



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Tema 1

El comportamiento de los individuos y los grupos en las organizaciones

Profesores:

José Luis Ballesteros Rodríguez

Petra de Saa Pérez

Margarita Fernández Monroy

PRESENTACIÓN

Las personas constituyen un elemento clave en las organizaciones y en su éxito. Son ellas quienes deben tomar las decisiones más apropiadas en cada momento, quienes deben innovar constantemente para hacer frente al entorno cambiante actual, quienes han de desarrollar la actividad empresarial para la consecución de los objetivos planificados... Es preciso, por tanto, comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones, con el fin de tratar de predecir sus conductas e influir sobre su desempeño.

En esta unidad pretendemos acercarnos al estudio del comportamiento de las personas dentro de los marcos organizativos. Ello supone comprender, predecir y controlar el comportamiento humano y los factores que influyen en la actuación de las personas como miembros de una organización. Cada empleado es diferente en muchos aspectos y un directivo necesita saber cómo influyen tales diferencias en el comportamiento y el rendimiento de los subordinados. Así pues, plantearemos un modelo de comportamiento organizativo que explica el desempeño de los individuos, en términos de productividad, absentismo y rotación laboral, en función de su capacidad de trabajo, su deseo de trabajar y las oportunidades de hacerlo. Concretamente, en esta unidad nos centraremos en el análisis de los atributos o diferencias individuales más importantes, como son la percepción, la personalidad, los valores y las actitudes, y el aprendizaje.

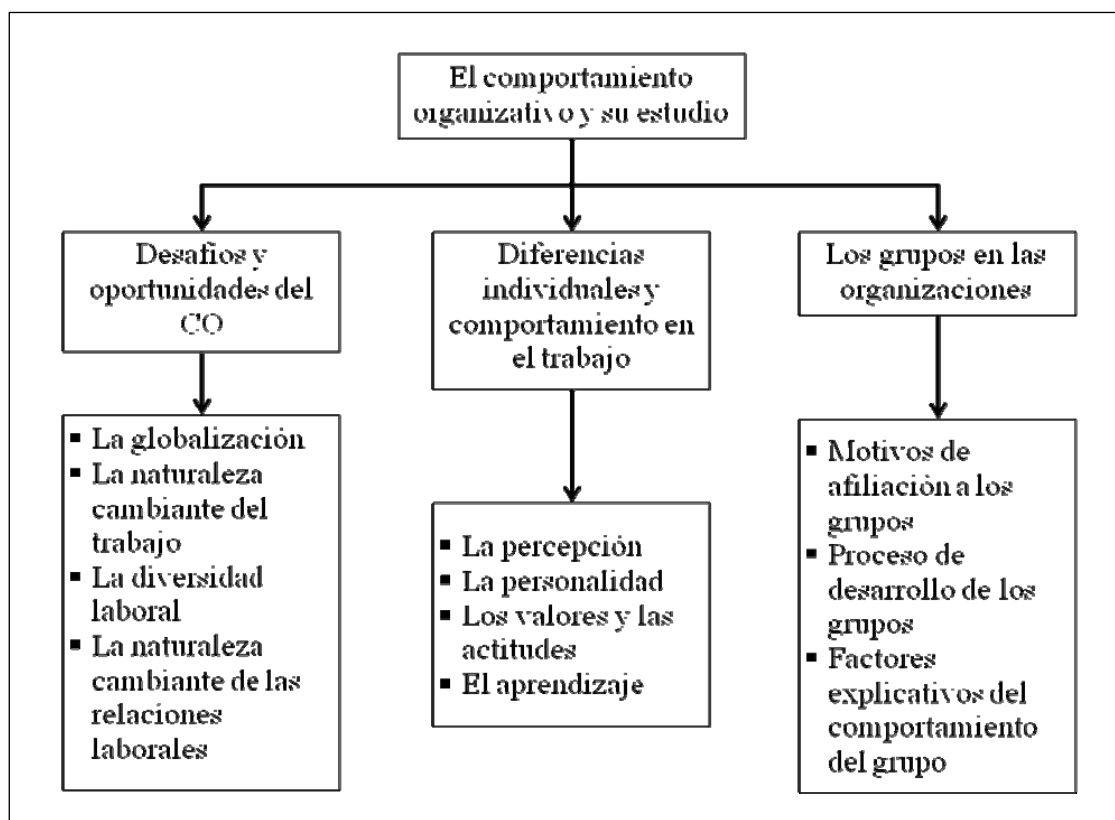
Es preciso, no obstante, tener en cuenta que la presencia de grupos de trabajo es vital en la mayoría de las organizaciones. Ello exige entender la dinámica de los grupos, considerando además que el comportamiento de los individuos en grupo es algo más que la suma de sus actuaciones individuales. En otras palabras, cuando los individuos están en grupos, actúan de forma diferente a cuando están solos. Por tanto, la segunda parte de la unidad se centrará en el estudio de los grupos y las diferentes razones por las que las personas se unen a ellos, la descripción del proceso de creación y desarrollo de los grupos, así como la identificación de los principales factores explicativos del comportamiento en grupo.

OBJETIVOS

- Conocer qué es el comportamiento organizativo (CO).
- Identificar los desafíos y oportunidades en el nuevo contexto del CO.
- Plantear un modelo para el estudio del CO, identificando los factores que determinan un adecuado resultado de comportamiento, medido en términos de productividad, absentismo y rotación laboral.

- Analizar las principales diferencias individuales y su relación con el trabajo: la percepción, la personalidad, los valores y las actitudes, y el aprendizaje.
- Estudiar en qué consiste la percepción y cómo afecta al comportamiento individual dentro de las organizaciones.
- Identificar los rasgos de la personalidad que tienen una mayor influencia sobre el CO.
- Analizar qué valores y actitudes del individuo son importantes para entender su comportamiento dentro de las organizaciones.
- Investigar en qué consiste el proceso de aprendizaje del individuo.
- Estudiar el concepto y los tipos de grupo.
- Conocer cómo se crean y desarrollan los grupos.
- Estudiar los factores explicativos del comportamiento en grupo.

ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS



EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

1. El comportamiento organizativo y su estudio

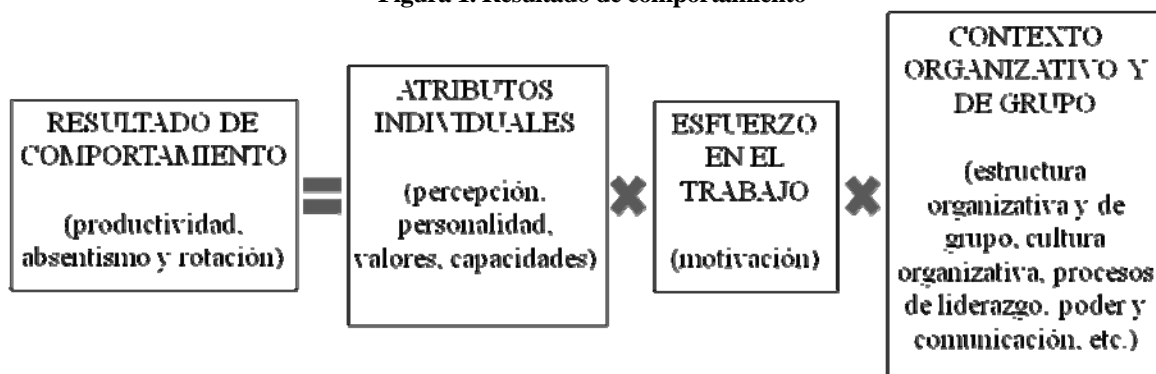
El comportamiento organizativo (CO) supone el estudio de los individuos y los grupos en las organizaciones, que implica comprender, predecir y controlar el comportamiento humano y los factores que influyen en la actuación de las personas como miembros de una organización. Para profundizar un poco en este concepto, debemos partir de una definición de organización, como puede ser la siguiente: “La organización es una entidad social conscientemente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona sobre unas bases relativamente continuas para alcanzar unos objetivos”. Por tanto, los hoteles, los restaurantes y otras empresas de servicios reúnen los requisitos de esa definición, lo mismo que las empresas de fabricación, las escuelas, los hospitales, etc.

Concretamente, el CO es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, los grupos y la estructura de la organización sobre la conducta que se produce dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para mejorar la eficacia organizativa. Si profundizamos un poco más en esta definición, podemos señalar que el CO:

- Pretende que las empresas funcionen con mayor eficacia y alcancen el éxito organizativo. Para dirigir eficazmente una unidad se requiere comprender a las personas de las que depende el resultado de dicha unidad, lo que exige conocer de qué depende su comportamiento.
- Estudia los determinantes de la conducta en las organizaciones a tres niveles: los individuos, los grupos y la estructura organizativa. Así pues, el CO incluye, entre otros aspectos, los fundamentos del comportamiento individual y de grupo, los valores y actitudes, la percepción y el aprendizaje, la motivación, el liderazgo, la comunicación, el poder y la política, el conflicto, el estrés y el cambio organizativo.
- Es un área de estudio de naturaleza multidisciplinar, pues para la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones es necesario basarse en aspectos relevantes de la psicología, la sociología, la antropología, las ciencias económicas y políticas, entre otras ciencias sociales. Además, es una ciencia aplicada, pues su conocimiento sobre el comportamiento humano se ha de aplicar de forma práctica en la gestión de las personas en las organizaciones.

Las principales variables del comportamiento humano que han interesado a los estudiosos del CO se refieren a la productividad, el absentismo y la rotación del personal. En general, las organizaciones pretenden incrementar la tasa de productividad (entendida como una medida del desempeño que se relaciona con los conceptos de eficacia y eficiencia), a la vez que se preocupan de minimizar los niveles de absentismo (es decir, la no asistencia al trabajo) y de rotación (que supone el abandono permanente de la organización, voluntario o involuntario) debido a los costes que generan. Básicamente, y como se muestra en la figura 1, estos resultados de comportamiento de los trabajadores vienen determinados por (1) su capacidad de trabajo (atributos individuales que explican su rendimiento, tales como percepción, personalidad, valores, capacidades y aprendizaje, etc.); (2) su deseo de trabajar (nivel de esfuerzo en el trabajo derivado de la motivación de individuo), y (3) las oportunidades para hacerlo (apoyo ofrecido por el contexto organizativo y de grupo, que se refleja aspectos tales como la estructura organizativa, las características del grupo, la cultura organizativa, los procesos de liderazgo, poder y comunicación, etc.). En dicha ecuación, el signo de multiplicación indica que los tres factores deben estar presentes para el logro de un elevado nivel de desempeño o resultado.

Figura 1. Resultado de comportamiento



Fuente: Elaborado a partir de French *et al.* (2011)

Particularmente, en este primer tema, analizaremos las principales diferencias individuales y su relación con el trabajo, y dejaremos para un tema posterior el estudio de la motivación, dada la importante repercusión de esta variable en el comportamiento de las personas. Además, realizaremos una aproximación al concepto, desarrollo y características de los grupos, no sin antes presentar las tendencias del contexto actual, centrando la atención en los principales desafíos y oportunidades que debe afrontar el directivo en la gestión de las personas en las organizaciones.

2. Desafíos y oportunidades del CO

El contexto actual del CO es muy diferente del que existía en el pasado. No tenemos más que echar una mirada a nuestro alrededor para comprender por qué esto es así. Si observamos, por ejemplo, la composición de la plantilla de un hotel, nos daremos cuenta de que la presencia de las mujeres en todo tipo de puestos es mucho más evidente; el número de trabajadores de distintas razas y países es cada vez más creciente, y la competencia global exige empleados cada vez más formados y dispuestos a aprender a aceptar cambios. La globalización, la naturaleza cambiante del trabajo y de las relaciones laborales y la propia diversidad de la fuerza de trabajo han obligado a las organizaciones a replantear la dirección de las personas. Así pues, entender el comportamiento de los individuos en las organizaciones no ha sido nunca tan valorado por los directivos como hoy en día. Ante este nuevo contexto, los directivos tendrán que enfrentarse a nuevos desafíos y oportunidades que exigen comprender y aplicar adecuadamente los conceptos acerca del comportamiento humano que estudiaremos en este manual. A continuación se presentan algunos de estos desafíos y oportunidades que suponen un cambio en el modelo de gestión de las organizaciones.

La globalización

Para competir con eficacia en el siglo XXI, cada vez más empresas acuden a la globalización. Y esta competencia a nivel global, caracterizada por el desarrollo de redes que unen a países, instituciones y personas, está dominando la economía mundial. Las organizaciones operan en un mercado sin fronteras, de tal forma que el mundo se ha convertido en una aldea global. Cada vez más empresas afrontan decisiones de internacionalización, externalización o subcontratación de servicios, deslocalización de unidades productivas, creación de redes de trabajo... Y el sector turístico no es una excepción: las cadenas hoteleras se han internacionalizado y operan en distintos países; las agencias de viaje, gracias a las tecnologías de información, ofrecen su producto a cualquier cliente, independientemente de dónde esté, etc. En la medida en que las multinacionales desarrollen operaciones en el mundo entero y los trabajadores busquen cada vez más oportunidades de trabajo cruzando las fronteras, los directivos tienen que volverse capaces de trabajar con personas de diferentes culturas. Ya sea porque deben gestionar una división extranjera o bien porque en su unidad trabajen personas procedentes de otras culturas, los directivos tendrán que aprender a gestionar empleados con aspiraciones, valores, actitudes y motivaciones distintas. Así pues, el éxito en un entorno de negocios cada vez más global dependerá de una nueva generación de “directivos globales” con habilidades y competencias de gestión global, entre las que destaca la sensibilidad hacia la existencia e importancia de las diferencias culturales de la fuerza de trabajo.

La naturaleza cambiante del trabajo

El trabajo en sí mismo está cambiando rápidamente debido a la globalización, los avances de la tecnología, el crecimiento del sector servicios y la gran dependencia del conocimiento para la creación de valor. Estos cambios exigen que las organizaciones cuenten con trabajadores con diferentes habilidades, que incluye la capacidad de aprendizaje continuo y de adaptación a los cambios. La dirección de estos empleados supone un nuevo desafío para los directivos. En este sentido, los continuos avances en las *tecnologías de información y comunicación* tienen importantes implicaciones para los trabajadores, los directivos y las organizaciones. Estos avances han permitido que las máquinas realicen muchas tareas rutinarias de forma más económica y precisa que como las realizaban las personas; han facilitado que los empleados, en cualquier nivel de responsabilidad, puedan acceder a mayor información para el desarrollo adecuado de su trabajo (a través de *intranets*, correo electrónico), y han afectado al diseño de la propia estructura organizativa (por ejemplo, estructuras más planas), así como a las formas de trabajar (por ejemplo, el teletrabajo o trabajo a distancia, equipos autónomos).

Por otra parte, aumenta la importancia de la economía basada en el conocimiento, donde la creación, transferencia y uso del conocimiento es el principal impulsor del crecimiento, la creación de riqueza y el empleo. En este sentido, un aspecto clave de la *gestión del conocimiento* en las organizaciones implica retener a las personas que poseen el conocimiento para mejorar el resultado organizativo.

La diversidad laboral

La composición de la fuerza de trabajo está cambiando, caracterizándose por una creciente edad media de los trabajadores, más mujeres que se incorporan al mundo laboral, una tasa creciente de minorías étnicas y de inmigrantes que integran la fuerza de trabajo, una mayor tasa de movilidad laboral, una mayor importancia de la experiencia internacional para el desarrollo profesional, etc. Así pues, las organizaciones son cada vez más heterogéneas en función del género, la edad, la raza o la cultura de sus integrantes. Por tanto, el gran desafío para las organizaciones es atender esta diversidad laboral, teniendo en cuenta los diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo de las personas. Los directivos necesitan cambiar su filosofía de tratar a todos de la misma manera para reconocer las diferencias y responder a ellas, y asegurar la retención del empleado y una mayor productividad, siempre y cuando no resulten discriminatorias. La diversidad, si es dirigida correctamente, puede incrementar la creatividad y la

innovación en las organizaciones; pero, en caso contrario, puede generar conflictos, dificultades de comunicación y despidos o abandonos.

La naturaleza cambiante de las relaciones laborales

La relación entre la organización y sus integrantes (relación entre empleadores y empleados) está cambiando: las organizaciones presentan estructuras más planas y flexibles; hay una mayor diversidad y dispersión de la mano de obra; la globalización ha originado nuevas formas de empleo; hay una mayor preocupación por los derechos de los empleados, la igualdad de oportunidades, la equidad en la remuneración, la seguridad laboral y la conciliación de la vida familiar y laboral; muchos trabajadores desean el enriquecimiento del puesto, la dirección participativa, grupos de trabajo autónomos, jornadas de trabajo flexibles y un clima familiar de trabajo.

Además, es preciso destacar el comportamiento ético y la responsabilidad social corporativa como aspectos cada vez más demandados por directivos, empleados y la sociedad en general. En un mundo empresarial caracterizado por recortes, despidos y competencia feroz, no es de sorprender que los miembros de la organización se encuentren ante serios dilemas éticos: situaciones en las cuales se requiere que definan qué es una conducta adecuada frente a una inadecuada. Por ejemplo, ¿se debería delatar las actividades ilegales que descubran en su compañía? ¿Se debe dar una evaluación positiva de un empleado que nos cae bien, sabiendo que dicha evaluación podría ocultar un rendimiento negativo del empleado? El directivo de hoy necesita crear un clima éticamente saludable para sus empleados, donde éstos puedan hacer su trabajo de manera productiva y afrontar un grado mínimo de ambigüedad respecto de lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto.

En definitiva, este contexto de nuevos desafíos y oportunidades está influyendo sobre la forma de dirigir las personas y organizaciones, y está cambiando los estilos de liderazgo, las relaciones de poder, la manera de diseñar el trabajo y la forma en la que se estructuran las organizaciones.

3. Diferencias individuales y comportamiento en el trabajo

Al estudiar el CO y la dirección de empresas, las diferencias individuales son importantes por una razón fundamental: ejercen un efecto directo en el comportamiento. Cada persona es única en función de sus características biográficas y de diversidad (género, edad, raza, antecedentes educativos, estado civil...), sus capacidades y habilidades, su forma de percibir el mundo y a los demás, su personalidad, sus valores y actitudes. Así pues, quienes tienen personalidades distintas

afrontarán de forma distinta los problemas con los que se encuentran; quienes tienen percepciones distintas de una misma realidad se comportarán de manera diferente; y así sucesivamente. Esto explica la necesidad de conocer las principales diferencias individuales de los empleados, pues permitirá a los directivos entender la conducta de aquellos (en términos de productividad, absentismo y rotación). De este modo, a continuación se procederá a analizar más profundamente la percepción, la personalidad, los valores y las actitudes, así como el aprendizaje de los individuos.

3.1. La percepción

La percepción es entendida como el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos del entorno. Por medio de la percepción, las personas tratan de dar significado a su entorno (a las personas, objetos y sucesos que se dan en dicho entorno). La percepción es importante en el estudio del comportamiento organizativo simplemente porque la conducta del individuo se basa en su percepción de lo que es la realidad. Así, la evidencia sugiere que lo que los individuos perciben acerca de su situación de trabajo influirá en su productividad más que la situación en sí misma. Además, no se puede asegurar que directivos y subordinados perciban la realidad de la misma forma. El que un directivo planifique y organice con éxito el trabajo de sus subordinados y realmente les ayude a estructurar su trabajo de forma más eficiente y eficaz es bastante menos importante que la manera en que sus subordinados perciben sus esfuerzos. De forma similar, cuestiones tales como un salario justo por el trabajo realizado, la validez de la valoración del rendimiento y la adecuación de las condiciones de trabajo no son juzgadas por los empleados de una manera que asegure percepciones comunes, ni puede asegurarse que los individuos interpretarán las condiciones de su trabajo bajo una luz favorable. Por consiguiente, para ser capaz de influir en el rendimiento de los individuos, es necesario determinar cómo perciben sus trabajos los empleados.

Entre los factores que influyen en la percepción se incluyen:

- Las características del perceptor, tales como experiencias pasadas, necesidades o motivos, expectativas, personalidad, valores y actitudes...
- El contexto físico, organizativo y social de la situación donde se realiza la percepción.
- Las características del objetivo observado (persona, objeto o situación percibida), tales como proximidad, similitud, contraste, movimiento... Así, como el objetivo observado no se contempla en aislamiento, la relación entre un objetivo y su fondo influye en la percepción,

del mismo modo que tienden a agruparse juntos los estímulos próximos así como los que se parecen.

Teoría de la atribución

Ahora vamos a examinar la aplicación más importante de los conceptos de la percepción al CO: la percepción de las personas. Cuando observamos a la gente, intentamos explicar por qué realiza una determinada conducta; de modo que nuestra percepción y nuestro juicio sobre sus acciones estarán fuertemente influidos por las suposiciones que efectuemos sobre sus estados internos. Surge así la teoría de la atribución para explicar la forma en que juzgamos de manera diversa a las personas según el significado que atribuyamos a determinada conducta. En esencia, la teoría sugiere que, al observar los actos de alguien, tratamos de determinar si provienen de una causa interna (la conducta está bajo el control personal del individuo) o externa (la conducta es debida a causas externas, es decir, la situación obliga al sujeto a realizarla). Así, por ejemplo, si uno de sus empleados llega tarde a trabajar, usted podría atribuir esa tardanza a que se acostó muy tarde la noche anterior y al exceso de sueño (atribución interna), o a algún acontecimiento externo como podría ser un atasco ocasionado por un accidente en la ruta que el empleado sigue para llegar a trabajar (atribución externa).

Uno de los más importantes descubrimientos de la teoría de la atribución es que hay errores o sesgos que distorsionan la atribución. Por ejemplo, hay evidencia de que cuando juzgamos el comportamiento de otras personas, tenemos una tendencia a subestimar la influencia de factores externos y sobreestimar la influencia de los factores internos o personales. Esto se denomina *error fundamental de atribución*. Por otra parte, tenemos la tendencia a atribuir nuestro éxito a factores internos como la habilidad o el esfuerzo, mientras que atribuimos nuestros errores a factores externos como la suerte. A esto es a lo que se denomina *tendencia egocéntrica*.

Distorsiones en el proceso de percepción

A su vez, durante el proceso de percepción cabe la posibilidad de imprecisiones, y es que, cuando juzgamos a los demás, solemos utilizar una serie de técnicas que en algunas ocasiones nos pueden proporcionar datos válidos para hacer previsiones, pero en otras pueden producir distorsiones significativas. Estos métodos son:

- *Percepción selectiva*. Debido a que las personas son incapaces de asimilar todo lo que ocurre a su alrededor, simplemente captan fragmentos y aspectos parciales. Pero no se escogen al azar, sino que se seleccionan selectivamente conforme a los intereses, formación, experiencia y actitudes del observador.

- *Proyección.* Consiste en la atribución a otras personas de nuestras propias características, lo cual hace que nos resulte más fácil juzgar a los demás. Un error clásico en este sentido se puede observar cuando un directivo presupone que las necesidades de sus subordinados coinciden con las suyas propias.
- *Estereotipia.* Aplicamos este método cuando juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece. Resulta una forma útil de categorizar a los individuos (o sucesos, organizaciones...) sobre la base de información u observación limitadas. Aunque esta generalización puede ofrecer ventajas, el problema surge cuando hacemos mal la estereotipia (demasiada generalidad o estereotipos falsos o irrelevantes). Algunos ejemplos podemos encontrarlos en el campo de la organización cuando oímos afirmaciones como “los trabajadores mayores no pueden ser entrenados para realizar nuevas tareas”, “las mujeres no tienen la capacidad de desarrollar con éxito actividades de responsabilidad”, etc. Dado que los estereotipos suelen estar fuertemente arraigados en las personas, esto puede dar lugar a conflictos e ineficiencias en una organización.
- *Efecto de halo.* Este efecto se produce cuando nos formamos una impresión general sobre alguien basándonos en una sola característica (por ejemplo, la inteligencia, la sociabilidad o la apariencia física). El efecto de halo es muy común en nuestros días y es particularmente importante en las organizaciones para entender el comportamiento de un individuo, sobre todo cuando es preciso hacer un juicio y una evaluación, como en los procesos de selección de personal o de evaluación del rendimiento.

3.2. La personalidad

Los individuos tienen su propia manera de pensar y de actuar, es decir, su propia personalidad. La personalidad podría definirse como la suma total de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Supone el perfil general o la combinación de los rasgos que caracterizan la naturaleza única de una persona. La personalidad incluye un conjunto de características físicas y mentales que reflejan cómo mira, piensa, actúa y siente una persona.

Pero, ¿qué determina la personalidad de un individuo? ¿Viene determinada por la herencia o es el resultado de la interacción del individuo con su ambiente? Tras un considerable debate, en la actualidad se asume que la personalidad de un adulto viene determinada por la herencia, el ambiente y la situación. Esto supone que la personalidad de un individuo es producto, en parte, de la composición genética heredada, aunque no se han identificado los genes específicos de la personalidad. También influyen sobre la formación de la personalidad los factores ambientales,

entre los que se encuentran el contexto cultural en que hemos sido criados, el condicionamiento en los primeros años de vida, las normas de nuestros parientes, amigos y grupos sociales, otros factores con los que hemos tenido contacto, etc. El tercer factor, la situación, influye aún más en los efectos que la herencia y el ambiente tienen en la personalidad. La personalidad de un individuo, aunque generalmente es estable y congruente, cambia en situaciones diferentes. Sin embargo, no se ha logrado elaborar un esquema claro de clasificación que nos indique el impacto de los diversos tipos de situación, pero sí sabemos que unas son más relevantes que otras en cuanto al influjo que ejercen sobre la personalidad (por ejemplo, una entrevista de empleo limita muchas más conductas que, digamos, una excursión al campo).

Uno de los más importantes aspectos de la personalidad es su resistencia general a la modificación, lo cual es significativo porque sugiere que los directivos deben aprender a contar con los rasgos de la personalidad de los empleados en la situación de trabajo, intentando aceptar a las personas como son o, a lo sumo, intentando una adecuación entre las características personales y los requerimientos del puesto.

Rasgos de la personalidad

Los primeros trabajos sobre la estructura de la personalidad constituyen intentos por identificar y nombrar las características permanentes que describen el comportamiento de un individuo. Así, han surgido numerosas clasificaciones sobre las dimensiones de la personalidad, que se han ido sintetizando hasta dar lugar a una de las clasificaciones más aceptadas en la actualidad: el modelo de las cinco grandes. Estas cinco dimensiones son la extroversión, la simpatía, la meticulosidad, la estabilidad emocional y la apertura a la experiencia (véase cuadro 1).

Cuadro 1. El modelo de las cinco grandes

Dimensiones de la personalidad	Características de la persona que puntúa positivamente en la dimensión
Extroversión	Abierta, comunicativa, sociable
Simpatía	Confiable, cooperadora, afectuosa
Meticulosidad	Disciplinada, responsable, organizada, persistente
Estabilidad emocional	Tranquila, segura, despreocupada
Apertura a la experiencia	Intelectual, imaginativa, curiosa, de mente abierta

Fuente: Elaboración propia

Para los estudiosos del CO lo interesante de conocer estas cinco dimensiones de la personalidad estriba en la posibilidad de conocer su relación con el rendimiento en el trabajo, pues identificar aquellas que se relacionan de forma fuerte y positiva con el rendimiento en el trabajo sería de gran utilidad en la selección y formación de los empleados. De un importante estudio

llevado a cabo con el objeto de identificar esta relación, se llegó a la conclusión de que la meticulosidad es la característica con una relación positiva más fuerte con el rendimiento laboral y la formación. Según los investigadores, aquellos individuos que muestran rasgos asociados con un fuerte sentido de la resolución, la obligación y la perseverancia, generalmente desempeñan mejor su labor que los que no muestran estos rasgos. Otro resultado esperado fue que la extroversión está asociada con el éxito de directivos y vendedores. Además, la extroversión en todas las profesiones era un indicador más fuerte del rendimiento del trabajo que la simpatía. Estos resultados nos pueden hacer reflexionar acerca de la adecuación de los tests de personalidad utilizados en el proceso de selección de los trabajadores: ¿realmente miden todas estas dimensiones?

Por otra parte, las organizaciones han mostrado un elevado interés en ciertos rasgos de la personalidad dado que se relacionan estrechamente con el desempeño de los individuos en ciertos puestos y en la organización. A continuación, se analizarán con mayor detenimiento estos atributos de la personalidad que han demostrado ejercer una mayor influencia sobre el CO. Son los siguientes:

- *Locus de control.* Se refiere al grado en el que los individuos piensan que son dueños de su propio destino. En función de esto, podemos distinguir dos tipos de personas: los internos, que creen que controlan lo que les ocurre, y los externos, que creen que lo que les ocurre está controlado por fuerzas externas tales como la suerte o la casualidad. Los estudios que comparan ambos tipos de personalidad evidencian que los externos están menos satisfechos con su trabajo, muestran mayores tasas de absentismo, están más enajenados del ambiente de trabajo y se sienten menos comprometidos con él. En general, los internos son más idóneos para puestos que requieren iniciativa e independencia de acción, mientras que los externos presentarán mejor rendimiento en trabajos estructurados y rutinarios y en aquellos donde el éxito dependa principalmente de acatar las instrucciones.
- *Orientación al logro.* Los individuos que tienen una elevada necesidad de logro pueden describirse como personas que hacen todo lo posible por hacer mejor las cosas. Quieren superar obstáculos, pero también sentir que el éxito (o el fracaso) se debe a sus propias acciones. Si el trabajo que realizan estas personas presenta una dificultad intermedia, proporciona rápida retroalimentación sobre el rendimiento y permite al empleado controlar sus resultados, su actuación será satisfactoria. Esto implica que estas personas lograrán mejores resultados en funciones directivas o de venta que en una línea de montaje o en las labores de oficina. Es decir, que los que están impulsados por una gran necesidad de logro no

siempre darán un rendimiento mejor que los que poseen esa característica en grado bajo o intermedio.

- *Maquiavelismo*. Una persona maquiavélica en alto grado es pragmática, mantiene la distancia emocional y está convencida de que el fin justifica los medios. El hecho de que sean o no buenos empleados dependerá del tipo de trabajo y de que se tengan presentes o no las consecuencias éticas al evaluar el rendimiento. En puestos que requieren la capacidad de negociar (como en las negociaciones con turoperadores) o que ofrecen importantes premios al éxito (como en las ventas a comisión), esos individuos serán productivos; pero no podremos asegurar lo mismo si el fin no puede justificar los medios o si hay normas de comportamiento.
- *Aceptación de riesgos*. Las personas difieren en su deseo de asumir riesgos. Se ha comprobado que esta propensión a correr un riesgo o a evitarlo influye en el tiempo que tardan los directivos en tomar una decisión y en la cantidad de información que necesitan para tomarla. Es conveniente tratar de adecuar la propensión a asumir riesgos de una persona a las exigencias del puesto que ocupa.
- *Autoestima*. Es el grado en que un individuo se gusta o no a sí mismo. En general, los que tienen un alto grado de autoestima muestran mayores expectativas de éxito, ya que creen que poseen las habilidades que necesitan para tener éxito en su trabajo; asumen más riesgo en la selección de trabajos; es más probable que elijan trabajos no convencionales, y están más satisfechos con sus trabajos. Por su parte, los que tienen un menor grado de autoestima se muestran más susceptibles a influencias externas, dependen más de las evaluaciones positivas de otras personas y tienden a buscar la aprobación de los demás, por lo que es poco probable que tomen decisiones impopulares.
- *Autocontrol*. Es un rasgo de la personalidad que mide la habilidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales, es decir, externos. Estos individuos pueden comportarse de forma diferente en distintas situaciones. Aunque la investigación sobre este tema es muy reciente y debemos tener cuidado con las conclusiones, podemos decir que las personas con elevado autocontrol tendrá éxito en posiciones directivas donde se requiere que los individuos representen papeles múltiples e incluso, a veces, contradictorios.

Adecuación entre personalidad y puesto

De la discusión anterior sobre los atributos de la personalidad podemos concluir que los requerimientos del trabajo modifican la relación existente entre la posesión de la característica de la

personalidad y el rendimiento. La teoría de la adecuación entre personalidad y trabajo, propuesta por John Holland, formula muy bien este enfoque. Los puntos básicos de este modelo son los siguientes: (1) parece haber diferencias intrínsecas de personalidad entre los individuos, (2) existen diferentes tipos de trabajos y (3) los que se hallan en ambientes laborales coherentes con su tipo de personalidad estarán más satisfechos y menos dispuestos a renunciar voluntariamente que los que desempeñan trabajos incongruentes con su personalidad. Por tanto, aunque no podremos predecir con exactitud qué personas tendrán éxito en determinados puestos de trabajo, basándonos en las características de su personalidad, sí podemos examinar los rasgos que tienden a tener relación con el éxito en el trabajo, a fin de tenerlos en cuenta en los procesos de selección de personal. Y esto es precisamente el fin de los tests de personalidad que se utilizan en la selección de posibles candidatos: evitar posibles inadecuaciones.

3.3. Los valores y las actitudes

Los *valores* son principios, convicciones, creencias fundamentales que nos ayudan a preferir unos comportamientos en lugar de otros. Por tanto, contienen un elemento de juicio, pues incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Observemos las siguientes cuestiones: ¿El poder es bueno o malo? ¿La pena de muerte es buena o es mala? Las respuestas a estas preguntas están cargadas de valor.

Los valores son importantes al estudiar el CO porque influyen en las actitudes y el comportamiento. Así, por ejemplo, si un empleado valora los sistemas de retribución basados en el rendimiento, es probable que se sienta decepcionado y muy insatisfecho si la empresa en la que trabaja asigna la retribución según la antigüedad.

Es interesante señalar que los valores son bastante estables y permanentes. Los valores individuales están determinados por el entorno familiar en el que hemos crecido, así como por la escala de valores de las culturas que nos han rodeado. Esto significa que no todas las teorías y los conceptos del CO son aplicables universalmente para dirigir a las personas, por lo que es importante conocer esta diversidad cultural para entender el comportamiento de los individuos de diferentes países. El sistema de valores supone el conjunto de valores de una persona, clasificados según su importancia, de tal forma que cada individuo tendrá su propia jerarquía de valores.

Son varias las tipologías de valores humanos presentes en la literatura, algunas de las cuales se presentan brevemente en el cuadro 2.

Cuadro 2. Tipologías de valores

ESCALA DE VALORES	ÍTEMS	REFERENCIAS
Valores humanos de Rokeach	<ul style="list-style-type: none"> • Terminales (metas que una persona quiere conseguir a lo largo de su vida, tales como igualdad, seguridad, libertad, felicidad, sabiduría...). • Instrumentales (medios para conseguir los valores terminales, como ser ambicioso, valiente, imaginativo, responsable...). 	Rokeach (1973)
Valores humanos básicos de Schwartz	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Poder • Logro • Hedonismo • Estimulación • Auto-dirección • Universalismo • Benevolencia • Conformidad • Tradición 	Schwartz (1992)
Valores relacionados con el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la competencia y los logros • Respeto y dignidad • Elección personal y libertad • Participación en el trabajo • Orgullo en su trabajo • Calidad del estilo de vida • Seguridad financiera • Autodesarrollo • Salud y bienestar 	Jamieson y O'Mara (1991)
Esquema de valores en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Logro • Ayuda y preocupación por los demás • Honestidad • Justicia 	Meglino <i>et al.</i> (1992)

Fuente: Elaborado a partir de Robbins (2004) y French *et al.* (2011)

Por su parte, las *actitudes* son enunciados evaluativos o juicios -favorables o desfavorables- sobre personas, objetos o acontecimientos. Así, por ejemplo, la afirmación “La discriminación es mala” refleja los valores de una persona; mientras que la afirmación “Yo soy partidario de realizar un programa antidiscriminatorio para reclutar y preparar a las mujeres a fin de que ocupen posiciones directivas en nuestra empresa” es una afirmación que refleja una actitud. Cualquier actitud hace referencia a un conjunto de valores, si bien, a diferencia de éstos, las actitudes son menos estables. De este modo, los mensajes de publicidad, por ejemplo, tratan de alterar nuestras actitudes hacia ciertos productos y servicios e intentar conducirnos hacia un determinado comportamiento de compra. En otras palabras, las actitudes pueden influir sobre el comportamiento.

En el ámbito organizativo se han estudiado básicamente tres actitudes: la satisfacción con el trabajo, el compromiso en el trabajo y el compromiso organizativo.

- *Satisfacción laboral.* Determina la actitud general del individuo hacia su trabajo, de tal forma que el que tenga un alto grado de satisfacción mostrará actitudes positivas hacia el trabajo y viceversa. En cuanto a las posibles causas de esta actitud hacia el trabajo, podemos decir que

la satisfacción de los empleados dependerá, entre otros factores, de que el trabajo sea mentalmente desafiante, de que las recompensas sean equitativas, de las condiciones favorables en el trabajo, de los compañeros y de que el puesto de trabajo esté acorde con la personalidad del individuo.

- *Compromiso con el trabajo.* Se refiere al grado en que alguien se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su rendimiento como importante para su autoestima. En general, los que expresan un gran compromiso por su trabajo tienden a ser más productivos, muestran mayor satisfacción, es más difícil que renuncien a su puesto y faltan pocas veces a su trabajo.
- *Compromiso organizativo.* Hace referencia al grado en el cual un empleado se identifica con la organización y sus metas, y desea seguir siendo miembro de la misma. El compromiso organizativo presenta una relación negativa tanto con el absentismo como con la rotación. Además, el compromiso organizativo de un individuo explica la rotación mejor que la satisfacción laboral, pues un empleado puede estar insatisfecho con su trabajo en particular, considerarlo como una condición temporal, y no estar insatisfecho con la organización en su conjunto.

3.4. El aprendizaje

El aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia. Analizando más detenidamente esta definición, podemos señalar que (1) el aprendizaje supone cambio, si bien este cambio puede ser positivo o negativo desde la perspectiva organizativa; (2) el cambio ha de ser relativamente permanente, por tanto, esta condición excluye todos los comportamientos ocasionados por fatiga o adaptaciones temporales; (3) se debe producir un cambio en la conducta, de manera que un cambio en el proceso de pensamiento o en las actitudes no será aprendizaje si no va acompañado por una modificación de conducta, y (4) se requiere algún tipo de experiencia, ya sea directa (observación, práctica) o indirecta (mediante la lectura).

Teorías del aprendizaje

Se han propuesto tres teorías para explicar el proceso en virtud del cual adquirimos los patrones de conducta, y son: el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social:

- *Condicionamiento clásico.* Podemos explicarlo con un ejemplo en un ambiente organizativo: en una cadena hotelera, cada vez que los directivos de alto nivel llegaban de la sede central para hacer una visita (estímulo incondicionado), la gerencia se esmeraba en limpiar las áreas comunes y los cristales (estímulo neutro, en principio) y los empleados demostraban una conducta impecable (respuesta incondicionada). Esto duró varios años. Con el tiempo, los empleados observaron una conducta ejemplar y su aspecto era pulcro e intachable cada vez que se limpiaban los cristales, incluso en las ocasiones en que la limpieza de las ventanas no coincidía con la visita de los jefes. Habían aprendido a asociar la limpieza con la visita de los directivos (la limpieza de las ventanas pasa a convertirse en un estímulo condicionado que da lugar a una respuesta condicionada). Así pues, el condicionamiento clásico es pasivo, supone un acto reflejo ante un hecho específico e identificable: sucede algo y el sujeto reacciona de manera específica. Sin embargo, la mayor parte del comportamiento, en especial el comportamiento complejo de los empleados, es voluntario y no reflejo. Por ejemplo, los empleados deciden llegar puntuales al trabajo u holgazanear cuando nadie les está viendo. El aprendizaje de tales actitudes se explica mejor estudiando el condicionamiento operante.
- *Condicionamiento operante.* En este caso, el comportamiento es una función de sus consecuencias; es decir, la persona aprende a realizar determinadas conductas para obtener lo que desea o evitar lo que no quiere. De este modo, el condicionamiento operante significa una conducta voluntaria o aprendida (en contraste con la refleja o no aprendida que suponía el condicionamiento clásico). La tendencia a repetir esa conducta depende de la existencia o no de reforzamiento (que se abordará en el siguiente subapartado). Las personas realizarán los comportamientos deseados si se les refuerza positivamente para que lo hagan; así, los premios son muy eficaces si suceden inmediatamente a la respuesta deseada (por ejemplo, cuanto mayor sea el nivel de ventas del comercial en la central de reservas de la cadena hotelera, mayor será su comisión). Por el contrario, tendrá menos probabilidades de repetirse el comportamiento que no es premiado o que es castigado.
- *Aprendizaje social u observacional.* Esta teoría sostiene que podemos aprender mediante la observación y la experiencia directa. Así, gran parte de lo que hemos aprendido proviene de la observación de modelos: padres, maestros, compañeros, actores de películas y programas televisivos, jefes, etc. Estos modelos tienen una importancia fundamental en esta teoría.

Métodos para moldear el comportamiento

A los directivos les interesa saber cómo pueden enseñar a los empleados a observar conductas que sean del máximo provecho para la organización. Es decir, les interesa moldear la conducta de los empleados, que implica reforzar sistemáticamente cada paso sucesivo que acerca al sujeto a la respuesta deseada. Concretamente, se dispone de cuatro medios para ello: refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo y extinción.

- El *refuerzo positivo* se da cuando la respuesta viene seguida de un evento grato (un elogio, un premio...). Por ejemplo, las personas tienden a acudir de nuevo a los restaurantes en los que se las ha reforzado positivamente con buena comida y un servicio amable y de alta calidad.
- El *refuerzo negativo* ocurre cuando la respuesta se acompaña de la terminación o supresión de algo desagradable (por ejemplo, un jefe de recepción que deja de llamar la atención a un recepcionista que ya no se equivoca en el procedimiento de *check-in*). Así, el refuerzo negativo fortalece una conducta al procurar alivio en una situación desagradable.
- El *castigo* consiste en hacer que una conducta se produzca con menor frecuencia al retirar algo positivo (por ejemplo, dejar de bonificar el transporte a los empleados que no sean puntuales) o sancionarla con algo negativo (como, por ejemplo, congelar el salario de un empleado lento). Aunque el castigo elimina el comportamiento no deseado más rápidamente que el refuerzo negativo, sus efectos son sólo temporales y más tarde puede producir efectos desagradables tales como una moral más baja y niveles de absentismo o rotación más altos. Por tanto, a los directivos se les recomienda que utilicen el refuerzo más que el castigo.
- La *extinción* es la debilitación de una conducta ignorándola o asegurándose de que no se refuerce. Al igual que una planta sin agua, una conducta sin refuerzo ocasional termina por morir. Así, por ejemplo, si la dirección ignora constantemente las propuestas que los empleados plantean a través del buzón de sugerencias, dichos empleados terminarán por no realizar más propuestas. Si bien es verdad que se trata de procesos diferentes, tanto el castigo como la extinción tienen el mismo efecto debilitador sobre la conducta.

4. Los grupos en las organizaciones

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, y que se unen con el fin de alcanzar objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales e informales. *Formal* significa aquí que el grupo ha sido definido por la estructura de la organización con

asignaciones que establecen tareas y los miembros que va a tener. En los grupos formales, el comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y depende de ellas. En cambio, los grupos *informales* son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por la empresa. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo y aparecen en respuesta a la necesidad de contacto social. Los grupos informales no son inherentemente buenos o malos para una organización. Cuando los objetivos del grupo informal son congruentes con los de la organización, como en el caso de que ambos persigan maximizar la satisfacción del cliente y producir un producto de alta calidad, entonces todo va bien. En otros casos, sin embargo, un grupo informal puede oponerse a los objetivos de la organización, como cuando los empleados deciden restringir el resultado diario. De hecho, los grupos informales son, a menudo, focos de resistencia al cambio organizativo, oponiéndose algunas veces a los nuevos diseños de los puestos de trabajo y a la reestructuración de la organización.

Los grupos pueden clasificarse también en grupos de mando, de tareas, de interés o de amistad. Los grupos de mando y los de tarea dependen de la organización formal, mientras que los de interés y los de amistad son alianzas informales. El grupo *de mando* está determinado por el organigrama de la empresa. Se compone de los subordinados que dependen directamente de un directivo. Los grupos *de tarea*, también determinados por la organización, representan a personas que trabajan juntas para efectuar una determinada tarea. Sin embargo, no están limitados a su superior jerárquico inmediato; a veces trascienden las relaciones de mando. Es conveniente precisar que todos los grupos de mando son a la vez grupos de tarea, pero no siempre es a la inversa porque éstos últimos no pertenecen necesariamente a un departamento.

El grupo *de interés* se compone por aquellas personas que trabajan juntas para alcanzar cierto objetivo. Este sería el caso de un grupo en el que los empleados que se unen a él tratan de mejorar sus prestaciones. Los grupos *de amistad* surgen porque los miembros poseen una o más características comunes (edad semejante, ideas políticas similares, haber asistido a la misma universidad...).

Los grupos informales prestan un servicio de primer orden al satisfacer las necesidades sociales de sus miembros, y hay que reconocer que esas interacciones informales afectan profundamente al comportamiento y al rendimiento.

4.1. Motivos de afiliación a los grupos

Existen múltiples razones por las que la gente se afilia a los grupos, pero las más frecuentes son la necesidad de seguridad, estatus, autoestima, afiliación, interacción, poder y obtención de metas. En el cuadro 3 se describe con detalle cada una de estas razones.

Cuadro 3. Motivo de afiliación a los grupos

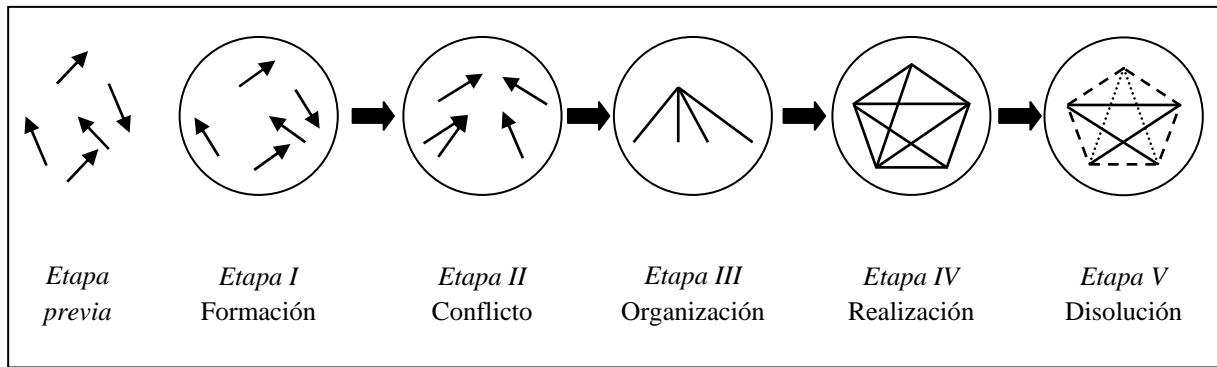
MOTIVO DE AFILIACIÓN	DESCRIPCIÓN
<i>Seguridad</i>	Al unimos a un grupo, reducimos la inseguridad de “estar solos”; nos sentimos más fuertes, dudamos menos de nosotros mismos y resistimos mejor las amenazas. Los nuevos empleados son particularmente vulnerables al sentido de aislamiento y acuden al grupo en busca de orientación y apoyo. Sin embargo, ni a los nuevos ni a los que llevan años en la empresa les gusta estar solos; la interacción con otros y el hecho de formar parte de un grupo nos tranquilizan. Ello explica a menudo el atractivo de los sindicatos cuando la gerencia crea un ambiente donde los empleados se sienten inseguros.
<i>Estatus y autoestima</i>	Un grupo puede dar prestigio; la pertenencia al mismo significa “Yo soy alguien”. Puede satisfacer necesidades extrínsecas al proporcionar estatus y reconocimiento, por lo cual en las empresas algunos empleados buscan afiliarse a grupos formales e informales para lograr satisfacer sus necesidades de estima externa. Los grupos atienden también a las necesidades intrínsecas: mejora la autoestima cuando nos aceptan grupos de mucho prestigio, puesto que se satisfacen necesidades intrínsecas de competencia y crecimiento, así como las extrínsecas de estatus e influencia.
<i>Interacción y afiliación</i>	La gente disfruta de la interacción regular que se da en el grupo. Para muchos, esas interacciones en el trabajo constituyen su fuente principal para satisfacer la necesidad de afiliación. Los grupos de trabajo contribuyen de modo significativo a satisfacer su necesidad de amistad y relaciones sociales.
<i>Poder</i>	A menudo, lo que el individuo no puede conseguir por sí sólo lo logra la acción del grupo. Ese poder no sólo sirve para imponer demandas a otros, sino también como medio de defensa contra exigencias exageradas por parte de la dirección. Los grupos informales brindan además la oportunidad de que el individuo ejerza poder sobre otros sin necesidad de una posición formal de autoridad en la organización. El líder de un grupo está en condiciones de hacer peticiones a los miembros y lograr que le obedezcan sin ninguna de las responsabilidades que acompañan a los cargos formales de la organización.
<i>Obtención de metas</i>	Hay ocasiones en que se necesita más de una persona para realizar determinada tarea: se requieren varios talentos, conocimientos o poderes para llevar a cabo un trabajo. En tales casos, la dirección se valdrá de un grupo formal.

Fuente: elaboración propia

4.2. Proceso de desarrollo de los grupos

El desarrollo de un grupo constituye un proceso dinámico. En general, los grupos se encuentran en un estado constante de cambio y rara vez alcanzan la estabilidad absoluta, pero esto no significa que no haya un patrón general que describa cómo evolucionan. De hecho, se puede decir que los grupos pasan por una secuencia estándar de cinco etapas, tal y como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Modelo de las cinco etapas



Fuente: Adaptado de Robbins (2004)

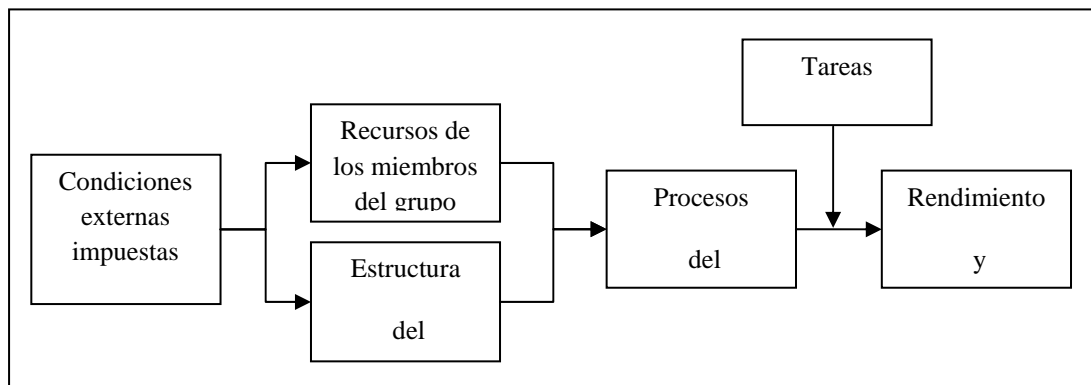
- I. *Formación.* Se caracteriza por una gran incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros “sondean el terreno” para averiguar qué tipos de conducta son aceptables. Esta fase termina cuando los miembros han empezado a considerarse como parte de un grupo.
- II. *Conflicto.* Es, como su nombre indica, la que se caracteriza por conflicto dentro del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se advierte una resistencia al control que el grupo impone al individuo. Además, hay conflicto respecto a quién controlará el grupo. Cuando finaliza esta segunda etapa, se advierte una jerarquía bastante clara en el liderazgo dentro del grupo.
- III. *Organización.* En esta etapa surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión, observándose un fuerte sentido de identidad y camaradería. Esta etapa finaliza cuando el grupo cuenta con una estructura continua y ya ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que define un comportamiento correcto por parte de sus integrantes.
- IV. *Realización.* En esta fase la estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de tareas. Ésta sería la última etapa de su desarrollo en el caso de los grupos permanentes.
- V. *Disolución.* En esta fase el grupo se prepara para su disolución, por lo tanto sólo para los grupos temporales (comités temporales, fuerzas de trabajo, equipos...) existe esta quinta etapa. Ahora la obtención de un alto nivel de desempeño ya no es la prioridad del grupo. En lugar de eso, la atención se dirige hacia actividades de camaradería. Las respuestas de los miembros del grupo varían: así, algunos se sienten optimistas felicitándose por los logros del grupo, mientras que otros pueden estar deprimidos por la pérdida de las relaciones de amistad que se lograron durante la vida del grupo.

¿Debemos suponer, por lo dicho antes, que la eficacia de los grupos mejora a medida que se avanza por las cuatro primeras etapas? Pese a que esta suposición puede ser cierta en general, lo que hace eficiente a un grupo constituye una cuestión compleja. En algunas condiciones, los altos niveles de conflicto propician un excelente rendimiento del grupo. Por otro lado, el movimiento por las etapas no siempre es evidente, y algunas veces coexisten varias etapas al mismo tiempo (por ejemplo, cuando los grupos se encuentran simultáneamente en la de conflicto y realización) e, incluso, se dan regresiones a etapas precedentes. Por tanto, no podemos suponer que este proceso evolutivo es observado con exactitud por todos los grupos o que la cuarta etapa es siempre la más adecuada. Es más conveniente considerar este modelo como un marco general de referencia que puede ayudarnos a entender mejor los problemas y cuestiones que suelen aparecer durante la vida de un grupo.

4.3. Factores explicativos del comportamiento del grupo

El por qué unos grupos tienen más éxito que otros es una cuestión compleja donde hay que tener en cuenta variables tales como la habilidad de los miembros del grupo, el tamaño del mismo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los miembros para que se sometan a las normas del grupo. La figura 3 representa los principales componentes que determinan el rendimiento y la satisfacción del grupo.

Figura 3. Factores explicativos del comportamiento en grupo



Fuente: Adaptado de Robbins (2004)

Los grupos de trabajo no existen aisladamente, sino que son parte de una organización mayor, y tiene que convivir con las reglas y políticas dictadas por esta organización. Por tanto, cada grupo de trabajo está influenciado por las condiciones externas impuestas desde fuera del mismo. A su vez, el grupo de trabajo en sí mismo tiene un conjunto de recursos determinado por sus miembros. Tiene también una estructura interna que define las funciones y las normas de los miembros. Estos

factores (recursos de los miembros del grupo y estructura) determinan los patrones de interacción y otros procesos dentro del grupo. Finalmente, la relación entre el proceso de grupo y el rendimiento/satisfacción está moderada por el tipo de tareas en las que el grupo está trabajando. A continuación, trataremos cada uno de estos aspectos.

Condiciones externas que afectan a los grupos

Para empezar a entender el comportamiento de un grupo de trabajo, necesitamos considerarlo como un subsistema integrado en un sistema mayor, y entonces podemos extraer parte de la explicación del comportamiento de los grupos de una explicación de la organización a la cual pertenecen.

- Estrategia de la organización. La estrategia que una organización está siguiendo en un momento dado influirá en el poder de los distintos grupos de trabajo porque determinará los recursos que se asignan a cada uno.
- Estructuras de autoridad. Esta estructura normalmente determina en qué parte de la jerarquía de la organización está situado un grupo de trabajo determinado, el líder formal del grupo, y las relaciones formales entre grupos.
- Regulaciones formales. Cuantas más regulaciones formales imponga una organización a todos sus empleados, más consistente y predecible será el comportamiento de los miembros de los grupos de trabajo.
- Recursos de la organización. Cuando las organizaciones tienen recursos limitados, también los tendrán sus grupos de trabajo.
- Procesos de selección de personal. Los miembros de cualquier grupo de trabajo son primero miembros de la organización de la cual forma parte el grupo, así que los criterios que una organización utiliza en sus procesos de selección determinarán la clase de personas que formarán parte de sus grupos de trabajo.
- Evaluación del rendimiento y sistemas de recompensa. El hecho de que una organización exija o no a los empleados objetivos de rendimiento específicos o que permite la consecución de objetivos individuales o de grupo influyen en el comportamiento de los miembros del grupo, ya que éstos se ven afectados por la manera en que la organización evalúa el rendimiento y por los comportamientos que son recompensados.
- Cultura de la organización. Cada organización tiene una cultura no escrita que define los estándares de comportamiento aceptable o inaceptable. Aunque muchas organizaciones

tienen subculturas, a menudo creadas alrededor de los grupos de trabajo, con un conjunto de estándares adicionales o modificados, todavía tienen una cultura dominante que transfiere a todos los empleados aquellos valores que la organización considera fundamentales.

- Marco físico de trabajo. El tamaño y la disposición física del espacio de trabajo de un empleado, la disposición de los equipos, los niveles de iluminación y la necesidad de arreglos acústicos para reducir las distracciones producidas por los ruidos son factores que pueden crear tanto barreras como oportunidades para la interacción en el grupo de trabajo.

Recursos de los miembros de un grupo

El nivel potencial de rendimiento de un grupo depende, en gran medida, de los recursos que sus miembros individualmente aportan al grupo. Entre ellos tenemos las habilidades y las características de la personalidad.

- Habilidades. Aunque el rendimiento de un grupo no viene determinado simplemente por la suma de las habilidades de sus miembros individuales, lo que sí es cierto es que estas habilidades fijan los parámetros de lo que los miembros pueden hacer y la eficacia de su actuación en el grupo. Los estudios indican que los individuos que poseen las habilidades cruciales para realizar las tareas de grupo tienden a estar más implicados en la actividad del grupo, generalmente contribuyen más, se manifiestan con más probabilidad como los líderes del grupo y se muestran más satisfechos si sus talentos son utilizados de manera efectiva por el colectivo.
- Características de la personalidad de sus miembros. Se han realizado abundantes investigaciones sobre la relación de los rasgos de la personalidad con las actitudes y comportamiento del grupo. La conclusión general es que los atributos que suelen tener una connotación positiva en nuestra cultura tienden a favorecer la productividad del grupo, el espíritu de equipo (moral) y la cohesión. Entre ellos figuran rasgos como la sociabilidad, la seguridad en sí mismo y la independencia. En cambio, las características negativas como el autoritarismo, el dominio y la informalidad suelen guardar una relación negativa con las variables dependientes. Por otro lado, hay que decir que ninguna característica individual por sí sola tiene un gran efecto en el comportamiento del grupo, pero, tomadas en conjunto, sus consecuencias en dicho comportamiento son más importantes y pueden ayudarnos a determinar el comportamiento de los grupos.

Estructura del grupo

Los grupos de trabajo no son grupos desorganizados. Tienen una estructura que determina el comportamiento de sus miembros y hace posible explicar y predecir gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, además de la actuación del grupo en sí mismo. Quizás, la característica fundamental de los grupos es la mera presencia de otras personas. Se han realizado algunos estudios interesantes en este sentido y sus implicaciones son bastante precisas: para aquellas tareas que son simples y repetitivas, la presencia de compañeros de trabajo puede tener efectos positivos (efecto de la facilitación social), mientras que para las tareas complejas y novedosas, el trabajo en aislamiento es preferible (efecto de la inhibición social).

Aparte de esto, algunas de las variables estructurales que influyen en el comportamiento de los grupos son las siguientes:

- **LIDERAZGO FORMAL.** Casi todos los grupos tienen un líder formal identificado por diversos títulos, tales como director de departamento o unidad, supervisor, encargado, director de proyecto, director de la fuerza de trabajo, presidente de comité, etc. Este líder puede jugar un papel importante en el éxito del grupo, tanto, que dedicaremos un capítulo completo a estudiar el liderazgo.
- **ROLES.** Los roles son un conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social. Cada persona debe desempeñar varios roles, tanto en el trabajo como fuera de él, y una de las tareas en la comprensión del comportamiento consiste en captar el rol que el sujeto está representando en ese momento.
- **NORMAS.** Las normas son estándares de comportamiento aceptables dentro de un grupo que son compartidos por los miembros de dicho grupo. Las normas indican a los miembros lo que deben hacer o no hacer en determinadas circunstancias. Cuando el grupo las acepta, las normas actúan como un medio que influye en el comportamiento de los miembros con un mínimo de controles externos. Estas normas aseguran que los miembros del grupo centrarán sus esfuerzos en una dirección común. Esta uniformidad de objetivos mejora las oportunidades del grupo para alcanzar sus objetivos. Las normas formalizadas están incluidas en los manuales de las organizaciones y establecen las reglas y procedimientos que han de seguir los empleados; pero, sin duda, la mayoría de las normas de las empresas son informales.

Existen algunas clases de normas que son comunes en casi todas las empresas. Posiblemente, las más generalizadas se refieren a los niveles de esfuerzo y rendimiento, los códigos

formales de vestido, las normas de fidelidad a la organización o la asignación de recursos. Estas normas suelen desarrollarse gradualmente a medida que los miembros de un grupo aprenden qué conductas son indispensables para que el grupo funcione bien. Por supuesto, los acontecimientos decisivos pueden alterar el proceso y hacer que pronto se consoliden nuevas normas. Así pues, las normas que impondrá un grupo tienden a ser las que son importantes para él, es decir, las que facilitan la supervivencia del grupo, mejoran la predictibilidad del comportamiento de los integrantes del grupo, reducen los problemas interpersonales que causan malestar a los miembros, permiten a los miembros expresar los valores centrales del colectivo y aclaran los rasgos distintivos de la identidad de grupo, lo cual contribuye a consolidar y conservar al mismo.

El conformismo es el ajuste del comportamiento para adaptarse a las normas del grupo. El miembro del grupo desea ser aceptado como tal. Este deseo de aceptación lo hace susceptible de conformarse a las normas del grupo. Se sabe que los grupos ejercen fuertes presiones sobre sus integrantes para que cambien de actitud y conducta, ajustándose a las normas del grupo. Este efecto, conocido como efecto Asch, es el que explica la existencia de normas de grupo que presionan hacia la conformidad. Por otro lado, hay que decir que no todos los grupos imponen igual presión de conformismo a sus integrantes, ni los individuos se someten a las presiones de todos los grupos a los que pertenecen, sino que sólo se ciegan ante las normas de los grupos importantes a los que están afiliados o confían poder afiliarse. A estos grupos se les llama grupos de referencia, y se caracterizan como aquellos en que el individuo tiene conciencia de los otros, se define como miembro o le gustaría ser un miembro, pensando que los integrantes son importantes para él.

- **TAMAÑO DEL GRUPO.** Esta dimensión afecta a la conducta global del grupo, pero la intensidad de este efecto depende de las variables dependientes que se consideren. Así, la evidencia indica que cuanto más pequeños sean los grupos más rápido terminan las tareas que se les encomiendan; sin embargo, cuando al grupo se le encarga la resolución de un problema, los grupos numerosos logran mejores resultados que los reducidos debido a su mayor facilidad para obtener información y a la diversidad de opciones que puede ofrecer un mayor número de personas.

Uno de los hallazgos más importantes relacionados con el tamaño de un grupo ha sido el fenómeno denominado “holgazanería social”, que pone en tela de juicio la idea de que la productividad del grupo, en su conjunto, ha de ser por lo menos igual a la suma de la productividad de cada integrante. Un estereotipo común relativo al comportamiento del

grupo consiste en suponer que el sentido del espíritu de equipo intensifica el esfuerzo individual y mejora la productividad global. Sin embargo, diversas investigaciones demuestran que los aumentos en el tamaño del grupo guardan una relación inversa con el rendimiento individual. Este efecto de la holgazanería social tiene diversas causas. Puede provenir de la creencia de que el resto del grupo no está poniendo suficiente empeño, con lo cual podemos restablecer la equidad reduciendo nuestro esfuerzo. Otra explicación es la dispersión de la responsabilidad; como los resultados del grupo no pueden atribuirse a una sola persona, el nexo entre el aporte de un individuo y el resultado del grupo queda oscurecido, con lo cual los individuos pueden sentirse tentados a convertirse en un “peso muerto” y dejarse llevar por la inercia a costa del grupo. También puede deberse a que en los grupos grandes aumentan las dificultades de coordinación y se reduce el sentido de compromiso de los miembros (aumentan las reglas formalizadas y los procedimientos estables).

- **COMPOSICIÓN.** La mayor parte de las actividades de los grupos exige diversas destrezas y conocimientos, de ahí que sea razonable concluir que los grupos heterogéneos, o sea, los constituidos por individuos diferentes en cuanto a personalidad, opiniones, habilidades, conocimientos y perspectivas, tienen mayores probabilidades de poseer las características indispensables para llevar a cabo sus tareas en forma satisfactoria. Los estudios vienen a confirmar esa conclusión, y, aunque el grupo puede perder eficiencia y estar más expuesto al conflicto a medida que se crean y se asimilan puestos, la evidencia corrobora la conclusión de que los grupos heterogéneos logran mejores resultados que los homogéneos.
- **COHESIÓN.** Los grupos difieren en su cohesión, es decir, en el grado en el cual sus miembros se atraen y están motivados para quedarse en el grupo. Así, por ejemplo, muchos grupos son cohesivos porque sus miembros han pasado gran parte del tiempo juntos, el pequeño tamaño permite una mayor interacción entre sus miembros o el grupo ha experimentado amenazas externas que han hecho que se estrechen los lazos.

Procesos de grupo

El siguiente componente en nuestro modelo del comportamiento de grupo considera los procesos que tienen lugar dentro de un grupo de trabajo: los patrones de comunicación utilizados por los miembros para intercambiar información, los procesos de discusión en grupo, el comportamiento del líder, la dinámica del poder, el conflicto, etc. En los siguientes temas trataremos estos procesos.

Los procesos de grupo son importantes para entender el comportamiento del grupo de trabajo porque, aun cuando pueda darse el efecto de la holgazanería social que estudiamos antes, dichos procesos pueden también producir resultados positivos. Esto es, los grupos pueden originar *outputs* mayores que la suma de sus *inputs*, debido a lo que se conoce como sinergia. Podemos utilizar este concepto para entender mejor el comportamiento de los grupos, y, así, podemos decir que la holgazanería social, por ejemplo, representa una sinergia negativa (el total es menor que la suma de las partes). En cambio, los equipos de investigación se utilizan a menudo en la investigación en laboratorios, porque pueden servirse de las diversas capacidades de los diferentes individuos para producir más cantidad de investigación significativa como grupo que la que podrían generar cada uno de los investigadores trabajando independientemente; es decir, producen una sinergia positiva.

Tareas del grupo

El impacto de los procesos de grupo sobre el rendimiento del grupo y la satisfacción de sus miembros es moderado por las tareas que el grupo desempeña. La evidencia indica que la complejidad y la interdependencia de las tareas influyen en la eficacia del grupo. Generalizando, podemos decir que las tareas pueden ser simples o complejas: las tareas complejas son aquellas que tienden a ser novedosas o no rutinarias; las simples son rutinarias y estandarizadas. Podríamos establecer la hipótesis de que cuanto más compleja sea la tarea, más se beneficiará el grupo con la discusión entre los miembros sobre métodos de trabajo alternativos. Si la tarea es simple, los miembros del grupo no necesitan discutir tales alternativas; pueden apoyarse en procedimientos operativos estandarizados para realizar el trabajo. De forma similar, si hay un alto grado de interdependencia entre las tareas que deben desempeñar los miembros del grupo, necesitarán interactuar más. Por consiguiente, la comunicación efectiva y niveles de conflicto mínimos deberían ser más relevantes para el rendimiento del grupo cuando las tareas son interdependientes.

Estas conclusiones son consistentes con lo que sabemos sobre la capacidad de procesamiento de la información e incertidumbre. Las tareas que ofrecen alta incertidumbre (aquellas que son complejas e interdependientes) requieren más procesamiento de información. Esto, a su vez, da más importancia a los procesos de grupo. Así que sólo porque un grupo se caracterice por una comunicación pobre, un liderazgo débil, altos niveles de conflicto, etc. no significa necesariamente que tendrá un bajo rendimiento. Si las tareas del grupo son simples y requieren poca interdependencia entre los miembros, el grupo aún puede ser eficaz.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

FIN DE AÑO EN EL CLUB DE GOLF

Un prestigioso club de golf se encuentra realizando todos los preparativos para organizar una gran fiesta con motivo del último día del año. Este club se construyó hace más de dos décadas y, desde el comienzo de sus actividades, su director ha sido el señor Rodríguez, definido por sus propios empleados como un hombre serio y tradicional. El club se ha caracterizado por un corte clásico que algunos podrían calificar de «aburrido», en cuanto que es muy conservador y no suele organizar eventos fuera de lo común. El señor Rodríguez se jubiló en enero y, mientras se encontraba un sustituto, el subdirector asumió el puesto de director en funciones.

El propietario de este club es un importante empresario del sector de la construcción que quiere acabar con la imagen clásica del mismo y modernizarlo de acuerdo con los nuevos tiempos. Por ello, tras una exhaustiva selección entre expertos en gestión de hostelería, decidió contratar al señor Pérez, un diplomado en Turismo, de unos cuarenta años de edad, que domina varios idiomas y está considerado como un experto en materia turística.

El señor Pérez se incorporó al club en el mes de septiembre y, desde esa fecha, ha investigado y analizado los gustos y costumbres de los lugareños, así como la afluencia turística a esta zona en las distintas épocas del año. Desde principios de diciembre está totalmente volcado en la organización de la fiesta de fin de año, que ve como una oportunidad excelente para el club. Se sorprendió bastante cuando comprobó que, con la antigua dirección, se realizaba la típica cena para los socios del club con una aburrida orquesta de música de salón. Era prácticamente como un día normal de verano, con la diferencia de que el bar y la discoteca permanecían abiertos toda la noche. El señor Pérez quiere que este año la Nochevieja sea totalmente diferente y está muy ilusionado, pues estima que, sólo en esa noche, el club podrá ganar 20.000€netos. Por ello, decide organizar una cena para 500 personas (socios o no) en la casa club y una fiesta de cotillón con ritmos diferentes -independiente de la cena-.

“La Nochevieja de este año tiene unas excelentes previsiones, Pedro” -comenta el director al jefe del comité de empresa del hotel-. “Las condiciones climáticas son ideales y aquí existe una fuerte tradición de salir esa noche. Prácticamente nadie se queda en casa. Voy a organizar una cena excelente con alimentos de primera calidad y una gran fiesta con música en vivo de diferentes ritmos y animaciones. Calculo que la mayoría de los asistentes a la cena van a ser, debido a su precio, personas con poder adquisitivo medio-alto, generalmente parejas de mediana edad. Pero en la fiesta quiero planificarlo todo para atraer también al público joven, especialmente los

profesionales. Sin embargo, dada la categoría de nuestro club y para no perjudicar su reputación de establecimiento de lujo, quiero que sea una fiesta sin conflictos, por lo que exigiremos cierta etiqueta, toda vez que contrataremos un servicio de vigilancia eficaz. Vamos a anunciarlo en radio y prensa para atraer a más personas. Tal y como he previsto, haremos una caja fabulosa y será una maravillosa publicidad para acercar nuestro club a un público más variado”.

El jefe del comité de empresa, Pedro López, es un señor de cincuenta y cuatro años, sin estudios, que empezó a trabajar en el restaurante del club como camarero cuando éste se creó, y en la actualidad ostenta el cargo de *maître*. La situación de más del 70% de la plantilla es parecida. Se trata de empleados con contrato indefinido que llevan prácticamente toda su vida trabajando en el establecimiento.

Tres semanas antes del acontecimiento, el director habla con los responsables de cocina y el jefe de camareros y les plantea la posibilidad de que todos los empleados de los distintos turnos trabajen al cien por cien durante toda esa noche remunerándoles, evidentemente, las horas extras. Todos los empleados fijos se niegan y tan sólo dos camareros que están contratados en prácticas acceden a trabajar, aunque realmente ese día lo tenían libre.

El señor Pérez se quedó perplejo ante esta respuesta. Nunca había pasado por una situación similar. Acudió desesperado al jefe del comité en busca de ayuda para intentar llegar a un acuerdo, pero éste se negó en redondo a prestarle colaboración en dicho tema, y defendió y justificó la ausencia de los trabajadores argumentando una absurda y repentina reunión convocada por el comité de empresa casualmente para el último día del año. Era impensable que el propio personal del club se negara a prestar sus servicios esa noche, y necesitaba conseguir, en cuestión de días, cincuenta camareros para servir las mesas, cuatro cocineros y ocho *barmen* como mínimo.

Poco después, el director, bastante preocupado y confuso, habla con su jefe de personal y le comenta su grave situación:

- ¡Es increíble, José, los empleados no saben qué hacer para no trabajar y se han negado rotundamente con excusas estúpidas! Ahora pretenden ejercer su derecho a un día para reuniones del comité precisamente el día que más los necesito. Esto va a ser un desastre, ¿dónde voy a encontrar personal bien formado a estas alturas? Para eso tenemos una plantilla de trabajadores. ¡Y luego dicen que hay mucho paro, pues a éstos, como están fijos, no les preocupa perder su empleo!

El jefe de personal respondió: “Podrás ser el director más formado del mundo, pero vives en Marte”.

En un principio, el señor Pérez no comprendió este comentario. Acudió a una empresa de trabajo temporal, que vio como la solución más rápida y cómoda, aun sabiendo que le iba a suponer un gasto mayor que la contratación directa, pero lo hizo porque quería gente formada, que diera una buena imagen al hotel. Sin embargo, no encontró lo que buscaba, pues casualmente para esa noche no había ningún puesto de trabajo disponible en la categoría de camarero o barman. Su única opción fue buscar, mediante anuncios en prensa, el personal que necesitaba. Curiosamente, ninguno de ellos quiso firmar contrato alguno y exigieron cobrar casi el doble de lo que hubiera sido habitual. El director, desesperado, tuvo que aceptar esta situación de ilegalidad.

- ¡Tanto paro y no logro encontrar un camarero que cobre un sueldo razonable!

Los camareros de restaurante que no pertenecían a la plantilla del club rompieron durante el transcurso de la cena ocho platos y cuarenta vasos. No servían las mesas con regularidad y no estaban organizados. Algún que otro plato llegaba frío a la mesa. Por su parte, a tres camareros del bar algunos clientes les vieron beber alcohol durante la noche y mantener entre ellos actitudes poco serias para un trabajador, y parecían más invitados a la fiesta que empleados.

El 2 de enero, el señor Pérez se encontró con el director de un hotel cercano de cuatro estrellas y, comentándole el problema, le dijo:

- No me lo puedo creer, no había un solo camarero disponible; los que encontré fueron un desastre y, como no estaban comprometidos con la empresa, no pusieron empeño en realizar su trabajo, con todo lo que les pagué. Incluso he recibido algunas quejas de los clientes. Posiblemente la imagen del club haya quedado seriamente perjudicada.

- Pero, ¿es que no lo sabías? -respondió el director del hotel-. Tus camareros trabajaron el día de Nochevieja en mi hotel y, probablemente, el personal que trabajó en el tuyo pertenezca a mi plantilla que, curiosamente, también se tomaron el día de reunión del comité.

CUESTIONES:

1. Describa lo sucedido en el club de golf. ¿Cuál ha sido el comportamiento de los empleados? ¿A qué cree que es debido?
2. ¿Cómo cree que debía haber actuado el nuevo director?

BIBLIOGRAFÍA

French, R., Rayner, C., Rees, G. y Rumbles, S. (2011). *Organizational Behaviour* (2ª ed.). UK: John Wiley & Son.

Ivancevich, J.M., Konopaske, R. y Matteson, M.T. (2006). *Comportamiento organizacional* (7ª ed.). México: McGraw Hill.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional* (11ª ed.). México: McGraw Hill.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Prentice-Hall.

DIRECCIONES DE INTERÉS EN LA RED

<http://www.emprendedores.es> (Revista Emprendedores)

<http://capitalhumano.wke.es> (Revista Capital Humano)

<http://www.greatplacetowork.es/best/list-es.htm> (Great Place to Work® Institute)

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones supone uno de los desafíos y oportunidades del comportamiento organizativo?
 - a. La diversidad laboral.
 - b. La homogeneidad de la fuerza de trabajo.
 - c. Estructuras organizativas cada vez más altas e inflexibles.
2. ¿Cómo se denomina el error o sesgo de atribución que se produce cuando, al juzgar el comportamiento de los demás, tendemos a subestimar la influencia de los factores externos y sobreestimar la influencia de los factores internos o personales?
 - a. Tendencia egocéntrica.
 - b. Error fundamental de atribución.
 - c. Holgazanería social.
3. El responsable de selección de personal en una cadena hotelera no suele contratar personas mayores de cuarenta y cinco años porque considera que, a partir de esa edad, el individuo deja de ser innovador y de tener capacidad de aprendizaje. ¿Qué fenómeno está distorsionando su percepción de la realidad?
 - a. Estereotipia.
 - b. Proyección.
 - c. Percepción selectiva.
4. ¿Qué rasgo de la personalidad muestra una persona que tiene la habilidad de adaptar su comportamiento a factores situacionales o externos?
 - a. Locus de control.
 - b. Autoestima.
 - c. Autocontrol.
5. Si el jefe de recepción da unas palmaditas en la espalda a uno de sus recepcionistas tras resolver este rápida y satisfactoriamente una queja de un cliente, ¿qué método está utilizando para fortalecer este tipo de conductas del empleado?
 - a. Extinción.
 - b. Refuerzo negativo.
 - c. Refuerzo positivo.

6. Respecto al concepto de *grupo de tarea*, señale la afirmación correcta:
 - a. Se trata de un grupo de carácter informal.
 - b. Es un grupo formal, pues está determinado por la organización.
 - c. Todos los grupos de tarea son grupos de mando.
7. ¿Qué fase del proceso de desarrollo de los grupos en el *modelo de las cinco etapas* se caracteriza por una gran incertidumbre ante la finalidad, la estructura y el liderazgo del grupo?
 - a. Formación.
 - b. Organización.
 - c. Realización.
8. Respecto a los factores explicativos del comportamiento del grupo, ¿cuál de los siguientes elementos no supone una de las condiciones externas impuestas al grupo?
 - a. Estructura de autoridad.
 - b. Cultura organizativa.
 - c. Características de la personalidad de sus miembros.
9. ¿Cómo se denomina el fenómeno que puede producirse cuando se trabaja en grupo y que supone que los aumentos en el tamaño del grupo muestran una relación inversa con el rendimiento individual, por lo que en este caso el trabajo en grupo no mejoraría la productividad global?
 - a. Holgazanería social.
 - b. Sinergia positiva.
 - c. Conformismo.
10. ¿Cómo se denomina el fenómeno que explica que una persona ajuste su comportamiento para adaptarse a las normas del grupo, para así ser aceptada como miembro del mismo?
 - a. Condicionamiento clásico.
 - b. Efecto Asch.
 - c. Holgazanería social.

SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. a
2. b
3. a
4. c
5. c
6. b
7. a
8. c
9. a
10. b

GLOSARIO

Absentismo: no asistencia al trabajo.

Aceptación de riesgos: rasgo de personalidad que determina el deseo de las personas de asumir riesgos.

Actitudes: enunciados evaluativos o juicios -favorables o desfavorables- sobre personas, objetos o acontecimientos que reflejan nuestros sentimientos sobre algo.

Aprendizaje: cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia.

Aprendizaje social u observacional: teoría del aprendizaje según la cual el individuo puede aprender mediante la observación y la experiencia directa.

Autocontrol: rasgo de la personalidad que describe la habilidad de un individuo para ajustar su comportamiento a distintas situaciones.

Autoestima: rasgo de personalidad que mide el grado en que un individuo se gusta o se disgusta a sí mismo.

Características biográficas: características de los trabajadores como género, edad, raza, estado civil, antigüedad...

Castigo: método para moldear el comportamiento que pretende debilitar una conducta al retirar algo positivo o sancionarla con algo negativo.

Comportamiento organizativo (CO): campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, los grupos y la estructura de la organización sobre la conducta que se produce dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para mejorar la eficacia organizativa.

Compromiso con el trabajo: grado en que alguien se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su rendimiento como importante para su autoestima.

Compromiso organizativo: grado en que un empleado se identifica con una determinada organización y sus metas, y desea seguir siendo miembro de la misma.

Condicionamiento clásico: teoría del aprendizaje según la cual el comportamiento del individuo es un acto reflejo ante un hecho específico.

Condicionamiento operante: teoría del aprendizaje según la cual el comportamiento del individuo es una función de sus consecuencias.

Conformismo: ajuste del comportamiento para adaptarse a las normas del grupo y ser aceptado como miembro.

Efecto Asch: efecto que se produce como consecuencia del deseo del individuo de ser aceptado por un grupo de referencia, lo que lo hace susceptible de conformarse a las normas del grupo.

Efecto de halo: distorsión en el proceso de percepción por el cual nos formamos una impresión general sobre alguien basándonos en una sola característica.

Error fundamental de atribución: sesgo de atribución al juzgar el comportamiento de otras personas, caracterizado por una tendencia a subestimar la influencia de factores externos y sobreestimar la influencia de los factores internos o personales.

Estereotipia: distorsión en el proceso de percepción por el cual juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece.

Extinción: método para moldear el comportamiento que supone debilitar una conducta ignorándola o asegurándose de que no se refuerce.

Grupo: dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, y que se unen con el fin de alcanzar objetivos particulares.

Grupo de amistad: surgen porque los miembros poseen una o más características comunes (edad semejante, ideas políticas similares, haber asistido a la misma universidad...).

Grupo de interés: se compone por aquellas personas que trabajan juntas para alcanzar cierto objetivo.

Grupo de mando: está determinado por el organigrama de la empresa. Se compone de los subordinados que dependen directamente de un directivo.

Grupo de tarea: está determinado por la organización y representa a personas que trabajan juntas para efectuar una determinada tarea.

Grupo formal: grupo definido por la estructura de la organización con asignaciones que establecen las tareas y los miembros que va a tener.

Grupo informal: grupo que carece de estructura formal y que no ha sido determinado por la empresa, que aparece en respuesta a la necesidad de contacto social.

Holgazanería social: decremento de productividad del grupo como consecuencia de su aumento de tamaño.

Locus de control: rasgo de personalidad que hace referencia al grado en el que los individuos piensan que son dueños de su propio destino.

Maquiavelismo: rasgo de personalidad que mide el grado en que una persona es pragmática, mantiene la distancia emocional y está convencida de que el fin justifica los medios.

Normas: estándares de comportamiento aceptables dentro de un grupo que son compartidos por los miembros de dicho grupo.

Organización: entidad social conscientemente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona sobre unas bases relativamente continuas para alcanzar unos objetivos.

Orientación al logro: rasgo de personalidad que establece en qué medida los individuos hacen todo lo posible por hacer mejor las cosas.

Percepción: proceso por el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan los estímulos del entorno.

Percepción selectiva: distorsión en el proceso de percepción que supone que el individuo sólo capta fragmentos de la realidad según sus intereses, formación, experiencia y actitudes.

Personalidad: combinación de los rasgos que caracterizan la naturaleza única de una persona.

Productividad: medida del desempeño que se relaciona con los conceptos de eficacia y eficiencia. Así, una empresa es eficaz si logra sus objetivos y, si además los alcanza al menor coste, será también eficiente.

Proyección: atribución a otras personas de nuestras propias características, lo cual hace que nos resulte más fácil juzgar a los demás.

Refuerzo negativo: método para moldear el comportamiento basado en fortalecer una conducta mediante la terminación o supresión de algo desagradable.

Refuerzo positivo: método para moldear el comportamiento basado en recompensar el comportamiento deseado con un elemento grato.

Roles: conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social.

Rotación de personal: abandono permanente de la organización de forma voluntaria o involuntaria por parte de los empleados.

Satisfacción laboral: actitud hacia el trabajo que se define generalmente como la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

Sinergia: proceso que se da cuando el grupo origina resultados superiores a la suma de sus contribuciones individuales.

Tendencia egocéntrica: error de atribución al juzgar nuestro comportamiento, que refleja la tendencia a atribuir nuestro éxito a factores internos, mientras que atribuimos nuestros errores a factores externos.

Valores: principios, convicciones, creencias fundamentales sobre lo que es correcto, bueno o deseable, que nos ayudan a preferir unos comportamientos en lugar de otros.