

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES II

EL RESUMEN DEFINITIVO

ÍNDICE

TEMA 1: EL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES	4
¿QUÉ SON LOS DIRECTIVOS (O ADMINISTRADORES)?	4
FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE EL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGAN.....	4
DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO	5
LA PERCEPCIÓN.....	5
LA PERSONALIDAD.....	6
LOS VALORES Y LAS ACTITUDES.....	8
EL APRENDIZAJE.....	8
LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	9
DEFINICIÓN DE LOS GRUPOS	9
CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS	10
MOTIVOS DE AFILIACIÓN A LOS GRUPOS.....	10
PROCESOS DE DESARROLLO DE LOS GRUPOS	10
ESTRUCTURA DEL GRUPO.....	11
TEMA 2: LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	12
IDEAS BÁSICAS	12
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.....	12
LA MOTIVACIÓN COMO NECESIDAD	12
MOTIVO INTRÍNSECO Y EXTRÍNSECO	13
TEORÍAS CLÁSICAS DE MOTIVACIÓN	13
TEORÍA X-Y DE DOUGLAS MCGREGOR	13
TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW	13
TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE DE HERZBERG.....	14
TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE MOTIVACIÓN.....	15
TEORÍA ERC DE ALDERFER	15
TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND	15

TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS DE EDWIN LOCKE	16
TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS	16
TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VÍCTOR VROOM	17
APLICACIONES DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	18
DIRECCIÓN POR OBJETIVOS.....	18
PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO.....	18
PROGRAMAS DE REMUNERACIÓN VARIABLE	19
PLANES DE REMUNERACIÓN POR HABILIDADES.....	19
BENEFICIOS FLEXIBLES	19
HORARIOS DE TRABAJO ALTERNATIVOS	19
TEMA 3: EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES.....	20
EQUIPO VS GRUPO	20
TIPOLOGÍA DE EQUIPOS	20
CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	21
VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO	22
CÓMO FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO	22
TEMA 4: EL PODER Y EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.....	23
¿QUÉ DIFERENCIA HAY ENTRE LÍDER Y JEFE?	23
¿CÓMO DIRIGE EL JEFE EN COMPARACIÓN AL LÍDER?	23
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE PODER	24
LA POLÍTICA: EL PODER EN ACCIÓN	25
PRIMERAS TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO.....	25
La Teoría de los Rasgos personales en el Liderazgo	25
Las teorías sobre Estilos de Liderazgo	25
Estudios de la Universidad de Ohio	26
Estudios de la Universidad de Michigan.....	26
Rejilla/grid gerencial de Blake y Mouton	26
ESQUEMA DE TANNENBAUM.....	27
TEORÍAS CONTINGENTES O SITUACIONALES DEL LIDERAZGO	29
Teoría contingente de Fiedler	29
Teoría situacional de Hersey y Blanchard	30
Teoría del intercambio líder-miembro	30

Teoría del camino-meta de House	30
TEMA 5: LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	31
DEFINICIÓN Y FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.....	31
EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	31
FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA.....	32
Direcciones de la comunicación	32
Redes de comunicación.....	33
Modelo de riqueza del canal de comunicación.....	33
Comunicación y diversidad cultural	34
TEMA 6: EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES.....	35
DEFINICIÓN DE CONFLICTO	35
EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO SOBRE EL CONFLICTO.....	35
PROCESO DE DESARROLLO DE UN CONFLICTO	35
TÉCNICAS DE TRATAMIENTO DE CONFLICTOS	37

TEMA 1:

EL COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS Y LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

ESQUEMA DE CONTENIDOS (pág. 3)

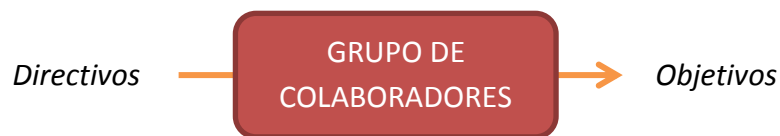
- 1) El **comportamiento organizativo (CO)** y su estudio.
- 2) Desafíos y oportunidades del CO.
- 3) Diferencias individuales y comportamiento en el trabajo.
- 4) Los grupos en las organizaciones.

[En clase nos centramos en los puntos 3 y 4, aunque el libro los aborda todos.]

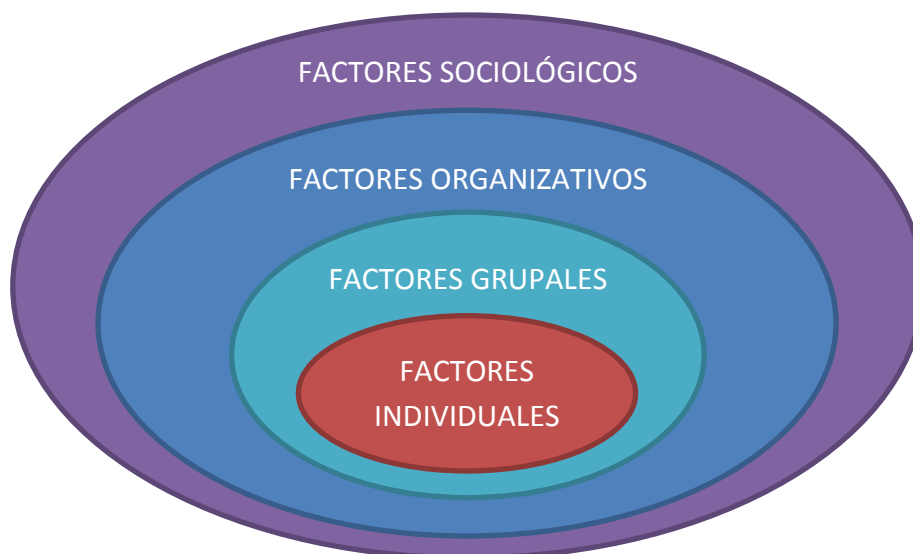
¿QUÉ SON LOS DIRECTIVOS (O ADMINISTRADORES)?

Individuos que alcanzan objetivos a través de otras personas.

(Lo entendemos mejor con este esquema:)



FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE EL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGAN.



[Estas definiciones se han obtenido de Internet, ya que no se encuentran en el libro.]

- **Factores individuales:** Características propias de cada individuo que influyen en su comportamiento, tales como: edad, sexo y estado civil; características de la personalidad; valores y actitudes; niveles básicos de habilidad; percepción, toma de decisiones individual, capacidad de aprendizaje y motivación.
- **Factores grupales:** Características del grupo con el que se trata normalmente en la organización. (El comportamiento de la gente cuando está en grupos es diferente de su comportamiento cuando está sola.)
* Ejemplo del profe: “es difícil que alguien robe en un grupo en el que nadie roba”.
- **Factores organizativos:** Aquí incluimos el diseño de la organización, la tecnología, los procesos de trabajo; las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización; la cultura interna; y los niveles de tensión en el trabajo.
- **Factores sociológicos:** El entorno cultural que rodea a las personas, que está más allá de la organización donde trabajan.

DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO (pág. 8)

(Estudiaremos algunas de las características más relevantes de las personas que afectan directamente al comportamiento. Se relaciona con los “factores individuales” que se mencionaron en el apartado anterior.)

Son 4: la percepción, la personalidad, los valores y las actitudes, y el aprendizaje.

LA PERCEPCIÓN (pág. 9)

No todas las personas seleccionan, organizan e interpretan los estímulos del entorno de la misma forma. → Dado que los individuos tienen diferentes percepciones de la realidad, no todos los empleados se comportan igual ante un mismo estímulo.

Factores que influyen en la percepción (pág. 9)

- Características del receptor (experiencias pasadas, motivaciones, expectativas, personalidad, valores y actitudes).
- Contexto físico, organizativo y social de la situación donde se realiza la percepción.
* Video de ejemplo (oso y pases de balón): <https://youtu.be/8wD5FvhTPig>
- Características del objeto observado (novedad, contraste, color, voz...).

Teoría de la atribución (pág. 10)

Esta 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).

Esquema:

Observación del comportamiento individual

→ Interpretación

→ Atribución de la causa: interna / externa

Ejemplo:

Consideremos que un trabajador llega tarde. Podríamos atribuirlo a 2 causas:

- Interna: se acostó muy tarde la noche anterior.
- Externa: un atasco ocasionado por un accidente en la ruta que el empleado sigue para llegar a trabajar.

Errores o sesgos que distorsionan la atribución

- Error fundamental de atribución: Tendencia a subestimar influencia de factores externos y sobreestimar influencia de factores internos o personales.
* Ejemplo: el trabajador llegó tarde porque él no quiso llegar a tiempo.
- Tendencia egocéntrica: Tendencia a atribuir el éxito de uno mismo a factores internos y el fracaso a factores externos (ej.: apruebo yo, suspende el profesor).

Distorsiones en el proceso de percepción (pág. 10)

- Percepción selectiva: Interpretación selectiva según intereses, formación, experiencia y actitudes.
* Ejemplo: directivos de distintas áreas; ante un problema de la empresa, cada directivo analiza ese problema de acuerdo al área en la que trabaja.
- Proyección: Atribución a los otros de características propias.
"Como yo soy así, tú también eres así."
* Ejemplo: los demás dejan tareas para más adelante porque yo también lo hago.
- Estereotipia: Juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece (generalización).
- Efecto halo: Nos formamos una impresión general sobre alguien basándonos en una sola característica (ej.: la inteligencia, la sociabilidad o la apariencia física).

LA PERSONALIDAD (pág. 11)

¿Qué es la personalidad?

El conjunto de formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos.

¿Qué determina la personalidad?

La herencia, el ambiente (ej.: cultura, educación) y la situación.

Un aspecto importante de la personalidad es su resistencia general al cambio.

Rasgos de la personalidad (pág. 12)

El modelo de las cinco grandes es la clasificación más aceptada de las dimensiones de la personalidad.

Estas 5 dimensiones son: la extroversión, la simpatía, la meticulosidad, la estabilidad emocional y la apertura a la experiencia.

Dimensión	Características de quien puntúa positivamente en esa dimensión
Extroversión	Abierta, comunicativa, sociable
Simpatía	Confiable, cooperadora, afectuosa
Meticulosidad	Disciplinada, responsable, organizada, persistente
Estabilidad emocional	Tranquila, segura, despreocupada
Apertura a la exper.	Intelectual, imaginativa, curiosa, de mente abierta

Existe una relación entre algunas de esas dimensiones y el rendimiento en el trabajo.

Por ejemplo:

- A mayor meticulosidad, mayor rendimiento laboral.
- La extroversión está asociada con el éxito de directivos y vendedores.

Atributos de la personalidad que influyen en el CO (pág. 13)

- 1) Locus de control: Grado en que los individuos piensan que son dueños de su destino. Puede ser interno o externo.
 - a. Interno: lo que pasa en la vida depende más del esfuerzo de la persona.
 - b. Externo: depende más de circunstancias ajenas a la persona.
 - Los internos son más idóneos para puestos que requieren iniciativa, mientras que los externos lo son para trabajos estructurados y rutinarios.
- 2) Orientación al logro: Personas con alta orientación al logro y que se preocupan por hacer mejor las cosas (quieren superar obstáculos y sentir que el resultado se debe a sus acciones).
 - Las personas con mayor orientación al logro lograrán mejores resultados en funciones directivas o de venta que en una línea de montaje.
- 3) Maquiavelismo: Persona pragmática, que mantiene distancia emocional y que cree que el fin justifica los medios.
 - Las personas maquiavélicas pueden ser más productivas en puestos que requieren la capacidad de negociar o que ofrecen importantes premios al éxito.
- 4) Aceptación de riesgos: Propensión a asumir o evitar riesgos.
 - Puede influir en el tiempo que tardan los directivos en tomar una decisión y en la cantidad de información necesaria para tomarla.
- 5) Autoestima: Grado en que una persona se gusta o disgusta a sí misma.
 - Los que tienen más autoestima muestran más expectativas de éxito; los que tienen menos autoestima son más susceptibles a influencias externas.

- 6) Autocontrol: Habilidad para adaptar su comportamiento a factores situacionales (externos).
- A mayor autocontrol, mayor éxito en puestos directivos.

LOS VALORES Y LAS ACTITUDES (pág. 15)

Los valores son convicciones básicas que nos ayudan a preferir unos comportamientos frente a otros (lealtad, libertad, trabajar duro, etc.).

- Contienen un elemento de juicio.
- Influyen en nuestro comportamiento a través de las actitudes.
- Son estables y permanentes.

Las actitudes son enunciados evaluativos o juicios (favorables o desfavorables) sobre personas, objetos o acontecimientos.

Cualquier actitud hace referencia a un conjunto de valores, aunque las actitudes son menos estables.

Ejemplo:

- Valor: “Discriminar es malo.”
- Actitud: “No me gusta esta empresa porque discrimina a las minorías.”

Actitudes en el ámbito organizativo (pág. 16)

- Satisfacción laboral: Actitud general del individuo hacia su trabajo.
- Compromiso con el trabajo: Grado en que alguien se identifica con su trabajo y participa activamente en él.
- Compromiso organizativo: Grado en el cual un empleado se identifica con la organización y sus metas, y desea seguir siendo miembro de la misma.

Relación entre las actitudes anteriores y el rendimiento:

Cuanto mayor es la satisfacción laboral (y el compromiso con el trabajo y la org.):

- La productividad del trabajador es mayor.
- Los empleados incurren en menos ausencias evitables (menor absentismo).
- Los empleados son menos propensos a abandonar la empresa (menor rotación).

EL APRENDIZAJE (pág. 17)

[En clase vimos un experimento con 5 monos, una escalera y unos plátanos. Parece ser que ese experimento en realidad nunca se llevó a cabo. Para más información buscar en Google: “five monkeys experiment”.]

Existen varias **teorías** que explican cómo adquirimos los patrones de conducta.

- 1) Condicionamiento clásico: Supone un acto reflejo ante un hecho específico e identificable (ver ej. del libro: limpieza en hoteles).
 - Sin embargo, la mayor parte del comportamiento es voluntario y no reflejo, por lo que es necesario estudiar otras teorías.
- 2) Condicionamiento operante: El comportamiento es aprendido en función de sus consecuencias; es decir, la persona aprende a realizar determinadas conductas para obtener lo que desea o evitar lo que no quiere.
- 3) Teoría del aprendizaje social: Las personas aprenden de los demás, a través de la observación y la experiencia. → Si las personas ven consecuencias positivas en la conducta observada, es más probable que la imiten o la tomen como modelo.

Métodos para moldear el comportamiento (pág. 19)

Según la 3ª teoría que vimos antes, el aprendizaje se puede dirigir mediante refuerzos. Esto resulta de interés para los directivos, para moldear la conducta de sus empleados.

- Refuerzo positivo: La conducta viene seguida de un evento grato (premio).
- Refuerzo negativo: Consiste en retirar algo desagradable (ej.: dejar de llamar la atención a un empleado porque ya no se equivoca en un procedimiento).
- Castigo: Consiste en hacer que una conducta se produzca con menor frecuencia al retirar algo positivo o sancionarla con algo negativo.
 - Aunque el castigo elimina una conducta más rápidamente que el refuerzo negativo, a largo plazo puede producir una moral más baja o absentismo.
- Extinción: Debilitación de una conducta ignorándola o asegurándose de que no se refuerce.

LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES (pág. 19)

DEFINICIÓN DE LOS GRUPOS

[En clase vimos 3 definiciones según 3 autores, aunque en el libro sólo aparece la primera definición y no se menciona a ninguno de esos autores.]

- 1) **Lindgren**: Reunión de dos o más individuos que dependen e interactúan entre sí para alcanzar un objetivo concreto. (Elementos: relación.)
- 2) **Olmsted**: Lo mismo que Lindgren, pero además, esos individuos comparten ideas comunes. (Elementos: relación + ideas comunes.)
- 3) **McDavid y Harari**: Lo mismo que Olmsted, pero además, esos individuos desarrollan ciertas normas y roles. (Elementos: relación + ideas comunes + desarrollo de normas y roles.)

CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS (pág. 19)

- **Grupo formal:** Grupo de trabajo internamente estructurado recogido en el organigrama organizativo.
- **Grupo informal:** Un grupo que no está internamente estructurado ni establecido por la organización, sino que surge como respuesta a las necesidades humanas de contacto social (amistad).

MOTIVOS DE AFILIACIÓN A LOS GRUPOS (pág. 21)

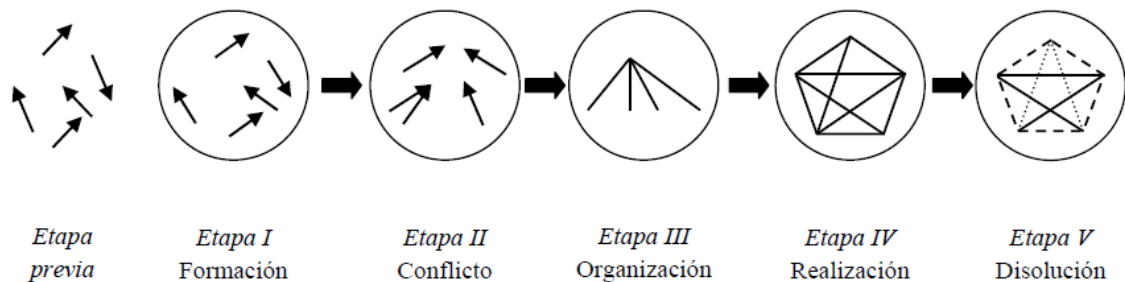
¿Por qué la gente quiere formar grupos?

(Ver cuadro 3 de la pág. 21.)

- Seguridad.
- Estatus y autoestima.
- Interacción y afiliación.
- Poder.
- Obtención de metas.

PROCESOS DE DESARROLLO DE LOS GRUPOS (pág. 21)

Estudiaremos el **modelo de las cinco etapas**.



- 1) **Formación:** Se caracteriza por una gran incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del grupo.
- 2) **Conflicto:** Se advierte una resistencia al control que el grupo impone al individuo. Además, hay conflicto respecto a quién controlará el grupo.
- 3) **Organización:** Se establecen lazos estrechos y el grupo muestra cohesión.
- 4) **Realización:** La estructura es plenamente funcional y aceptada. El grupo ya funciona a pleno rendimiento (centrándose en la ejecución de tareas).
- 5) **Disolución:** (Sólo para grupos temporales.) Se caracteriza por la preocupación con las actividades de finalización del grupo, más que por el rendimiento.

ESTRUCTURA DEL GRUPO (pág. 26)

A continuación estudiaremos algunas de las variables estructurales que influyen en el comportamiento del grupo.

Rol

Es la conducta que se espera de alguien que ocupa una posición dentro del grupo.

- Conflicto de roles: Situación en la que un individuo ocupa roles divergentes entre sí y que, por tanto, están enfrentados. → Es fuente de conductas inapropiadas.

Normas

Pautas de conducta que rigen internamente un grupo y que están aceptadas por su miembros.

- Hacen que los miembros del grupo centren sus esfuerzos en una dirección común.

Clases de normas

- Cómo vamos a trabajar (de funcionamiento).
- Qué imagen debemos dar.
- Con quién podemos colaborar (sociales).
- Cómo repartimos los incentivos (distributivas).

(En el libro hay varios ejemplos sobre las clases de normas.)

Conformidad grupal (pág. 27)

Presión social sobre el comportamiento individual para ajustarlo a las normas que marca el grupo.

- Este fenómeno puede influir en la aparición de conductas inapropiadas de sus miembros; por ejemplo, a la hora de mentir o robar.
- La conformidad grupal es estudiada en el experimento de Asch:
<https://youtu.be/qA-gbpt7Ts8>

TEMA 2:

LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

ESQUEMA DE CONTENIDOS (pág. 2)

En este tema el resumen se divide en 4 partes:

- 1) Ideas básicas: definición; motivo intrínseco y extrínseco.
- 2) Teorías clásicas de motivación.
- 3) Teorías contemporáneas de motivación.
- 4) Aplicaciones de las teorías de la motivación.

IDEAS BÁSICAS

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE MOTIVACIÓN (pág. 3)

Definimos la motivación como el deseo de esforzarse por alcanzar los objetivos de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

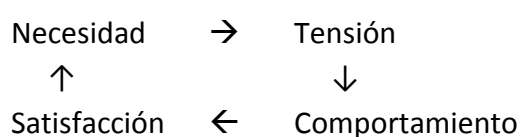
Por tanto, los 3 elementos clave son:

- 1) Es un esfuerzo o deseo de esforzarse.
- 2) Busca un objetivo de la empresa.
- 3) Pero también hay un interés personal.

LA MOTIVACIÓN COMO NECESIDAD (pág. 3)

La motivación es un proceso de satisfacción de necesidades, ya que los empleados motivados se hallan en un estado de tensión debido a la existencia de necesidades insatisfechas. Debido a esta tensión, se produce un impulso que genera un comportamiento de búsqueda para encontrar objetivos particulares que, si se alcanzan, satisfarán las necesidades del individuo y conducirán a la reducción de la tensión.

Esquema



MOTIVO INTRÍNSECO Y EXTRÍNSECO

[Aunque este apartado no está en el libro, en clase se le dio bastante importancia.]

El motivo que nos lleva a realizar una acción puede ser intrínseco o extrínseco.

- **Intrínseco:** Fuerzas innatas que provienen del interior del individuo (valores, vocación, deseos, principios, etc.).
- **Extrínseco:** Fuerzas externas a las que responde el individuo (premio, miedo, normas, castigo, etc.).

Ejemplo del profesor: Cuando vamos a la charla de la asignatura (la del medio punto), podemos ir...

- Porque nos interesa el contenido propio de la charla (motivo intrínseco).
- O bien, porque queremos el medio punto (motivo extrínseco).

TEORÍAS CLÁSICAS DE MOTIVACIÓN

TEORÍA X-Y DE DOUGLAS MCGREGOR (pág. 5)

- **Teoría X:** Asume que a los trabajadores no les gusta trabajar, son vagos y no saben asumir responsabilidades, por lo que deben ser obligados a trabajar.
- **Teoría Y:** Considera que a los empleados sí les gusta trabajar, son creativos y buscan la responsabilidad, por lo que pueden dirigir su propio trabajo.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW (pág. 4)

Maslow supuso que en cada ser humano existe una jerarquía de necesidades, que se clasifican del siguiente modo.

Necesidades de orden inferior

Son satisfechas desde el exterior. El salario puede cubrirlas.

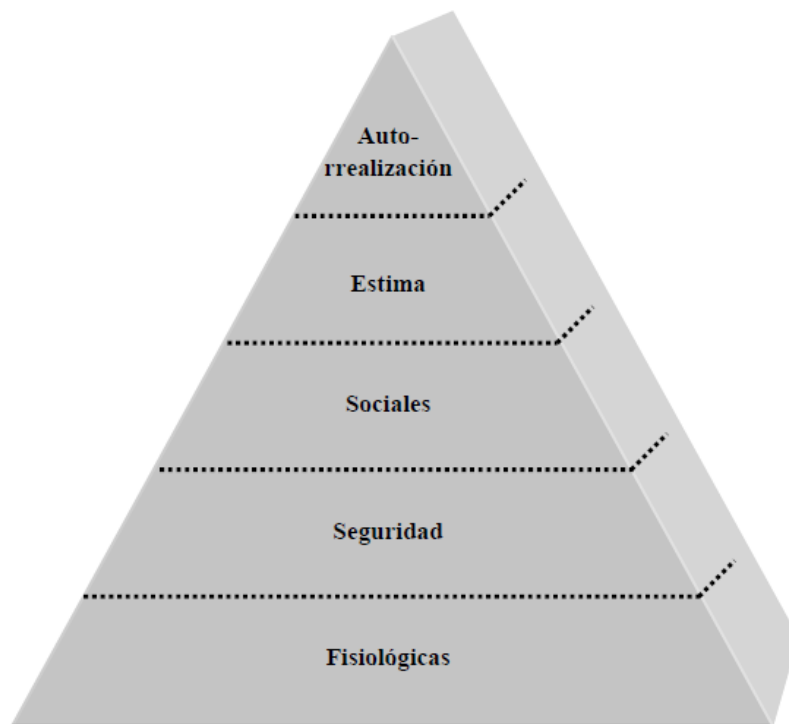
- Fisiológicas: Comer, vestirse, casa, etc.
- Seguridad: Protección individual y familiar.

Necesidades de orden superior

Son satisfechas desde el interior de la persona. El salario no puede cubrirlas.

- Sociales: Dar y recibir cariño, aceptación social.
- Estima: Importancia, prestigio laboral, éxito.
- Autorrealización: Llegar a realizarse plenamente en la vida.

Esquema



Consideraciones

- A medida que se satisface un nivel de necesidad inferior, el siguiente nivel pasa a ser el dominante.
- Una necesidad satisfecha en lo fundamental ya no motiva.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE DE HERZBERG (pág. 6)

Herzberg plantea la existencia de 2 factores que orientan el comportamiento de las personas.

- La satisfacción es el resultado de los factores motivadores (o intrínsecos).
- La insatisfacción es el resultado de los factores de higiene (o extrínsecos).

Por tanto, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción (ver cuadro de la pág. 7).

- Factores de higiene (su ausencia genera insatisfacción pero su presencia no genera satisfacción): salario, seguridad laboral, condiciones de trabajo, estilos de liderazgo, políticas de empresa, relaciones con los compañeros.
- Factores motivadores (su ausencia no desmotiva pero su presencia motiva): logro, reconocimiento, oportunidades de crecimiento personal.

TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE MOTIVACIÓN

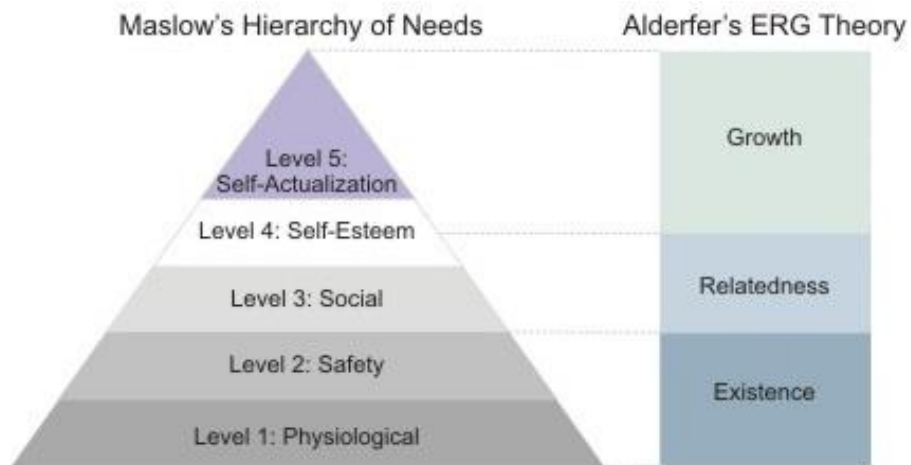
TEORÍA ERC DE ALDERFER (pág. 8)

(Es una modificación de la teoría de Maslow, para hacerla más compatible con la investigación empírica.)

Clasifica las necesidades en una jerarquía de 3 grupos:

- De existencia: Necesidades materiales básicas.
- De relación: Deseo de mantener relaciones interpersonales.
- De crecimiento: Deseo de alcanzar el desarrollo personal.

Esta clasificación se relaciona con la de Maslow según el siguiente esquema:



Regresión

Esta teoría señala, además, que cuando queda frustrada una necesidad de orden superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de orden inferior.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND (pág. 9)

Divide las necesidades en 3 categorías:

- De logro: Intento de sobresalir, de alcanzar determinadas metas, de tener éxito.
- De poder: Necesidad de influir y conseguir en los demás una determinada actuación que, de otra manera, no se produciría.
- De afiliación: Aspiración de conseguir relaciones humanas estrechas y cordiales.

Consideraciones

- Los individuos orientados al logro quieren hacer mejor las cosas, y buscan situaciones en las que tengan la responsabilidad de aportar soluciones.

- Los que se orientan al poder disfrutan siendo “jefes”. Tienden a preocuparse por el prestigio y la influencia sobre los demás, más que por un buen rendimiento.
- Las personas que tienen alta necesidad de afiliación prefieren situaciones de cooperación a las de competencia.

Más información:

<https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>

TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS DE EDWIN LOCKE (pág. 10)

Afirma que asignar metas concretas y desafiantes, con *feedback*, puede motivar a un mayor rendimiento.

Factores que influyen en el éxito

- Claridad: Las metas claras y específicas motivan más que los objetivos generales.
- A las personas les gustan las tareas desafiantes, pero sin pasarse.
- Compromiso: Es importante que los trabajadores entiendan y estén de acuerdo con las metas asignadas. Si además han participado en su elaboración, mejor.
- Feedback: Permite determinar en qué medida se está cumpliendo la meta.

Más información: https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_87.htm

TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS (pág. 11)

Cita de Adams

“Los empleados comparan sus rendimientos y las recompensas que reciben con la de los demás, y actúan en consecuencia a fin de equilibrar cualquier inequidad.”

Comparaciones

- Lo que apporto – Lo que recibo
- Lo que aportan los demás – Lo que reciben los demás
- Lo que apporto – Lo que aportan los demás
- Lo que recibo – Lo que reciben los demás

Ejemplos sobre la remuneración justa

- Cuando se paga por tiempo, el empleado con baja remuneración producirá menos unidades, o bien unidades de menor calidad.
- Cuando se paga por unidad producida (a destajo), el empleado con baja remuneración produce un gran número de unidades de poca calidad.
- Una remuneración elevada produce el efecto contrario, pero en menor medida.

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VÍCTOR VROOM (pág. 14)

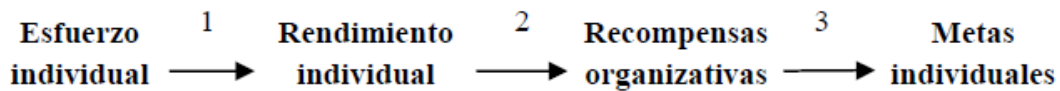
(Se trata de una teoría que goza de bastante aceptación.)

Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de cierto éxito.

Esta expectativa es producto de las percepciones que tiene el individuo de:

- 1) La dificultad que encerrará dicho esfuerzo (expectativas).
(Nexo entre esfuerzo y rendimiento.)
- 2) Instrumentalidad: El premio que la organización le ofrece y él espera conseguir por ese rendimiento.
(Nexo entre rendimiento y resultado/premio.)
- 3) Valencia: El valor que para él tiene ese premio.

Esquema



1. ¿Rendiré?
2. ¿Qué conseguiré si rindo?
3. ¿Merece la pena?

Motivación = Expectativas × Instrumentalidad × Valencia

Consideraciones

(A continuación veremos algunas ideas para mejorar la percepción que el empleado tiene en cada uno de estos 3 factores que inciden en su motivación.)

Veamos cómo mejorar la percepción de...

- 1) Las expectativas: formación, herramientas adecuadas, organización del trabajo...
- 2) Instrumentalidad: evitar que las recompensas se obtengan por otra cosa que no sea el rendimiento (ej.: “venderse”, peloteo, etc.).
- 3) Valencia: conocer al empleado y sus necesidades (ej. promoción / aumento sueldo)

APLICACIONES DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (pág. 16)

Proceso por el cual se establecen metas específicas, fijadas participativamente, para un tiempo concreto, cuyo cumplimiento es controlado.

(Está relacionado con la teoría del establecimiento de metas de Locke.)

Elementos clave

- 1) Metas concretas: Los objetivos deben ser concisos, verificables y medibles.
Ejemplo: reducir en un 7 % los costes del departamento.
- 2) Participativo: Los subordinados eligen los objetivos junto con sus superiores.
- 3) Programado en el tiempo: Se establece el período en el que se deben alcanzar.
- 4) Seguimiento: Se evalúa periódicamente el cumplimiento de los objetivos. Lo ideal es que sea realizado por los propios empleados.

PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO (pág. 17)

Veremos 2 herramientas para que el empleado se involucre más en la organización.

Dirección participativa

Los subordinados comparten el poder de tomar decisiones con sus jefes.

- No es apropiado para todas las organizaciones.

Motivos para implementarla:

- Los directivos no tienen un conocimiento completo de lo que hacen los empleados.
- La interdependencia de tareas requiere hacer consultas a otros departamentos.
- Las personas cuestionan menos una decisión si han participado en ella.
- La participación puede hacer que un trabajo sea más interesante.

Círculos de calidad

Grupos de trabajadores que se reúnen regularmente para discutir problemas, investigar causas, recomendar soluciones, y tomar acciones correctivas.

Teorías relacionadas

Estas herramientas de motivación basadas en la participación se apoyan en 2 teorías:

- Teoría de la motivación-higiene, ya que la participación proporciona una motivación intrínseca (lo que aumenta la satisfacción).
- Teoría ERC, ya que la participación estimula la necesidad de crecimiento.

PROGRAMAS DE REMUNERACIÓN VARIABLE (pág. 19)

Establecer que una parte de la paga de los empleados esté basada en alguna medida de rendimiento individual u organizativo.

Los 2 sistemas más usados son:

- Salario a destajo: Pago por unidad producida.
(Este pago puede ser un suplemento, o constituir el salario completo.)
- Primas según beneficios: Los directivos reciben, además de su salario habitual, una cantidad variable que depende de los beneficios obtenidos.

Este tipo de compensación se relaciona con el punto 2 de la teoría de las expectativas (nexo entre el rendimiento y el premio).

PLANES DE REMUNERACIÓN POR HABILIDADES (pág. 20)

Esta forma de compensación del trabajador establece los niveles de sueldo sobre la base del número de habilidades que tengan los trabajadores o el número de tareas que puedan realizar. Un ejemplo sería el caso de un recepcionista al que se le paga en función del número de idiomas que sea capaz de hablar correctamente.

BENEFICIOS FLEXIBLES (pág. 20)

El empleado, sobre la base de un porcentaje de su salario, puede elegir varios beneficios de los que le ofrece la empresa: seguros médicos, vacaciones, planes de pensiones, seguros de vida, formación...

Con este sistema cada empleado elige lo que mejor satisfaga sus necesidades.

→ Se relaciona con el punto 3 de la teoría de las expectativas (valencia).

HORARIOS DE TRABAJO ALTERNATIVOS (pág. 21)

Flexitime: Los empleados trabajan durante un periodo común de tiempo cada día, pero tienen libertad para completar el resto de la jornada según su propio criterio.

Apela a la necesidad de crecimiento (teoría ERC) y al deseo de autonomía (teoría de la motivación-higiene).

TEMA 3:

EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES

ESQUEMA DE CONTENIDOS (pág. 3)

- 1) Equipo vs grupo.
- 2) Tipología de equipos.
- 3) Los equipos de alto rendimiento.
- 4) Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo.

EQUIPO VS GRUPO (pág. 4)

- Grupo de trabajo:
Individuos que interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones, ayudando así a cada miembro en su interés particular.
- Equipo de trabajo:
Personas cuyos esfuerzos grupales dan como resultado un rendimiento mayor que la suma de sus contribuciones individuales, generando sinergias positivas.

Esquema

	Grupos de trabajo	Equipos de trabajo
Meta:	Compartir información	Desempeño colectivo
Sinergia:	Neutral (a veces negativa)	Positiva
Responsabilidad:	Individual	Individual y mutua
Habilidades:	Aleatorias y variables	Complementarias

TIPOLOGÍA DE EQUIPOS (pág. 5)

Existen varias clasificaciones dependiendo del criterio utilizado.

Propósito	Origen miembros	Temporalidad	Participación
Asesoramiento	Unifuncionales	Temporales	Voluntarios
Producción	Mixtos horizontales	Permanentes	Designados
Proyecto	Mixtos verticales		
Acción	M. multifuncionales		

- **En función de su propósito:**
 - De asesoramiento: Para ampliar la información de la directiva.
Ejemplos: los círculos de calidad, los comités y las juntas.
 - De producción: Responsables de las operaciones día a día.
 - De proyecto: Los proyectos requieren personas con un conocimiento especializado para resolver los distintos problemas.
Ejemplo: equipo de planificación de arquitectos o ingenieros.
 - De acción: Combinan una alta especialización con una alta coordinación.
Ejemplos: equipo de fútbol, equipo de cirugía en un hospital, grupo musical.
- **En función del origen de sus integrantes:**
 - Unifuncionales: De la misma área y del mismo nivel jerárquico.
 - Mixtos horizontales: De distintas áreas pero del mismo nivel jerárquico.
 - Mixtos verticales: De distintos niveles jerárquicos dentro de la misma área.
 - Mixtos multifuncionales: De distintas áreas y distintos niveles jerárquicos.
- **En función de su temporalidad:**
 - Temporales: Para afrontar asuntos muy específicos y puntuales.
 - Permanentes: Para tratar los asuntos que surjan dentro de un área operativa.
- **En función del tipo de participación:**
 - Voluntarios.
 - Designados.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO (pág. 7)

A continuación veremos algunas características de los equipos de trabajo eficaces.

1. Tamaño del equipo: Los grupos grandes pueden tener problemas a la hora de interactuar constructivamente y ponerse de acuerdo. → Al diseñar grupos eficaces es conveniente no superar la docena de personas.
2. Habilidades de los miembros: Debe contar con personas que tengan habilidades técnicas, sociales y de toma de decisiones.
3. Distribución de roles: Tiene personas diversas que se ajustan a distintos roles.
Ejemplos: asesor, creativo, organizador...
4. Compromiso con un propósito común: Dedicar bastante tiempo en acordar el propósito del equipo, que debe ser asumido por todos sus miembros.
5. Establecimiento de objetivos específicos: Traducen su propósito común en objetivos concretos, medibles y realistas.
6. Liderazgo y estructura: Los miembros deben estar de acuerdo en quién ejecutará cada tarea y cómo se tomarán las decisiones.
7. Holgazanería social y responsabilidad: Minimiza la holgazanería social, haciendo que sus miembros se sientan responsables de los objetivos y métodos del equipo.

8. Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa adecuados: Las evaluaciones y recompensas tradicionales (orientadas al individuo) deben adaptarse al grupo.
9. Desarrollo de una confianza mutua: Los miembros confían en la capacidad e integridad de los demás; y entienden que el mejor modo de conseguir los objetivos del equipo es a través de la ayuda mutua y la solidaridad.

[Estos 9 elementos se corresponden con los explicados en el libro. En clase vimos más. Para consultarlos acceder a la siguiente web y ver las diapositivas 9-15.]

<http://www.slideshare.net/darina30/organizational-behavior-13th-edition>

VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO (pág. 10)

Ventajas

- Información más completa.
- Más opiniones y puntos de vista.
- Más calidad de las decisiones.
- Facilita la implantación de las decisiones.

Inconvenientes

- Mayor consumo de tiempo.
- Uno o varios miembros pueden dominar el grupo e imponer su criterio.
- La responsabilidad de las decisiones se diluye en el grupo.
- Pereza social: Tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan en grupo que cuando lo hacen solos.

Pensamiento grupal de Janis (pág. 13)

Fenómeno psicológico que ocurre en un grupo, por el cual el deseo de armonía o conformidad en el grupo da lugar a una toma de decisiones irracional o disfuncional.

Características:

- Los miembros que disienten con la postura del grupo racionalizan su resistencia para ajustarla a la postura oficial.
- Hay presión sobre los disidentes, los cuales mantienen en silencio sus dudas para no desviarse del consenso.
- Existe una ilusión de unanimidad. Si alguien no habla, se le supone de acuerdo.
- Ciertos miembros actúan como “guardaespaldas” de la postura oficial del grupo.
- Existe una ilusión de “fortaleza invencible” y “demonización de los adversarios”.

CÓMO FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO [ver cuadro de la pág. 14]

TEMA 4:

EL PODER Y EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

[Se corresponde con el tema 5 del libro.]

¿QUÉ DIFERENCIA HAY ENTRE LÍDER Y JEFE?

Liderazgo

La capacidad de un individuo (líder) a través de su carisma, experiencia o conocimientos, para conducir a un grupo al logro de sus objetivos.

* Los empleados ven en el líder una serie de condiciones que son convincentes y que les genera un gran respeto, y éstos tienden a hacerle caso.

Jefatura

El uso de “poder” concedido formalmente por la organización a un individuo (jefe) para obtener la obediencia de los miembros de esa organización.

* Diferencias

El jefe es un “poder” extrínseco (es concedido por la organización), mientras que el líder es intrínseco (cualidad personal).

¿CÓMO DIRIGE EL JEFE EN COMPARACIÓN AL LÍDER?

Jefe	Líder
A través de la coerción.	A través de satisfacer las necesidades del grupo.
Posee lo que necesitan (dependencia).	Él/ella es necesitado como persona.
Usa su poder.	Usa su carisma, experiencia o conocimientos.
Amenaza con castigar/premiar.	Ofrece guía para conducir un grupo al logro de sus objetivos.

* Una buena idea en una empresa sería ponerle la “chapa” de jefe a alguien que ya es líder.

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE PODER (pág. 3)

¿Qué es el poder?

- Poder: El poder es la capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de B de tal manera que B actúe de acuerdo con los deseos de A.
- Dependencia: Es la relación de B con A cuando A posee algo que B quiere.

Cuanto mayor sea la dependencia de B respecto a A, mayor es el poder que tiene A en dicha relación.

Bases del poder

- Poder formal o legítimo (jefe):
Basado en la posición en el organigrama.
- Poder coercitivo (jefe):
Basado en el miedo al castigo.
- Poder de recompensa (jefe):
Basado en la capacidad de premiar.
- Poder experto (líder):
Basado en habilidades y conocimientos.
- Poder referente y carismático (líder):
Basados en la influencia de una persona por su personalidad y forma de actuar.

Tácticas de poder

Acciones concretas a través de las cuales los individuos materializan su poder.

Destacaremos las siguientes:

- Persuadir racionalmente.
- Mostrar cordialidad.
- Formar coaliciones.
- Negociar intercambios.
- Mostrar asertividad.
- Buscar apoyo de superiores jerárquicos.
- Amenazar con castigos.

Grupos de presión o Coaliciones

Individuos que se unen temporalmente para lograr un propósito (ej.: los sindicatos).

- Buscan incrementar su peso político en la organización.
- Buscan que la gente se sume y apoye sus propuestas.
- Se da con más frecuencia si existe una alta interdependencia de recursos y tareas.
- Se da con más frecuencia cuanto más tareas rutinarias existan.

LA POLÍTICA: EL PODER EN ACCIÓN (pág. 6)

Comportamiento Político

Actividades que no forman parte del papel formal exigido por la organización y que consiguen, o intentan conseguir, una posición ventajosa.

Comportamiento Político Legítimo

Cumplen con las reglas de juego implícitamente aceptadas (p. ej. quejas, peloteo, etc.).

Comportamiento Político Ilegítimo

Traspasan líneas rojas (p. ej. sabotaje, bajas injustificadas, etc.).

Factores que influyen en el comportamiento político

(Ver figura de la pág. 8.)

* Estos factores propician un mayor comportamiento político.

(Se tiende a ejercer más poder, empleando tácticas del apartado anterior.)

Cuanto mayor es el factor, mayor es el comportamiento político (excepto el de “inversión organizativa”, que es inverso).

PRIMERAS TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO (pág. 11)

Examinaremos varios enfoques que intentan explicar las cualidades de un buen líder.

La Teoría de los Rasgos personales en el Liderazgo

Teorías que consideran que los rasgos de personalidad, físicos o intelectuales diferencian los líderes eficaces de los ineficaces.

* Pretenden descubrir: “¿Qué características tienen en común los líderes eficaces?”

Resultados de las investigaciones:

- Son muy pocos los rasgos universales que distinguen a los buenos líderes.
- Los rasgos identifican a los buenos líderes en situaciones “normales” pero no “extremas”.
- Parecen sólo sugerir los perfiles de quiénes llegan a posiciones de liderazgo, pero no a ser líderes eficaces.

Las teorías sobre Estilos de Liderazgo

Proponen que hay líderes eficaces, no porque exista un perfil ideal de rasgos personales, sino porque esos líderes dirigen usando determinados estilos o patrones de conducta.

Comparación de las 2 teorías anteriores

- Teoría de los Rasgos: El buen líder nace, no se hace.
- Teoría de los Estilos: El buen líder puede ser el producto de un aprendizaje en estilos adecuados de liderazgo.

Estudios de la Universidad de Ohio

Se identificaron 2 dimensiones que explican el comportamiento de los líderes:

- Estructura de iniciación: Grado en el que un líder define y estructura su actuación y la de sus subordinados para conseguir ser eficaz.
- Consideración: Grado en el que un líder interactúa con sus subordinados a través de mutua confianza, respeto por sus ideas, y atención a sus sentimientos.

Por lo general, el estilo basado en una gran consideración y estructura de iniciación produce resultados positivos.

Estudios de la Universidad de Michigan

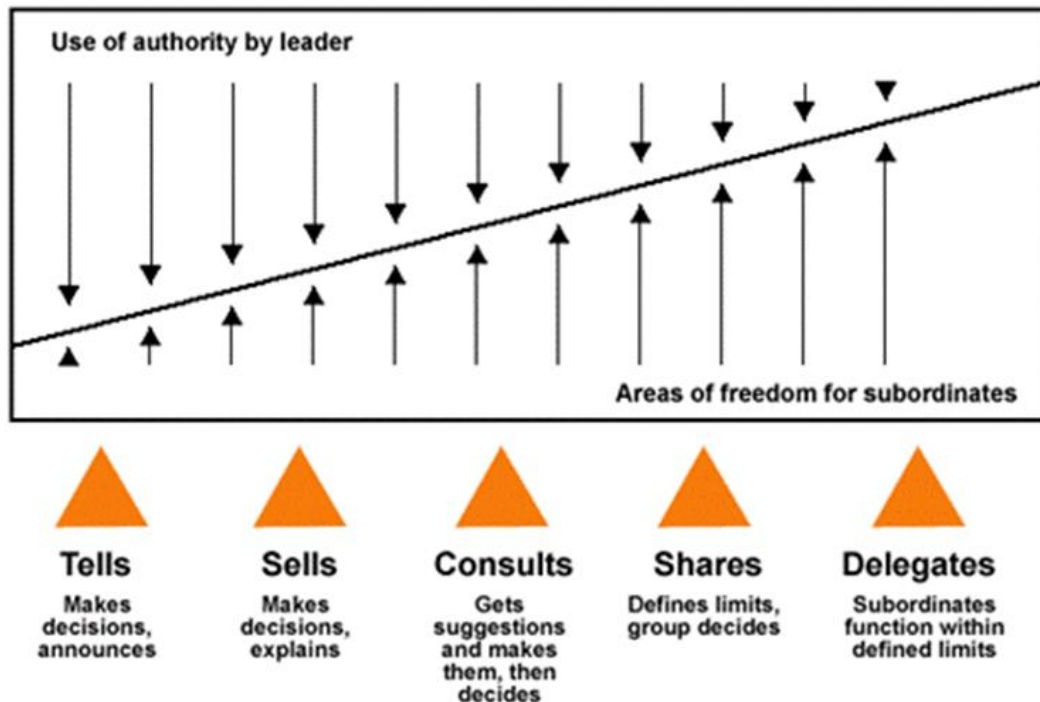
- Se distinguió entre liderazgo *orientado al empleado* y *orientado a la producción*.
- La conclusión del estudio favorece al liderazgo *orientado al empleado*.

Rejilla/grid gerencial de Blake y Mouton

Propusieron una cuadrícula directiva basada en los estilos de *interés por las personas* e *interés por la tarea*, lo cual representa en esencia las dimensiones descubiertas en las universidades de Ohio y Michigan.

- Liderazgo orientado a la persona:
El líder valora sólo las relaciones humanas; tomando especial interés en las necesidades de sus subordinados y comprendiendo las diferencias entre ellos.
* Se centra en los problemas de cada persona.
- Liderazgo orientado a la tarea:
Valora sólo los aspectos técnicos del trabajo y sólo se preocupa de la producción.

(Ambas orientaciones pueden ser complementarias.)



Obsérvese que a mayor autoridad del jefe, menor autonomía del grupo, y viceversa.

En este esquema se distinguen 5 niveles, aunque en clase vimos 4: autoritario (tells), persuasivo (sells), consultor (consults) y asambleario (shares/delegates).

Estilo autoritario

- Toma decisiones unilateralmente sin consultar.
- Mantiene el “respeto” o distancia con sus subordinados.
- Requiere ejecutores no críticos. “No plantee problemas, aporte soluciones.”

Comentarios en clase:

- Inconvenientes: se pierden posibles buenas ideas.
- Ventajas: rapidez en la toma de decisiones; se deja claro “quién manda”.

Estilo persuasivo

- Toma decisiones unilaterales consultando pero las trae ya tomadas de antemano.
- Intenta vender sus decisiones.
- Practica el divide y vencerás.
- Conoce bien los puntos débiles y fuertes de sus subordinados.

* La decisión ya está tomada de antemano. Intenta convencer a los empleados de que esa decisión es la correcta.

Estilo consultor

- Toma decisiones unilaterales consultando y NO las trae tomadas de antemano.
- Requiere una enorme preparación de todos (jefes y subordinados).
- El jefe no trata de imponer sus ideas.

Comentarios en clase:

- Algunos creen que el líder puede quedar mal porque su equipo hace propuestas mejores que las que él mismo tenía pensado tomar.
- El grupo puede enriquecer las decisiones y hacer que éstas sean más eficientes.

Estilo asambleario

(Omitido por el profesor.)

Resumen

- Autoritario: decisiones unilaterales; no consulta; distancia; ejecutores no críticos.
- Persuasivo: decisiones ya tomadas; intenta vender; divide; conoce bien sus subordinados.
- Consultor: decisiones NO tomadas; madurez; no venta, no imposición.

TEORÍAS CONTINGENTES O SITUACIONALES DEL LIDERAZGO (pág. 15)

Estas teorías afirman que no hay un estilo de liderazgo óptimo, sino uno que se adapta mejor a cada situación.

Teoría contingente de Fiedler

El estilo de liderazgo más adecuado depende de si la situación es favorable o desfavorable para el líder, lo cual se mide mediante 3 factores:

- Relación entre líder y miembros.
- Estructuración de tareas (grado en que las tareas están bien asignadas).
- Posición de poder (ej.: poder despedir, sancionar, conceder ascensos).

Los líderes orientados a la tarea obtienen mejores resultados en situaciones muy favorables o muy desfavorables, mientras que los que están orientados a las relaciones dan un rendimiento más alto en situaciones moderadamente favorables.

(Ver figura de la pág. 17.)

Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Establece que la madurez (capacidad y deseo de colaborar) de los subordinados hace más o menos eficaz un estilo de liderazgo. (Ver figura de la pág. 20.)

Vincula 2 componentes de la madurez con 2 dimensiones del liderazgo.

	Madurez para el trabajo	Madurez psicológica	Estilo	Orientación a la tarea	Orientación a las relaciones
M1	Baja	Baja	Ordenar	Alta	Baja
M2	Baja	Alta	Persuadir	Alta	Alta
M3	Alta	Baja	Participar	Baja	Alta
M4	Alta	Alta	Delegar	Baja	Baja

Teoría del intercambio líder-miembro

Esta teoría afirma que los líderes no tratan a sus subordinados de la misma manera, sino que tienden a crear grupos de más o menos afinidad (grupo interno y grupo externo respectivamente).

El grupo de los “subordinados afines”, al recibir mayor atención del líder, muestran más rendimiento, menos deseos de rotar, y más satisfacción laboral.

Teoría del camino-meta de House

El trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus objetivos. Para ello:

- 1) Hace que la satisfacción de necesidades de los subordinados dependa de una actuación eficiente.
- 2) Proporciona las instrucciones y el apoyo necesarios para una actuación eficiente.

Identifica 4 comportamientos de liderazgo:

- Directivo: se centra en establecer claramente las tareas a realizar.
- Colaborador: muestra interés por las necesidades de los subordinados.
- Participativo: consulta con sus subordinados antes de tomar una decisión.
- Orientado al logro: establece objetivos desafiantes.

Esta teoría propone 2 variables que moderan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados: los factores ambientales (ej.: estructura de la tarea) y las características de los subordinados. (Ver figura de la pág. 23.)

Conclusión: La actuación y la satisfacción de los empleados serán mayores cuando el líder compensa cosas de las que carecen tanto los empleados como la situación de trabajo. → Ejemplo: explicar tareas cuando ya están claras sería redundante.

TEMA 5: LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

[Se corresponde con el tema 4 del libro.]

DEFINICIÓN Y FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN (pág. 3)

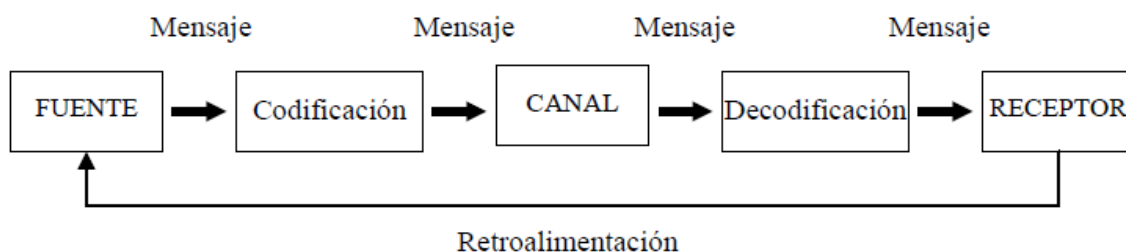
La comunicación consiste en la transferencia de significado y la comprensión de dos personas entre sí.

Funciones de la comunicación organizativa

- Control (disuadir conductas poco eficientes).
- Motivar las conductas más adecuadas.
- Facilitar la expresión de las emociones y la interacción social.
- Proporciona información para tomar decisiones más eficientes.

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL (pág. 5)

Describe la secuencia por la cual un mensaje enviado por una persona acaba siendo entendido por otra.



En la figura anterior se distinguen los 7 componentes del proceso de comunicación.

- Emisor (fuente).
- Codificación: Depende de la habilidad del emisor para comunicarse.
- Mensaje.
- Canal: Medio a través del cual se transmite el mensaje.
- Receptor.
- Decodificación: Depende de la habilidad del receptor para entender el mensaje.
Posibles fallos: entender orden como sugerencia, o una pregunta como afirmación.
- Retroalimentación: Es una comprobación de que el mensaje se ha comprendido.

La comunicación no verbal (pág. 7)

- Movimientos corporales.
- Entonación.
- Expresión facial.
- Distancia física.

Barreras a la comunicación (pág. 8)

- Filtración: Distorsión del mensaje para hacerlo más favorable al receptor.
* Ejemplo: minimizar un problema para que el jefe no se lo tome mal.
- Sobrecarga de información: El exceso de datos propicia su comprensión incorrecta y, lo que es mucho peor, la actuación errónea subsiguiente.
- Percepción selectiva: Las cosas no las entendemos como son, sino condicionados por cómo somos. [Este concepto también se trata en el tema 1.]
- Emociones: Las emociones extremas del receptor obstaculizan la comunicación.
- Lenguaje: Las palabras pueden tener diferentes significados según cada individuo.

Alternativas para mejorar la comunicación (pág. 10)

- Retroalimentación.
- Simplificar el lenguaje.
- Escuchar activamente.
- Controlar las emociones.

FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA (pág. 11)

- La comunicación interpersonal se centraba sólo en la transmisión de un mensaje entre dos individuos.
- La comunicación organizativa busca una interacción coordinada de todos los empleados que permita el logro de los objetivos organizativos (eficacia) a un coste mínimo (eficiencia).

Direcciones de la comunicación (pág. 11)

- Descendente: La utilizan los líderes para comunicar los siguientes temas:
 - Objetivos.
 - Políticas y procedimientos.
 - Tareas.
 - Problemas a corregir.
- Problema → Distorsión: Cuanto más sean los niveles, más probabilidades de que la información original se deforme. → Se atenúa con la retroalimentación.

- **Ascendente:** Fluye hacia un nivel superior en la organización. Permite comunicar:
 - Nivel de progreso y problemas.
 - Posibles mejoras.
 - Problema → Efecto filtrado.
- **Horizontal:** Tiene lugar entre miembros del mismo nivel jerárquico. Permite ahorrar tiempo y facilita la coordinación.
 - Problema → Posibles conflictos si se toman acciones sin contar con los jefes.

Redes de comunicación (pág. 13)

Conjunto de canales por los que fluye la información en una organización.

- **Redes formales:**
Son establecidas por la organización y transmiten mensajes que están relacionados con actividades profesionales. → Parámetros que determinan su funcionamiento:
 - Grado de rigidez con la que los empleados pueden comunicarse unos con otros.
 - Grado de centralización (puede ser centralizada o descentralizada).
- **Redes informales:**
Usadas para transmitir mensajes personales o colectivos en la organización. Estos canales informales son espontáneos y establecidos libremente por los empleados.

Rumores (pág. 15)

- Se extienden a través de las redes informales.
- Pueden deberse al deseo insatisfecho de información sobre situaciones importantes, o a la ambigüedad en la información oficial.
- Los empleados suelen percibirlos como más creíbles que la información oficial.

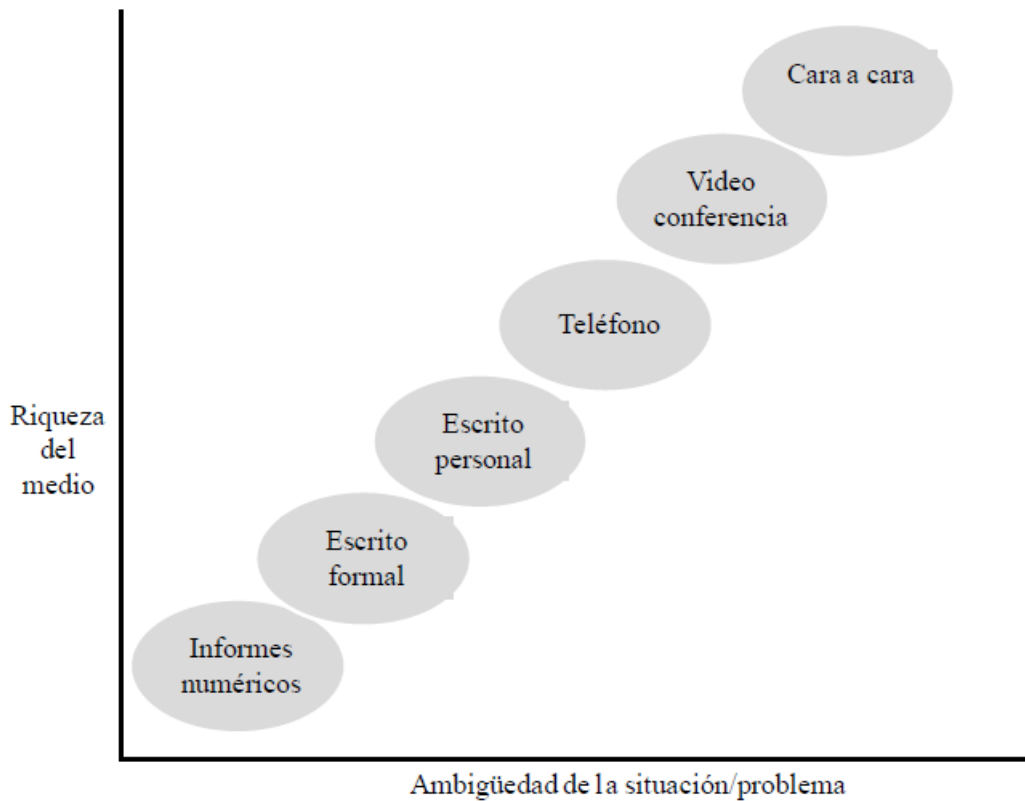
Para evitar los efectos negativos de los rumores, es aconsejable:

- Realizar las comunicaciones oficiales con claridad y transparencia.
- Explicar las decisiones y conductas que pudieran parecer incongruentes.
- Comunicar los riesgos de las decisiones que se anuncian.

Modelo de riqueza del canal de comunicación (pág. 16)

A la hora de elegir un canal de comunicación, hay que evaluar la riqueza del medio, que se mide en 4 factores: retroalimentación inmediata, uso de múltiples señales, uso de un lenguaje natural, y carácter personal.

Las comunicaciones organizativas difieren en su nivel de ambigüedad. Cuando la cuestión a tratar presente más ambigüedad, debe usarse un modo de comunicación más rico; mientras que los problemas más rutinarios se tratan mejor con modos menos ricos pero que son más eficientes.



Comunicación y diversidad cultural (pág. 19)

No todas las nacionalidades se comunican de la misma manera. En un estudio realizado por Hofstede, se encontraron 4 dimensiones básicas de diferenciación:

- Individualismo/colectivismo.
- Distancia al poder.
- Aversión a la incertidumbre.
- Masculinidad/femineidad.

Dentro de grupos con diversidad cultural, los directivos deberían:

- Potenciar que los miembros expliquen sus propuestas con relación a las diferencias culturales que los separan.
- En las reuniones cara a cara, prestar mucha atención a los aspectos formales, el modo en que toman decisiones, el tiempo que emplean, el nivel de detalle al que les gusta llegar en las exposiciones, etc.

TEMA 6:

EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

[Aunque el libro también habla del estrés, esa parte no la vimos en clase.]

DEFINICIÓN DE CONFLICTO (pág. 3)

Proceso que comienza cuando una parte A percibe que otra parte B le obstaculiza, o está a punto de obstaculizarle, en algo que le interesa.

Puede surgir por estos motivos (entre otros):

- Incompatibilidad de metas.
- Interpretaciones divergentes de sucesos.
- Desacuerdos provocados por diferentes expectativas.

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO SOBRE EL CONFLICTO (pág. 4)

Concepción tradicional

Creencia de que todos los conflictos son malos y que, por tanto, deben ser evitados.

Concepción de las relaciones humanas

Creencia de que el conflicto hay que aceptarlo pues es algo natural e inevitable y, por tanto, inherente a cualquier grupo humano.

Teoría interaccionista

(Ésta es la perspectiva actual.) Sugiere que los líderes de un grupo deben fomentar un nivel adecuado de conflicto.

- Demasiado conflicto puede producir caos y desorden.
- Muy poco conflicto puede perjudicar el rendimiento, por falta de innovación.

PROCESO DE DESARROLLO DE UN CONFLICTO (pág. 7)

(Ver figura de la pág. 7.)

Etapas 1: Condiciones previas

Para que surja un conflicto, primero existe al menos una de estas condiciones.

- Factores de comunicación: Malos entendidos, suposiciones, etc.
- Factores estructurales:

- Tamaño (normalmente hay más conflicto en las organizaciones grandes).
- Heterogeneidad del personal: diferencias de edad, autoridad, valores...
- Participación (a mayor participación de los subordinados, más conflicto).
- Incompatibilidad de objetivos entre distintos grupos.
- Sistema de recompensas (ej.: lo que favorece a unos perjudica a otros).
- Interdependencia de recursos (los grupos compiten por los recursos).
- Poder (ej.: un grupo considera que tiene menos poder del que debería).
- Factores personales: Ciertos tipos de personalidad pueden propiciar el conflicto. Por ejemplo, los que son muy autoritarios y dogmáticos.

Etapa 2: Conocimiento y personalización

- 1) Conocimiento: Los individuos conocen la existencia de las condiciones que pueden generar el conflicto, aunque no necesariamente se sienten implicados (punto 2).
- 2) Personalización: Los individuos se sienten partes del conflicto porque se ven emocionalmente afectados (sienten ansiedad, tensión, frustración u hostilidad).

Etapa 3: Intenciones

Las intenciones pueden identificarse mediante 2 dimensiones:

- Cooperación: Predisposición para satisfacer las posiciones de la parte contraria.
- Egoísmo: Predisposición para satisfacer nuestras posiciones.

(Ver figura de la pág. 9.)

A partir de esas dimensiones se distinguen 5 posibles orientaciones del conflicto:

- Competencia: Deseo de satisfacer el interés de uno, sin importar el impacto que tenga en la otra parte del conflicto.
- Colaboración: Situación en la cual cada parte de un conflicto desea satisfacer los intereses de todas las partes.
- Evasión: Deseo de abandonar o ignorar un conflicto.
- Adecuación: Predisposición de una parte en conflicto de anteponer los intereses de los oponentes a los propios.
- Compromiso: Situación en la que cada parte está dispuesta a ceder en algo.

Etapa 4: Comportamiento

Es la etapa en la que el conflicto se hace visible. Abarca las declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las distintas partes.

Etapa 5: Resultados

Finalmente el conflicto tiene unos resultados que pueden ser positivos o negativos.

- Resultados positivos:
 - Mejora la calidad de las decisiones.
 - Se estimula la creatividad y la innovación.
 - Se ha crean medios para resolver problemas.
- Resultados negativos:
 - El grupo pierde cohesión y comunicación.
 - Se subordina las metas del grupo a las luchas internas.
 - Puede llegar a interrumpir la actividad del grupo, o incluso a disolverlo.

TÉCNICAS DE TRATAMIENTO DE CONFLICTOS (pág. 11)

Técnicas de reducción del conflicto

- Separación estructural: Separación física de las personas en conflicto.
- Autoridad burocrática: La dirección hace valer las normas y la autoridad formal para suprimir el conflicto. (Puede ser ineficaz a largo plazo.)
- Comunicación limitada: Limitar la comunicación a cuestiones sobre las que las partes en conflicto tienen un objetivo común.
- Mecanismos de integración: Por ejemplo, hacer que representantes de los departamentos conflictivos trabajen juntos para resolver los problemas.
- Confrontación y negociación: Las partes en conflicto se enfrentan unas a otras e intentan alcanzar una solución.
- Consultas a un tercero: Un tercero externo puede mediar entre las partes.
- Rotación de miembros: Se pide a los individuos de un departamento que trabajen en otro, temporal o permanentemente. → Intercambio de puntos de vista.
- Objetivos de orden superior: Se asigna un objetivo común a los departamentos conflictivos, de modo que trabajen juntos para lograrlo.
- Formación intergrupala: Taller externo para los departamentos en conflicto.

Técnicas para estimular el conflicto

- Incrementar la competencia.
- Incrementar la incertidumbre: Por ejemplo, introducir directivos con nuevas ideas, asignar nuevas tareas o incrementar la participación en la toma de decisiones.
- Rediseñar las recompensas de manera que propicie la competición.

La negociación como habilidad directiva para resolver conflictos

La negociación es un proceso para llegar a una mutua satisfacción de dos o más partes, donde cada parte hace una propuesta inicial y recibe una contrapropuesta, con el intento de aproximarse al punto de equilibrio de ambas ofertas.

La negociación puede clasificarse de 2 modos.

- Negociación distributiva (ganar/perder): El negociador mira exclusivamente por sus intereses e ignora los del oponente.
- Negociación integrativa (ganar/ganar): No se busca debilitar a la otra parte, sino lograr un buen acuerdo en el que cada uno saque provecho de ello.

(Ver figura de la pág. 16, sobre las cualidades del buen negociador.)