

APUNTES

# COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO



## Tema 1 Introducción al Comportamiento Organizativo

Funciones Directivas y Comportamiento Organizativo	
<p><b>Funciones Directivas y Comportamiento Organizativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funciones Directivas:</b> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%; background-color: #f9a825; color: white;"> <p><b>Planificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir metas</li> <li>➤ Distribuir recursos</li> </ul> </div> <div style="width: 45%; background-color: #f9a825; color: white;"> <p><b>Organización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer reglas</li> <li>➤ Dar apoyo</li> </ul> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; margin: 5px 0;"> <span>→</span> </div> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%; background-color: #f9a825; color: white;"> <p><b>Control:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluar resultados</li> <li>➤ Tomar las acciones correctivas necesarias</li> </ul> </div> <div style="width: 45%; background-color: #f9a825; color: white;"> <p><b>Dirección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Motivar a trabajadores</li> <li>➤ Coordinar las acciones de individuos y grupos</li> </ul> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; margin: 5px 0;"> <span>←</span> </div> </li> <li>• <b>Habilidades</b> que debe tener un Administrador: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Habilidades Técnicas</li> <li>➤ Habilidades Conceptuales</li> <li>➤ Habilidades Humanas</li> </ul> </li> <li>• Las habilidades técnicas y conceptuales son no bastan, <b>un buen conocimiento del comportamiento humano</b> resulta necesario para mejorar la motivación y el ambiente laboral, y para conservar y atraer a buenos empleados.</li> </ul>
El estudio del Comportamiento Organizativo	
<p><b>El estudio del Comportamiento Organizativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Comportamiento Organizativo es un campo de estudio que investiga <b>el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre la conducta dentro de las organizaciones</b> para aplicar dicho conocimiento a mejorar la eficacia de las organizaciones.</li> <li>• Un buen experto en Comportamiento Organizativo debe basar sus predicciones en el <b>estudio sistemático</b> y no en la <b>intuición</b>. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Intuición:</b> Método informal (de “sentido común”) de imputar causas y efectos, no sustentado en investigaciones.</li> <li>➤ <b>Estudio Sistemático:</b> Búsqueda de relaciones, intento de atribuir causas y efectos y obtener conclusiones basadas en pruebas científicas.</li> </ul> </li> </ul>
Construcción de un modelo de Comportamiento Organizativo	
<p><b>Construcción de un modelo de Comportamiento Organizativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un modelo científico es una abstracción de la realidad donde se representa un fenómeno real de forma simplificada para poder predecir el efecto de ciertas variables independientes sobre una variable dependiente. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Variable dependiente:</b> Factor a explicar.</li> <li>➤ <b>Variables independientes:</b> Potenciales causantes del cambio en la variable dependiente.</li> <li>➤ <b>Variables moderadoras:</b> Regulan el efecto de la variable independiente sobre la dependiente.</li> </ul> </li> <li>• Las <b>variables dependientes</b> analizadas por los estudiosos del Comportamiento Organizativo suelen estar asociadas al concepto del <b>desempeño</b>:</li> </ul>



## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

- **La productividad:** La empresa es productiva si logra sus metas, traduciendo sus factores de producción en productos al menor coste posible.
  - ✓ **Eficacia:** Grado en el que se cumplen objetivos.
  - ✓ **Eficiencia:** Capacidad de cumplir los objetivos a bajo coste.
- **El absentismo laboral:** Horas de trabajo perdidas cuando el trabajador no acude a su puesto de trabajo (enfermedad, accidentes, etc.).
- **La rotación externa:** “Velocidad” con la que los trabajadores contratados dejan la empresa. Una alta rotación.
  - ✓ Implica altos **costes de selección y formación**.
  - ✓ Puede ser peligroso cuando afecta a **puestos clave** de la empresa.
  - ✓ Puede permitir contratar personal más motivado y preparado.
- **La “ciudadanía organizativa”:** Actuaciones “discrecionales” no incluidas en los requisitos del puesto que pueden ayudar al funcionamiento eficaz de la organización.
- **La satisfacción laboral:** Actitud de un individuo hacia su trabajo.
- Las **variables independientes** analizadas se estudiarán a tres niveles:
  - A nivel de **individuo**.
  - A nivel de **grupo**.
  - A nivel de **sistema**.



## Tema 2 Fundamentos del Comportamiento Individual

El papel de las características biográficas	
Las características biográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evidencia empírica nos dice que el comportamiento difiere según ciertas características individuales básicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad</li> <li>✓ Sexo del individuo</li> <li>✓ Estado Civil</li> <li>✓ Antigüedad en la Empresa</li> </ul> </li> </ul>
Edad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mayor edad: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se busca <b>mayor estabilidad</b> en el puesto.</li> <li>✓ La <b>rotación</b> es menor.</li> <li>✓ El <b>absentismo</b> inevitable (relacionadas con la salud) es mayor, pero el evitable es menor.</li> <li>✓ La <b>evolución de la productividad</b> depende de las exigencias del trabajo.</li> <li>✓ La <b>satisfacción</b> parece aumentar, aunque no siempre (frustración respecto las nuevas tecnologías).</li> </ul> </li> </ul>
Sexo del Individuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencias entre hombres y mujeres: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hoy en día no se encuentran diferencias significativas en cuanto a productividad, rotación y satisfacción laboral.</li> <li>✓ La tasa de absentismo laboral es mayor en las mujeres, aunque esto puede variar en el futuro con el cambio de roles en la familia.</li> </ul> </li> </ul>
Estado Civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados casados son <b>igualmente productivos</b>, y faltan menos al trabajo, pasan por menos rotación y están más satisfechos.</li> </ul>
Antigüedad en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados de mayor antigüedad registran <b>menor rotación y absentismo</b> y mayor productividad y satisfacción.</li> </ul>
El papel de la Habilidad	
La habilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el mundo laboral, la habilidad es la capacidad de un individuo para realizar las diversas tareas de su puesto. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>La habilidad física</b>(fuerza, flexibilidad, destreza) tiene efectos sobre la productividad según el tipo de trabajo.</li> <li>✓ <b>La inteligencia cognitiva</b> se define por las competencias en diferentes áreas del funcionamiento mental: <b>Aptitud numérica, comprensión verbal, capacidad inductiva-deductiva, memoria.</b></li> <li>✓ Otros tipos de inteligencia también son muy importantes: social, emocional, cultural.</li> </ul> </li> </ul>
La Personalidad	
La Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La personalidad es un conjunto de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos.</li> <li>• La personalidad de un individuo viene determinada por la interacción entre: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>La herencia:</b> la estructura molecular de los genes.</li> <li>✓ <b>Factores ambientales del desarrollo:</b> Familia, grupos sociales, etc.</li> <li>✓ <b>Situación en la que el individuo se encuentra en el momento.</b></li> </ul> </li> </ul>
Rasgos de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El modelo “<b>Big Five</b>”, que propone cinco grandes dimensiones como base de las demás, ha</li> </ul>



## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

<p><b>Personalidad</b></p>	<p>encontrado gran apoyo en las investigaciones de los últimos años:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Extroversión:</b> Captura el nivel de comodidad de uno con las relaciones, los extrovertidos tienden a ser sociables mientras los introvertidos tienden a ser más reservados.</li> <li>✓ <b>Afabilidad:</b> Propensión del individuo a plegarse a los demás y cooperar. La gente de poca afabilidad, se centran más en cubrir sus necesidades que en las de los demás.</li> <li>✓ <b>Escrupulosidad:</b> Se refiere a la medida en que el individuo tiende a enfocarse en unas pocas mentas, persiguiéndola con persistencia y responsabilidad. Los que califican bajo tienden a ser más distraídos y desorganizados.</li> <li>✓ <b>Estabilidad emocional:</b> Capacidad de una persona para soportar la tensión. La gente más estable tiende a ser calmada, entusiasta y segura.</li> <li>✓ <b>Apertura a la experiencia:</b> Concierne a los intereses personales. Los abiertos son más creativos y disfrutan de lo novedoso. Los del extremo contrario prefieren lo convencional.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo afecta la calificación en cada factor al <b>desempeño</b>?             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La <b>escrupulosidad</b> pronostica un <b>alto rendimiento</b> en todo tipo de trabajos: fiables, organizados, persistentes y orientados al logro.</li> <li>✓ Para el resto de dimensiones de la personalidad el pronóstico dependa de los criterios de rendimiento y de la ocupación.</li> <li>✓ No queda claro por qué la <b>estabilidad emocional</b> positiva no se relaciona con el desempeño en el trabajo.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Atributos de la Personalidad que influyen en el CO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Locus de Control:</b> Grado en que los individuos creen controlar su vida (locus interno) o ser controlado por fuerzas externas (locus externo). Implicaciones para el CO del locus interno:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Mayor satisfacción laboral:</b> Probablemente debido a una mayor atribución de resultados y rotación en caso de estar insatisfechos.</li> <li>✓ <b>Menor absentismo:</b> debido a un mayor cuidado por la salud.</li> <li>✓ <b>Mejor desempeño:</b> especialmente en tareas complicadas, no rutinarias.</li> <li>✓ <b>Efecto ambiguo sobre la rotación:</b> Mayor satisfacción y desempeño, pero menos conformismo en caso de estar insatisfechos.</li> </ul> </li> <li>• <b>Maquiavelismo:</b> Grado en que el individuo es pragmático, mantiene una distancia emocional, y piensa que el fin justifica los medios. Los individuos maquiavélicos prosperan si:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interactúan directamente con los demás.</li> <li>✓ La situación permite improvisar (pocas reglas y normas).</li> <li>✓ Existe un vínculo emocional que puede distraer a los demás.</li> </ul> <p>Los maquiavélicos son más productivos en trabajos con pocas restricciones éticas, donde se requiera gran capacidad de negociación (dirección de compras, ventas, etc.).</p> </li> <li>• <b>Autoestima:</b> Medida en que el individuo tenga confianza en sí mismo. Una mayor autoestima lleva a una mayor esperanza de éxito y satisfacción y una mayor independencia en la toma de decisiones.</li> <li>• <b>Supervisión personal:</b> Capacidad del individuo para adaptar su conducta a los factores externos situacionales. Los individuos más camaleónicos reciben más ascensos y llegan a puestos importantes, quizá porque dichos puestos requieren adaptabilidad para tratar con diversos colectivos.</li> <li>• <b>Disposición a correr riesgos:</b> Apertura a la experiencia.</li> </ul>
<p><b>Tipos de</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personalidad Tipo A:</b> Muy competitivos, quieren siempre hacer más y más en menos tiempo,</li> </ul>



## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

<b>Personalidad</b>	<p>aunque tengan que ir contra otros intereses.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personalidad Tipo B:</b> No se ven necesitados de obtener un incesantemente creciente número de cosas ni participar en continuos eventos en un tiempo cada menor.</li> </ul>
<b>El Aprendizaje</b>	
<b>Aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia.</li> <li>• Todas las conductas complejas son aprendidas.</li> </ul>
<b>Teorías del Aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condicionamiento Clásico:</b> El individuo responde a un estímulo que normalmente no producirá tal respuesta.</li> <li>• <b>Condicionamiento Operante:</b> El individuo aprende a comportarse para conseguir lo que quiere (recompensa) o a evitar lo que no quiere (castigo).</li> <li>• <b>Aprendizaje Social:</b> Las personas aprenden por observación de lo que les sucede a los demás, además de la experiencia directa.</li> </ul>
<b>Condicionamiento Clásico y los perros de Pavlov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En principio, un estímulo incondicionado (trozo de carne) genera una respuesta incondicionada inevitable (generar saliva).</li> <li>• <b>Proceso de Aprendizaje:</b> Un estímulo artificial (campanilla) inicialmente neutro se asocia al estímulo incondicionado.</li> <li>• El estímulo artificial se acaba convirtiendo en estímulo condicionado y genera una respuesta condicionada (salivar sólo con el campanilleo).</li> <li>• Es un <b>condicionamiento pasivo</b>, basado en respuestas reflejas y con poca aplicación en las organizaciones.</li> </ul>
<b>Condicionamiento Operante y los ratones de Skinner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El comportamiento está en función de las consecuencias, siendo la <b>conducta voluntaria, no refleja</b>.</li> <li>• El comportamiento está más <b>controlado desde fuera</b> que dentro: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si a una determinada conducta (pulsar una palanca) se le otorga un refuerzo positivo (comida), esa conducta se fija más fácilmente.</li> <li>✓ En presencia de un castigo (descarga eléctrica) esa conducta se extingue rápidamente.</li> </ul> </li> <li>• Es más útil para explicar el comportamiento las organizaciones.</li> </ul>
<b>Aprendizaje Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensión del condicionamiento operante que incluye el aprendizaje por observación y percepción: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La gente aprende al observar a los demás o al escuchar algo, o mediante experiencias directas (padres, maestros, televisión, etc.).</li> <li>✓ La gente responde de la manera en que ellos perciben y definen las consecuencias no por estas en sí mismas.</li> </ul> </li> <li>• Importancia central de la influencia de modelos de comportamiento.</li> <li>• <b>Procesos</b> relevantes en el Aprendizaje Social a partir de un modelo (a tener en cuenta en programas de capacitación): <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Procesos de atención:</b> Aprendemos un modelo sólo si prestamos atención a sus rasgos críticos (modelos más atractivos o importantes).</li> <li>✓ <b>Procesos de retención:</b> La influencia de un modelo depende de lo bien que el individuo recuerde sus acciones cuando ya no estén disponibles.</li> <li>✓ <b>Procesos de reproducción motora:</b> Hasta que punto el individuo puede reproducir las acciones del modelo tras observarlas.</li> </ul> </li> </ul>



## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

	<p>✓ <b>Proceso de reforzamiento:</b> Si hay recompensa por ello, el sujeto estará más motivado a exhibir la conducta del modelo.</p>	
<p><b>Uso del Aprendizaje para modelar la conducta individual</b></p>	<p><b>Refuerzo Positivo:</b> Seguir una conducta con algo agradable. Ejemplo: Alabar a los puntuales</p>	<p><b>Refuerzo Negativo:</b> Responder a una conducta con la retirada de algo desagradable. Ejemplo: Eliminar la obligación de servir el café al jefe a los puntuales</p>
	<p><b>Extinción:</b> Eliminar un refuerzo que mantiene una conducta. Ejemplo: Dejar de ayudar con el trabajo retrasado a los compañeros impuntuales</p>	<p><b>Castigo:</b> Establecer una respuesta desagradable para una conducta. Ejemplo: Regañar a los impuntuales</p>

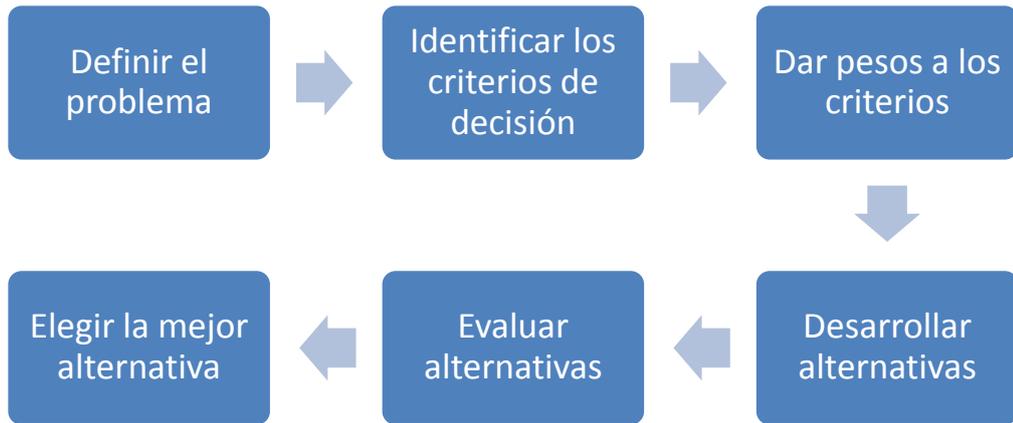


## Tema 3 Percepción y Toma de Decisiones Individual

<b>El proceso de Percepción</b>													
<b>Concepto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales para darle un sentido al entorno.</li> <li>• Puede ser que de un mismo suceso dos individuos tengan interpretaciones distintas.</li> <li>• La <b>conducta</b> se basa en la <b>percepción de la realidad</b>, más que en la realidad en sí misma.</li> <li>• Varios factores influyen sobre la percepción de la realidad:</li> </ul> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 10px; background-color: #e0ffe0;"> <pre> graph TD     FO[Factores del Objeto] --&gt; P[Percepción]     FS[Factores de Situación] --&gt; P     FP[Factores del Perceptor] --&gt; P     P --&gt; C[Conducta]             </pre> </div>												
<b>Teoría de la Atribución</b>													
<b>Concepto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La percepción del comportamiento humano difieren de las percepciones sobre objetos inanimados.</li> <li>• Hacemos inferencias y juicios sobre <b>las motivaciones e intenciones</b> que hay detrás de las acciones de individuos.</li> <li>• <b>Teoría de la atribución:</b> Cuando observamos una conducta tratamos de determinar si su causa es interna o externa.             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Causa Interna:</b> La conducta está controlada por el individuo.</li> <li>✓ <b>Causa Externa:</b> La situación obliga un comportamiento determinado.</li> </ul> </li> <li>• El que atribuyamos causa interna o externa a una conducta depende de tres factores:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Especificidad:</b> Hasta qué punto el individuo muestra <b>comportamientos diferentes</b> según la situación.</li> <li>✓ <b>Consenso:</b> Hasta qué punto los individuos que afrontan una situación similar <b>responden de forma idéntica</b>.</li> <li>✓ <b>Consistencia:</b> Hasta qué punto se responde de la misma manera a lo largo del tiempo.</li> </ul> </li> </ul> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Observación</th> <th style="width: 33%;">Interpretación</th> <th style="width: 33%;">Atribución de la Causa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: left; vertical-align: middle;">Conducta Individual</td> <td rowspan="2">Especificidad o Distinción</td> <td>Alta: Causa Externa</td> </tr> <tr> <td>Baja: Causa Interna</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Consenso</td> <td>Alta: Causa Externa</td> </tr> <tr> <td>Baja: Causa Interna</td> </tr> <tr> <td>Consistencia</td> <td>Alta: Causa Interna</td> </tr> </tbody> </table>	Observación	Interpretación	Atribución de la Causa	Conducta Individual	Especificidad o Distinción	Alta: Causa Externa	Baja: Causa Interna	Consenso	Alta: Causa Externa	Baja: Causa Interna	Consistencia	Alta: Causa Interna
Observación	Interpretación	Atribución de la Causa											
Conducta Individual	Especificidad o Distinción	Alta: Causa Externa											
		Baja: Causa Interna											
	Consenso	Alta: Causa Externa											
		Baja: Causa Interna											
Consistencia	Alta: Causa Interna												

			Baja: Causa Externa
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como resultado, esta teoría predice algunas <b>desviaciones y errores</b> en la percepción que se observan en el mundo real:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Error de atribución fundamental:</b> Tendencia a <b>subestimar</b> la influencia de los factores externos y <b>sobreestimar</b> la de factores internos al juzgar la conducta de los demás.</li> <li>✓ <b>Tendencia autofavorable:</b> Tendencia a atribuir los éxitos propios a factores internos y, al mismo tiempo, culpar de los fracasos a factores externos.</li> </ul> </li> </ul>		
<b>Atajos frecuentes para juzgar a los demás</b>			
<b>Atajos frecuentes para juzgar a los demás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percibir e interpretar correctamente es una tarea pesada, por lo que usamos atajos imperfectos para agilizarla:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Percepción Selectiva</b> de objetos o acontecimientos que incluyen alguna característica destacable (situación del objeto, intereses propios, experiencias anteriores, etc.)</li> <li>✓ <b>Efecto Halo:</b> Conclusión general sobre alguien basada en una sola característica (inteligencia, aspecto físico). Más grave cuando el juicio se ha de hacer sobre características ambiguas, con un lado moral o poco familiares para el receptor.</li> <li>✓ <b>Proyección:</b> Atribuir las características personales propias a los otros. Hace suponer una mayor homogeneidad en la conducta de los individuos de la que en realidad existe.</li> <li>✓ <b>Efecto Contraste:</b> Evaluamos las características de una persona en comparación a otras evaluadas recientemente.</li> <li>✓ <b>Tipificación:</b> Hacemos supuestos sobre las personas en función a su grupo y orientamos la percepción de forma concordante, retroalimentando el <b>estereotipo</b>. La generalización ahorra de operaciones mentales, pero es un problema cuando se basa en una premisa falsa.</li> </ul> </li> </ul>		
<b>La Toma Individual de Decisiones</b>			
<b>La toma individual de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La toma de decisiones en las empresas habrá de hacerse de forma racional, eligiendo la mejor alternativa.</li> <li>• En la práctica, existen algunos <b>factores que condicionan esta racionalidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La percepción de las opciones</li> <li>✓ La imposibilidad de ser ilimitadamente racional</li> <li>✓ La creatividad humana</li> <li>✓ Los sesgos en el uso de reglas de mano</li> <li>✓ Las restricciones éticas</li> </ul> </li> <li>• <b>Etapas</b> de un modelo racional de toma de decisiones:</li> </ul>		





Supuestos:

1. Claridad del problema.
2. Opciones conocidas.
3. Preferencias claras.
4. Preferencias constantes.
5. Sin limitaciones de tiempo ni coste.
6. Rendimiento máximo.

- **Crítica fundamental del modelo racionalista:** Es un modelo normativo, pero poco útil como modelo descriptivo.
- La introducción de algunos elementos clave hace el modelo más realista:
  - ✓ La **creatividad** es fundamental en el desarrollo de alternativas.
  - ✓ La **racionalidad** es limitada y, por tanto, la **intuición** puede tener un papel relevante.
  - ✓ Asimetrías en la percepción de los resultados.

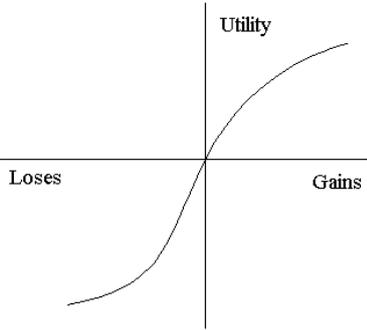
### La intersección: creatividad



- **Racionalidad Limitada:** Los individuos toman decisiones elaborando modelos sencillos en los que sitúan las características esenciales de los problemas, sin captar toda su complejidad.
  - ✓ Conformarse con solución satisfactoria más que óptima.



## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promueve la aplicación de soluciones convencionales a los problemas.</li> <li>• <b>Intuición:</b> Proceso inconsciente de elección rápida, aunque no necesariamente irracional. Está basada en experiencia destilada y razonamientos inconscientes.</li> <li>• <b>Función de Pérdidas y Ganancias:</b></li> </ul> <p>Buenas Noticias: por separado.                  Malas Noticias: todas juntas.                  Mayor a buenas noticias: todas juntas.                  Mayor a malas noticias: por separado.</p> <div style="text-align: right;">  </div>
<b>El uso de métodos heurísticos</b>	
<b>Uso de procedimientos heurísticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando recoger y procesar toda la información necesaria para tomar una decisión es demasiado costosa, las personas usan <b>reglas de mano</b> para hacer una aproximación de dicha información.</li> <li>• Al usar estas aproximaciones, aparecen unos <b>sesgos</b> que hacen que las estimaciones de los individuos se desvíen sistemáticamente en el mismo sentido.</li> </ul>
<b>Sesgos en el uso de procedimientos heurísticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sesgo de Representatividad:</b> Mala estimación de la probabilidad de que un individuo pertenezca a un grupo o a otro. La confusión debe a las características típicas de uno y otro grupo.</li> <li>• <b>Sesgo de Regresión a la Media:</b> En presencia de cierta aleatoriedad en los resultados de un trabajo, es lógico que a situaciones excepcionalmente buenas les sigan otras peores. Ello es debido a un simple efecto de regresión a la media que, a menudo no se tiene en cuenta.</li> <li>• <b>Sesgo de Disponibilidad:</b> Tendencia a sobrestimar la probabilidad de que ocurran sucesos más recientes en el tiempo, llamativos, o próximos a nosotros.</li> <li>• <b>Sesgo de Estimación por ajuste:</b> A veces realizamos la estimación de magnitudes en base a un punto de partida, que es ajustado al alza o a la baja en función de la información adicional que vamos obteniendo.</li> <li>• <b>Sesgo de Contrastes de Percepción:</b> (aplicación de la ley Weber-Fechner) Las capacidad de las personas para apreciar un cambio de magnitud es proporcional al tamaño de esa magnitud. Ello hace que una misma bajada en precios se perciba más sobre un producto de bajo valor que sobre uno de valor más alto.</li> <li>• <b>Sesgo de Consideración de posibilidades irrelevantes:</b> La existencia de opciones que son completamente dominadas por alguna otra no debería influir en la toma de decisiones. Sin embargo, tienden a favorecer a la opción que las domina.</li> </ul>
<b>Restricciones Éticas en la Toma de Decisiones</b>	
<b>Restricciones Éticas en la Toma de Decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo deben incluirse las consideraciones morales en la toma de decisiones? Varios criterios éticos:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Criterio Utilitario:</b> Las decisiones se toman sólo en base a sus resultados, buscando el máximo bien al mayor número de personas.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es la forma dominante en el mundo de los negocios.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>



马德里卡洛斯三世大学华人学生会  
 ASOCIACION DE ESTUDIANTES CHINOS DE  
 LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

- Consistente con las metas de eficacia, productividad y beneficios.
- Ignora los derechos de las minorías.
- ✓ **Criterio basado en derechos:** Las decisiones se deben tomar respetando los derechos y libertades fundamentales recogidos en las declaraciones de derechos.
  - Puede crear un ambiente excesivamente legalista que disminuya la productividad..
  - Protege a los soplones.
- ✓ **Criterio basado en la justicia:** Los individuos imponen y cumplen las reglas justas para que exista una distribución equitativa de los beneficios y costes.
  - Apoyada típicamente por los sindicatos.
  - Alienta un conformismo que reduce el ánimo a correr riesgos, innovar o tratar de aumentar la productividad.



## Tema 4 Valores, Actitudes y Satisfacción

<b>Valores</b>	
<b>Concepto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los valores son convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final es preferible al opuesto.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incorporan un elemento de juicio, son generalmente inflexibles y determinan nuestras ideas preconcebidas de lo bueno y lo malo.</li> <li>✓ Importancia para las organizaciones: Cruciales para el entendimiento de actitudes y motivaciones. También influyen sobre nuestras percepciones.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Fuentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los valores tienen atributos de contenido e intensidad:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contenido: Conciencia al individuo de que un modo de comportarse es importante.</li> <li>✓ Intensidad: Especifica cómo de importante es ese modo de comportarse.                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En función de la intensidad, los valores pueden ser ordenados en un sistema de valores, que es la jerarquía de la escala de valores de un individuo (libertad, placer, respeto, honestidad, obediencia, justicia).</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>Tipología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los valores terminales se refieren a las metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida. Ejemplo: Llevar una vida cómoda.</li> <li>• Los valores instrumentales atañen a los medios que uno está dispuesto a usar para conseguir los valores terminales. Ejemplo: Ambición, Honestidad.</li> </ul>
<b>Los valores en las diferentes culturas</b>	
<b>Diferencia de los valores entre culturas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hofstede descubrió 5 dimensiones:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Distancia del poder: Grado de aceptación en una cultura de que el poder se distribuya desigualmente.</li> <li>✓ Individualismo: Grado en el que la gente prefieren actuar como individuos más que en equipo.</li> <li>✓ Materialismo: Hasta qué punto prevalecen los valores como la acumulación de bienes materiales y la competencia por encima de la calidad de vida y la preocupación de los demás.</li> <li>✓ Evasión de la incertidumbre: En qué medida los ciudadanos de una sociedad se sienten amenazados cuando se enfrentan a una situación incierta y ambigua (y trata de evitarlas).</li> <li>✓ Orientación al corto/largo plazo:                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En las culturas nacionales orientadas al largo plazo se destaca el futuro, el ahorro y la persistencia.</li> <li>➤ En las sociedades orientadas al corto plazo se subraya el pasado, el respeto a la tradición y a las obligaciones sociales.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Conclusiones del Estudio de Hofstede:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Algunos resultados están relacionados con el grado de desarrollo social:                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ China y África soportan bien la distribución desigual del poder, al revés que EEUU y Holanda.</li> <li>➤ Los ciudadanos de EEUU aparecen como más individualistas que los asiáticos.</li> </ul> </li> <li>✓ En otros casos, los resultados son más ambiguos.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Actitudes y Valores</b>	



## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

<b>Concepto de Actitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las actitudes son declaraciones evaluativas o juicios (favorables o desfavorables) en relación con objetos, personas o hechos. Ejemplo: Me gusta mi trabajo.</li> <li>Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero están estrechamente relacionados con ellos.</li> <li>En las organizaciones, las actitudes determinan en gran medida los comportamientos de los individuos.</li> </ul>
<b>Componentes de las actitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Componente Cognoscitivo: Opinión o creencia sobre qué es lo bueno. Es determinado por los valores.</li> <li>Componente Afectivo: Parte emocional de la actitud. Es el componente esencial de las actitudes.</li> <li>Componente Conductual: Intención de comportarse de cierta manera con algo o alguien. Es la parte más relevante para el comportamiento organizativo.</li> <li>El componente cognoscitivo condiciona al componente afectivo, y este último se materializa en componente conductual.</li> </ul>
<b>Tipos de Actitudes relevantes para el CO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La satisfacción con el trabajo es la actitud general de un individuo hacia su puesto.</li> <li>La participación en el trabajo se refiere al grado en que una persona se identifica con su puesto, participa activamente y considera su rendimiento algo importante para su autoestima. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una mayor participación está asociada a menor absentismo y baja rotación.</li> </ul> </li> <li>El compromiso con la organización es el grado en que un empleado se identifica con una organización y sus metas.</li> </ul>
<b>Coherencia en las Actitudes</b>	
<b>Disonancia Cognoscitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disonancia Cognoscitiva: Incongruencia entre varias actitudes o entre actitudes y comportamiento.</li> <li>Los individuos tratan de eliminar o reducir dicha incongruencia, conciliando actitudes y alineándolas con sus comportamientos.</li> <li>El deseo de reducir la disonancia dependerá de la importancia de los elementos disonantes, el margen de actuación y las recompensas.</li> </ul>
<b>Actitudes y Comportamiento</b>	
<b>Teoría de la percepción de uno mismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las actitudes son adoptadas a posteriori para dar sentido a una acción ocurrida. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejemplo: Llevo haciendo este trabajo 10 años, luego debe gustarme.</li> <li>✓ Esto es especialmente cierto cuando no existen convicciones muy firmes o no se ha debatido en exceso sobre el tema.</li> </ul> </li> <li>Una aplicación: Las encuestas de actitudes, que son cuestionarios para conseguir opiniones del empleado sobre su trabajo, equipos, supervisores y la organización. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puede ser de utilidad para mejorar la comunicación ascendente y resolver conflictos.</li> <li>✓ Proporcionan a la gerencia, un feedback valioso del modo en que los empleados perciben sus condiciones de trabajo.</li> <li>✓ Especialmente importante para estar alerta de la percepción que los empleados tienen de la realidad en la empresa.</li> </ul> </li> </ul>
<b>La Satisfacción Laboral</b>	
<b>Concepto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la medida en que pueda afectar a las variables del desempeño, es importante conocer la satisfacción de los empleados.</li> <li>Medición de la satisfacción laboral: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calificación General Única: Globalmente, ¿cómo se siente de satisfecho con su trabajo?</li> </ul> </li> </ul>



马德里卡洛斯三世大学华人学生会  
ASOCIACION DE ESTUDIANTES CHINOS DE  
LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calificación Sumada: Suma promedio de la calificación en los diferentes aspectos claves.</li> <li>✓ Dada la amplitud del concepto de satisfacción laboral, no está claro cuál método es más válido.</li> </ul>
<b>Factores que influyen en la satisfacción laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Trabajo mentalmente desafiante</b> (sin llegar a crear frustración)</li> <li>• <b>Recompensas justas</b> según las demandas del trabajo (salario, premios, ascensos...)</li> <li>• <b>Condiciones de trabajo</b> (comodidad, localización, riesgos...)</li> <li>• <b>Compañerismo</b>: Apoyo de los compañeros y supervisores.</li> <li>• La <b>adecuación de la personalidad al puesto</b> contribuye a evitar la frustración.</li> <li>• La <b>genética</b> importa en la medida en que condiciona nuestras actitudes.</li> </ul>
<b>Efecto sobre el desempeño de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Satisfacción y Productividad</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La frase “los trabajadores contentos son productivos” es por lo general falsa. (Causalidad Inversa)</li> <li>✓ Las organizaciones con alto nivel de satisfacción son más productivas.</li> </ul> </li> <li>• <b>Satisfacción y Absentismo</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Correlación moderadamente negativa.</li> <li>✓ Hay que tener en cuenta otros factores al analizar esta correlación: permisividad de la empresa, tecnología...etc.</li> </ul> </li> <li>• <b>Satisfacción y Rotación</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Correlación negativa más intensa.</li> <li>✓ El rendimiento es un importante moderador: La organización intenta retener a los buenos insatisfechos.</li> </ul> </li> <li>• <b>Satisfacción y Atención al Cliente</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad de los clientes en las empresas de servicios.</li> <li>✓ Un empleado satisfecho será más amable y dedicado.</li> <li>✓ La menor rotación también puede mejorar la atención.</li> <li>✓ La amabilidad de los clientes también afecta a la satisfacción de los empleados.</li> </ul> </li> </ul>



马德里卡洛斯三世大学华人学生协会  
ASOCIACION DE ESTUDIANTES CHINOS DE  
LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

## Tema 5 Motivación

<b>Conceptos Básicos de Motivación</b>	
<b>Concepto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas cuestiones aceptadas sobre el comportamiento:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El comportamiento tiene unas causas y se dirige a unas metas.</li> <li>✓ Existen componentes del comportamiento que no se pueden observar (ejemplo: pensamiento, percepción, etc.), pero también son importantes para el desarrollo de metas.</li> <li>✓ Se puede actuar sobre las motivaciones que determinan el comportamiento.</li> </ul> </li> <li>• La motivación es el proceso que gobierna la dirección, la intensidad y la persistencia del comportamiento de las personas.</li> <li>• Existen varias teorías que estudian los diferentes aspectos de la motivación.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las diferentes teorías existentes se han centrado en torno a los dos elementos cruciales que determinan de la motivación:                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Las Teorías de Contenido se centran en los factores internos de la persona que impulsan, dirigen, sostienen y frenan su comportamiento.</li> <li>➢ Las Teorías de Proceso describen y analiza cómo se da energía, dirige, sostiene y frena el comportamiento de los individuos.</li> </ul> </li> <li>✓ Ambos grupos de teorías han ido evolucionando (siendo perfeccionadas) a lo largo del tiempo.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Teorías de Contenido</b>	
<b>Las teorías de contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las “Teorías de Contenido” se refieren a los factores personales de la motivación, por lo que tienen una utilidad práctica para:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Determinar qué necesidades pueden provocar un comportamiento productivo.</li> <li>✓ Ofrecer recompensas significativas que ayuden a las personas a satisfacer sus necesidades.</li> <li>✓ Saber cuánto hay que ofrecer para optimar el comportamiento.</li> <li>✓ No dar por hecho que las carencias en las necesidades se repetirán según un patrón constante.</li> </ul> </li> <li>• Teorías: Maslow, McGregor, Alderfer, Herzberg, McClelland.</li> </ul>
<b>La jerarquía de Maslow</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una de las primeras teorías de la motivación y sin duda la más conocida es la Jerarquía de Necesidades de Maslow.</li> <li>• El concepto de jerarquía de necesidades se refiere a que las personas satisfacen las necesidades en un orden determinado: de las básicas a las menos primordiales.</li> <li>• Las necesidades categorizadas en la jerarquía de Maslow son:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fisiológicas: Alimento, bebida, resguardo y alivio del dolor.</li> <li>✓ De seguridad: estar libre de amenazas, estar fuera de sucesos o entornos amenazantes.</li> <li>✓ De pertenencia (sociales): socialización, sensación de formar parte de un grupo, aceptación, amistad y amor.</li> <li>✓ De estima: autoestima y estima de los demás.</li> <li>✓ De autorrealización: Desarrollar al máximo las capacidades propias, habilidades y potencial.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Las</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se introduce el concepto de aprendizaje: muchas de nuestras necesidades se adquieren de la</li> </ul>



## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

<p><b>necesidades dominantes de McClelland</b></p>	<p>cultura social.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una persona con una fuerte necesidad estar á más motivada para satisfacerla.</li> <li>• Identifica tres tipos de necesidades:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necesidad de Logro: Fuerte impulso por alcanzar unos objetivos personales que proporcionan gran satisfacción al individuo. Ejemplo: Búsqueda de éxito</li> <li>✓ Necesidad de Afiliación: Intenso deseo de ser apreciado por los demás, de recibir aprobación social y de establecer estrechas relaciones interpersonales. Ejemplo: Búsqueda de prestigio.</li> <li>✓ Necesidad de Poder: Deseo de influir o controlar otras personas.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>La Teoría ERG</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Teoría ERG (de Clayton Alderfer) es una revisión de la teoría de Maslow que no supone una jerarquía rígida.</li> <li>• Propone tres grupos fundamentales de necesidades básicas: Existencia, Relaciones Sociales y Crecimiento (ERG).</li> <li>• Rasgos importantes:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pueden coexistir dos o más necesidades al mismo tiempo.</li> <li>✓ Si se reprime la recompensa de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Los intereses de McGregor</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo a las que denominó Teoría X y Teoría Y.</li> <li>• Teoría X:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo, evitándolo cuando pueden.</li> <li>✓ Deben ser controlados o amenazados.</li> <li>✓ Evitan asumir responsabilidad y buscan una dirección formal.</li> <li>✓ Colocan seguridad por encima de los demás factores; poca ambición.</li> </ul> </li> <li>• Teoría Y:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.</li> <li>✓ Pueden ejercer autodirección y autocontrol.</li> <li>✓ Puede aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.</li> <li>✓ La capacidad de tomar decisiones está dispersa en la población.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>La Teoría Bifactorial de Herzberg</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herzberg investigó la relación de los individuos con su trabajo, que determina la sensación de éxito o fracaso.</li> <li>• Según sus resultados dos tipos de <b>actitudes</b> que <b>orientan</b> el comportamiento de las personas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Factores higiénicos o extrínsecos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Rodean a las personas y abarcan las condiciones del trabajo.</li> <li>➢ En principio, están fuera del control de las personas (salario, beneficios sociales, políticas de empresa, etc).</li> <li>➢ Cuando están provistos de forma óptima, se evita insatisfacción.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Factores motivacionales o intrínsecos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Están relacionados con el contenido del puesto y con la naturaleza de las tareas.</li> <li>➢ Están bajo control del individuo (sentimiento de crecimiento individual, creatividad, etc)</li> <li>➢ Cuando están presentes se produce satisfacción en el cargo (progreso, reconocimiento, autorrealización y trabajo en sí)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>



## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuando no están presentes puede producirse apatía, desinterés, desmotivación, etc.</li> <li>• Herzberg enfatiza la importancia de ese tipo de factores para motivar.</li> </ul>
<b>La Evaluación Cognitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensas Intrínsecas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Placer que se deriva del trabajo en sí de realizar tareas que nos satisfagan.</li> </ul> </li> <li>• Motivadores Intrínsecos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad para elegir el trabajo por uno mismo.</li> <li>✓ Logros.</li> <li>✓ Responsabilidad.</li> <li>✓ Competencia.</li> </ul> </li> <li>• Recompensas Extrínsecas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Remuneraciones Externas, como el salario.</li> </ul> </li> <li>• Motivadores Extrínsecos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Provocadas por un agente externo proveniente del ambiente.</li> <li>✓ Salario elevado.</li> <li>✓ Relaciones con supervisores.</li> <li>✓ Condiciones laborales.</li> </ul> </li> <li>• Consecuencia fundamental de esta teoría: <p>Un aumento de las remuneraciones externas hace bajar las motivaciones intrínsecas y la motivación general.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asignar <i>recompensas externas</i> por una conducta que antes tenía una <i>recompensas internas</i> tiende a disminuir el interés por estas últimas.</li> <li>✓ La conducta queda <b>sobrejustificada</b> en el contexto de recompensa y se orienta hacia la recompensa extrínseca.</li> <li>✓ Cambio en el <i>locus de causalidad</i>: Desplazamiento en la percepción que tiene el individuo de las causas de que se dedique a una tarea.</li> </ul> </li> <li>• Soporte empírico de esta teoría: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si las recompensas externas son <b>tangibles</b> y <b>esperadas</b>, pueden causar un cambio importante en el locus de causalidad.</li> <li>✓ Si las recompensas externas son <b>intangibles e inesperadas</b>, no afectan al locus de causalidad, sino que introducen sólo un efecto informativo sobre la competencia.</li> <li>✓ Las predicciones de esta teoría se cumplen <b>sólo para puestos intermedios: ni muy tediosos ni muy interesantes</b>.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Teorías del Proceso</b>	
<b>Concepto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Teorías del Proceso pretenden explicar cómo se induce, sostiene y frena el comportamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Teoría de la equidad (Adams)</li> <li>✓ Modelo de características del puesto</li> <li>✓ Teoría de las expectativas (Vroom)</li> <li>✓ Teoría de la fijación de metas</li> </ul> </li> </ul>
<b>Teoría de la Equidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según la <b>teoría de la equidad</b>, los empleados comparan el esfuerzo (input) que <b>aportan</b> y los resultados (output) que <b>obtienen</b> en relación con lo de otros: <ul style="list-style-type: none"> <li><math>(O/A)_1 &lt; (O/A)_2 \rightarrow</math> <b>Desigualdad (remuneración insuficiente)</b></li> <li><math>(O/A)_1 = (O/A)_2 \rightarrow</math> <b>Igualdad</b></li> </ul> </li> </ul>



## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

	<p style="text-align: center;"><math>(O/A)_1 &gt; (O/A)_2 \rightarrow</math> <b>Desigualdad (remuneración excesiva)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El empleado hace su comparación en al referencia “individuo 2”:</li> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Yo interior</i>: Experiencias propias en otro puesto dentro de la empresa.</li> <li>2. <i>Yo exterior</i>: Experiencias propias en otras organizaciones.</li> <li>3. <i>Otro interior</i>: Situación de compañeros dentro de la misma empresa.</li> <li>4. <i>Otro exterior</i>: Situación de empleados en otras organizaciones.</li> </ol> <li>• El punto clave de la teoría de la equidad es que los empleados reaccionan para eliminar las desigualdades: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambiar sus aportaciones (tendencia a reducir el esfuerzo cuando la remuneración es insuficiente y aumentarlo cuando es excesiva).</li> <li>✓ Intentar cambiar los resultados (por ejemplo, tendiendo a sacrificar calidad por cantidad en el destajo o las ventas por comisión).</li> <li>✓ Distorsionar la percepción del yo (“<i>en realidad trabajo más/menos de lo que pensaba</i>”)</li> <li>✓ Distorsionando la percepción de los otros (“<i>en realidad, su puesto no es tan bueno como el mío</i>”)</li> <li>✓ Escoger otra referencia (<i>estoy peor que Juan, pero mejor que Pepe</i>)</li> <li>✓ Abandonar (renunciar)</li> </ul> </li> <li>• Conclusiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los individuos tienden más a cambiar de conducta si la remuneración es insuficiente que si es excesiva. <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Mayor propensión a cambiar de percepción en vez de cambiar de conducta ante una situación no equitativa que nos favorece.</li> </ul> </li> <li>✓ La percepción de un individuo sobre la equidad de su situación laboral puede tanto a su productividad como a su nivel de absentismo y a su propensión a dejar el trabajo.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Teoría de las Expectativas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La Teoría de las expectativas</b> (Victor Vroom) afirma que la tendencia a un comportamiento depende de la expectativa de que a esa conducta le seguirá cierto resultado atractivo.</li> <li>• En términos prácticos, la motivación por expectativas es: los individuos realizan un <b>esfuerzo</b> en el trabajo para lograr un <b>rendimiento</b> que dé como resultados las <b>recompensas</b> deseadas.</li> <li>• Puntos clave para realizar un esfuerzo: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si me esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación del rendimiento?</li> <li>✓ Si tengo una buena evaluación, ¿me premiará la empresa?</li> <li>✓ ¿Me resultan atractivos los premios de la empresa?</li> </ul> </li> <li>• La utilidad de la teoría de las expectativas para predecir la motivación dependerá de una serie de variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Opción: libertad del individuo para elegir (al menos) entre varias conductas alternativas.</li> <li>✓ Expectativas: creencia que una determinada conducta tendrá éxito o no (es una probabilidad en cierto modo subjetiva)</li> <li>✓ Preferencia (valencia): valores que una persona atribuye a diferentes resultados</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Teoría de la Fijación de Metas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas están más motivadas cuando se enfrentan a metas concretas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los empleados deben creer en las metas (aceptación).</li> <li>✓ Los objetivos asignados deben suponer un reto para las personas y ser realistas al mismo tiempo.</li> <li>✓ Los objetivos deben ser específicos y cuantificables para dar una orientación clara de</li> </ul> </li> </ul>



## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

	<p>c ómo conseguirlos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ejemplo m ás claro de la aplicaci ón de esta teor ía es la <b>direcci ón por objetivos</b> (DPO).</li> <li>• ¿Por qu éel establecimiento de objetivos concretos mejora la motivaci ón? <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Focalizan la atenci ón del empleado.</li> <li>✓ Ayudan a auto-regularse.</li> <li>✓ Aumentan la persistencia en el esfuerzo.</li> <li>✓ Fomentan la creatividad en el desarrollo de estrategias y planes alternativos.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Integraci ón de Teor ías e Implicaciones Pr ácticas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaci ón pr áctica de las diferentes teor ías a cuestiones laborales: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Productividad: Teor ías de Necesidad (Maslow, Hezberg, ERG, McClelland) y Teor ía Metas.</li> <li>✓ Absentismo: Teor ía de la Equidad y Teor ía de las Expectativas.</li> <li>✓ Rotaci ón: Teor ía de la Equidad y Teor ía de las Expectativas.</li> <li>✓ Satisfacci ón: Teor ías de Necesidad (Maslow, Hezberg, ERG, McClelland).</li> </ul> </li> <li>• <b>Direcci ón por Objetivos:</b> En los sistemas de Direcci ón por Objetivos, los empleados y supervisores llegan a un acuerdo sobre un conjunto de metas observables que han de ser cumplidas en un plazo definido de tiempo. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es un proceso en cascada: los objetivos generales de la empresa se desglosan en objetivos espec íficos de la unidad.</li> <li>✓ Determina una jerarqu ía de objetivos.</li> <li>✓ Cada persona sabe lo que se espera de ella.</li> <li>✓ La participaci ón del empleado mejora el flujo de informaci ón.</li> <li>✓ Inconveniente: Se da m ás importancia a los aspectos cuantificables del trabajo.</li> </ul> </li> <li>• <b>Programas de Reconocimiento:</b> Los programas de reconocimiento a los empleados instauran mecanismos (premios, condecoraciones, etc.) que manifiesten inter és y aprecio por el trabajo bien hecho. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejemplos: Empleados del mes, carteles conmemorativos, etc.</li> <li>✓ Consistente con la teor ía de las expectativas y la teor ía del reforzamiento.</li> <li>✓ Ventaja: Es una pr áctica relativamente barata.</li> <li>✓ Inconveniente: No debe entenderse como un sustituto de la retribuci ón pecuniaria.</li> </ul> </li> <li>• <b>Programas de participaci ón:</b> En general, los programas de participaci ón son procesos que hace participar a los trabajadores en la toma de decisiones para aprovechar su capacidad y fomentar su nivel de compromiso. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A menudo, los trabajadores tienen mejor informaci ón local para la toma de decisiones (especialmente en tareas complejas).</li> <li>✓ La participaci ón en la toma de decisiones aumenta la implicaci ón (compromiso) en su implementaci ón.</li> <li>✓ Requiere que la decisi ón sea relevante para el empleado y que est ésea competente.</li> <li>✓ Investigaciones emp íricas: Poca importancia sobre la productividad y satisfacci ón.</li> <li>✓ Algunas formas estructuradas de participaci ón de los empleados: <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Los c írculos de calidad son grupos de empleados y supervisores que se re únen regularmente para discutir los problemas de calidad, investigar causas y recomendar e implementar soluciones. <ul style="list-style-type: none"> <li>• La administraci ón retiene el control final de las decisiones.</li> <li>• Muy de moda en los a ños 80, muchos desaparecieron por la falta de resultados</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>



马德里卡洛斯三世大学华人学生协会  
ASOCIACION DE ESTUDIANTES CHINOS DE  
LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

mensurables.

- Los planes de propiedad de acciones para los empleados convierten a los empleados en propietarios de la empresa.
  - Efecto positivo sobre la satisfacción, no sobre la productividad.
- **Programas de Pago Variable:** El pago variable es parte de la retribución de un trabajador que se basa en alguna medida individual o colectiva del rendimiento.
  - ✓ Dan un incentivo al esfuerzo y pueden ayudar a atraer a trabajadores de alta capacidad y cualificación.
  - ✓ El salario deja de verse como una especie de derecho y pasa a ser una compensación por las aportaciones.
  - ✓ Permiten a las empresas reducir su coste de mano de obra en épocas de recesión.
  - ✓ Imponen un riesgo sobre la parte que más aversión tiene (el trabajador) y pueden desplazar a la motivación intrínseca.
  - ✓ Algunas formas típicas de pago variables:
    - El destajo (piece rate) se basa en pagar una cantidad por cada unidad de producción realizada.
      - Normalmente complementan un salario base fijo, la cantidad por unidad producida puede fija, variable o tener un tope.
    - Los bonos suelen ser cantidades fijas que se pagan a los empleados (especialmente ejecutivos) por llegar a ciertas metas:
      - Refuerzan un sistema de motivación por fijación metas.
      - Pueden introducir una discontinuidad no deseable en los pagos.
    - En los planes de participación en beneficios se paga a los empleados una parte variable proporcional a los beneficios obtenidos:
      - Útil únicamente cuando los empleados tienen la sensación de poder afectar a los beneficios obtenidos.
      - Las opciones sobre acciones incentivan una mejor toma de decisiones en el largo plazo que el simple reparto de beneficios anuales.
    - Los programas de ganancias compartidas premian las mejoras en la productividad de la unidad o el equipo:
      - Al estar ligados sólo a la productividad, implican un riesgo menor que la participación en beneficios (dependiente de factores externos).



## Tema 6 El Comportamiento en los Grupos y Equipos de Trabajo

Definición de Grupos y Equipos	
Concepto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un <b>grupo de trabajo</b> es un conjunto de individuos que interactúa para compartir información y conseguir que cada miembro se desenvuelva mejor en su área. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sólo se refiere a la reunión de individuos para conseguir objetivos específicos, no implica la participación en trabajo colectivo.</li> </ul> </li> <li>• Un <b>equipo</b> es un grupo de trabajo en el que los esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño mayor que la suma de lo que produciría cada uno individualmente. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implica la generación de sinergias positivas a través del esfuerzo coordinado.</li> </ul> </li> </ul>
Tipología de los grupos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los <b>grupos formales</b> están determinados por la estructura organizativa, y el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido a las metas de la organización. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Grupo de mando:</b> Determinado por el organigrama, los subordinados reportan directamente a un jefe que les dirige.</li> <li>✓ <b>Grupos de tareas:</b> Se asocian trabajadores para realizar una tarea laboral determinada. Puede cruzar las relaciones de mando.</li> </ul> </li> <li>• Los <b>grupos informales</b> no están estructurados formalmente ni determinados por la organización. Son formaciones naturales que aparecen en respuesta a las necesidades de contacto social. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Grupos de interés:</b> Formados por personas que trabajan juntos para alcanzar determinados objetivos comunes.</li> <li>✓ <b>Grupos de amistad:</b> Suelen formarse por personas que comparten una o más características comunes.</li> </ul> </li> </ul>
Formación de los grupos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué se forman los grupos? (especialmente los informales) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seguridad: Se reduce la vulnerabilidad frente a otro grupo o individuos.</li> <li>✓ Estatus: Proporciona reconocimiento a los miembros.</li> <li>✓ Autoestima: Proporciona sentimientos de autovaloración.</li> <li>✓ Afiliación: Satisface necesidades sociales.</li> <li>✓ Poder: Fuerza del número.</li> <li>✓ Logro de la meta: Agrupa talentos, conocimiento.</li> </ul> </li> <li>• Proceso de desarrollo de grupos: Modelo de las Cinco Etapas. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Formación:</b> incertidumbre acerca del propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros intentan determinar qué tipos de comportamiento son aceptables.</li> <li>✓ <b>Conflictos:</b> una fase de conflicto dentro del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia a las restricciones que éste impone a la individualidad. Existe conflicto sobre quién controlará el grupo.</li> <li>✓ <b>Regulación:</b> concluye cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas de aquello que define un comportamiento adecuado del miembro.</li> <li>✓ <b>Desempeño:</b> la estructura es totalmente funcional y aceptada. La energía del grupo ha dejado de buscar conocimiento y entender a cada uno para desempeñar la tarea principal del grupo.</li> <li>✓ <b>Desintegración de los grupos temporales:</b> para los grupos permanentes, el desempeño es el</li> </ul> </li> </ul>



## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

	<p>último estado en su desarrollo. Sin embargo, para los grupos temporales, en la última etapa el grupo se prepara para su desmembramiento. La atención se dirige hacia la conclusión de las actividades. Unos se muestran optimistas por los logros del grupo y otros están deprimidos por la pérdida de la amistad obtenida durante la vida del grupo.</p>
<p><b>Comportamiento de los Grupos de Trabajo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las condiciones externas pueden ser importantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Estrategia de la organización influye en el poder y los recursos que maneja cada grupo.</li> <li>✓ La Estructura de autoridad determina la posición del grupo.</li> <li>✓ Las Reglas formales hacen más previsible el comportamiento.</li> <li>✓ Los recursos de la organización afectan a la capacidad de decidir.</li> <li>✓ Los procesos de selección afectan al tipo de personas del grupo.</li> <li>✓ La evaluación y retribución del desempeño.</li> <li>✓ La cultura de la organización restringe los comportamientos posibles.</li> <li>✓ La distribución física del grupo influye en su comportamiento.</li> </ul> </li> <li>• Los recursos de los miembros también afectan a su desempeño: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relacionadas con la tarea</li> <li>➤ Intelectuales</li> <li>➤ Capacidad de interactuar</li> </ul> </li> <li>✓ Personalidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sociabilidad</li> <li>➤ Valentía</li> <li>➤ Independencia</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• La estructura del grupo es una variable muy relevante: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El liderazgo formal tiene un papel importante en el éxito grupal: casi todos los grupos tienen un líder formal, o gerente o supervisor o líder de proyecto o presidente del comité. Este líder puede jugar una parte importante en el éxito del grupo.</li> <li>✓ Los roles asignados a cada individuo (conjunto de pautas de conducta que se espera de alguien en una posición determinada). <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Tendencia a la identidad de roles:</b> Papel es un grupo de patrones de comportamiento deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social. A todos se nos requiere actuar diversos papeles y nuestro comportamiento varía con el papel que estamos actuando.</li> <li>➤ <b>Percepción y expectativas de los demás:</b> Las expectativas del papel se definen como la manera en que los otros creen que usted debería actuar en una situación dada.</li> <li>➤ <b>Contrato psicológico o implícito:</b> El contrato psicológico es un acuerdo no escrito que establece lo que la gerencia espera del empleado y viceversa.</li> <li>➤ <b>Conflictos entre roles:</b> Conflicto del papel ocurre en situaciones en las cuales un individuo se confronta con expectativas del papel divergentes. Papel de madre y de profesora.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Más elementos relevantes de la estructura del grupo: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las <b>Normas</b> determinan los criterios aceptables de conducta que comparten los integrantes de un grupo.</li> <li>✓ <b>Conformidad:</b> Los individuos ajustan su conducta a la requerida por su grupo de referencia,</li> </ul> </li> </ul>



马德里卡洛斯三世大学华人学生会  
ASOCIACION DE ESTUDIANTES CHINOS DE  
LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

	<p>por no romper la uniformidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>El Estatus</b>, rango social que los demás dan a los grupos o a sus miembros, es un importante motivador de la conducta. (Asocian el Estatus con los méritos)</li> <li>✓ <b>La composición</b>: Los grupos heterogéneos suelen tener mayor potencial (mayor capacidad de generar ideas), pero también más conflictos y peor coordinación. (Con más puntos de vistas, pero puede haber problemas de comunicación o conflictos).</li> <li>✓ <b>La cohesión</b> afecta a la productividad de un grupo en función de cómo se pueda medir el rendimiento del grupo.</li> <li>✓ El tamaño del grupo afecta al esfuerzo de los individuos. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Parece que los grupos pequeños funcionan mejor en la producción y los grandes en la resolución de problemas.</li> <li>➤ Gorroneo (free riding): Al no poder medirse individualmente las contribuciones, los individuos disminuyen su esfuerzo en el trabajo en grupo y aprovecharse del esfuerzo de los otros.</li> </ul> </li> <li>• <b>Los procesos internos de los grupos</b> (pautas de comunicación, liderazgo, conflictos, toma de decisiones, dinámicas de poder, etc.) determinarán su comportamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eficacia Potencial del Grupo + Ganancias del Proceso - Pérdidas del Proceso = Eficacia real del grupo.</li> <li>✓ <b>Sinergias</b>: la acción conjunta de las partes produce un efecto distinto a la suma individual.</li> <li>✓ <b>Facilitación social</b>: El hecho de actuar ante otra gente puede alterar nuestro rendimiento.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Toma de Decisiones en Grupo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es preferible que las decisiones se tomen en grupo en vez de individualmente? <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Argumentos a favor de las decisiones en grupo: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Información y conocimientos más completos.</li> <li>➤ Aumenta la diversidad de puntos de vista.</li> <li>➤ Mayor calidad en la decisión.</li> <li>➤ Favorecen la aceptación de la solución.</li> </ul> </li> <li>✓ Argumentos en contra de las decisiones en grupo: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las decisiones en grupo consumen mucho tiempo</li> <li>➤ Las presiones para uniformarse reducen el valor de la diversidad</li> <li>➤ Las discusiones suelen quedar dominadas por unos pocos</li> <li>➤ Ambigüedad en la responsabilidad</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Los grupos ofrecen un vehículo excelente para el proceso de toma de decisiones, pero estas ventajas pueden quedar anuladas por el tiempo de demora, los conflictos internos y las presiones. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En términos de eficacia, las decisiones en grupo son más certeras, creativas e implican más aceptación.</li> <li>✓ En términos de eficiencia, las decisiones en grupo rinden a menudo menos que las individuales, por su enorme coste en tiempo.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>El trabajo en equipo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto al trabajo en grupo en general, el trabajo en equipo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los miembros del grupo tienen habilidades complementarias.</li> <li>✓ Existen responsabilidades mutuas y colectivas.</li> <li>✓ La necesaria confianza mutua depende de la honestidad, las habilidades, la consistencia, la lealtad y el saber compartir ideas.</li> </ul> </li> </ul>



马德里卡洛斯三世大学华人学生协会  
ASOCIACION DE ESTUDIANTES CHINOS DE  
LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

- Los tipos de equipos más comunes en las organizaciones serían:
  - ✓ Equipos de solución de problemas.
  - ✓ Equipos de trabajo autodirigidos.
  - ✓ Equipos interfuncionales.
- ¿Cómo conseguir buenos jugadores de equipo en una sociedad que premia el éxito individual?:
  - ✓ Modelos de liderazgo: Los “triunfadores” de la empresa son estrellas individuales que “se han hecho un hueco a codazos”.
  - ✓ Selección de jugadores que tengan habilidades interpersonales para cumplir sus roles y cooperar en el equipo (o puedan adquirirlas).
  - ✓ Formación: La mayoría de las personas individualistas pueden ser formados como jugadores de equipos.
  - ✓ Recompensas: Debe existir un equilibrio entre los premios a las contribuciones individuales y a las contribuciones del equipo.
- Los equipos maduros pueden desarrollar una serie de vicios:
  - ✓ La familiaridad y el éxito pueden generar auto-complacencia, conservadurismo o apatía
  - ✓ El conocimiento mutuo puede llevar a falta de comunicación
  - ✓ Los procesos arraigados, eficaces para metas sencillas, pueden ser inadecuados para tareas más complejas
- Algunas soluciones típicas:
  - ✓ Preparar a los miembros para mantener el nivel tras la euforia inicial.
  - ✓ Ofrecer nueva formación tras la consolidación de un equipo.
  - ✓ Introducir el desarrollo del equipo como una tarea permanente del grupo.



## Tema 7 Liderazgo

Concepto de Liderazgo	
Concepto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la <b>capacidad de influir en un grupo para que se logren sus metas.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implica la capacidad de inducir el comportamiento de otros.</li> <li>✓ Dirigir una empresa (implementar decisiones, coordinar, resolver problemas) no es equivalente a liderarla (establecer un rumbo, comunicar y servir de inspiración).</li> <li>✓ La autoridad formal incita al individuo a asumir el papel de líder, mientras que los líderes informales surgen espontáneamente.</li> </ul> </li> </ul>
Liderazgo y los rasgos personales	
Teorías de los rasgos del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas “teorías de los rasgos del liderazgo” tratan de encontrar un perfil de personalidad o conjunto de características que distingan a los líderes de los que no lo son: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ninguna investigación ha encontrado características necesarias ni suficientes para hacer un líder eficaz in cualquier contexto.</li> <li>✓ Sí se han encontrado rasgos asociados habitualmente con el liderazgo: ambición, energía, necesidad de poder, honestidad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimiento del trabajo.</li> <li>✓ La aplicabilidad de estos resultados es limitada: <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Problemas de causalidad en las investigaciones.</li> <li>➢ El contexto es a menudo fuertemente restrictivo.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
Liderazgo y Conducta	
Teorías conductuales del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las “teorías conductuales del liderazgo” defienden que lo que distingue a los líderes de los que no lo son son sus conductas.</li> <li>• Diferencia fundamental entre teorías de rasgos y conductuales: ¿El líder nace (selección) o se hace (formación)?</li> <li>• Las <b>primeras investigaciones</b> (U. Estatal de Ohio) identificaron hace 50 años dos categorías determinantes del éxito de un líder: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Iniciación de estructura:</b> Grado en que el líder define su papel y el de los subordinados en el intento de conseguir las metas.</li> <li>✓ <b>Consideración:</b> Grado en que el líder se preocupa por las ideas y sentimientos de sus empleados, creando cierta confianza mutua.</li> </ul> </li> <li>• Los investigadores de la U. de Michigan también encontraron dos dimensiones fundamentales en la conducta de los líderes: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los líderes <b>orientados a los empleados</b> se interesan por las necesidades de éstos y sus circunstancias particulares.</li> <li>✓ Los líderes <b>orientados a las tareas</b> se inclinan más por los aspectos técnicos del trabajo.</li> <li>✓ La orientación hacia los empleados se suponía asociada a alto desempeño, al contrario que una excesiva orientación a las tareas.</li> </ul> </li> <li>• En base a estas dos dimensiones Blake y Mouton desarrollaron su matriz “rejilla gerencial”: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto interés por las personas, bajo interés por la producción: Administración de club campestre.</li> <li>✓ Alto interés por las personas, alto interés por la producción: Administración en equipo.</li> </ul> </li> </ul>



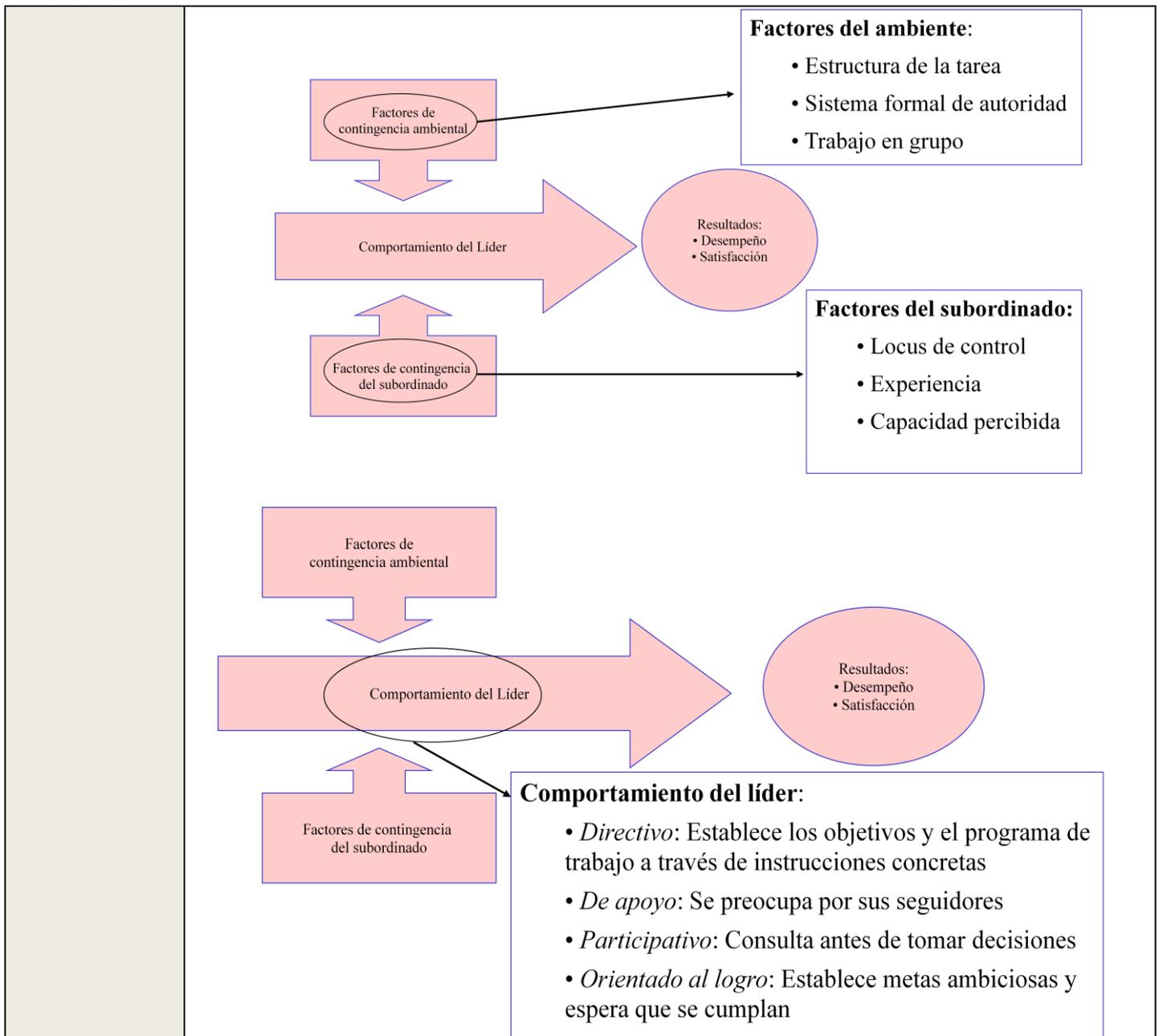
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ bajoAlto interés por las personas, bajo interés por la producción: Administración empobrecida.</li> <li>✓ Bajo interés por las personas, alto interés por la producción: Administración de la autoridad.</li> <li>✓ Medio interés por las personas, medio interés por la producción: Administración a medio camino.</li> </ul>																																				
<b>Teorías de la Contingencia</b>																																					
<b>Concepto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La eficacia de un líder depende del contexto en que trabaje: ¿Cómo se materializa esa dependencia?</li> <li>✓ <b>Modelo de Fiedler:</b> Debe haber una correspondencia entre el estilo de trato del líder y su situación de poder respecto al grupo.</li> <li>✓ <b>Liderazgo Situacional (Hersey &amp; Blanchard):</b> El estilo “correcto” de liderazgo depende de la madurez de los seguidores.</li> <li>✓ <b>Trayectoria a la meta (House):</b> El líder sólo debe asistir a los seguidores para la consecución de sus metas y encajar de esas metas en los objetivos de la organización.</li> </ul>																																				
<b>Modelo de Fiedler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres factores situacionales dimensiones definen, según Fiedler: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relación entre el líder y los miembros.</li> <li>✓ Nivel de estructura de las tareas.</li> <li>✓ Posición de poder.</li> <li>✓ Cuanto mayores sean la confianza en el líder, su poder y la estructuración de las tareas, mayor control tendrá el líder.</li> </ul> </li> <li>• Además, a través del cuestionario CMP, Fiedler identifica dos estilos de trato: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Individuos orientado a relaciones, interesados en el trato personal.</li> <li>✓ Individuos orientado a tareas, interesados en la productividad.</li> </ul> </li> </ul> <div style="text-align: center;"> <p>Desempeño</p> <p>bueno</p> <p>pobre</p> <p>Orientado a la tarea</p> <p>Orientado a relaciones</p> <p>FAVORABLE      MODERADO      DESFAVORABLE</p> </div> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>CATEGORIA</th> <th>I</th> <th>II</th> <th>III</th> <th>IV</th> <th>V</th> <th>VI</th> <th>VII</th> <th>VIII</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RELACIONES LÍDER-MIEMBRO</td> <td>BUENAS</td> <td>BUENAS</td> <td>BUENAS</td> <td>BUENAS</td> <td>MALAS</td> <td>MALAS</td> <td>MALAS</td> <td>MALAS</td> </tr> <tr> <td>ESTRUCTURA DE LA TAREA</td> <td>ALTA</td> <td>ALTA</td> <td>BAJA</td> <td>BAJA</td> <td>ALTA</td> <td>ALTA</td> <td>BAJA</td> <td>BAJA</td> </tr> <tr> <td>POSICIÓN DE PODER</td> <td>FUERTE</td> <td>DÉBIL</td> <td>FUERTE</td> <td>DÉBIL</td> <td>FUERTE</td> <td>DÉBIL</td> <td>FUERTE</td> <td>DÉBIL</td> </tr> </tbody> </table>	CATEGORIA	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	RELACIONES LÍDER-MIEMBRO	BUENAS	BUENAS	BUENAS	BUENAS	MALAS	MALAS	MALAS	MALAS	ESTRUCTURA DE LA TAREA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA	POSICIÓN DE PODER	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL
CATEGORIA	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII																													
RELACIONES LÍDER-MIEMBRO	BUENAS	BUENAS	BUENAS	BUENAS	MALAS	MALAS	MALAS	MALAS																													
ESTRUCTURA DE LA TAREA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA																													
POSICIÓN DE PODER	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL																													
<b>Teorías de Contenido: La</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hersey y Blanchard propusieron que las contingencias que determinarán el estilo del líder dependen de la <b>madurez de los seguidores</b>, en términos de su capacidad y disposición:</li> </ul>																																				



## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

<p><b>Teoría Situacional</b></p>	<p style="text-align: center;">Presdisposición a realizar la tarea</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>Vender</b> (orientar y convencer)</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Delegar</b> (no interferir en exceso)</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>Ordenar</b> (instrucciones específicas)</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Participar</b> (apoyar y vigilar)</p> </div> </div> <p style="text-align: right; margin-top: 10px;">→ Capacidad para realizar la tarea</p>
<p><b>Trayectoria a la Meta (House)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tarea del líder debe adaptarse de manera que contribuya a ayudar a los seguidores a cumplir sus objetivos, de forma compatible con los objetivos de la organización.</li> <li>• Robert House propone dos tipos de factores situacionales moderadores de la relación entre la conducta del líder y los resultados:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Factores de contingencia ambiental.</li> <li>✓ Factores de contingencia de los subordinados.</li> </ul> </li> <li>• Además, se identifican cuatro tipos de liderazgo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Líder directivo.</li> <li>✓ Líder “de soporte”.</li> <li>✓ Líder participativo.</li> <li>✓ Líder orientado a logros.</li> </ul> </li> <li>• La teoría propone que la conducta del líder ser áineficaz si es redundante con respecto a la estructura ambiental o inadecuada con respecto a las características del empleado:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tareas ambiguas y tensas implica un liderazgo directivo aumenta la satisfacción.</li> <li>✓ Tareas estructuradas implica un liderazgo de apoyo aumenta desempeño y satisfacción.</li> <li>✓ Empleados con mucha capacidad implica un liderazgo directivo resulta redundante</li> <li>✓ Grupos conflictivos implica un liderazgo directivo aumenta la satisfacción.</li> <li>✓ Alto locus de control interno implica un liderazgo directivo disminuye la satisfacción y un liderazgo participativo aumenta la satisfacción.</li> </ul> </li> </ul>





**Estilos de Contextualización**

<p><b>Concepto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes, como “canalizadores de significados” eficaces: <b>consiguen que los demás vean las cosas como ellos las ven.</b></li> <li>• Diferentes formas de conseguir esto:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A través del carisma: <b>Los líderes carismáticos</b> consiguen que sus seguidores les atribuyan capacidades de liderazgo extraordinarias a través de ciertos comportamientos.</li> <li>✓ Creando una <b>visión</b> realista y atractiva del futuro de la organización de la que todos puedan ser partícipes.</li> <li>✓ <b>Ajuste</b> entre el mensaje que emite y la situación.</li> </ul> </li> <li>• El <b>líder carismático</b> genera una fuerte conexión emocional con sus seguidores; el carisma está asociado a la admiración, la confianza y la predisposición a creer en lo que dice el líder.             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A los líderes carismáticos se les suelen atribuir algunas características concretas:</li> </ul> </li> </ul>
------------------------	--



## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Confianza en sí mismo.</li> <li>➤ Visión.</li> <li>➤ Fuertes convicciones.</li> <li>➤ Comportamiento Extraordinario.</li> <li>➤ Capacidad para originar cambios.</li> <li>➤ Conciencia de la realidad.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos autores proponen que la diferencia en la efectividad está en la capacidad de liderar con un estilo <b>transformador</b>:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las teorías clásicas se basaban en el paradigma del <b>líder transaccional</b>, que usa el poder (coercitivo o de recompensa) para guiar y motivar a los empleados, aclarando roles y tareas.</li> <li>✓ Por el contrario, los <b>líderes transformadores</b> intentan revitalizar las organizaciones impulsando y desarrollando en sus seguidores la habilidad para cuestionar los modos de realizar las operaciones.</li> </ul> </li> <li>• Diferencias entre Líderes transaccionales y transformadores:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Líderes transaccionales:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recompensa contingente: “contrata” el intercambio de esfuerzo por recompensas.</li> <li>➤ Actúa para dar instrucciones (administración por excepción activa) o sólo para corregir problemas (pasiva).</li> </ul> </li> <li>✓ Líderes transformadores:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Son carismáticos.</li> <li>➤ Fuente de inspiración y estímulo intelectual para los seguidores.</li> <li>➤ Hacen una consideración individualizada de los seguidores.</li> <li>➤ También proveen recompensas contingentes continuamente.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>Liderazgo y Género</b>	
<p><b>Concepto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es falso que los hombres sean mejores líderes que las mujeres.             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las semejanzas en el estilo superan a las diferencias.</li> <li>✓ A pesar de ello, existen diferencias en el trato a subordinados:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los hombres se inclinan por un estilo más directivo, de mando y control, basado en la autoridad jerárquica.</li> <li>➤ Las mujeres tienden a ser más participativas, a compartir poder e información y a ejercer como mentoras.</li> <li>➤ Gran confianza por parte de los gurús en el papel de las mujeres como líderes de las “organizaciones del futuro”.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• En los altos cargos, las mujeres usan el mismo estilo directivo.</li> </ul>



## Tema 8 Comunicación

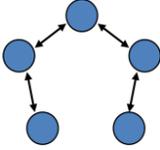
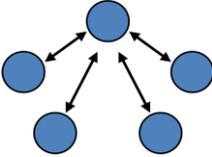
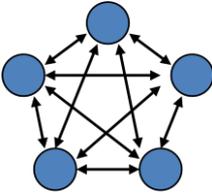
Funciones de la Comunicación	
Concepto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Comunicación Organizativa se refiere a la transferencia de significados entre miembros de una organización. Implica tanto la transmisión en sí misma de las ideas como su comprensión por quien la recibe.</li> <li>• Funciones de la Comunicación en las organizaciones:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Controlar:</b> La comunicación permite establecer o mantener normas así como presionar para que se cumplan.</li> <li>✓ <b>Motivar:</b> Todos los elementos que refuerzan la motivación (fijación de metas, retroalimentación...) requieren una buena comunicación.</li> <li>✓ Permitir la <b>expresión emocional</b> de los empleados.</li> <li>✓ Transmitir información y conocimientos para la <b>toma de decisiones</b>.</li> </ul> </li> </ul>
Elementos del Proceso de Comunicación	
Esquema Conceptual	<pre> graph LR     Emisor[Emisor] --&gt; Codificación[codificación]     Codificación --&gt; Canal[canal]     Canal --&gt; Decodificación[decodificación]     Decodificación --&gt; Receptor[Receptor]     Receptor -- retroalimentación --&gt; Emisor                     </pre>
Concepto de cada uno de los elementos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Emisor:</b> Sujeto que codifica un pensamiento.</li> <li>• <b>Codificación:</b> vocabulario y conocimiento.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuatro condiciones afectan a la forma de codificación y decodificación: <b>habilidad, actitud, conocimientos y sistema socio-cultural</b>.</li> </ul> </li> <li>• <b>Mensaje:</b> lo que se comunica, datos y símbolos.</li> <li>• <b>Canal:</b> Medio de comunicación.</li> <li>• <b>Retroalimentación:</b> comprobación de si ha tenido éxito.</li> </ul>
Dimensiones Relevantes de la Comunicación en las Organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dirección de la Comunicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La comunicación <b>descendente</b> se dirige a niveles inferiores en la organización, para asignar metas, dar instrucciones, señalar problemas. Ejemplo: Las circulares, carteles anunciantes, etc. se incluyen aquí</li> <li>✓ La comunicación <b>ascendente</b> se dirige a niveles superior en la organización, para obtener <i>feedback</i> e información local. Ejemplo: Reuniones “de queja”, encuestas de opinión.</li> <li>✓ La comunicación <b>horizontal</b> se produce entre niveles jerárquicos similares, para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.</li> </ul> </li> <li>• <b>Tipos de redes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Formal:</b> Relacionado con el trabajo.</li> <li>✓ <b>Informal:</b> Rumores, cotilleo.</li> </ul> </li> <li>• <b>Tipo de lenguaje:</b></li> </ul>



## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verbal Oral:             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Ventajas: velocidad y retroalimentación.</li> <li>➢ Desventajas: mayor distorsión (ej.- teléfono estropeado).</li> </ul> </li> <li>✓ Verbal Escrito:             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Ventajas: tangible, verificable, guardar, más cuidadoso.</li> <li>➢ Desventajas: consume tiempo y falta feed-back.</li> </ul> </li> <li>✓ No verbal:             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Fundamentalmente corporal, permite emitir mensajes de afinidad y estatus, entre otros.</li> <li>➢ Adicional al verbal, lo complica sustancialmente.</li> </ul> </li> </ul> <p>• La incorporación de las telecomunicaciones informáticas ha reducido algunos problemas del lenguaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>El correo electrónico</b> permite compaginar la precisión del lenguaje escrito con un coste de distribución mínimo y un feedback relativamente rápido de los receptores.</li> <li>✓ Las <b>videoconferencias o “video-conversaciones”</b> permiten apreciar elementos del lenguaje no verbal entre múltiples interlocutores en diferentes lugares.</li> </ul>
<b>La Comunicación en las Organizaciones</b>	
<b>Elección de canal de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué canal de comunicación usar para cada tipo de mensaje?             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La respuesta está en función de la capacidad que tenga el canal para:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Manejar varias claves al mismo tiempo.</li> <li>➢ Proporcionar un retroalimentación rápida.</li> <li>➢ hacer la comunicación personal.</li> </ul> </li> <li>✓ Los mensajes <b>ambiguos y complicados</b> requieren un canal más rico.</li> <li>✓ Los mensajes <b>más rutinarios</b> pueden ser detallados en canales pobres.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Esquema Conceptual</b>	
<b>Diseño de red formal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadena de Mando:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asociada a una estructura organizativa rígida.</li> <li>✓ Fomenta la exactitud en las comunicaciones.</li> <li>✓ Esquema Conceptual:</li> </ul> </li> </ul>

## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

	<div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Red “Rueda”:</li> <li>✓ Asociada a la organización en torno a un líder, facilita su surgimiento.</li> <li>✓ Esquema Conceptual:</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Red Multicanal:</li> <li>✓ Asociada a grupos autoguidados.</li> <li>✓ Esquema Conceptual:</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div>
<p><b>Redes Informales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los <b>rumores</b> que corren entre los empleados de una empresa constituyen su <b>red informal</b> de comunicación. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En principio, <i>no están controlados</i> por la administración.</li> <li>✓ A veces tienen más <i>credibilidad</i> que a los comunicados formales.</li> <li>✓ Afectan a los <i>intereses personales</i> de los involucrados.</li> </ul> </li> <li>• Los estudios muestran la <b>importancia</b> de estas redes informales: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El 75% de los empleados se entera de las cosas por rumores.</li> <li>✓ Sólo un 10% de los empleados <i>ejercen de “cotillas”</i>.</li> <li>✓ Los rumores en las organizaciones suelen ser <i>ciertos en un 75%</i>.</li> </ul> </li> <li>• ¿En qué circunstancias se generan los rumores? <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Situaciones ambiguas</i> sobre las que la empresa no se pronuncia, o no lo hace de forma creíble.</li> <li>✓ Cuando estas situaciones <i>afectan de forma importante</i> a los empleados y la ambigüedad les crea un estado de <i>ansiedad</i>.</li> </ul> </li> <li>• ¿Cómo limitar los rumores y sus consecuencias negativas? <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fijar fechas fijas para la toma de decisiones importantes.</li> <li>✓ Explicar por qué algunos asuntos se están administrando secretamente.</li> <li>✓ Explicar ventajas e inconvenientes de las alternativas a elegir, incluyendo la descripción del peor escenario posible.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Barreras a la Comunicación Eficaz</b></p>	
<p><b>Elementos distorsionantes que dificultan la</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La <b>tergiversación</b>: El emisor puede <b>manipular la información</b> para que aparezca más favorable a los ojos del receptor.</li> <li>• La <b>percepción selectiva</b>: Los receptores también proyectan sus temores o esperanzas sobre los mensajes que decodifican. Perciben con más intensidad aquellos mensajes que confirman sus</li> </ul>

## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

<b>comunicación</b>	<p>teoría. Problema: Estereotipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sobrecarga de información:</b> Si la información que recibimos excede nuestra capacidad de procesar, podemos <b>cometer errores al priorizar</b>.</li> <li>• <b>La ansiedad que provoca la comunicación</b> (oral) hace que se abuse a menudo de canales pobres (escritos).</li> </ul>
<b>Elementos que pueden ayudar a superar estas barreras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación del presidente y de los gerentes.</li> <li>• Promover canales de doble vía (ascendente y descendente).</li> <li>• Comunicación cara a cara.</li> <li>• Cuidar especialmente la administración de malas noticias.</li> <li>• Responsabilidad compartida.</li> <li>• Adaptar los modelos de mensaje para los distintos receptores.</li> <li>• Tratar la comunicación como un proceso continuo.</li> </ul>
<b>Barreras de Sexo en la Comunicación Oral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los <b>hombres</b> tienden a usar el habla para enfatizar el estatus: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ofrecer soluciones cuando se les expone un problema les permite sentirse “superiores.</li> <li>✓ Uso de un lenguaje más directo.</li> <li>✓ Usan un lenguaje para enfatizar su independencia, resaltando sus singularidades y diferencias.</li> </ul> </li> <li>• Las <b>Mujeres</b> tienden a usar el habla para crear vínculos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La simple comprensión mutua de los problemas les permite establecer estos vínculos.</li> <li>✓ Tratan de ser más indirectas al señalar los errores.</li> <li>✓ Tendencia a ser menos ostentosas.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Barreras derivadas de las diferencias interculturales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La semántica:</b> Una misma palabra puede tener diferentes significados en diferentes culturas, y hay expresiones imposibles de traducir.</li> <li>• <b>Los gestos</b> también pueden cambiar el significado de un mensaje según sea interpretado en diferentes culturas.</li> <li>• <b>La entonación en la comunicación verbal</b> puede cambiar el sentido del mensaje en diferentes culturas según contexto e importancia.</li> <li>• Existen <b>diferencias culturales en la percepción</b> de la propia realidad al comunicarla.</li> </ul>

## Tema 9 Poder y Comportamiento Político en las Organizaciones

<b>El poder en las organizaciones</b>	
<b>Concepto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El <b>poder</b> es la capacidad de A para influir en la conducta de B para que actúe de acuerdo a los deseos de A. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es una capacidad <i>potencial</i>: puede tenerse y no usarse.</li> <li>✓ Se debe a la existencia de una <b>relación de dependencia</b> en la que A controla alternativas a las que B concede una alta importancia.</li> <li>✓ Esta relacionado con el concepto de <b>liderazgo</b>: los líderes usan el poder como medio para alcanzar las metas del grupo. <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ El liderazgo es un caso particular del poder en el que es interpersonal. Sin embargo, cuando hablamos de poder en general, puede ser entre grupos, entre países.</li> <li>➢ El liderazgo es una forma de poder descendente.</li> <li>➢ Al hablar del poder, hablamos de un único individuo, no de un grupo.</li> </ul> </li> <li>✓ Es necesario comprender cómo funciona el poder en las empresas (cómo lo adquieren y ejercen sus miembros) para entender y actuar sobre el comportamiento organizativo.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Fuentes de Poder en las Organizaciones</b>	
<b>Poder formal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El puesto ocupado por un individuo o grupo en la organización le da a menudo capacidad para obligar, recompensar o controlar la información. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>El poder coercitivo</b> se basa en el <b>temor a un castigo</b> (despido, degradación, reducción de sueldo, traslado a otro puesto...).</li> <li>✓ <b>El poder de recompensa</b>, por el contrario, se funda en la <b>capacidad de distribuir recompensas valiosas</b> (bonos, ascensos...).</li> <li>✓ <b>El poder “legítimo”</b> se obtiene por el <b>puesto ocupado en la jerarquía</b> en sí mismo, que hace que se acepte su autoridad.</li> <li>✓ <b>El poder de la información</b> procede del <b>acceso y el control a la misma</b> que puede dar la posición en la empresa.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Poder personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las características personales de un individuo también pueden darle capacidad de influencia. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El <b>poder de experto</b> se basa en la destreza o conocimientos especiales que puedan originar dependencia.</li> <li>✓ El <b>poder de referencia</b> se genera porque una persona tiene una serie de recursos o rasgos deseables, que hace que los demás intenten imitarle o “agradarle”.</li> <li>✓ El <b>poder carismático</b> surge de la personalidad y el estilo de trato del individuo. Es un caso particular de poder de referencia.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Matices a la relación entre poder y dependencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, <b>cuanto más dependa B de A, más poder tiene A sobre B.</b></li> <li>• La dependencia creada por un recurso que uno controla (talento, información...) aumenta cuando ese recurso: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Es importante</b>: en las empresas de tecnología los ingenieros tienen gran poder; en las de distribución, los vendedores... etc.</li> <li>✓ <b>Es escaso</b>: los empleados con habilidades específicas muy escasas pueden tener mucho a poder, aún siendo de una categoría más baja.</li> </ul> </li> </ul>



## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Es insustituible:</b> cuantos menos sustitutos factibles tenga un recurso, más poder confiere el controlarlo</li> </ul>
<b>Tácticas de Poder</b>	
<b>Factores que materializan los empleados su capacidad de influencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Razón:</b> Ideas presentadas en base a datos y hechos concretos.</li> <li>• <b>Amistad:</b> Adulación, actitud humilde y amable previo a la solicitud.</li> <li>• <b>Coalición:</b> Sumar el apoyo de otras personas para realizar una petición.</li> <li>• <b>Negociación:</b> concertar mediante el intercambio de beneficios.</li> <li>• <b>Asertividad:</b> Expresar con toda claridad la opinión personal para que se cumpla la solicitud y señalar la necesidad de acatar las reglas.</li> <li>• <b>Autoridad superior:</b> Obtener el apoyo de los superiores para respaldar las solicitudes.</li> <li>• <b>Sanciones:</b> Aplicar castigos y recompensa.</li> </ul>
<b>Táctica Óptima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La táctica óptima depende de los individuos sobre los que se quiere influenciar: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Para influir en los superiores: <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Razón.</li> <li>➢ Coalición.</li> <li>➢ Amistad.</li> <li>➢ Negociación.</li> <li>➢ Asertividad.</li> <li>➢ Apoyo de un supervisor.</li> </ul> </li> <li>✓ Para influir en los subordinados: <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Razón.</li> <li>➢ Asertividad.</li> <li>➢ Amistad.</li> <li>➢ Coalición.</li> <li>➢ Negociación.</li> <li>➢ Apoyo superior.</li> <li>➢ Incentivos organizacionales.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• La táctica más reclamada es la razón, sin importar si la influencia es ascendente o descendente.</li> <li>• Otra táctica sería combinar al mismo tiempo varias tácticas.</li> <li>• Algunas tácticas están relacionados con la comunicación, y otros con la estructura.</li> </ul>
<b>La Política en las Organizaciones</b>	
<b>Concepto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En todas las organizaciones se dan las siguientes circunstancias: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los <i>recursos</i> a distribuir son <i>limitados</i>.</li> <li>✓ Los miembros de la organización tienen <i>diferentes intereses y metas</i>.</li> <li>✓ Los <i>datos</i> que afectan a la distribución de recursos (desempeño, eficiencia potencial, etc.) no son claros y objetivos sino <i>abiertos a la interpretación</i>.</li> </ul> </li> <li>• Los individuos tratarán de “manipular” estos datos para que sean interpretados a favor de sus intereses y metas.</li> <li>• Para ello, usan su poder para <b><i>llevar a cabo actuaciones que no aportan nada a la empresa pero influyen a su favor en la toma de decisiones.</i></b></li> </ul>
<b>Factores individuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No todos los individuos tienen una conducta “intensamente política”, ciertos <b>factores individuales</b> la favorecen: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Supervisión personal:</b> quienes se auto-analizan más frecuentemente son más conscientes</li> </ul> </li> </ul>



马德里卡洛斯三世大学华人学生协会  
ASOCIACION DE ESTUDIANTES CHINOS DE  
LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

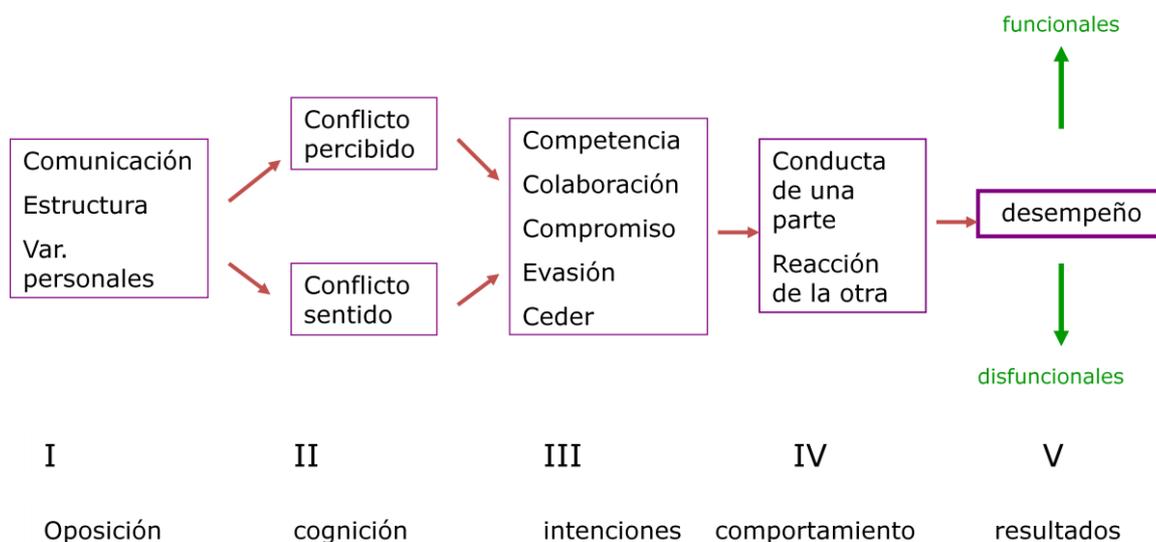
	<p>de las claves sociales que les condicionan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El tener un <b>locus de control</b> interno lleva a los individuos a confiar más en la capacidad de mejorar su situación manipulando las cosas a su favor.</li> <li>✓ <b>Maquiavelismo y necesidad de poder.</b></li> <li>✓ La <b>inversión en la organización</b> y las <b>esperanzas de éxito</b> afectan a los costes de ser expulsado de la organización por jugar sucio y los beneficios esperados de manipular eficazmente.</li> </ul>
<p><b>Factores Organizativos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pese a la existencia de factores individuales, la presencia de comportamiento político depende más de <i>factores organizativos</i>: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las <b>reasignaciones de recursos</b> genera acciones políticas para conseguirlos.</li> <li>✓ Dar <b>oportunidades de ascenso</b> a los empleados genera incentivos pero también actividades de influencia.</li> <li>✓ Cuanto <b>menor confianza en la organización</b>, más comportamiento político.</li> <li>✓ Cuanto más <b>subjetiva y competitiva sea la evaluación del rendimiento</b>, más recursos se intentarán a intentar influir sobre el evaluador.</li> <li>✓ La toma <b>democrática de decisiones</b> puede fomentar acciones de influencia.</li> <li>✓ <b>Cultura organizativa y modelos de conducta</b>: Si la conducta política resulta premiada a nivel directivo, se expandirá al resto de la organización.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Efecto que genera la política en las empresas al comportamiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo afecta la política en las empresas al comportamiento?</li> </ul> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     A[Percepción de un alto grado de política en la organización] --&gt; B[Menor satisfacción]     A --&gt; C[Mayor ansiedad]     A --&gt; D[Mayor rotación]     A --&gt; E[Menor rendimiento]             </pre> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta relación está moderada por la medida en que el individuo <b>comprenda el proceso político</b> y lo considere una <b>oportunidad</b> o una <b>amenaza</b>.</li> </ul>

## Tema 10 Conflicto y Negociación

### El proceso de conflicto

#### Concepto

- Se produce un **conflicto** entre dos partes cuando una parte percibe que otra afecta negativamente a sus intereses.
  - ✓ Implica incompatibilidad de metas, diferentes interpretaciones, desacuerdos en comportamientos,...
- Hay diferentes enfoques para su estudio:
  - ✓ **Tradicional**: es perjudicial para todas las variables y hay que eliminarlo.
  - ✓ **Relaciones Humanas**: convicción que los conflictos son resultado natural e inevitable. Cierta nivel de conflicto no es malo.
  - ✓ **Enfoque interaccionista**: conflicto es un proceso necesario para que el grupo se desarrolle eficazmente y no se vuelva apático.
- La postura interaccionista distingue entre:
  - ✓ **Conflictos funcionales**, que sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño.
  - ✓ **Conflictos disfuncionales**, que estorban el desempeño del grupo.
    - Los *conflictos de relaciones* (interpersonales) son casi siempre disfuncionales.
    - Los *conflictos de tareas* (contenido y metas del trabajo) o *procesos* (forma de hacer el trabajo) pueden ser funcionales si son de intensidad baja o moderada.
- Etapas del proceso de conflicto:



### Estilos de Administración de Conflictos

#### Técnicas

- Técnicas utilizadas para su resolución:
  - ✓ Solución problemas.
  - ✓ Metas de orden superior.
  - ✓ Ampliación de recursos.
  - ✓ Evasión.
  - ✓ Allanamiento.
  - ✓ Arreglo.



## Unión de Estudiantes de Ciencias Económicas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mandato.</li> <li>✓ Modificar variable humana.</li> <li>✓ Modificar variables estructurales.</li> <li>• Técnicas utilizadas para su estimulación: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicación directa.</li> <li>✓ Traer gente de fuera.</li> <li>✓ Reestructurar la organización.</li> <li>✓ Nombrar un <i>abogado del diablo</i>.</li> </ul> </li> </ul>
Estrategias de Negociación	
<b>Concepto de Negociación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes y servicios y tratan de acordar una tasa de cambio entre ellas. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se dan en todo tipo de relaciones entre miembros de grupos y organizaciones.</li> <li>✓ Normalmente no son tan explícitas como la negociación de un contrato.</li> <li>✓ En las estructuras actuales de trabajo en equipo, donde se difumina la autoridad, el desarrollo técnicas y habilidades de negociación puede ser muy relevante.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Distributiva:</b> Se pretende dividir una cantidad fija de recursos, da un resultado de suma-cero. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Más asociada a acciones de corto plazo.</li> <li>✓ Ejemplo: Negociación por los salarios.</li> </ul> </li> <li>• <b>Integradora:</b> Se busca uno o más acuerdos que lleven a una situación en la que todos ganen. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Más asociada a acciones de largo plazo, en las que todos tengan algo que ganar (acuerdos de cooperación...etc.).</li> </ul> </li> </ul>

