

# Bloque III. El proceso de implantación estratégica.

Tema 5. El proceso de comportamiento organizativo.

# DIRECCIÓN DE EMPRESAS

## Tema 5. El proceso de comportamiento organizativo.

1. Introducción: El comportamiento organizativo.
2. Variables de comportamiento individual.
  1. Variables propias del individuo.
  2. Variables vinculadas a la organización
3. Variables de comportamiento de grupo
4. Variables de comportamiento organizativo.

### Bibliografía del tema:

García-Tenorío Ronda., J, García Merino, M.T., Pérez Rodríguez, M.J., Sánchez Quirós, I. y Valle Santos Álvarez, M. (2006). *Organización y dirección de empresas*. Thomson. Navas López, J.E.; Guerras Martínez, L.A. (2002): “La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones”. Editorial Civitas. Grant, R.M. (2010): “Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones”. Editorial Civitas. Grant, R.M. (2002): “Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications”. 4º edición. Editorial Blackwell. Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2010): “Fundamentos de Estrategia” Editorial Pearson. Navas López, J.E.; Guerras Martínez, L.A. (2015): “Casos de Dirección Estratégica de la Empresa”. Editorial Cívitas

# Tema 4. Gestión de los Recursos Humanos

## Objetivos del tema:

- Analizar la importancia que tienen los recursos humanos en el éxito.
- Diferenciar el papel de los recursos humanos en la formulación y en la implantación estratégica.
- Identificar el origen de las prácticas de recursos humanos.
- Analizar la problemática correspondiente a cada una de las prácticas de recursos humanos (planificación, contratación, formación y carreras profesionales, evaluación del rendimiento profesional, evaluación del rendimiento y sistema de retribución).

### Introducción.

Disciplina de estudio que trata de ayudar a los directivos a comprender mejor a los individuos y a los grupos que participan en la consecución de los objetivos empresariales.



### Introducción.

#### Oportunidades del comportamiento organizativo para la empresa

Mejora la calidad y la productividad.

Mejora las habilidades de los trabajadores.

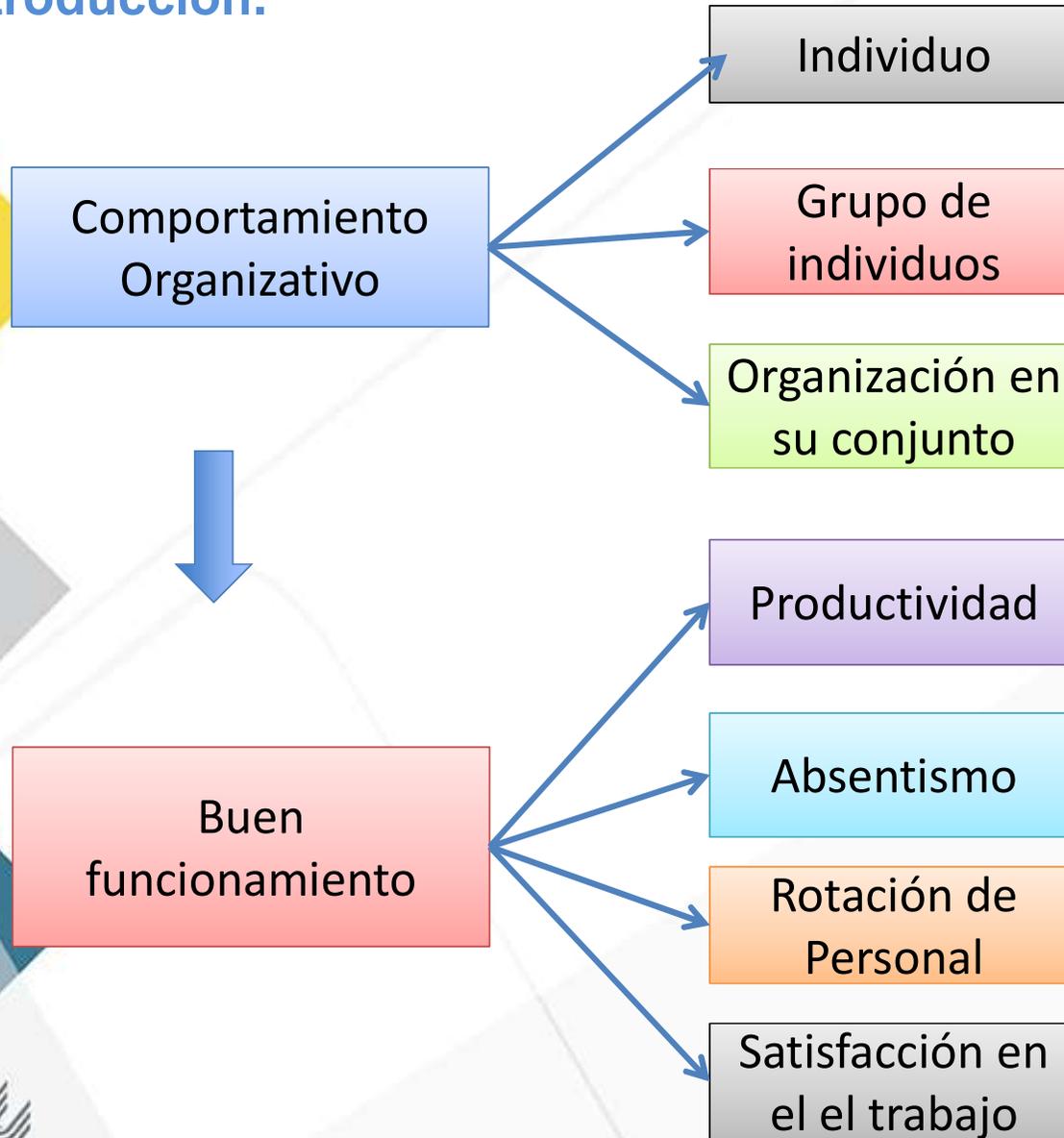
Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo.

Permitir la flexibilidad y la descentralización.

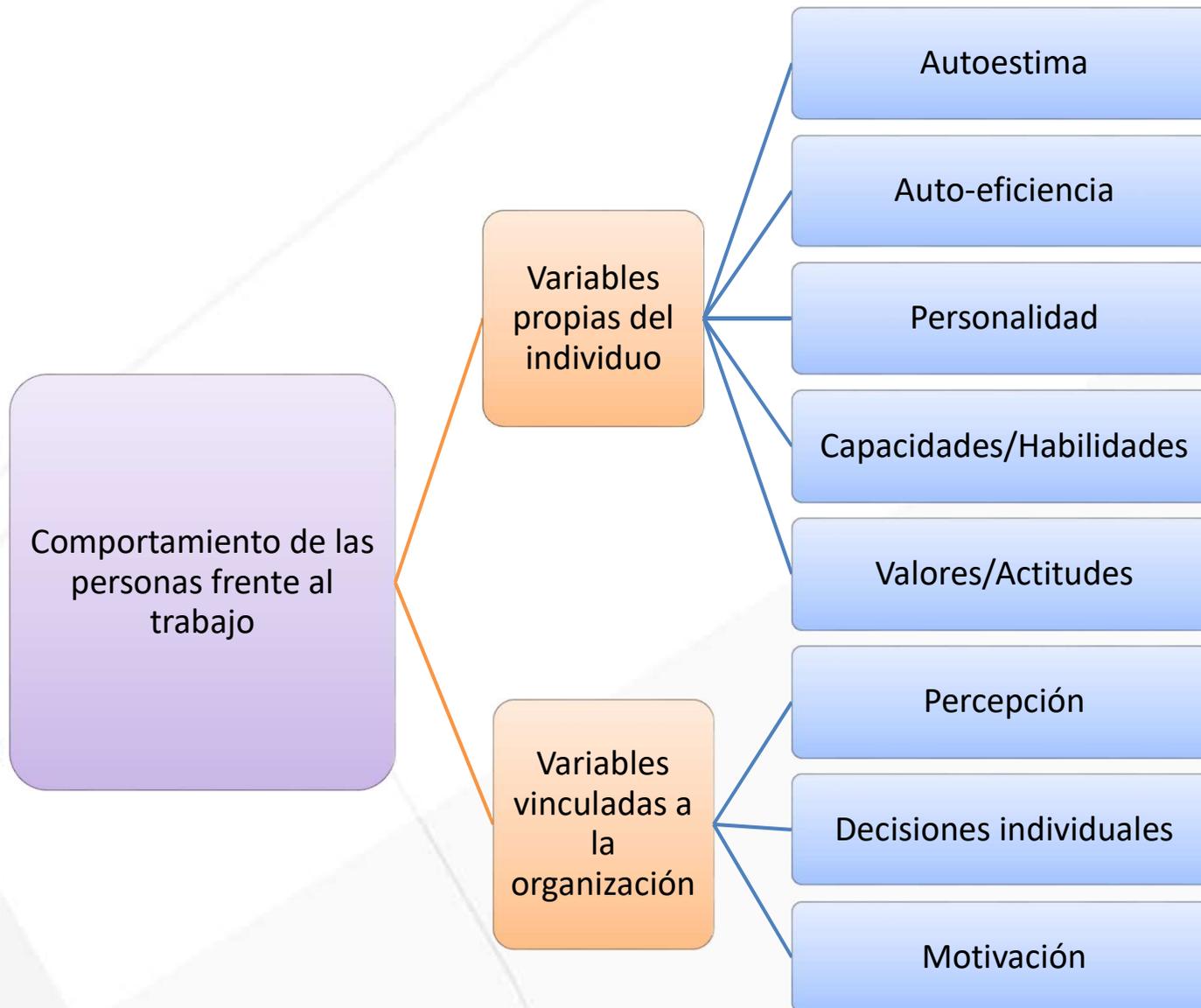
Estimular la innovación y el cambio.

Incremento de la lealtad.

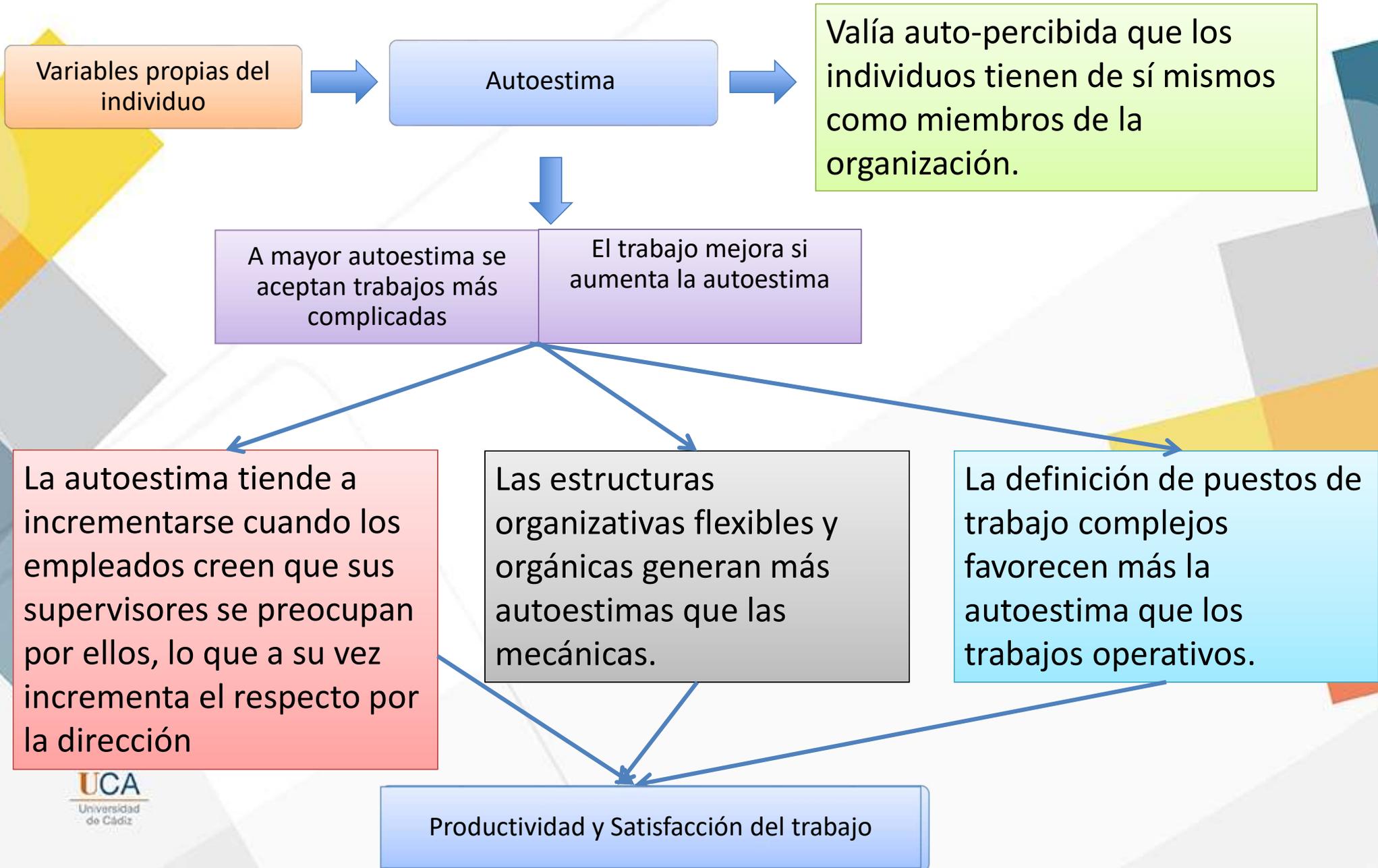
Mejorar el comportamiento ético.

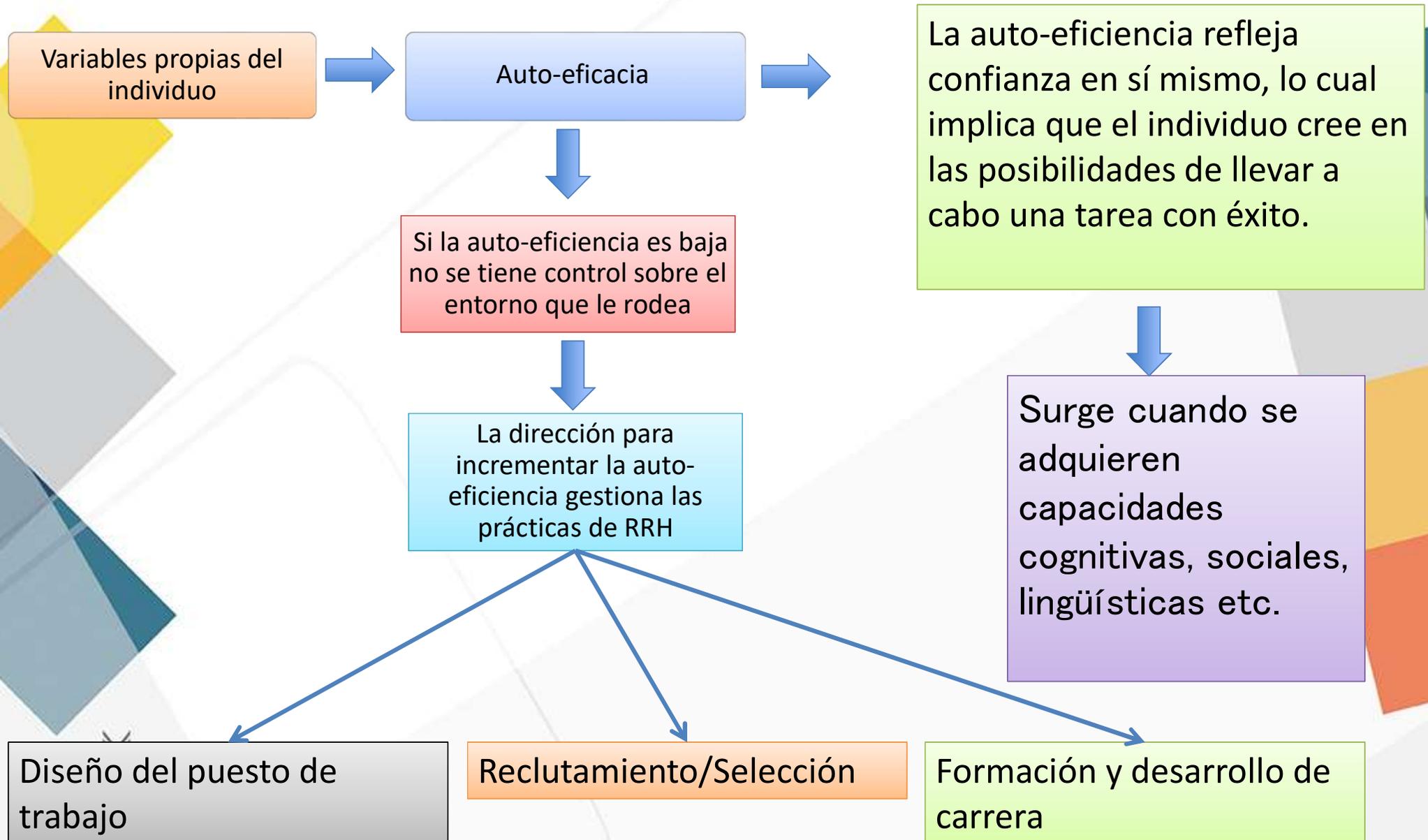


### 2. Variables de comportamiento individual.

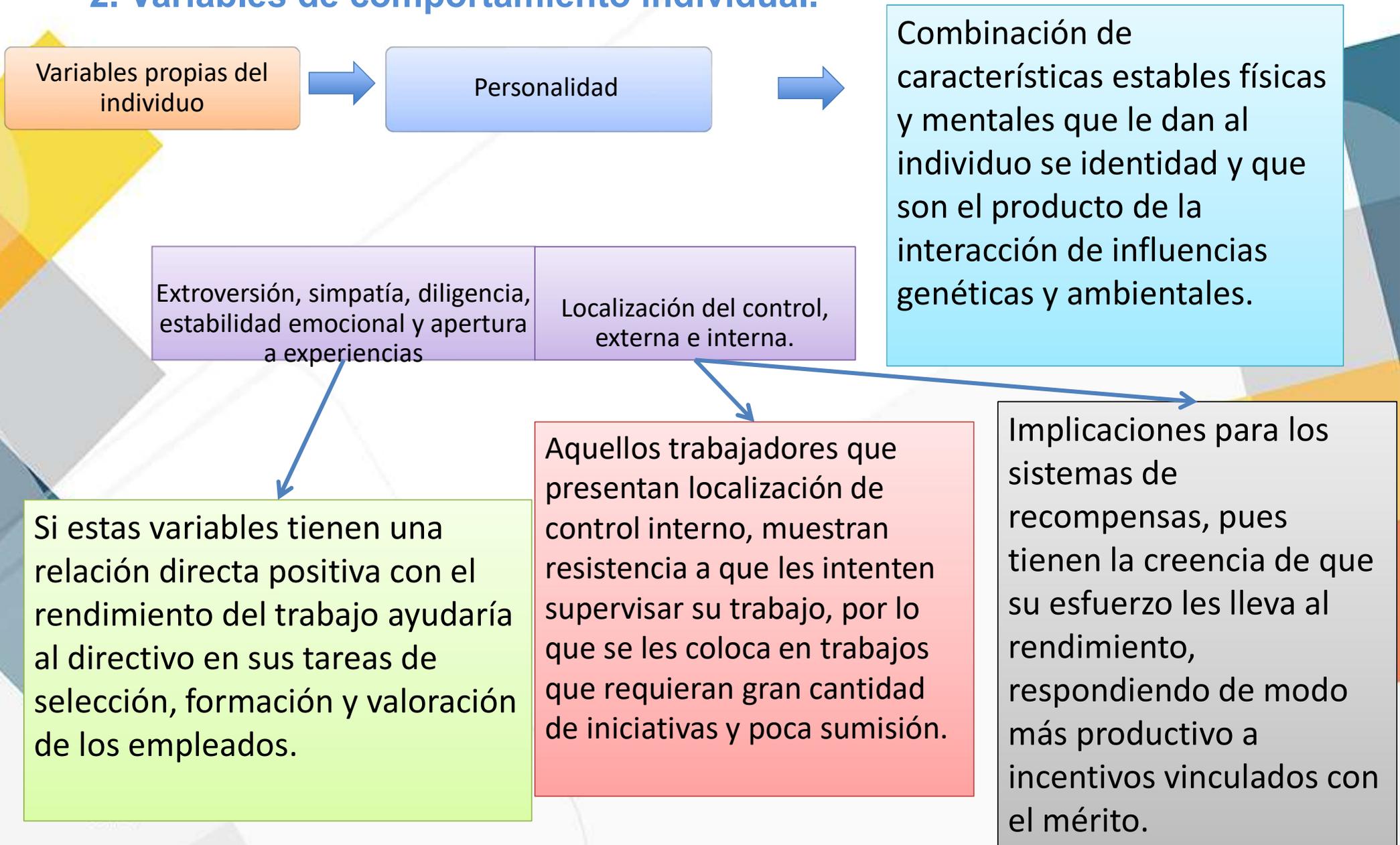


### 2. Variables de comportamiento individual.

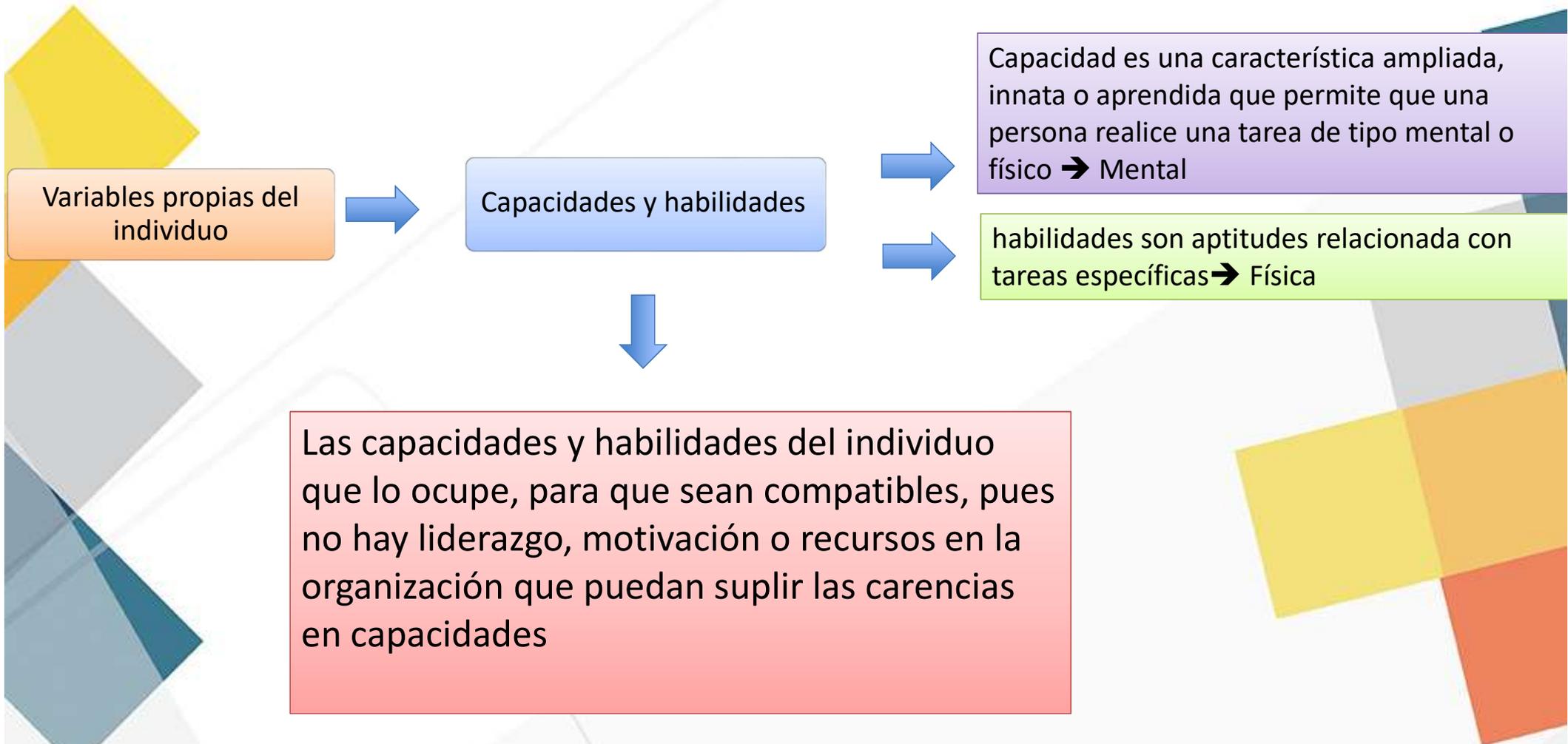




### 2. Variables de comportamiento individual.

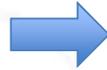


### 2. Variables de comportamiento individual.



### 2. Variables de comportamiento individual.

Variables propias del individuo

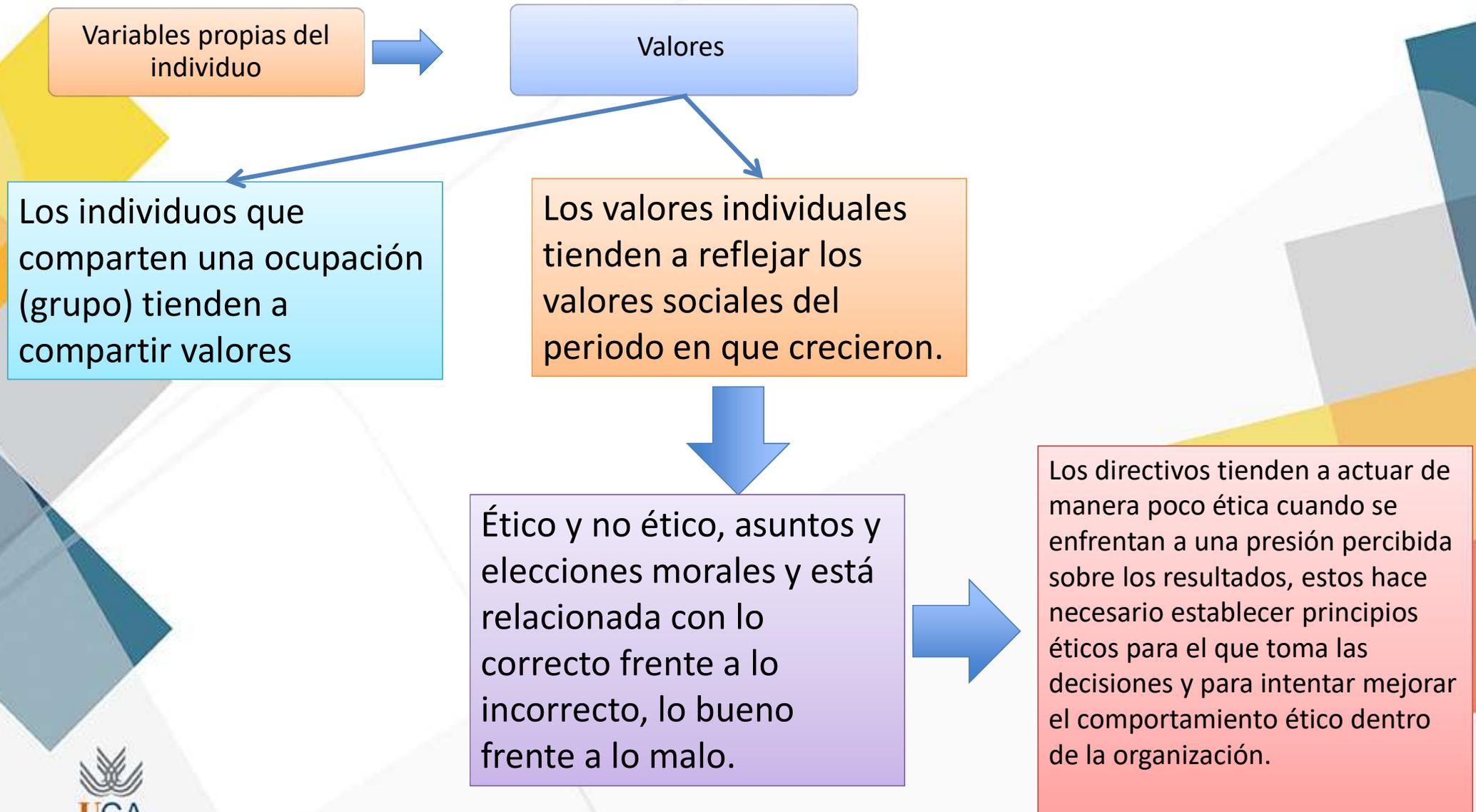


Valores y actitudes

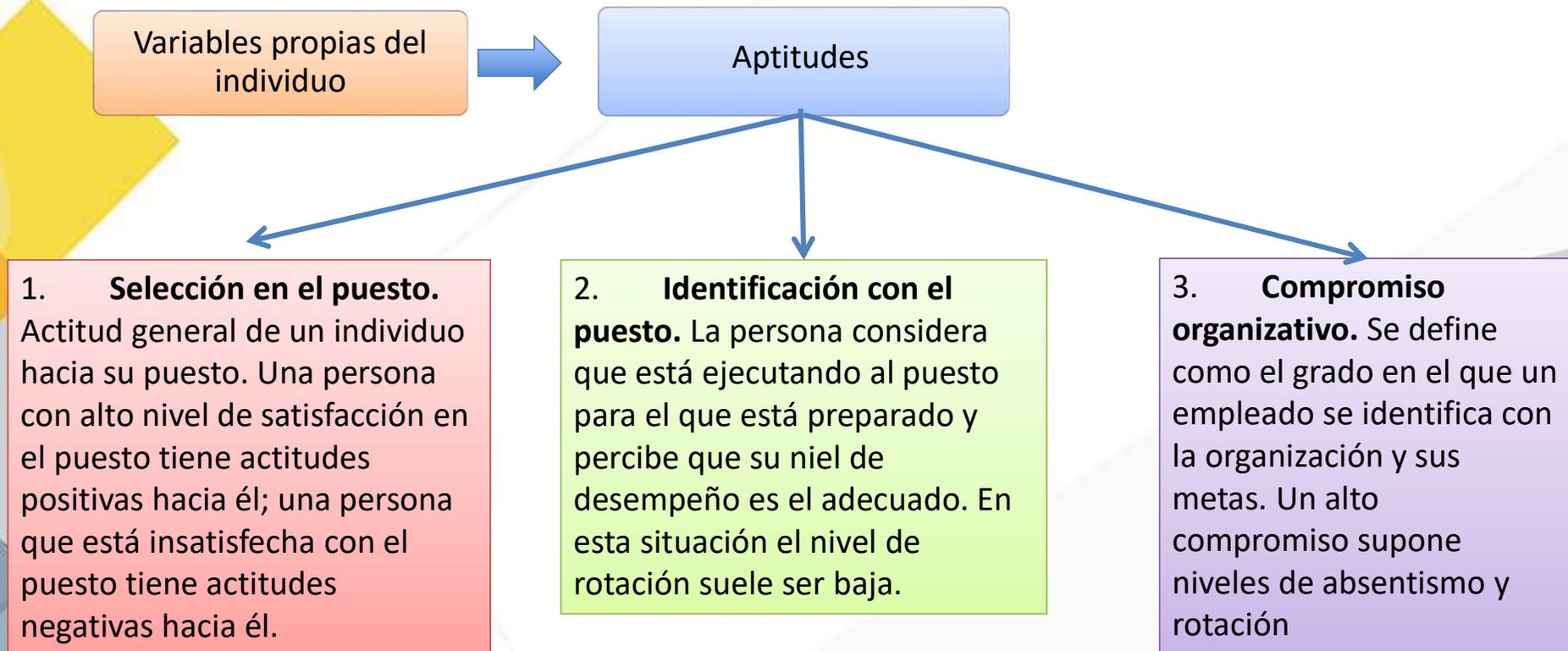
Los valores son convicciones básicas acerca de que un modelo de conducta es personal o socialmente preferible al modelo opuesto contrario de conducta. Por tanto, contienen juicio individual acerca de lo que es bueno, correcto o deseable.

Una actitud se define como un perjuicio para responder de manera favorable o desfavorable en relación a un objeto, persona o situación específica dada

### 2. Variables de comportamiento individual.

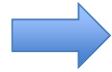


### 2. Variables de comportamiento individual.



### 2. Variables de comportamiento individual.

Variables orientadas a la organización



Percepción



Proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente



**La teoría de la atribución** está basada en la premisa de que las personas intentan deducir las causas de la conducta observada



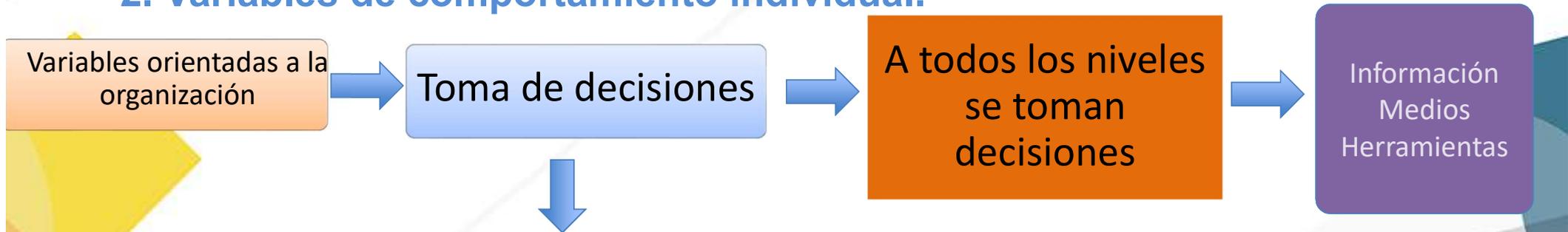
Interpretar lleva a errores en la toma de decisiones

Un supervisor puede atribuir el bajo rendimiento de un empleado a la falta de esfuerzo personal y tomar la decisión de penalizarle

Puede atribuir el bajo rendimiento a la falta de habilidad, con lo que su decisión estaría ligada a la formación

Puede atribuir la causa a factores situacionales,

### 2. Variables de comportamiento individual.



## Fases

Reconocer la necesidad de tomar una decisión.

Determinar el criterio para tomar la decisión. Coste anual, disponibilidad de ayuda financiera, ubicación geográfica...

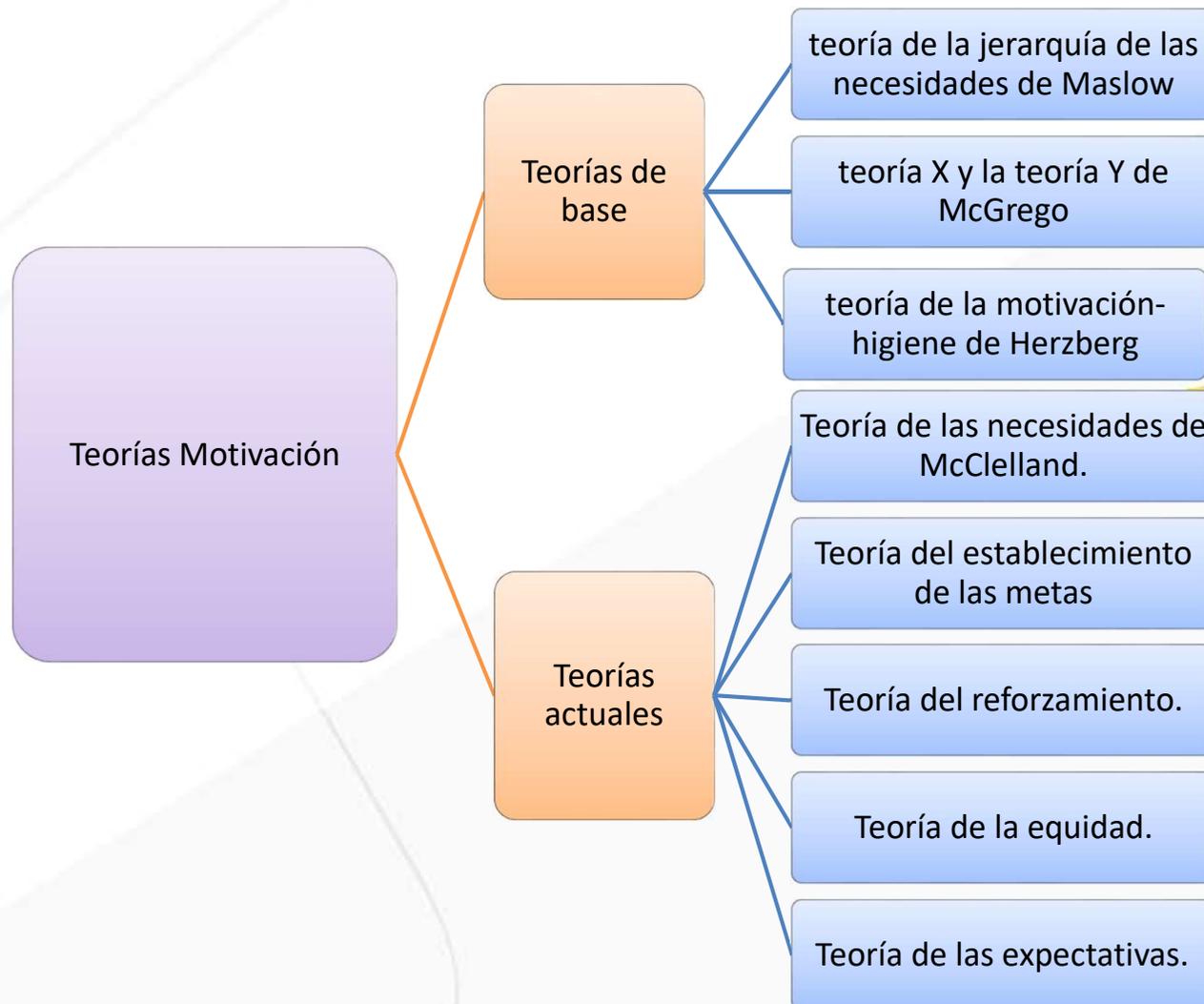
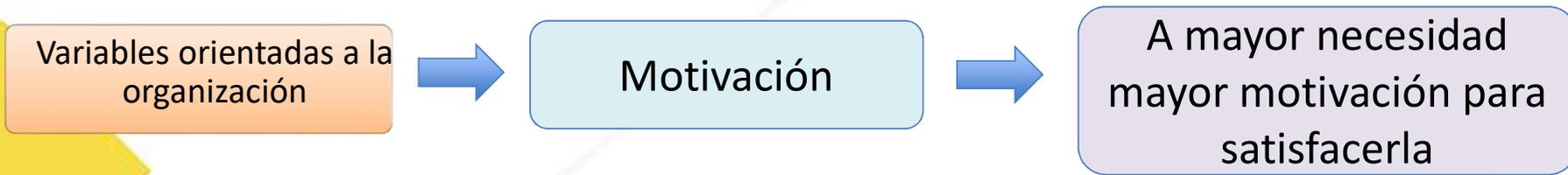
Ponderar los criterios pues no todos son igual de importantes.

Crear una lista de todas las alternativas viables que puedan tener éxito.

Evaluar las alternativas en base a los criterios establecidos.

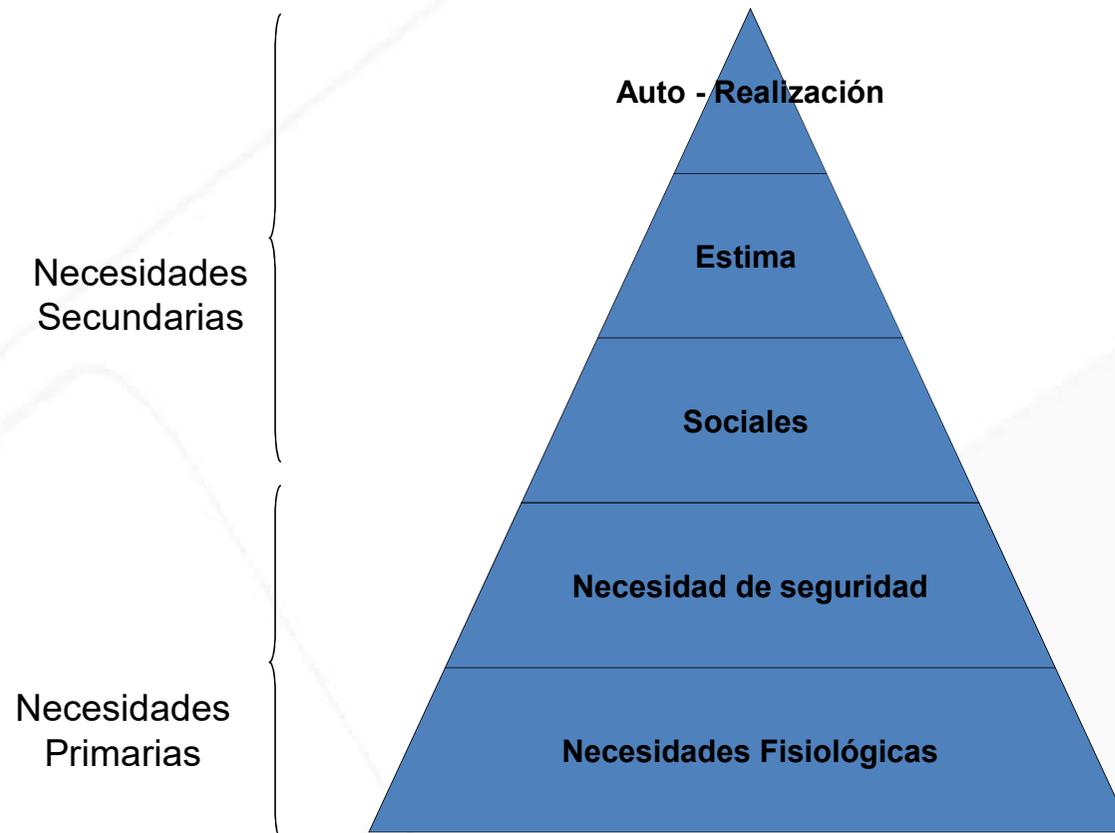
Seleccionar la menor alternativa.

### 2. Variables de comportamiento individual.



### 2. Variables de comportamiento individual.

teoría de la jerarquía de las  
necesidades de Maslow



### 2. Variables de comportamiento individual.

teoría X y la teoría Y de  
McGrego

La teoría X de McGregor supone que las necesidades de orden inferior dominan a las personas, mientras que la teoría Y postula que son las necesidades superiores las que las dominan.

teoría X	teoría Y
Las personas son indolentes	Las personas son trabajadores y les gusta tener algo que hacer
Evitan el trabajo	El trabajo es una actividad tan natural como el juego o el reposo.
Evitan la responsabilidad	Se comprometen con los objetivos empresariales si se recompensan sus logros
Necesitan ser controladas y dirigidas para que se esfuercen	Las personas pueden automotivarse y autodirigirse
Tienen poca ambición y no tiene iniciativas	Poseen alto grado de imaginación, creatividad e ingenio.

### 2. Variables de comportamiento individual.

teoría de la motivación-  
higiene de Herzberg

✓ **Hertzberg** Estudia los factores que influyen en la satisfacción y el rendimiento.

#### Factores Higiénicos

- Seguridad
- Salario
  - Condiciones de trabajo
- Calidad en la RRHH
  - Etc.

#### Factores Motivacionales (Extrínsecos) (Intrínsecos)

- Responsabilidad
- Desafíos y éxitos en la tareas
  - Promoción
- Reconocimiento
  - Etc.

2. Variables de comportamiento individual.

Teoría de las necesidades  
de McClelland.

## Teoría de las tres necesidades

### Necesidad de logro

Alcanzar metas de moderada dificultad

Obtener éxitos profesionales y reconocimiento

### Necesidad de afiliación

Deseo de mantener relaciones personales amistosas

### Necesidad de poder

Búsqueda de puestos que permitan ejercer influencia.

Capacidad de dominio sobre otras personas

### 2. Variables de comportamiento individual.

Teoría del establecimiento de las metas



### 2. Variables de comportamiento individual.

Teoría del reforzamiento.

Argumenta que el comportamiento de las personas se puede modificar. La dirección debe conocer las acciones que aplican una respuesta esperada por parte del trabajador y utilizarlas para incrementar el desempeño en el trabajo.

### 2. Variables de comportamiento individual.

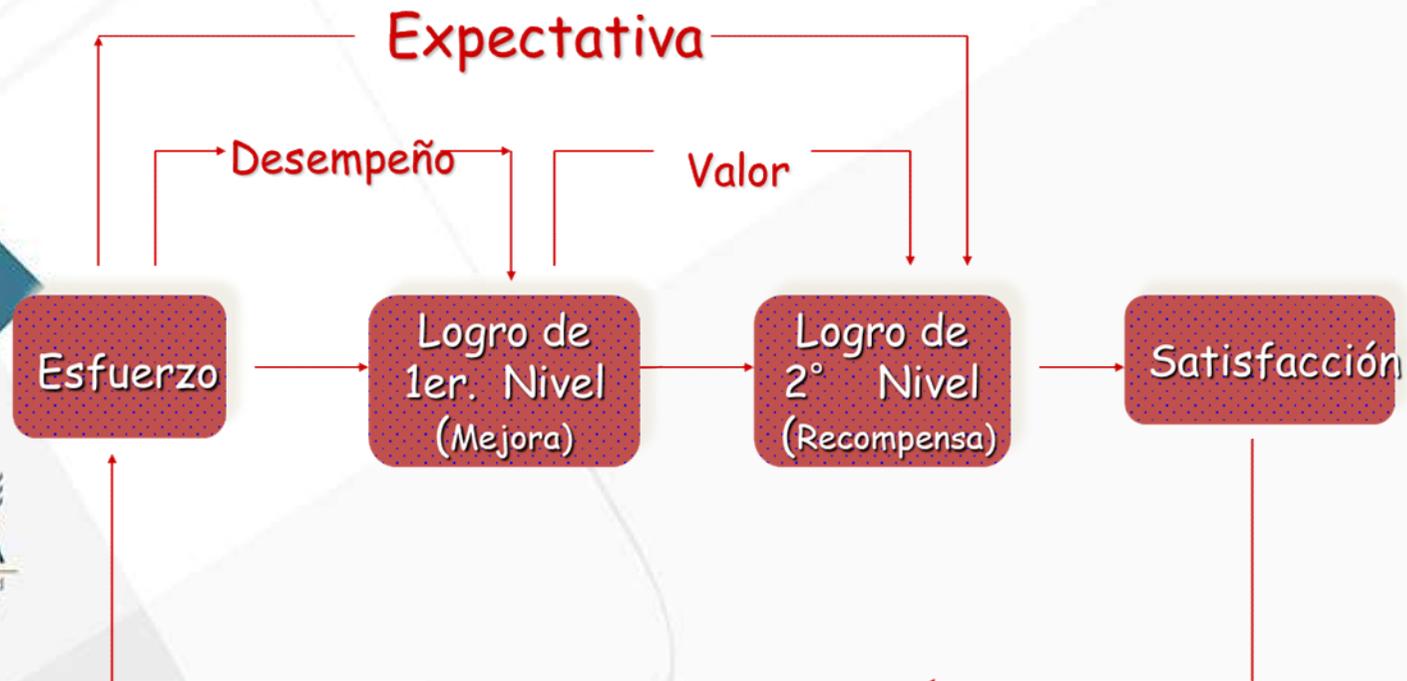
Teoría de la equidad.

Pretende **tratar a todos por igual**. Los trabajadores comparan lo que ofrecen a la organización con lo que reciben de esta, y después se comparan con otras personas que realizan tareas similares. Cuando encuentran inequidades existirá desmotivación hasta que las mismas se corrijan.

### 2. Variables de comportamiento individual.

Teoría de las expectativas.

- Expectativa esfuerzo-rendimiento (creencia de que los esfuerzos producen un nivel específico de rendimiento).
- Las personas se automotivan para comportarse de manera que produzcan resultados valiosos.



### 3. Variables de comportamiento grupal.

#### Comportamiento grupal

Variables más significativas

Patrones de  
conducta

Procesos de  
decisión

Patrones de  
comunicación

Estilos de  
liderazgo

Poder y política

Conflicto

GRUPOS FORMALES

GRUPOS INFORMALES

Efectos sobre la empresa en  
función de la compatibilidad entre  
los intereses del grupo y de la  
organización

### 3. Variables de comportamiento grupal.

#### Patrones de conducta

Grupos informales (de interés, de amistad) y formales (de mando, de trabajo).  
*Grupos de trabajo vs. Equipos de trabajo*  
*Razones:* aislamiento, reconocimiento, valía, necesidades sociales, necesidad.

**GRUPO.** Personas que comparten normas e identidad común y se reúnen para alcanzar objetivos comunes o proteger sus intereses

- **GRUPO INFORMAL.** Formaciones naturales en respuesta a las necesidades sociales.
  - **G. DE INTERÉS.** Piensan similar ante un problema reivindicativo
  - **GRUPO FORMAL.** Comportamiento en función de las metas
- **GRUPO DE MANDO.** Subordinados y superior - **GRUPOS DE TRABAJOS.** Contribución individual
  - **EQUIPOS DE TRABAJOS.** De distintas áreas

### 3. Variables de comportamiento grupal.

#### **GRUPO DE TRABAJO.**

- Comparten información para trabajar en su área.
- No realizan un esfuerzo conjunto.

#### **EQUIPO DE TRABAJO.**

- Sus miembros están coordinados para alcanzar metas comunes.
- 2-25 miembros con habilidades complementarias comprometidas en objetivos comunes.
- Transformación responsabilidad individual en colectiva.

### 3. Variables de comportamiento grupal.

#### Procesos de decisión

*Ventajas:* información completa, diversidad, aceptación, legitimidad. *Inconvenientes:* tiempo, presiones, dominio, responsabilidad ambigua.

#### Cuando el trabajo se realiza con eficacia:

Las decisiones en grupo son más precisas, creativas, de mayor calidad y aceptación. Pero son más lentas, es decir, menos **eficientes**.

#### Cuando la dirección diseña la toma de decisiones:

los aumentos de eficacia han de ser superiores a la pérdida de eficiencia.

PROBLEMA A AFRONTAR en las decisiones en grupo: presión para la conformidad (pensamiento de grupo) y la resistencia a cambios.

### 3. Variables de comportamiento grupal.

#### Patrones de comunicación

Funciones: control, información, expresión, decisiones.  
Emisor, mensaje, codificación, transmisión, receptor.  
Estructuras de comunicación: rueda, y, cadena, círculo, red  
Comunicación vertical (descendente, ascendente) y lateral.  
Red informal

Fundamental para la coordinación y para la implantación de la toma de decisiones.

#### COMUNICACIÓN:

Intercambio de información entre un emisor y un receptor y la percepción del significado

### 3. Variables de comportamiento grupal.

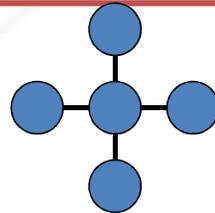
#### FUNCIONES

- CONTROL: Sirve para controlar el comportamiento de las personas formalmente e informalmente
    - MOTIVACIÓN: Tiene un efecto positivo sobre la motivación
      - EXPRESIÓN: Canaliza la expresión emocional
  - DECISIONES: Facilita la toma de decisiones al proporcionar información
- 
- Los directivos eficaces más inclinados a la comunicación, son más receptivos.
    - En los grupos una parte del trabajo requiere comunicación.

### 3. Variables de comportamiento grupal.

#### ESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN CENTRALIZADAS

EN RUEDA:



CONSOLIDA AL LIDER

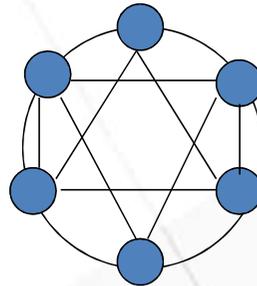
EN CADENA:



*Cuando requiere  
precisión*

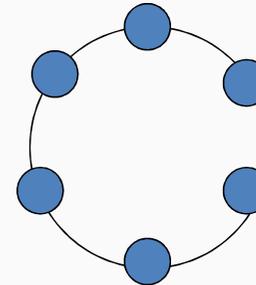
#### ESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN DESCENTRALIZADAS

RED:



Mayor satisfacción de miembros

CÍRCULO:



### 3. Variables de comportamiento grupal.

#### COMUNICACIÓN A NIVEL ORGANIZATIVO

**COMUNICACIÓN JERÁRQUICA O VERTICAL.** Entre superior y subordinado

- **DESCENDENTE: De superior a subordinado** (Instrucciones de trabajo, información, retroalimentación).
- **ASCENDENTE: De subordinado a superior** (retroalimentación hacia metas, información al superior sobre problemas y formas de pensar de los empleados)

#### COMUNICACIÓN LATERAL

Entre miembros del mismo nivel (grupos, directivos). Facilita la coordinación y se puede dar formalmente o informalmente (rumores)

### 3. Variables de comportamiento grupal.

#### Liderazgo

El liderazgo se define como un proceso de influencia social en el que una persona, el líder, procura la participación voluntaria de los subordinados en un intento de lograr alcanzar los objetivos organizativos. El liderazgo, por tanto, va más allá de ejercer el poder y la autoridad. Para poder analizar este concepto nos basaremos en el análisis de las teorías sobre liderazgo organizativo:

### 3. Variables de comportamiento grupal.

**La teoría de los rasgos:** basa el análisis del comportamiento del líder en la premisa de que **“los líderes nacen, no se hacen”**. Se centra en la identificación de los rasgos o características personales que permitían diferenciar a los líderes de sus seguidores. Se pensaba que las personas que sobresalían poseían rasgos innatos que las predestinan para ser líderes indiscutibles, entre otros: la inteligencia, el dominio, la autoconfianza y el nivel de energía y actividad.

### 3. Variables de comportamiento grupal.

**La teoría de los estilos de conducta:** centra la atención en la premisa de que “**los líderes no nacen se hacen**”, llegando a la conclusión de que la conducta del líder se define mediante la combinación de las siguientes dimensiones:

- La consideración, la conducta que lleva al líder a crear respeto mutuo y confianza, y a centrarse en la preocupación por las necesidades y deseos de los miembros del grupo.
- La estructura de iniciación, es la conducta del líder que organiza y define lo que los miembros del grupo deberían hacer para maximizar la producción.

### 3. Variables de comportamiento grupal.

**La teoría de los estilos de liderazgo.** La conducta de los líderes puede mejorarse/desarrollarse sistemáticamente. Además de que no existe un tipo de liderazgo que pueda considerarse como el mejor y que el éxito de un estilo particular dependerá de cada situación en concreto.

### 3. Variables de comportamiento grupal.

**La teoría de situación.** Creen que hay estilos de liderazgo que son mejores que otros y se precisa que la efectividad de un estilo particular de conducta dependerá la situación concreta y que, a medida que las situaciones van cambiando, se van imponiendo distintos estilos de liderazgo. Dentro de estas teorías hay múltiples variantes que se diferencian en la elección de las variables que definen cada situación y en el ajuste de estas variables con las características que el líder debe aportar para que el comportamiento del grupo sea el correcto.

### 3. Variables de comportamiento grupal.

#### **Las teorías transaccionales y transformacionales.**

Las primeras afirman que el liderazgo provenía del intercambio que se producía entre el líder y el liderado.

Las teorías transformacionales creen que los líderes pueden cambiar las ideas y expectativas de sus supervisados para que actúen siempre de forma positiva en una organización que está en continuo cambio, dentro de esta teoría surge la figura del líder carismático que transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, en sus valores, sus necesidades, sus creencias y sus aspiraciones, apelando al concepto que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

### 3. Variables de comportamiento grupal.

#### Poder y política

**Poder:** potencial, dependencia y discrecionalidad.  
*Poder posicional* (de legitimación, recompensa, coercitivo, de información) y *poder personal* (experiencia, referente, persuasivo, carismático).  
**Política:** ajeno sistema legítimo (rasgos organización y persona)

PODER es la capacidad de A de conseguir influir en el comportamiento de B. Es una relación asimétrica.

- **POTENCIAL.** Existe poder aunque no se utilice
- A mayor **DEPENDENCIA** de B respecto a A, mayor poder posee A
- El poder limita la **DISCRECIONALIDAD** del comportamiento de B

*PODER variable ligada a LIDERAZGO*

### 3. Variables de comportamiento grupal.

<b>PODER POSICIONAL</b>	Engloba los poderes que dependen del cargo
Poder de recompensa	De control de los recursos para las recompensas (pagas extras, sueldo..)
Poder coercitivo	De sanciones y castigos
Poder de legitimación	Del cargo que ostenta y nivel de autoridad
Poder de información	Del control de las fuentes de información y de la transmisión a través de la organización.

### 3. Variables de comportamiento grupal.

<b>PODER PERSONAL</b>	Surge de las características personales
Poder del referente	Deriva de que los subordinados aprecien y respeten a la persona
Poder de la experiencia	Cuando se le reconoce por su experiencia o sus habilidades
Poder de persuasión	Por su habilidad de convencer a los demás
Carisma	De la atracción que ejerce y del sentido de dinamismo que transmite hace que las personas disfruten ayudando a conseguir sus objetivos.

### 3. Variables de comportamiento grupal.

#### **COMPORTAMIENTO POLÍTICO.**

Actuaciones de personas que influyen en la distribución de recursos económicos, aunque no formen parte de la organización formal.

Este comportamiento se diseña para beneficiar a un grupo en detrimento de otro.

Exige el desarrollo de técnicas de control que permita manejar las maniobras políticas en un plano constructivo y dentro de unos límites razonables.

### 3. Variables de comportamiento grupal.

#### Conflicto

**Competencia:** conflicto funcional y conflicto disfuncional.  
**Causas:** comunicación, toma decisiones, rasgos individuales, características de grupo (tamaño, tipo de tarea, especialización, formalización, relación, incentivos y liderazgo). **Gestión**

#### CONFLICTO.

Situación de competencia entre partes que tratan de intervenir para evitar que la otra consiga sus deseos.

**CONFLICTO FUNCIONAL:** Por desacuerdos o diferencias sobre un tema (dentro de una tarea o función). Mejora la eficacia y el desempeño.

Papel de la organización:

Facilitar la comunicación para la innovación, las soluciones creativas, y dar sensación de participar en la toma de decisiones.

### 3. Variables de comportamiento grupal.

**CONFLICTO DISFUNCIONAL:** desacuerdos en materias individuales. Reduce la eficacia y el desempeño. Crítica no constructiva.

**Papel de la organización:** Evitarlo porque reduce la comunicación y da sensación de que el grupo no está formado

### 3. Variables de comportamiento grupal.

#### CAUSAS DEL CONFLICTO

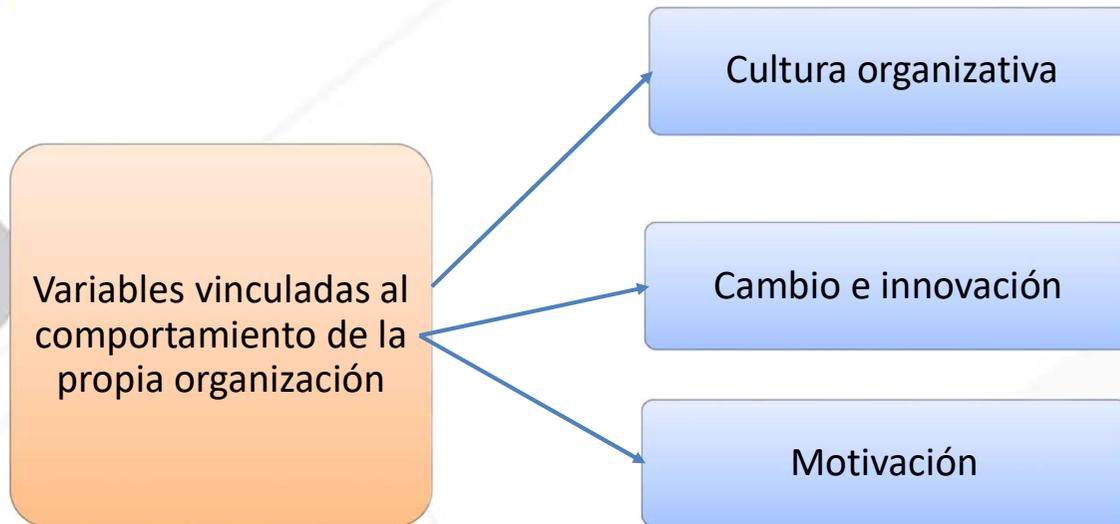
- **COMUNICACIÓN.** Dificultades semánticas y malentendidos. Mayor si hay mucha o poca comunicación. Potenciada en canales informales.
- **TOMA DE DECISIONES.** Si se toman de forma conjunta.
- **CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES.** Cuanto más heterogéneo o cuando no comparten los mismos valores.
- **CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES.** Mayor tamaño, tareas rutinarias, alta especialización, poca formalización, estilos de liderazgo autoritarios y los sistemas individuales de incentivos.

### 3. Variables de comportamiento grupal.

EL CONFLICTO PUEDE SER BUENO O MALO, POR LO QUE NO HAY QUE RESOLVERLO SINO GESTIONARLO

- Señales de apatía y falta de creatividad: estimular los conflictos institucionales con técnicas de discusión de grupo.
- Conflictos disfuncionales: gestionar el conflicto

### 4. Variables de comportamiento organizativo.



### 3. Variables de comportamiento grupal.

#### Cultura organizativa

Shein (1985) define la cultura organizativa como el “patrón de asunciones básicas que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado a través del aprendizaje para tratar con sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido, y además, para ser enseñado a sus miembros como la correcta forma de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas.

Mecanismos  
utilizados por las  
organizaciones  
para mantener la  
cultura

Selección personal

Sociabilización

Comportamiento dirección

### 3. Variables de comportamiento grupal.

Cambio e innovación

**Los cambios** pueden ser espontáneos o planteados y pueden afectar a las personas y a las estructuras

los cambios fundamentales podemos citar los siguientes:

**Comportamiento**, el cambio se da a nivel individual y se utilizan variables tales como la preparación o el adoctrinamiento. En este caso, la dirección decide cambiar las creencias, valores, relaciones entre las personas o incluso el comportamiento de los grupos de trabajo.

**Procesos organizativos**, la organización decide cosas tales como el proceso de toma de decisiones, los modelos de comunicación, los programas de producción o de control de calidad.

**Tecnología**, el cambio abarca las modificaciones en los equipos, la interdependencia de las actividades laborales entre los mismos y los ámbitos que afectan a las interrelaciones entre los empleados y las demandas técnicas de sus trabajos.

**Estructura**, se incluyen los cambios que afectan a la distribución de la autoridad, el sistema de incentivos y recompensas, las alteraciones en la cadena de mando, el grado de formalización, la modificación de los departamentos o la supresión de niveles.

### 3. Variables de comportamiento grupal.

La **innovación** debe ser entendida como la puesta en práctica de un conjunto de ideas que son nuevas dentro de la organización. Por esta razón, todas las innovaciones representan un cambio, aunque no todos los cambios sean innovaciones

La **innovación tecnológica** es la que afecta al uso de nuevos instrumentos y nuevas técnicas o dispositivos que modifican la forma de concebir el producto, de prestar servicio o de desarrollar el proceso productivo

La **innovación administrativa** refiere a la implantación de cambios en la estructura organizativa o en sus procesos administrativos y se corresponde con los objetivos dos y cuatro.

### 3. Variables de comportamiento grupal.

Podemos considerar al menos cuatro razones por las que los distintos integrantes de la organización se resisten al cambio y a la innovación:

1. Los distintos individuos temen perder la posición que ocupan.
2. La inmensa mayoría de las organizaciones son burocráticas y como tales establecen procedimientos de trabajo cuya eficiencia se basa en la estabilidad.
3. Las organizaciones prefieren manejar el entorno, adelantándose a sus competidores para que sean ellos los que se vean en la obligación de cambiar.
4. Las organizaciones establecen a lo largo del tiempo una cultura organizativa que transmiten a los empleados una forma especial de analizar los acontecimientos. Todo intento de cambio puede ir directamente contra algunos de los valores esenciales de la organización por lo que existirán presiones para que no se cambie.