



COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

-CLASES-



Martha Alles

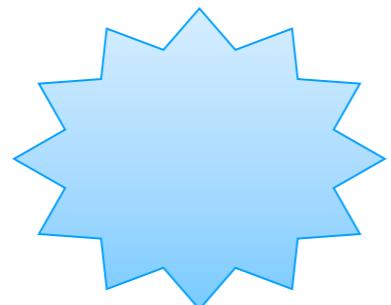
Sala de Profesores es un servicio gratuito que se ofrece a todos aquellos profesores que utilizan mis libros.

Este material ha sido pensado como apoyo en la impartición de clases y en relación con este libro en particular.

Gracias por el interés en mi trabajo.

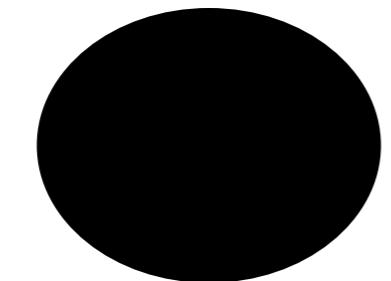
Martha Alles

Símbolos utilizados en preparación de clases



DEFINICIÓN

La presencia de una estrella celeste le proporcionará información adicional sobre el tema en cuestión

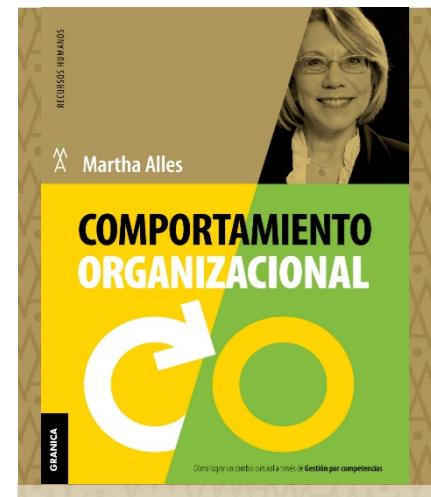


En distintos momentos de las CLASES encontrará definiciones del Glosario relacionadas con el tema que se está tratando en ese momento.



La presencia de un circulo negro le indicará aspectos clave sobre el tema en cuestión

Este símbolo no requiere mayor explicación, le estará señalando un aspecto o tema que tiene especial relevancia, por lo cual le sugiero que lo ¡RECUERDE!

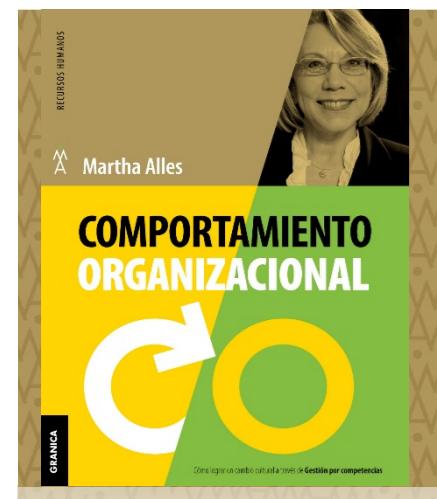




Capítulo 4

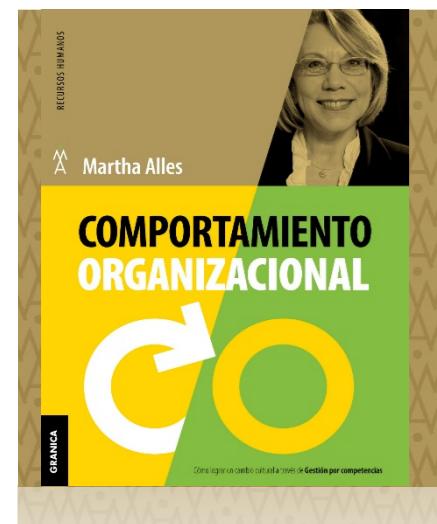
Comportamiento organizacional: directivos y colaboradores

- El comportamiento organizacional está compuesto por una serie de elementos, como se vio en el Capítulo 1. Su estudio, desde la perspectiva interna de la organización, puede agruparse en dos grandes vertientes de temas: A. El comportamiento de las personas que tienen responsabilidades directivas. B. El comportamiento de los empleados, teniendo en cuenta que, además, un gerente de área es al mismo tiempo directivo y empleado.



Los comportamientos de los directivos

- Los comportamientos de los directivos se retroalimentan con los comportamientos de los colaboradores, y viceversa. Los comportamientos no son en una única dirección a lo largo del tiempo.



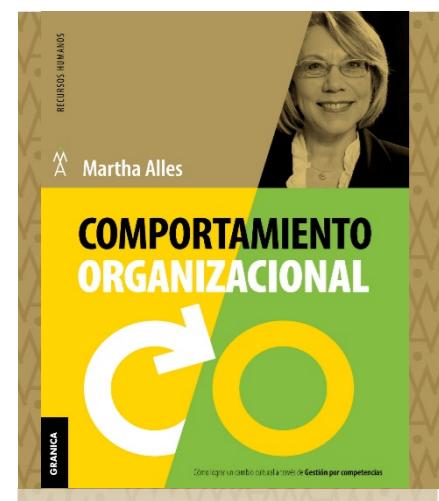
Comportamiento organizacional

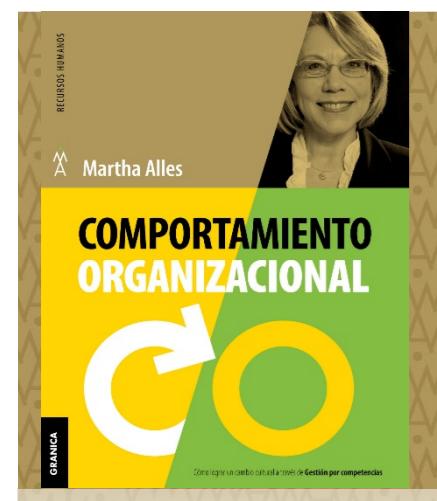
El comportamiento de los directivos:
“El poder en las organizaciones”
(Capítulo 3)

El comportamiento de los colaboradores:
“El comportamiento de los individuos en las organizaciones”
(Capítulo 4)



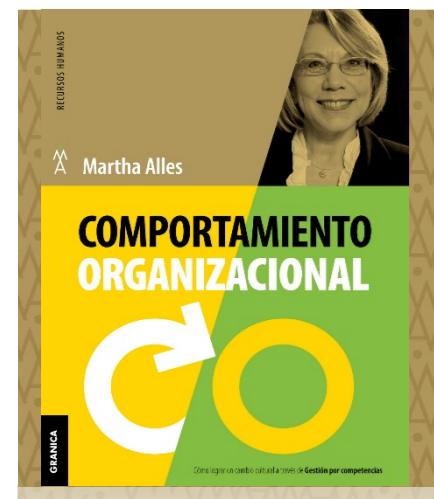
El comportamiento de unos se retroalimenta con el comportamiento de los otros



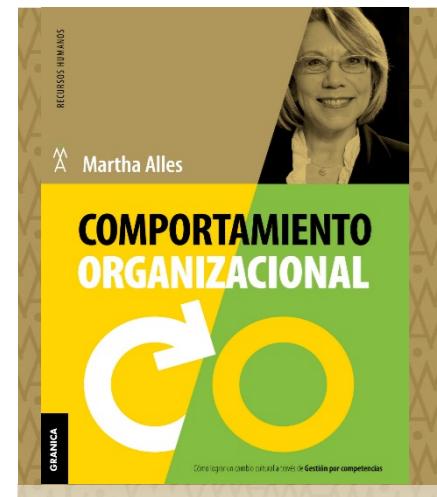


Las necesidades del hombre

- **Maslow** (1908-1970) elaboró su más famosa teoría sobre la *jerarquía de las necesidades*, también conocida como “Pirámide de Maslow”: un ser humano necesita en una primera instancia satisfacer sus *necesidades fisiológicas*, como la comida y la vivienda. Luego necesita sentirse *seguro* y, a partir del tercer escalón de la pirámide, se puede mencionar necesidades relacionadas con lo *emocional* y *afectivo*, tales como el sentido de pertenencia, la estima y, en la cúspide, las necesidades de *autorrealización*.

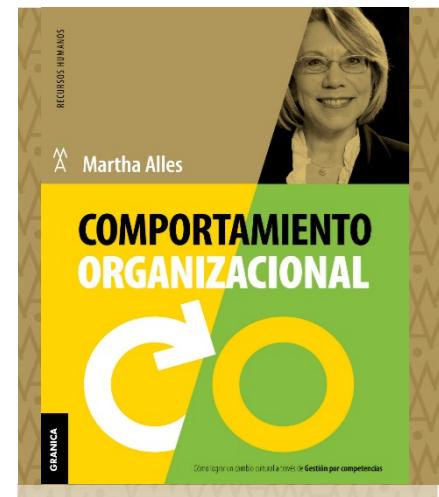


- Para que las necesidades de las personas y de las organizaciones funcionen armoniosamente deben darse una serie de correlaciones; las más importantes son: 1) Valores. Correlación entre los valores de la organización y los de las personas que la integran (a todos los niveles). 2) Capacidades: conocimientos y competencias. Correlación entre las capacidades de los colaboradores y aquellas que la organización necesita, tanto en conocimientos como en competencias (en ocasiones sólo se toman en cuenta las primeras de estas capacidades), según los distintos puestos de la misma. 3) Correlación de proyectos. Entre los planes estratégicos de la organización y los objetivos personales de los individuos que pertenecen a la misma.



Las características particulares de los individuos

- Los individuos son iguales y diferentes al mismo tiempo. La Psicología es la disciplina que estudia el comportamiento de los individuos y sus diferentes facetas.
- Los individuos tienen o pueden tener una percepción de la realidad diferente de la que tienen los demás. Cada empleado tiene una idea diferente sobre el trabajo por varias razones. Su propia personalidad, sus necesidades, sus experiencias e incluso su origen social.
- El modelo de percepción nos muestra al sujeto, la persona que percibe, el concepto percibido o “qué se percibe”, y la situación o contexto.

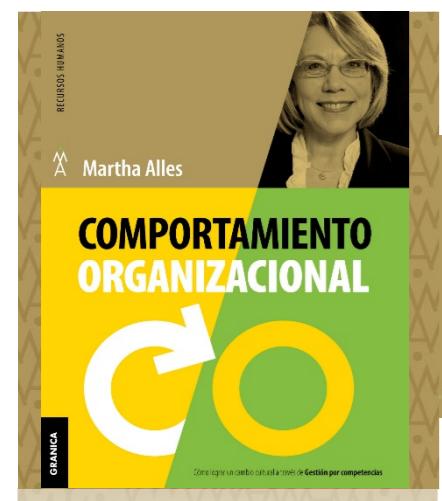
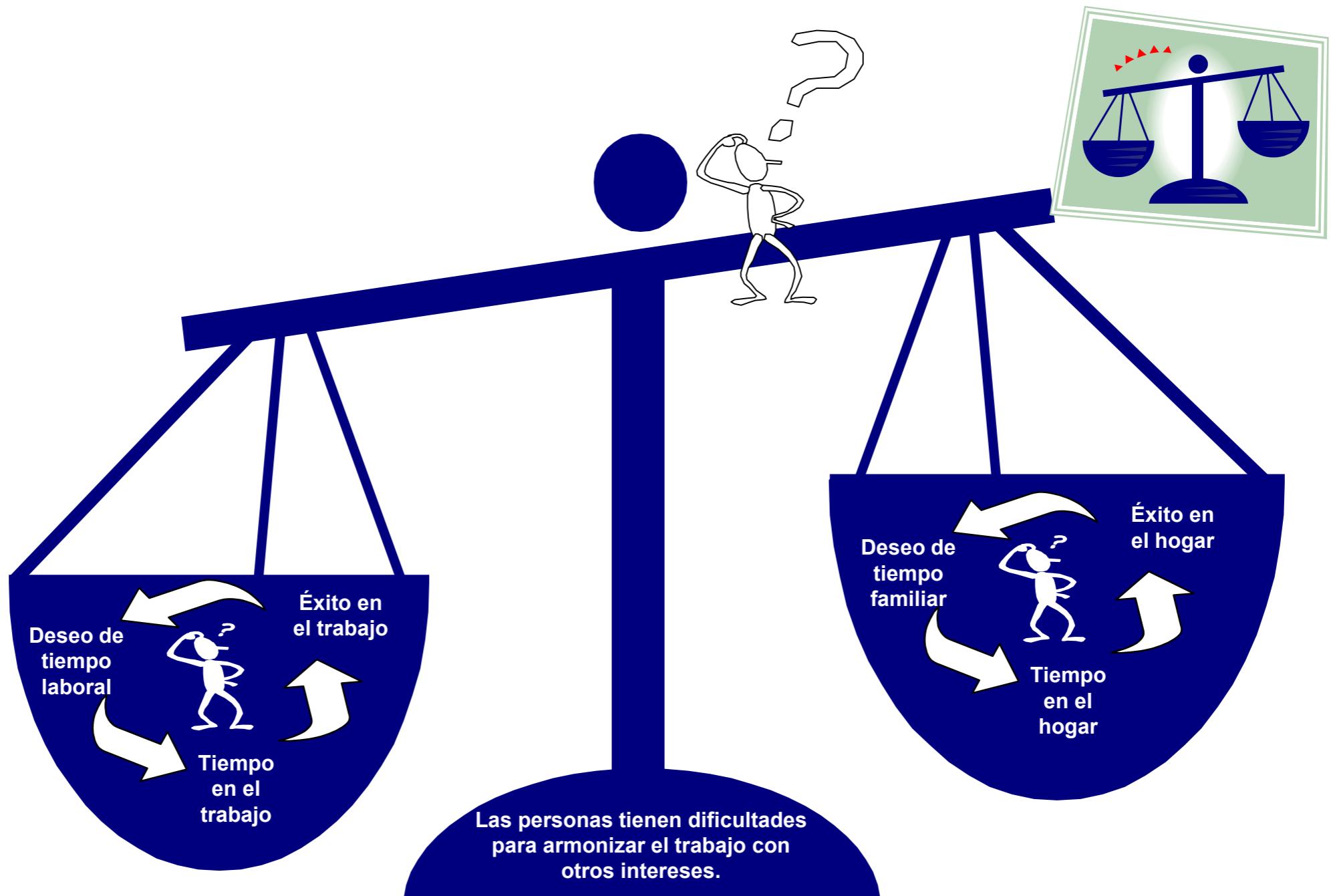


La persona como un todo

- La persona es un todo. Las organizaciones están conformadas por individuos que, durante la jornada laboral, concurren a trabajar no sólo llevando consigo la parte de su persona correspondiente a sus aspectos profesionales, sino que está presente “todo el individuo”, con sus emociones, alegrías, tristezas, ilusiones y problemas personales; aspectos que son, en algunos casos, positivos, y negativos en otros.
- Las personas cumplen en la vida una serie de roles, y su armonización es compleja.



Balanza trabajo / familia



Cómo relacionar satisfacción laboral con comportamiento

- La motivación en el comportamiento y, más aún, la ausencia de motivación, son temas complejos que pueden obedecer a diversas causas. En todos los casos se debe realizar un análisis integral de la situación.
- Lograr que las personas sientan que pertenecen a la organización se relaciona con su involucramiento. La puesta en marcha de los subsistemas de Recursos Humanos puede ser de gran ayuda con relación a este aspecto.



#SALADEPROFESORES

Diferentes situaciones de la relación organización-empleado

**Permanencia
del
empleado**

**Renuncia
del
empleado**
(elige trabajar en
otra empresa)

**La empresa
propone
el retiro del
empleado**
(retiro por mutuo
acuerdo)

**Despido
del
empleado**
(en desacuerdo)

Positiva- positiva

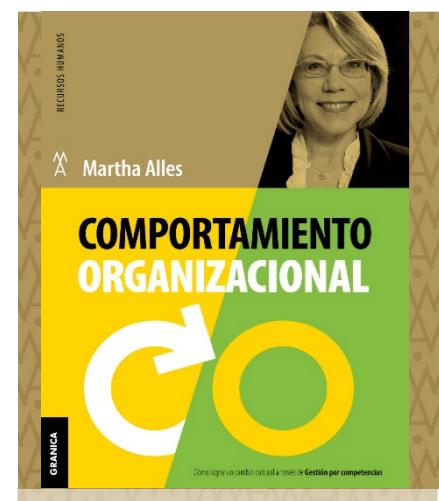
Positiva- negativa

Negativa- positiva

Negativa- negativa

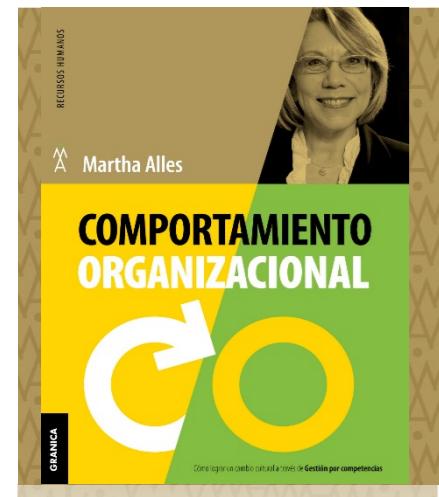
Organización

Empleado



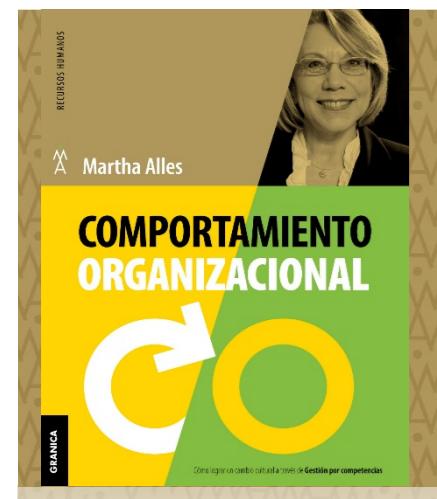
Estudios sobre la satisfacción laboral

- Los empleados sienten necesidad de reconocimiento y valoración. Para ello se implementan desde sistemas de evaluación del desempeño hasta programas específicos.
- Satisfacción laboral. Conocer las causas no es sencillo, ya que las personas poseen diferentes motivadores de la satisfacción. Se relaciona con los roles múltiples que ellas cumplen. Las organizaciones administran, para ello, las encuestas de satisfacción laboral, también denominadas de clima laboral. El comportamiento de las personas se relaciona, en general, con el grado de satisfacción laboral. Problemas tales como la alta rotación, el ausentismo y la impuntualidad pueden ser indicadores de baja satisfacción laboral por parte de los empleados.



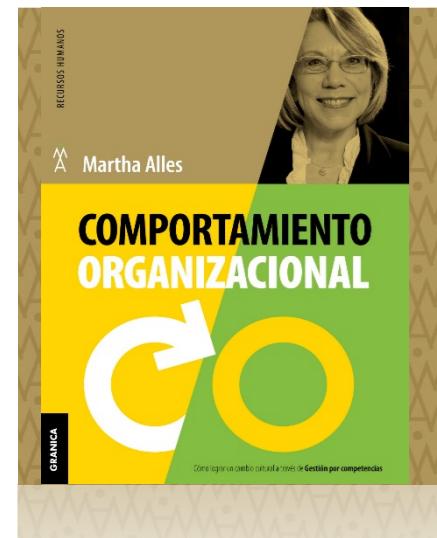
Problemas con los empleados. Disciplina

- Problemas con los empleados, disciplina tanto preventiva como correctiva, son aspectos que deben ser analizados con antelación a que los hechos sucedan. Las organizaciones deben fijar políticas al respecto. Lo mismo se aconseja sobre otros temas en relación con las personas. Existe un grado de legitimidad en cuanto a la relación empleado-empleador. Este factor, al igual que los anteriores, debe ser analizado y definido por la organización dentro de sus políticas, y estas deben ser comunicadas al personal.



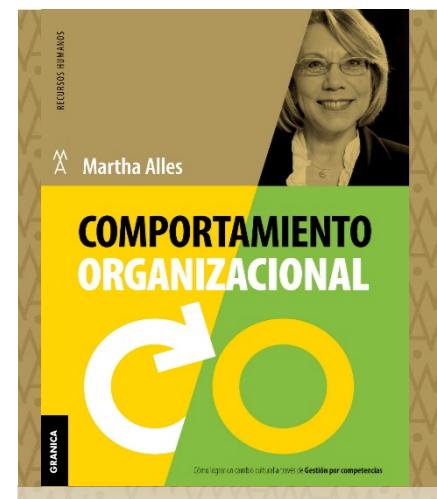
La carrera

- En la vida de las personas existen distintas perspectivas y tipos de carrera. Que cada persona realice la más adecuada se relaciona, también, con la satisfacción laboral.



El conflicto en las organizaciones

- El conflicto en las organizaciones puede tener diferentes alcances y diversos actores. Conflicto intrapersonal, interpersonal, intergrupal. El conflicto en sí no es malo. Será bueno o malo según cómo se resuelva.



Proceso de resolución de conflictos



- 1 **RACIONALIZARLO**
¿Cuál es el conflicto?
¿Entre quiénes?
- 2 **ANALIZARLO**
¿Cuál es la capacidad de respuesta?
- 3 **ASUMIRLO**
No negarlo, evitarlo o Derivarlo.
- 4 **DISEÑAR varias estrategias posibles**
- 5 **ELEGIR una estrategia posible**
- 6 **EJECUTAR la estrategia y controlarla**



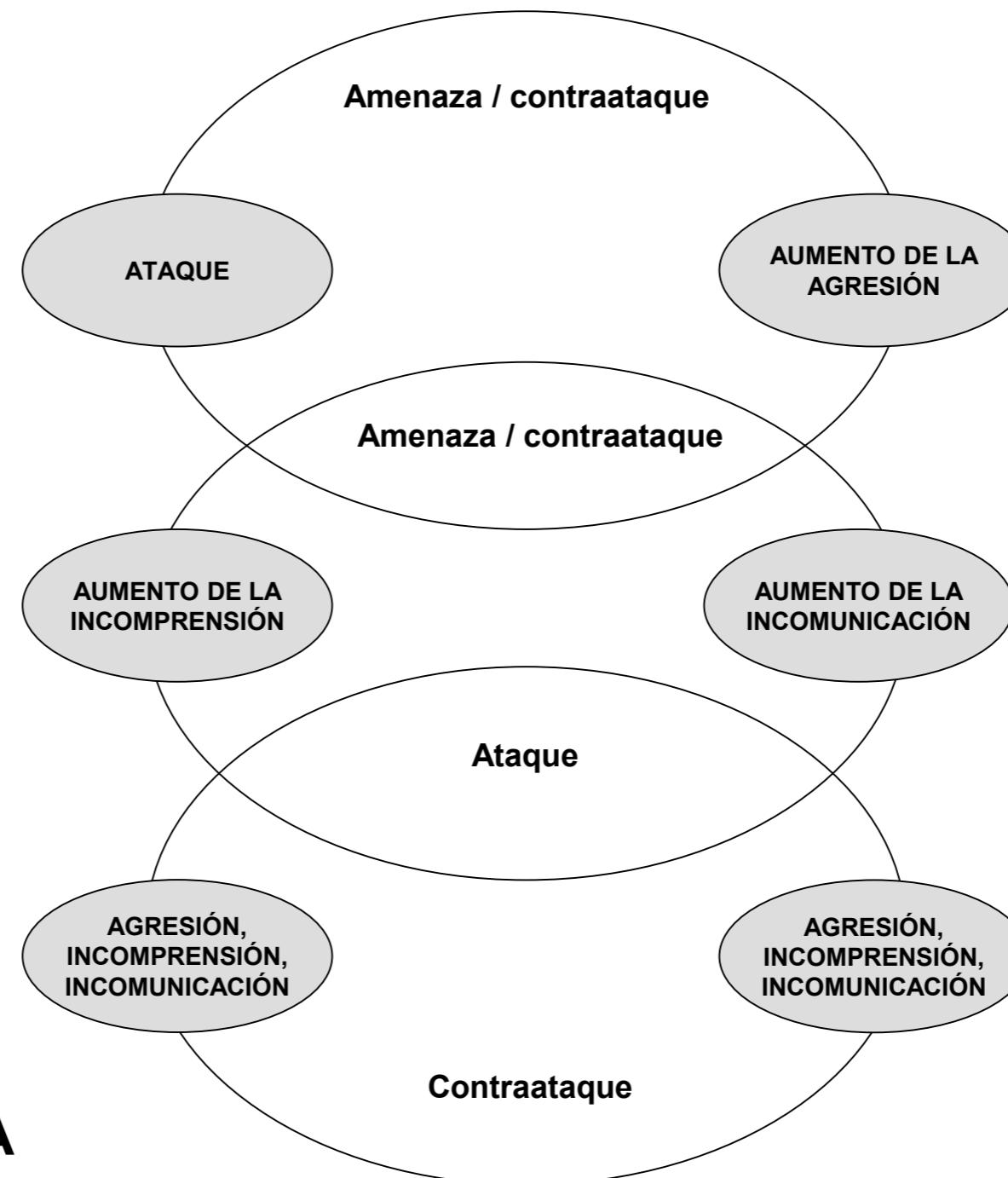
Realimentación del conflicto



Inicio del
conflicto

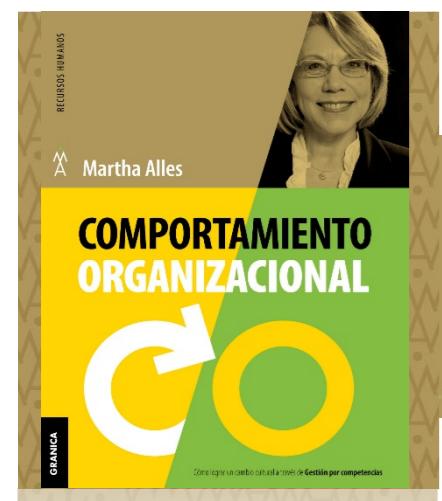
Individuo A

Individuo B



Individuo A

Individuo B



Posibles resultados de un conflicto

Ganar – Ganar

El resultado beneficia a A y B

Ganar – Perder

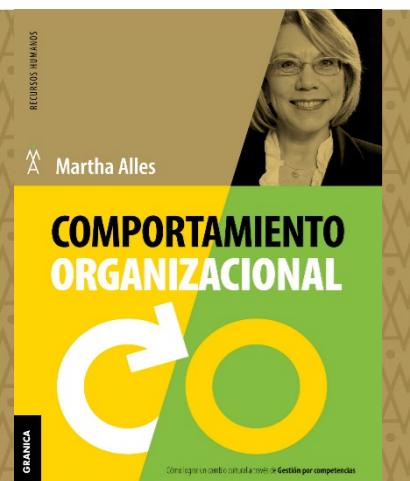
El resultado beneficia a A y perjudica a B

Perder - Ganar

El resultado perjudica a A y beneficia a B

Perder - Perder

El resultado perjudica tanto a A como a B



El comportamiento de los individuos frente al poder

- El comportamiento de los individuos frente al poder no es uniforme. Depende del origen del poder: personal, legítimo, de la experiencia, de retribución, coercitivo. En este último caso puede haber resistencia, esperándose a su vez cumplimiento frente al poder legítimo, y compromiso frente al poder personal o de la experiencia.



CONTÁCTENOS



CORPORATE

T: +1 (786) 600-1064

A: 2450 Hollywood Blvd, Suite 700, Hollywood, FL
33020, USA

ARGENTINA

T: +54 (11) 4815-4852

A: Talcahuano 833, 2 piso, Suite "E", Buenos Aires, (1013)
Argentina

Tel. MEXICO: +52 (55) 4164-9763

profesores@marthaalles.com

libros@marthaalles.com

www.marthaalles.com