



# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

-CLASES-

**Martha Alles**

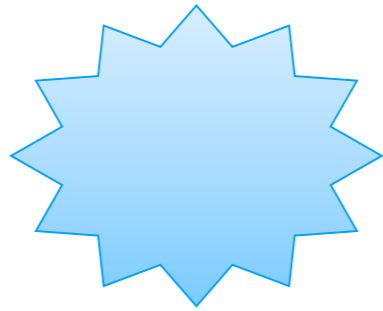
**Sala de Profesores** es un servicio gratuito que se ofrece a todos aquellos profesores que utilizan mis libros.

*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*

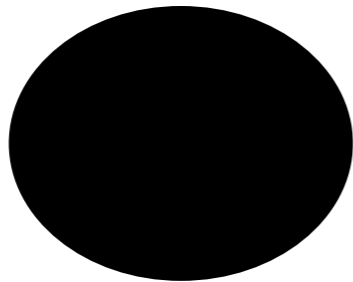
## Símbolos utilizados en preparación de clases



**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 círculo 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 3

# 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 puede ser 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. Es posible que un directivo realice una y otra vez el mismo comportamiento, sin embargo, las circunstancias en que lo hace pueden ser diferentes y los resultados no ser los mismos.



# Liderazgo

Liderazgo es influir y apoyar a los demás para que trabajen en forma entusiasta y voluntaria con el propósito de cumplir ciertos objetivos. Es importante destacar tres conceptos:

**Influir y apoyar,**

**reacción entusiasta y voluntaria,**

**y**

**fijar metas que luego se desea cumplir.**



## Líder circular

- El *líder circular* escucha a sus colaboradores, comparte la visión, fomenta el trabajo en equipo, otorga y crea compromiso, descubre nuevos talentos en su grupo y crea una cultura de respeto.



# Poder: diferentes estilos

Existen diferentes estilos de ejercer el poder:

- *autocrático*, con énfasis en el líder;
- *participativo*, con énfasis en el grupo,
- *permisivo*.



# Poder y autoridad

Poder y autoridad no son lo mismo. Podría existir

- autoridad sin poder,
- poder sin autoridad,
- y
- autoridad con poder.

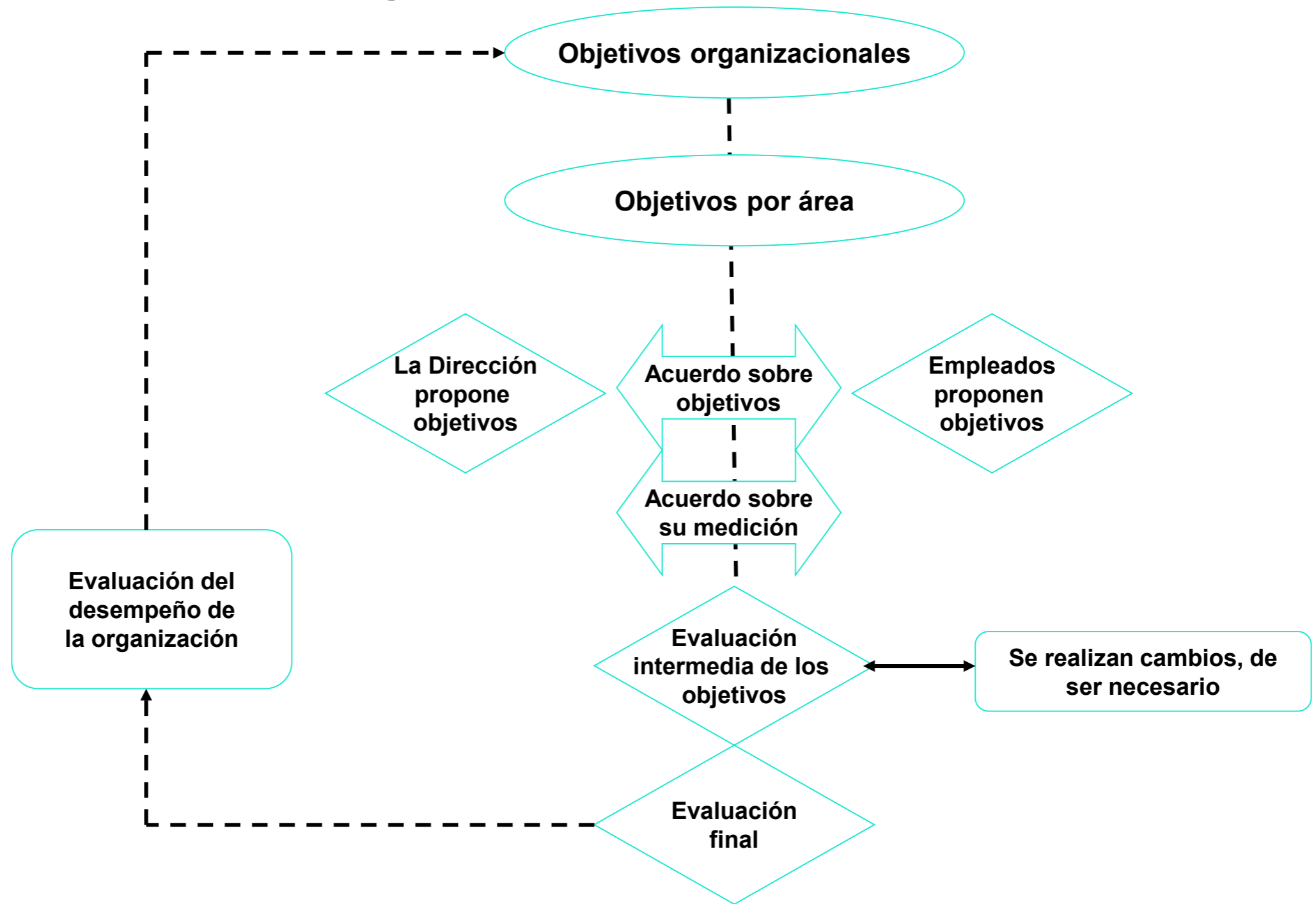


# Motivación

- Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland:
  - 1) los logros como motivación;
  - 2) el poder como motivación,
  - 3) la pertenencia como motivación.
- La motivación y el establecimiento de objetivos: se espera que un individuo se comprometa personalmente y persista en sus intentos por alcanzar un objetivo cuando se ha comprometido a ello.



# Administración por objetivos



# Empowerment

- Empowerment es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados, basado en compartir con ellos información relevante y brindarles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.



# Cultura y empowerment

- La cultura es muy importante para el empowerment de los individuos, ya que este a menudo requiere romper con las tradiciones y efectivizar un cambio general de cultura en la empresa.



# Empowerment es una filosofía de trabajo

- Empowerment es una filosofía de trabajo; si una organización desea adoptarlo será una decisión a tomar desde la máxima conducción y, llegado el caso, puede implicar repensar la visión y misión organizacionales y cambiar o diseñar el modelo de competencias.
- Implementar empowerment implica el cambio de procedimientos internos para permitir trabajar bajo este nuevo esquema junto con el desarrollo de la competencia *Empowerment* en todo el personal de la organización.

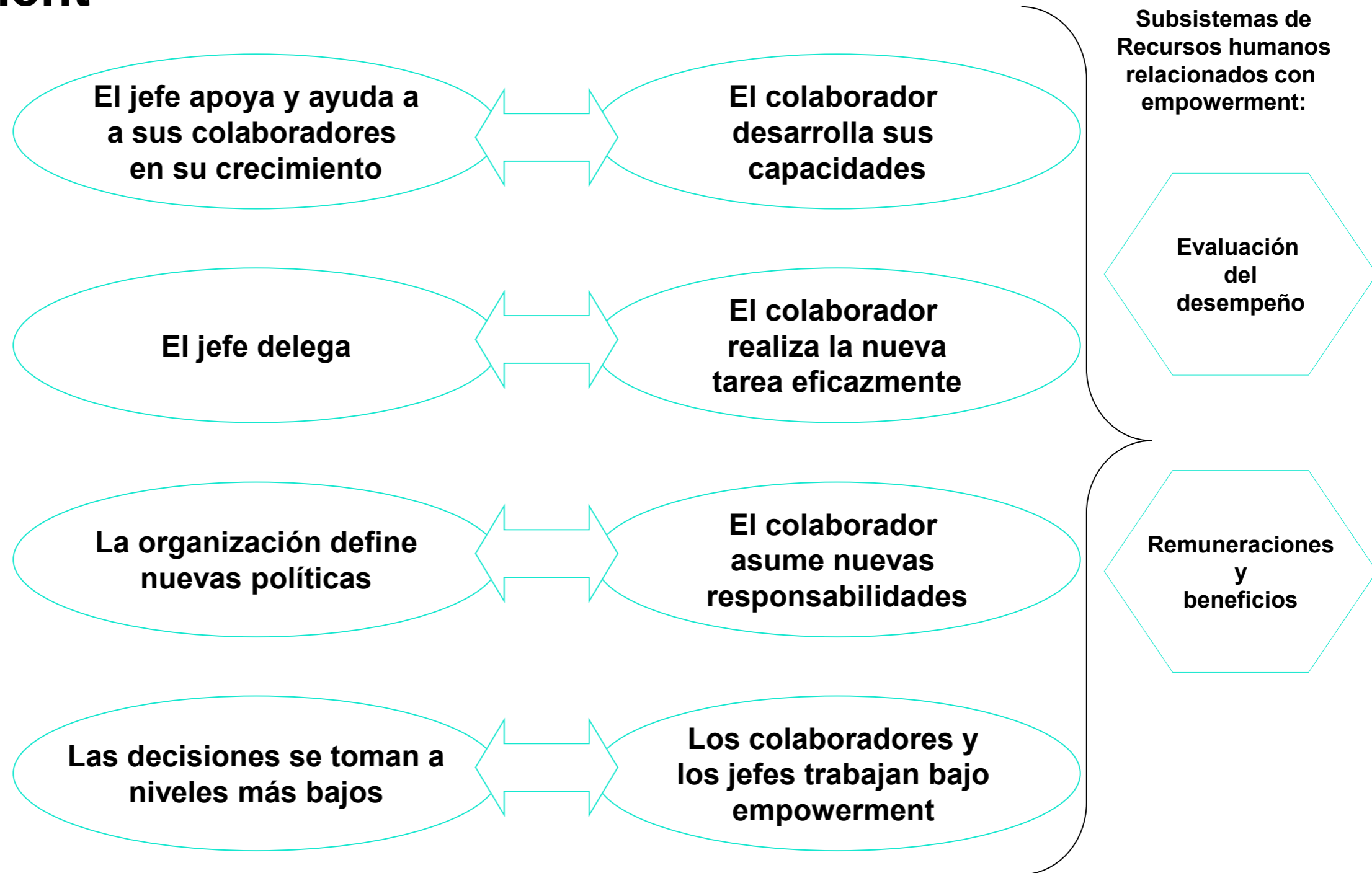


# Empowerment y modelo de competencias

- El cambio de paradigma –de dependencia vertical a empowerment– no es fácil. Se requiere un cambio de actitud general de las personas que integran la organización (tanto directivos como empleados) y, además, un cambio radical en las percepciones y competencias de cada directivo, siendo necesario para ello un intenso programa de formación.



# Empowerment



# Participación. Relación jefe-empleado

- La *participación* es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir en pos de alcanzar las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. Los tres aspectos más importantes: 1) involucramiento; 2) contribución; 3) responsabilidad.
- Las organizaciones pueden diseñar diferentes métodos para lograr o acrecentar la participación de los empleados. Los programas de participación más conocidos son: *Jefes que consultan*, *Programas de sugerencias*, *Equipos de calidad*, *Comités de supervisores*, *Equipos autodirigidos*, *Planes de stock options*, entre otros.



# Programas de participación

**Jefes  
que consultan**

**Programas de  
sugerencias**

**Equipos de calidad**

**Comités de  
supervisores**

**Equipos  
autodirigidos**

**Planes de *stock  
options***



# La importancia de las comunicaciones

- Comunicación es la transferencia de información de una persona a otra y su propósito es que el receptor comprenda un mensaje de acuerdo con lo esperado por el transmisor. A su vez, en la comunicación existen diferentes medios y símbolos que deben ser interpretados.
- La comunicación es de vital importancia en el ámbito de las organizaciones, y puede ser de diferente tipo: ascendente o descendente; formal o informal.

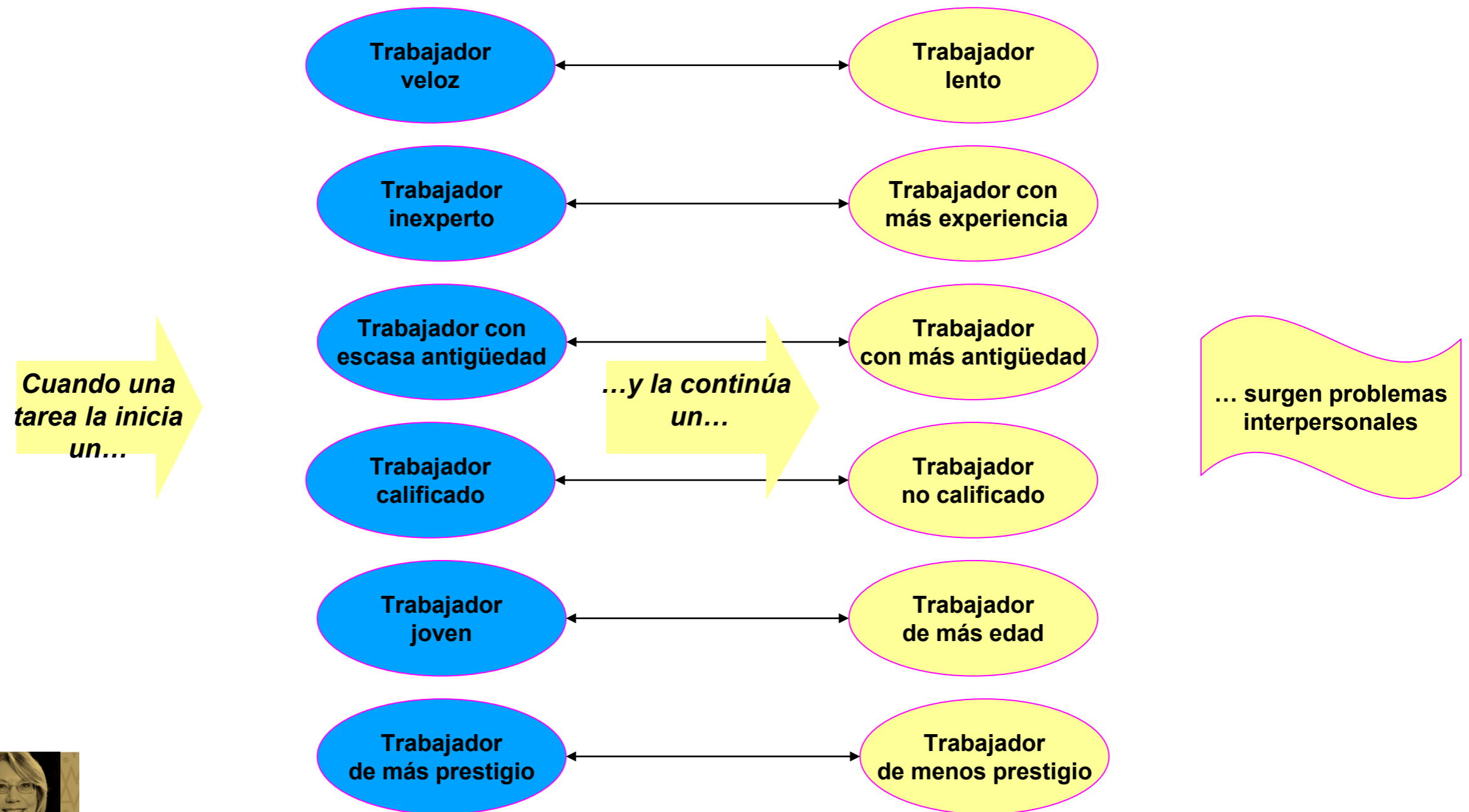


## Equipos de trabajo

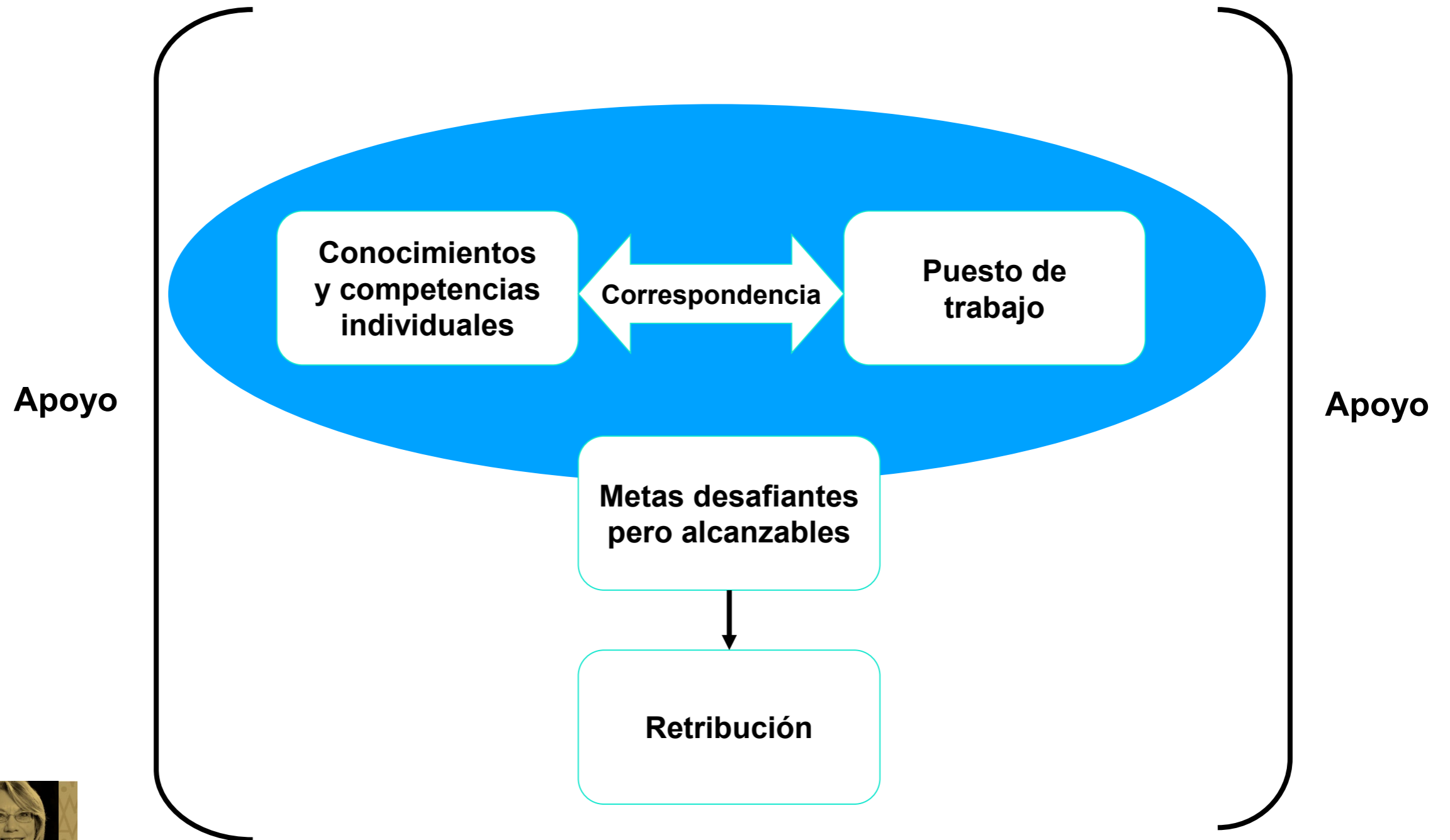
- En los equipos de trabajo se pueden conformar grupos formales e informales. Las estructuras organizacionales también pueden ser de diferente tipo. Ambos temas tienen relación entre sí.
- El trabajo en equipo se basa en ciertos pilares: un entorno de apoyo y propicio a su desarrollo eficaz, correspondencia entre los conocimientos y competencias de los distintos integrantes del equipo y lo requerido para sus respectivos puestos de trabajo (adecuación persona-puesto), metas desafiantes y alcanzables, y retribución de algún tipo.



# Relación entre personas y posibles problemas



# Los pilares del trabajo en equipo

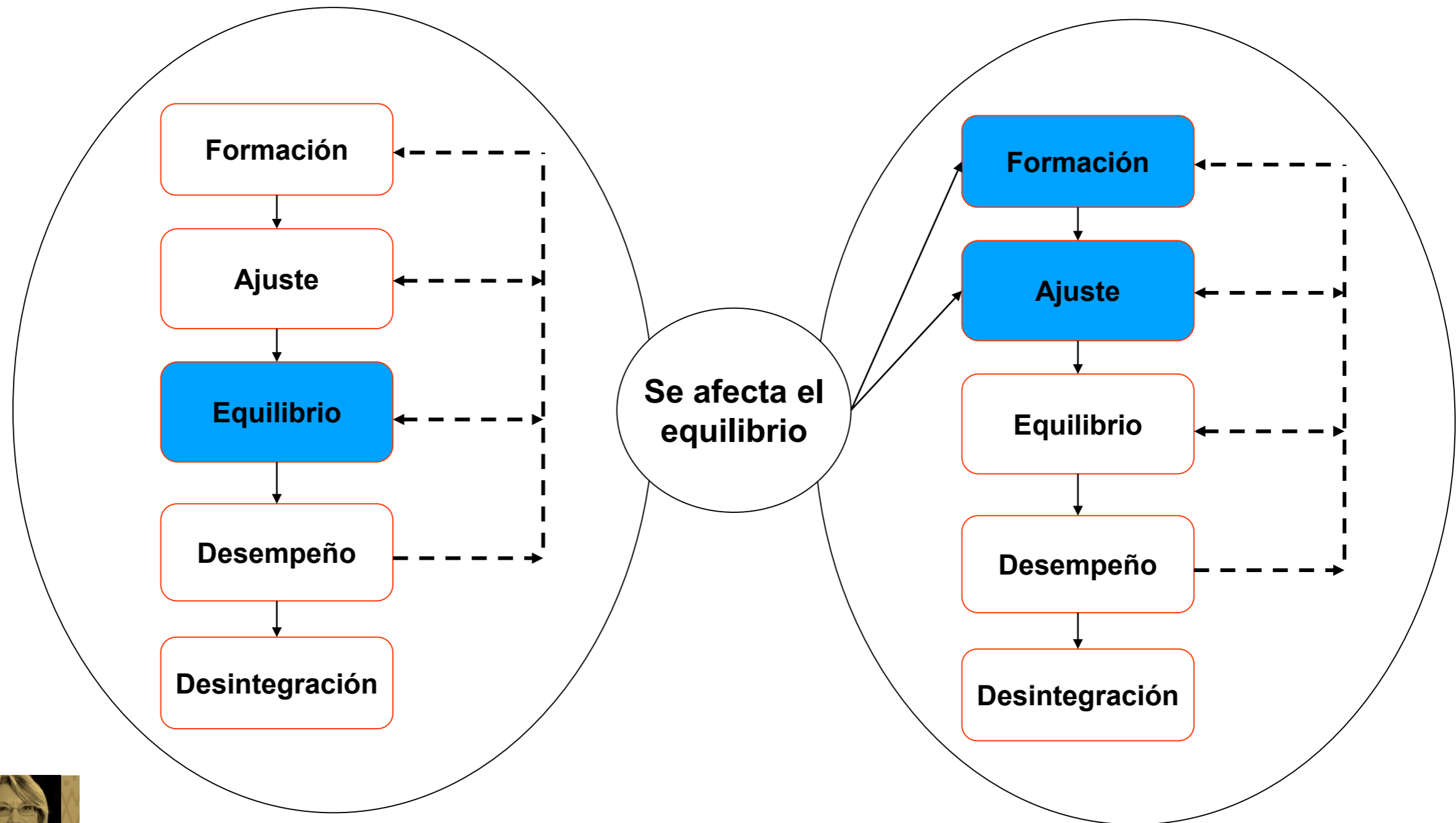


# Ciclo de vida de un equipo

- Formación,
- Ajuste,
- Equilibrio,
- Desempeño
- Desintegración.



# Interrupción del ciclo de vida de un equipo



## Equipos autodirigidos

- Los equipos autodirigidos son aquellos que, perteneciendo a la organización, pueden variar su dependencia de un área a otra, y sus capacidades son múltiples. Los equipos autodirigidos son grupos con autoridad y entrenamiento especial que cuentan además con recursos para asumir responsabilidades de nivel superior.



## Rol del jefe

- El “rol del jefe” es un concepto que encierra un conjunto de actividades y roles que debe, necesariamente, cumplir cualquier persona que tiene a otras a su cargo. Todo jefe tendrá una descripción del puesto a cumplir con objetivos y responsabilidades. Además, por su rol de jefe o supervisor de otras personas, tendrá otra serie de responsabilidades y tareas: selección y evaluación de colaboradores, distribuir tareas y delegar, dar aliento y ser un entrenador para el desarrollo de sus colaboradores, entre otras.



## Jefe entrenador

- “Jefe entrenador” es un concepto amplio. Significa que una persona, que ocupa la posición de jefe o supervisor de otra/s, cumple al mismo tiempo otra función: ser guía y consejero de sus empleados para que estos puedan realizar mejor sus tareas, lo que puede implicar tanto la adquisición de nuevos conocimientos como el desarrollo de competencias. Para cumplir esta función deberán desarrollar –además– la competencia *Entrenador*.



# Mentoring

- El mentoring o tutoría es un programa de Recursos Humanos. El tutor o mentor es un directivo de la organización de mayor nivel, cuyo rol consiste en guiar a la persona bajo tutoría mostrando, explicando e indicando lo que se debe o no hacer. Igualmente desempeña un papel importante en el desarrollo de competencias.





# 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](mailto:profesores@marthaalles.com)  
[libros@marthaalles.com](mailto:libros@marthaalles.com)

[www.marthaalles.com](http://www.marthaalles.com)