

## PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL



### UNIDAD I

### LAS ORGANIZACIONES HUMANAS

## CLASE 01

### 1. NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

Desde su aparición, los seres humanos hemos tratado de colaborar entre nosotros cada vez que individualmente no logramos alcanzar un objetivo, de ahí que somos “seres sociales”. Efectivamente, desde tiempos remotos hemos necesitado de la ayuda de nuestros pares frente a aquellas situaciones o problemas que en forma solitaria no podemos resolver, uniendo las diferentes capacidades con las que cuentan los demás y estableciendo algunas formas de actuar para poder conseguirlas. Es así como la organización se remonta a épocas bastante primitivas, sin embargo, sólo se la empezó a estudiar de forma científica a partir de fines del siglo pasado.

#### 1.1 Concepto de Organización

Dentro de la bibliografía, podemos encontrar una amplia variedad de definiciones de organización, debido a que éstas por una parte, han sido estudiadas desde distintas disciplinas, como la Psicología, la Sociología, la Economía, la Administración, entre otras; y por otra, a partir de diversas teorías.

Sin embargo, lo primero, es visualizar el origen de la palabra. “Organización” proviene del griego “órganon” que significa “instrumento”, que a su vez se define como cualquier objeto que se usa como medio para arribar a un fin. En este sentido, la organización, según su origen etimológico, vendría a constituir un medio o un recurso para alcanzar aquello que se desea conseguir. Revisemos ahora algunas otras definiciones:

- Según el Diccionario de la Real Academia Española, en su tercera acepción, señala que la **organización** es una *"asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines"* (<http://www.rae.es>).
- La **organización** según el Diccionario de Economía de Simón Andrade (2005) es *"la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto"*.
- Según Robbins (1996), la **organización** es un *"acuerdo sistemático entre personas para llevar a cabo objetivos específicos"*.
- Por otra parte, Chiavenato (2004), señala que una **organización** es un *"conjunto de personas que trabajan juntas, dentro de una división del trabajo, para alcanzar objetivos que ellas solas jamás podrían alcanzar"*.

De esta manera, y uniendo los diferentes conceptos que se ven reflejados en las definiciones anteriores, podemos señalar, para poder entendernos con una sola definición

dentro de este curso, que la organización es un grupo de personas que cooperativa y coordinadamente, realizan actividades para obtener un objetivo común, que no es factible de conseguir mediante el esfuerzo de un solo individuo.

Es interesante comprender que lo anterior implica que de alguna manera, las organizaciones surgen gracias a las limitaciones individuales de las personas, pero también, gracias a su capacidad de cooperación y colaboración. Así, finalmente y gracias al esfuerzo coordinado de todos los integrantes de la organización, se pueden obtener resultados enormes, dado que dichos resultados no son la suma de los aportes de cada persona, sino que son su multiplicación.

Si bien existe una diversa cantidad de definiciones de la “**organización**”, en este curso nos referiremos a ellas como a **un grupo de personas que cooperativa y coordinadamente, realizan actividades para obtener un objetivo común, que no es factible de conseguir mediante el esfuerzo de un solo individuo.**

## 1.2 Características de las Organizaciones

Centrándonos en las definiciones expuestas en el punto anterior, podemos señalar, que las organizaciones poseen en común 5 características (Osca, 2004):

### 1.2.1 Composición

Las organizaciones poseen siempre una *composición*. Las organizaciones para poder funcionar necesitan una serie de recursos. Según Chiavenato (2004), las organizaciones estarían formadas por:

- Infraestructura: o el conjunto de medios físicos que tienen para poder funcionar. Entre éstos se pueden nombrar a modo de ejemplo, las tecnologías de información y comunicación, los procesos de trabajo, las tecnologías, los equipos, las instalaciones, los recursos, entre otros.
- Personas: una organización no puede existir sin la presencia de 2 o más personas, son el alma de las organizaciones, son quienes les dan vida y fuerza.

### 1.2.2 Consecución de fines

Las organizaciones están *orientadas a la consecución de fines*, u objetivos, que debiesen ser alcanzados de la manera más eficientemente posible. Según Reyes Ponce (1994), toda organización o empresa tiene 2 fines u objetivos, a saber:

- **Inmediato:** producir o vender un producto o servicio al mercado obteniendo utilidades justas y adecuadas.
- **Mediato:** se refiere al análisis de lo que se pretende producir para superar las expectativas de su mercado, y así, a través del cumplimiento de su responsabilidad social, obtener prestigio

### 1.2.3 Diferenciación de Tareas

Las organizaciones poseen *diferenciación de tareas*. Para conseguir sus fines se utilizan distintos medios y se realizan diferentes tipos de acciones o tareas.

Hoy en día se utiliza el término “especialización del trabajo”, o “división del trabajo”, para describir el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. El aspecto esencial de la especialización del trabajo es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente. Los miembros de una organización se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa.

### 1.2.4 Integración

Las organizaciones deben *integrar* diferentes resultados, medios, procesos y recursos para alcanzar sus objetivos finales. Por muy diferentes que sean las tareas que en la organización se realicen, los resultados de todos los productos que ellas arrojen se deben integrar para poder alcanzar su o sus objetivos finales. Por otra parte, también deben integrarse los distintos recursos con los que la organización cuenta, como lo son los financieros y materiales.

### 1.2.5 Continuidad en el Tiempo

Las organizaciones desean la *continuidad en el tiempo*, o sea, sin pretender ser eternas, las organizaciones buscan y anhelan mantenerse en el tiempo. Distintos autores han planteado qué es lo que permanece en la organización, así, se puede señalar, que lo que puede mantenerse son:

- La consecución de objetivos, vale decir, la acción de alcanzar aquello que se proponga.
- Los patrones de interacción
- Su capacidad de adaptación al medio, dado que estamos en un entorno que cambia rápida y constantemente.

Es importante señalar que su composición, los objetivos, la forma en que integra sus recursos y tareas, así como la forma de realizarlas pueden y de hecho deben cambiar, si es que esto es necesario para poder perpetuarse en el tiempo.

Es interesante tener en cuenta que muchas veces lo que posibilita que una organización se mantenga, son los mismos miembros, dado que éstos se sienten integrados a la organización de tal modo, que la sienten parte suya.

Para poder continuar en el tiempo, la organización debe adaptarse al medio en el que se encuentra de manera constante.

**Existen 5 características comunes a todas las organizaciones:**

- Composición
- Consecución de fines
- Diferenciación de Tareas
- Integración
- Continuidad en el tiempo

### 1.3 Tipos de Organizaciones

A modo de visualizar más claramente las diferencias que pueden existir entre las organizaciones, se pueden establecer varias tipologías de organizaciones, de las cuales las más importantes son las que a continuación se señalan:

**a) Organizaciones según su finalidad.** Se pueden clasificar en:

- Privadas o Lucrativas: su fin es la obtención de un bien o beneficio económico, mediante la satisfacción de algunas necesidades de orden puntual, general o social. Su capital es propiedad de los inversionistas privados. (Reyes Ponce, 1994).
- Públicas o No Lucrativas: su fin es satisfacer una necesidad de carácter general o social, con la que puede o no obtener beneficios para sí misma. Su capital proviene del Estado. (Reyes Ponce, 1994). En esta categoría se enmarcan todos los servicios públicos.

**b) Organizaciones según su tipo de actividad o producción.** No importa de qué tamaño sea la organización, o el origen que tenga, se puede clasificar en tres tipos:

- Industriales: su principal actividad es la extracción y la manufacturación de la materia prima para producir bienes. Como las diferentes empresas vitivinícolas, o de extracción de minerales.
- Comerciales: su principal función es la compra – venta de productos terminados, vale decir, solo actúan como vendedores, como intermediarias entre productor y comprador. Por ejemplo las grandes tiendas, o supermercados.
- De servicios: se enfocan a la producción y entrega de un servicio, establecen una relación más directa entre productor y consumidor, y pueden ser lucrativas como empresas de servicios logísticos, como correos o guardias de seguridad, o no lucrativas, como distintas fundaciones sociales.

## CLASE 02

### 2. ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)

Como hemos visto en los puntos anteriores, las organizaciones han estado desde siempre en la historia de la humanidad, pero lo que es más, la mayor parte de nuestras vidas las vivimos dentro de diferentes organizaciones. Nacemos y morimos en ellas. Nos educan y trabajamos en ellas. Nos divertimos y vertimos nuestra religiosidad en ellas. En resumen, somos formados, educados, controlados, recompensados y hasta castigados por diferentes organizaciones.

La cantidad y la heterogeneidad de las organizaciones es realmente increíble: universidades, jardines infantiles, bancos, iglesias, fábricas, canales de televisión,

fundaciones sociales, empresas de locomoción colectiva, empresas funerarias, hospitales, empresas mineras, empresas pesqueras, empresas de turismo, consultoras, servicios públicos, empresas del estado, y así podríamos dar una lista inmensa de ejemplos. Las organizaciones producen bienes y servicios que tienen la más diversa naturaleza y características. Crean riquezas y agregan valor a las personas y a su entorno. El desarrollo de una nación se basa en el actuar de sus organizaciones, llevando a los países a su propio desarrollo social y económico. No existen organizaciones iguales, aunque toquen los mismos temas, aunque persigan los mismos objetivos, aunque tengan de base los mismos procedimientos.

Las organizaciones forman parte de un mundo mayor, son sistemas que actúan dentro de otros sistemas aún mayores (Chiavenato, 2004), se interrelacionan, se complementan, se influyen, dependen unas de otras para sobrevivir y cumplir sus objetivos. Así, podríamos hablar que existe todo un universo de organizaciones, en donde se realizan intercambios dinámicos entre ellas, que van más allá de las fronteras de los países y se proyectan más bien a escala global, y en donde su interdependencia es altísima, sobre todo por las alianzas que se forman entre ellas, relacionándose en redes integradas y complejas.

Es así que el Comportamiento Organizacional (CO), según Chiavenato (2004), se enfoca al estudio de la dinámica y funcionamiento de las organizaciones, quiere aproximarse al “cómo funcionan”, al “cómo se comportan”, dada su diversidad y su enorme cantidad.

Sin embargo, no nos olvidemos de un punto sumamente importante: somos las personas las que justamente formamos las organizaciones. De ahí que no sólo se estudia a la organización como un ente aislado y estructurado, sino además al cómo las personas se desenvuelven en ellas. Al respecto Robbins (2004) nos entrega la siguiente definición de Comportamiento Organizacional: *“es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y personas tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de estas organizaciones”*.

Vale decir, el CO se preocupa de lo que la gente hace en una organización, y cómo esto repercute en el desempeño de la organización, y viceversa. Refleja la interacción continua que existe entre los miembros de una organización, ya sea como individuos o como seres agrupados, con su estructura. En el fondo, el CO es una disciplina que surge para estudiar y retratar el comportamiento humano en las organizaciones.

Ahora, y tomando en cuenta que el CO es un “campo de estudio”, una “disciplina”, se debe señalar aquello que estudia. Según Robbins (2004), el CO estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones:

- a) Los Individuos
- b) Los Grupos
- c) La Estructura

A su vez, el CO aplica el conocimiento obtenido de estos tres determinantes con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.

## 2.1 Características del CO.

Veamos ahora algunas características del CO. Según Chiavenato (2004), existirían 6, y son las que se desglosan a continuación:

- 1) **El CO es una disciplina científica y aplicada.** El CO, a través de metodologías científicas busca entregar soluciones prácticas para que las personas y las organizaciones funcionen de mejor manera. Por una parte, busca que las personas se encuentren satisfechas dentro de las organizaciones, y por otra, trata de aumentar los niveles de competitividad y éxito de estas últimas.
- 2) **El CO adopta un enfoque contingente.** El CO parte de la premisa que todo es relativo a las circunstancias en las que se encuentran las personas y las organizaciones mismas, y que por lo tanto, nada es fijo o inmutable. De ahí que trata siempre de identificar las “situaciones” que se producen dentro y fuera de la organización, para poder tener una visión global de la realidad.
- 3) **El CO utiliza métodos científicos.** Los conocimientos que arroja el CO se obtienen a través de una metodología sistemática de investigación, en donde se desarrollan y se comprueban empíricamente las hipótesis que puedan surgir.
- 4) **El CO ayuda a trabajar a las personas en las organizaciones.** Porque nos ayuda a comprender cada vez más a las personas y las relaciones y conductas que establecen con la organización y viceversa, en pos de que la convivencia sea cada vez mejor.
- 5) **El CO incluye las contribuciones de varias ciencias del comportamiento.** El Co es un campo donde convergen diferentes disciplinas, sobre todo aquellas relacionadas con las ciencias sociales.
- 6) **El CO está estrechamente ligado con varios campos de estudio.** Como la Administración, o la Teoría de las Organizaciones, pero en general, el CO, se dedica al micro análisis, enfocando sus esfuerzos al estudio del comportamiento individual y grupal en las organizaciones.

## 2.2 Contribuciones de disciplinas al desarrollo del campo del CO.

Ya sabemos que el CO se basa en las aportaciones de distintas disciplinas, dada la cantidad de temas y problemas que puede llegar a abarcar el CO. Si bien podrían haber



más que las que se describirán a continuación, las elegidas son las que de alguna manera han tenido una contribución más relevante.

Las disciplinas que según Robbins (2004), Chiavenato (2004) y Furnham (2001) han realizado contribuciones más importantes al CO son:

- a) **Psicología:** ciencia que estudia el comportamiento o la conducta humana. Se centra más que nada en la conducta individual.
- b) **Sociología:** estudia a las personas en relación con sus semejantes. Es la Ciencia que trata de la estructura y funcionamiento de las sociedades humanas. Se centra más que nada en la conducta grupal.
- c) **Psicología Social:** se enfoca al estudio de las influencias recíprocas entre personas, es más bien una rama de la psicología combinada con la sociología.
- d) **Antropología:** estudios de las sociedades para comprender a los seres humanos y sus distintas actividades.
- e) **Ciencias Políticas:** estudia el comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político. Sus temas principales son los conflictos y la distribución y la manipulación del poder.

Como forma de representar más claramente los aportes que cada una de las ciencias de la conducta realizan al CO, es que se presenta la figura N°1, en donde la columna izquierda indica cuáles han sido las ciencias del comportamiento que han realizado sus aportes. Luego, se aprecian los aportes o contribuciones por cada una de ellas, en la columna siguiente y en la columna siguiente cuál es la unidad de análisis a la que se enfoca (Sistema Organizacional, Grupo o Individuo).

## 2.2 Niveles de abordaje del CO.

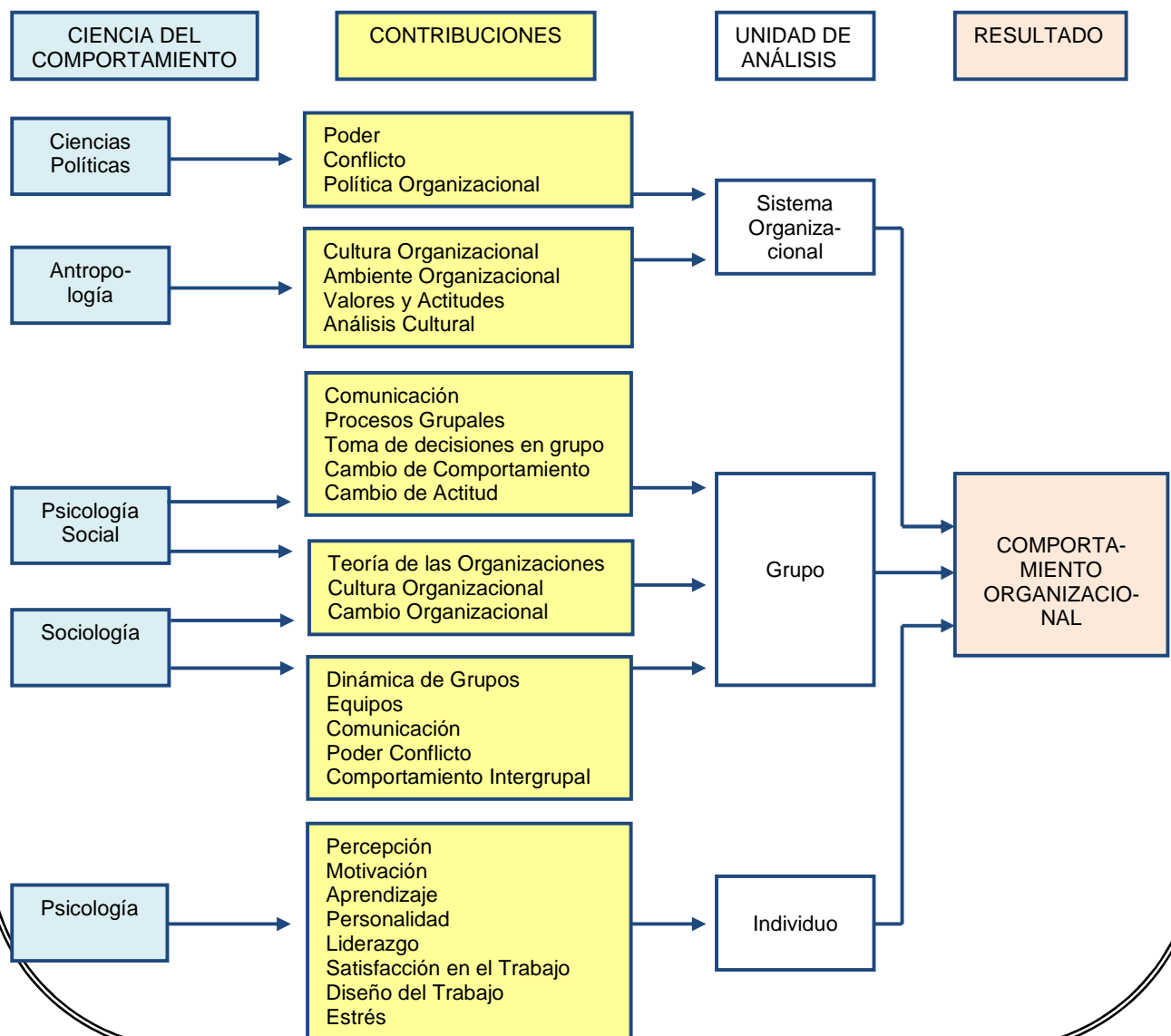
Los abordajes que realiza el CO al comportamiento dentro de las organizaciones, se pueden dividir en 3 niveles o perspectivas, a saber (Chiavenato, 2004):

- 1) **Macroperspectiva:** estudia el comportamiento de la organización entera, como un todo, se trata del comportamiento “macroorganizacional”. A través de este enfoque se pretende realizar un acercamiento a las formas de comunicación, de coordinación de procedimientos de trabajo, de liderazgo, de toma de decisiones, de manejo de estrés y conflicto, de manejo de negociaciones, de políticas y formas de poder existentes dentro de la organización.
- 2) **Mesoperspectiva:** estudia el comportamiento de los grupos y equipos dentro de la organización, o sea, el “comportamiento mesoorganizacional”. Lo que busca es

poder fomentar formas relacionales que lleven a una mayor colaboración dentro y entre los grupos y equipos que conforman la organización.

- 3) **Microperspectiva:** estudia el comportamiento del individuo en la organización, o el comportamiento “microorganizacional”. Se enfoca a establecer las diferencias existentes entre los individuos en relación a diversos elementos propios de cada persona, como la personalidad, la percepción, motivación, entre otros. Así se pretende tener un acercamiento a los efectos que las características personales tienen en su desenvolvimiento dentro de la organización.

Figura N° 1: Contribuciones de las Ciencias Sociales al desarrollo del C.O.  
(Elaboración propia a partir de Chiavenato 2004)



## CLASE 03

### 2.3. Investigación del CO

Todo lo relacionado con la investigación del CO ha sido un tema fundamental, dada la enorme necesidad de los teóricos a la base de afianzar su carácter científico, con el fin de poder tener predicciones más certeras y aumentar el control de variables.

#### 2.3.1 Finalidad de la Investigación

Vamos a entender por investigación al acopio sistemático de información, con el fin de poder encontrar la verdad de lo investigado (a pesar de que nunca encontremos esa verdad). En el caso del CO, la “verdad” a la que se quiere llegar es el cómo se comportaría una persona o un grupo dentro del contexto de diferentes tipos de organizaciones, siendo justamente esto último el fin, el objetivo principal de la investigación científica en el CO. Así, y gracias a la investigación del CO, la comunidad científica respalda algunas teorías, refuta otras y propone otras nuevas en su reemplazo.

Se utilizan una serie de términos, que es importante tener en cuenta en cualquier tipo de investigación del CO y en general, dentro del área de las ciencias sociales, dado que los investigadores tienen su propio lenguaje, y para entenderlo, debemos tener claridad al respecto. La tabla que se presenta a continuación, presenta los principales términos utilizados:

Tabla N° 1 “Términos científicos en la Investigación del CO”

TÉRMINO	SIGNIFICADO
Variable	Es una característica general que se puede medir y que cambia en amplitud, intensidad, o en ambas. Algunos ejemplos de variables del CO que prontamente veremos son la satisfacción, el ausentismo, la productividad, la rotación, entre otras.
Variable Dependiente	Es la respuesta afectada por una variable independiente. Es la variable que es influenciada por otra. En términos de la investigación, es la variable en la que está interesado el investigador a fin de poder explicarla.
Variable Independiente	Es la supuesta causa de algún cambio en la variable dependiente. Algunas muy populares que han sido estudiadas por los investigadores de CO incluyen la inteligencia, personalidad, satisfacción con el puesto, experiencia, motivación, patrones de reforzamiento, estilos de liderazgo, asignación de recompensas, entre otros.
Variable Moderadora	Es la que disminuye el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente. También se puede pensar en ella como la variable de contingencia: si X (variable independiente), entonces Y (variable dependiente) ocurrirá, pero sólo

en condiciones Z (variable moderadora). En un ejemplo de la vida real, podríamos decir que si aumentamos la cantidad de supervisión directa en el área de trabajo (X), entonces habrá un aumento en la productividad de los trabajadores (Y), pero este efecto será moderado por la complejidad de las tareas (Z).

Hipótesis

A la explicación provisoria de la relación entre dos o más variables se le llama **hipótesis**. Por ejemplo “La alta cantidad de licencias médicas en esta organización, es debido a que existe un mal clima laboral y los funcionarios no quieren acudir a su trabajo”. Mientras no se le confirme por la investigación empírica, una hipótesis sigue siendo sólo una explicación tentativa.

Causalidad

Por definición, una hipótesis implica una relación. Es decir, implica una probable causa y efecto. A esta dirección de causa y efecto se le llama **causalidad**. Se supone que los cambios en la variable independiente **causan** cambios en la variable dependiente. Sin embargo, en la investigación conductual es posible formular un supuesto incorrecto de causalidad cuando se encuentran relaciones. Por ejemplo, los primeros científicos del comportamiento encontraron una relación entre la satisfacción de los empleados y la productividad. Llegaron a la conclusión de que un obrero feliz era un trabajador productivo. La investigación de seguimiento ha apoyado la relación, pero no la ha confirmado. La evidencia sugiere con mayor corrección que la alta productividad lleva a la satisfacción, en lugar de ser al revés.

Coficiente de  
de  
Correlación

Una cosa es decir que existe una relación entre dos o más variables, y otra es conocer la fuerza de esa relación. Se utiliza el término **coeficiente de correlación** para indicar esa fuerza y se expresa entre un número  $-1.00$  (una relación negativa perfecta) a  $+1.00$  (una correlación positiva perfecta). Cuando dos variables varían en proporción directa una de la otra, la correlación se expresará como número positivo. Cuando varían a la inversa —es decir, uno aumenta a medida que disminuye la otra—, la correlación se expresará como número negativo. Si las dos variables cambian independientemente una de la otra, decimos que la correlación entre ambas es cero.

Teoría

La Teoría describe una serie de conceptos o hipótesis interrelacionados sistemáticamente que se supone explican y predicen los fenómenos. En el CO, a las teorías también se les llama frecuentemente **modelos**. Utilizamos los dos términos en forma intercambiable.

No faltan teorías en el CO. Por ejemplo, tenemos teorías para describir lo que motiva a la gente, los estilos de liderazgo más eficaces, la mejor manera de resolver conflictos y la forma en que la gente adquiere el poder. En algunos casos tenemos media docena o más de teorías separadas que supuestamente explican y predicen un fenómeno determinado. En tales casos, no es que algunas estén correctas y las otras equivocadas solamente tienden a reflejar el trabajo de la ciencia; los investigadores que prueban teorías anteriores, las modifican y, cuando es apropiado, proponen nuevos modelos que pueden tener mayores poderes explicativos y predictivos. La existencia de múltiples teorías que tratan de explicar fenómenos comunes simplemente atestiguan el hecho de que el CO es una disciplina activa, todavía en crecimiento y evolución.

### 2.3.2 Evaluación de la Investigación

Cada vez que se realiza una investigación, se debe tener mucho cuidado en que ésta sea lo más fidedigna posible. De ahí que se deben tener en cuenta tres aspectos fundamentales en una investigación, a saber:

- a) **Validez:** con esto nos referimos a que si el estudio mide realmente lo que dice que mide. De ahí que en una investigación se debe dejar muy bien establecido el cómo se mide cada variable, y si aquella forma de medición es o no correcta. Para poder realizar lo anterior existen una serie de metodologías estadísticas que ayudan a saber si los instrumentos de medición y sus resultados son válidos. Por ejemplo, los famosos test que aparecen en las revistas misceláneas, de entretenimiento, que buscan definir la personalidad de alguien a través de un par de preguntas, en su mayoría son realizados al azar, sin una metodología que compruebe que las preguntas son las correctas. Por eso dichos test no son válidos científicamente, sino que son sólo una entretenimiento.
- b) **Confiabilidad:** o la congruencia de la investigación. Por ejemplo, si usted todos los días se pesa en una misma pesa, de seguro que su peso, sería muy similar. Sin embargo, si usted se pesa en diferentes pesas todos los días, seguramente obtendría datos diferentes en cada ocasión. Por supuesto, su peso no cambia todos los días, la variación simplemente se debe a que el medio a través de la cual se realizó la medición no es confiable.
- c) **Generalización:** Con esto nos referimos a cuando los datos de una investigación son aplicables a otros grupos de individuos, además de aquellos en donde se hizo el estudio. ¿Sería generalizable un estudio que evalúa la tensión laboral en 10 mineros del carbón a toda la población de trabajadores y trabajadoras chilenas? Lo más probable es que no, dado que existen una diversidad enorme de distintas profesiones y oficios que no están sometidos a las mismas condiciones de trabajo que los mineros del carbón.

### 2.3.3 Diseño de Investigación

Una vez que se elige qué es lo que se quiere estudiar, se debe tratar de diseñar una investigación que arroje un estudio válido, confiable y en lo posible, en el que se puedan generalizar, hacer extensivos los resultados. Es importante mencionar que es el problema de investigación el que va a determinar qué tipo de diseño se utilizará. Revisaremos brevemente seis diseños de investigación que ayudan a la comunidad científica de las ciencias sociales:

### 2.3.3.1 Estudio de Casos

Los estudios de casos son descripciones muy detalladas acerca de un individuo, un grupo o una organización. En los estudios de casos, la información básicamente se obtiene a través de la observación directa, conocida también como “**observación participante**”, en donde el investigador participa de manera activa en las actividades del grupo, mientras se lleva un registro de los comportamientos de los miembros que son parte de la organización. Esta información es respaldada en ocasiones por entrevistas y una revisión de registros y documentos.

- **Ventajas:**
  - o La profundidad que frecuentemente proporcionan los casos
  - o Son un dispositivo excelente para una investigación exploratoria inicial y para la evaluación de problemas en la vida real de las organizaciones.
  
- **Desventajas**
  - o Están expuestos al prejuicio de percepción y las interpretaciones subjetivas del observador.
  - o No existe control sobre las variables.
  - o La mayoría de las veces no pueden ser generalizables los datos obtenidos, dado que es una muestra en general muy pequeña.
  - o El punto anterior implica el que a través de este diseño, no se pueden probar o rechazar hipótesis.
  - o Las personas observadas pueden comportarse de manera congraciadora con el observador, no pudiendo este último obtener la información tal y como es en la realidad.

### 2.3.3.2 Encuesta de Campo

En una encuesta de campo, se selecciona una muestra de personas en representación de un grupo mayor que se quiere examinar. Luego se aplica una encuesta o cuestionario, y a veces para indagar algunos aspectos de interés por parte de los investigadores, se realiza una entrevista para reunir datos sobre características específicas. La estandarización de las respuestas permite que los datos sean fácilmente cuantificados, analizados y resumidos, y que el investigador formule inferencias de la muestra representativa acerca del universo mayor.

- **Ventajas.**
  - o La encuesta de campo permite economías al realizar la investigación. Es menos costoso muestrear un universo que obtener datos de cada miembro de ese universo.

- Proporcionan un medio eficaz para saber qué sienten las personas acerca de temas específicos, o cómo dicen que se comportan.
- Se pueden cuantificar fácilmente estos datos.

- **Desventajas:**

- Las respuestas pueden sufrir de “*deseabilidad social*”, es decir, la gente dice lo que cree que el investigador desea escuchar, o lo que intuye que el investigador desea escuchar.
- Desmotivación por parte de las personas a responder cuestionarios.
- Puesto que las encuestas de campo están diseñadas para centrarse en temas específicos, son un medio relativamente pobre para adquirir profundidad de información.
- Por último, la calidad de las generalizaciones en gran parte es un factor del universo seleccionado. Vale decir, de todas formas la generalización puede estar sesgada.

## CLASE 04

### 2.3.3.3 Experimento de Laboratorio

En un experimento de laboratorio el investigador crea un ambiente artificial. Luego, manipula una variable independiente en condiciones controladas. Además, en este tipo de diseño existe la posibilidad de someter aleatoriamente a los sujetos de estudio a las condiciones. Para que un investigador pueda establecer conclusiones respecto de las causas y los efectos, debe estar seguro de que la pauta de los resultados no haya sido atribuible a alguna diferencia sistemática de los grupos comparados. En otras palabras, la creación de series aleatorias asegura la igualdad de las características de los sujetos a través de las distintas condiciones experimentales, para que podamos estar seguros de que los diferentes grupos son equivalentes antes de realizar el estudio. Por último, puesto que se mantienen hipotéticamente iguales todas las circunstancias, el investigador puede concluir que cualquier cambio en la variable dependiente se debe a la manipulación o cambio impuesto sobre la variable independiente. Dado que existen condiciones controladas, lo que persigue el investigador es establecer relaciones causales entre las variables independiente y dependiente.

- **Ventajas:**

- Proporciona un alto grado de control sobre las variables y una medición precisa de las mismas.
- Puede establecer series aleatorias

- **Desventajas:**

- Es difícil generalizar los resultados de los estudios en el laboratorio al mundo real de las organizaciones, porque el mundo real es demasiado complejo, mucho más que un ambiente controlado artificialmente.
- En la vida real existen fenómenos que no se pueden replicar en un ambiente controlado.
- Los participantes del experimento, al saberse estudiados, pueden presentar ansiedad de evaluación, pudiendo alterar las respuestas, alejándolas de la realidad.

#### 2.3.3.4 Experimento de Campo

El experimento de campo se asemeja al experimento de laboratorio, con excepción de que se desarrolla en una organización real.

- **Ventajas.**

- El ambiente natural es más realista que el ambiente de laboratorio.
- Suele proporcionar los resultados más válidos y generalizables, en comparación con los otros diseños de investigación.

- **Desventajas.**

- Hay dificultades con el control de las variables, al estar en un ambiente natural.
- Existen sesgos de selección organizacional. Con esto nos referimos a que sólo un número reducido de organizaciones reales permiten que investigadores externos lleguen y estudien a sus integrantes y operaciones, y generalmente aquellas que lo permiten, suelen ser exitosas. De ahí, y dado que la mayoría de los estudios del CO publicados han sido desarrollados por investigadores externos, el sesgo de selección pudiera influir en que se publicaran estudios desarrollados casi exclusivamente en organizaciones de éxito y con buena administración.
- Alto costo.

#### 2.3.3.5 Revisiones Cuantitativas Acumuladas

También se le conoce como “meta-análisis”, y con esto nos referimos a una forma cuantitativa de análisis bibliográfico que permite que los investigadores precisen la validez de los resultados de un amplio conjunto de estudios individuales, y luego aplicarles una fórmula para determinar si arrojaron consistentemente resultados similares. Si se comprueba que los resultados son consistentes, este diseño permite que los investigadores concluyan con más seguridad su validez y generalización.



- **Ventajas**

- Es un medio para superar la probable imprecisión de las interpretaciones de las revisiones cualitativas.
- Permite que los investigadores identifiquen posibles variables moderadoras entre una variable independiente y una variable dependiente.

- **Desventajas**

- Los investigadores pueden realizar juicios de valor, lo que puede introducir una considerable subjetividad en el proceso

### 2.3.3.6 Simulación e interpretación de papeles o roles.

El propósito de estos estudios consiste en imitar algún aspecto de una situación real para entender mejor los procesos psicológicos de las personas. A quienes participan en estos estudios se les solicita que “interpreten un papel”, que asuman una parte y que actúen como si estuvieran en una situación real. A los sujetos se lo informa plenamente de qué trata el estudio y se les pide que desarrollen su parte lo mejor posible.

- **Ventajas**

- Papel de “co-investigador” de los participantes, motiva altamente su desempeño.
- Puede existir una aproximación bastante cercana al mundo real.

- **Desventajas:**

- Existe la posibilidad de que cuando se les pide a las personas que actúen como si estuvieran interpretando un papel determinado, solamente hacen lo que deberían hacer y no lo que realmente se hace.
- Los participantes generan ansiedad frente al evaluador pudiendo desvirtuar su actuación.
- El papel entregado por el investigador puede no ser comprendido, y finalmente termina actuando como él mismo reacciona en la realidad.

**Diseños de Investigación:**

- Estudio de Casos
- Encuesta de Campo
- Experimentos de Laboratorio
- Experimentos de Campo
- Revisiones Cuantitativas Acumuladas
- Simulación e Interpretación de Papeles o Roles

### 2.3.4 Diagnóstico Organizacional

Así como existen diferentes definiciones respecto de las organizaciones, existen también distintas formas de describir lo que es el Diagnóstico organizacional.

Empecemos entonces a descubrir qué queremos señalar cuando nos referimos a diagnóstico. La Real Academia Española, señala en una de sus acepciones que “diagnóstico” sería el “arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos” (<http://www.rae.es>). De esta forma, si hablamos de “Diagnóstico Organizacional” podríamos entender como tal al poder acercarnos a la naturaleza de los problemas que pueden existir en las organizaciones, a través de la observación. Sin embargo, y como ya lo hemos mencionado en puntos anteriores, esta “observación” debiese hacerse a través de algún tipo de diseño.

De ahí que finalmente definiremos al diagnóstico organizacional como un proceso analítico que permite realizar un acercamiento a la situación real que se vive en una organización en un momento dado y así identificar problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Es importante mencionar que **el diagnóstico organizacional** tiene que ver con un **estudio que se realiza en una organización para su propio beneficio y mejora, y no para aumentar el conocimiento científico del CO**. Es más, el diagnóstico organizacional, utiliza los conceptos y modelos ya existentes en el CO para poder, luego de realizar los estudios correspondientes, idear e implementar una serie de cambios que mejoren aquellos aspectos negativos hacia lo positivo y refuercen los positivos.

De alguna manera, es la aplicación de la teoría para la mejora de situaciones organizacionales complejas. Un diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino una **herramienta** que permite poder realizar cambios, que apuntan a mejorar la consecución de los objetivos de la organización.

#### 2.3.4.1 Técnicas más utilizadas en el Diagnóstico Organizacional

Algunas de las técnicas más utilizadas en el Diagnóstico Organizacional son:

- **La Entrevista:** es una conversación personal que se realiza con los miembros de una organización. Se complementa con el Cuestionario.
- **El Cuestionario:** Preguntas estandarizadas, muchas veces con alternativas. Es más rápida y económica que otros métodos, pero la información que levanta no es tan detallada.
- **Análisis de Transmisión de Mensajes:** es un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de

origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Con esto se pretende medir cuánto tiempo implica la difusión de un mensaje en la organización, las redes de comunicación informal, y cómo se procesa la información.

- **El análisis de experiencias críticas de Comunicación:** descripción detallada de algunas situaciones clave, que sirven para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y su nivel de efectividad.

### 3. MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Debemos señalar que en general, los investigadores o autores de diferentes ciencias concuerdan en la descripción de su campo a través de un modelo, o una maqueta, que es capaz de realizar una representación simplificada y más explicativa de su constructo teórico.

Así, en el ámbito del CO existen una serie de modelos cuyo fin es explicar la forma en la que opera.

En este caso particular, para comprender sistemáticamente el CO, emplearemos el modelo planteado por Robbins (2004), que incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional (variables independientes), por una parte, y por otra, una serie de variables que dependen de las características que se encuentran en cada uno de estos niveles de análisis (variables dependientes).

**Variable Dependiente:** aquella que se ve afectada por otra variable.

En el caso del CO: Productividad, Ausentismo, Rotación, Satisfacción en el Trabajo y Ciudadanía Organizacional.

**Variable Independiente:** causa de algún cambio en otra variable, variable que influye a otra.

En el caso del CO: Variables del ámbito Individual, Variables del ámbito Grupal y Variables del ámbito del sistema de las organizaciones.

## CLASE 05

### 3.1 Variables Dependientes.

Entendamos primero que por “variable dependiente” se entiende a toda aquello que depende o se ve afectado por otra variable, por una variable “independiente”. Así, en este caso lo que se pretende es tener una aproximación a aquellos factores que dependen la influencia de otro factor. Las variables dependientes del CO se presentan a continuación (Robbins 2004; Chiavenato, 2004).

#### 3.1.1 Productividad.

Una organización es productiva cuando logra cumplir sus objetivos a través de la transformación de sus insumos, o productos que entran, en resultados al costo más bajo posible. Así, lo que se pretende siempre es aumentar la eficiencia y la eficacia de los individuos, grupos y la organización. Se entiende por “**eficacia**” el alcance los objetivos y por “**eficiencia**” el alcance de los objetivos pero a través del mejor uso de los recursos disponibles.

#### 3.1.2 Ausentismo

Nos referimos a ausentismo cuando las personas miembros de una organización no se presenten a realizar sus labores, ya sea por razones voluntarias (por decisión personal), como involuntarias (enfermedades, accidentes). Aquí lo que se quiere es disminuir los niveles de ausentismo, dado que tiene costos elevados para la organización, y además puede entorpecer al adecuado alcance de los objetivos.

#### 3.1.3 Rotación

Entendemos por rotación al constante ingreso y posterior egreso de personas en la organización. También puede ser voluntario o de decisión propia, como involuntario, o por decisión de la empresa. La rotación también trae consigo costos elevados a la organización, sobre todo cuando se ha invertido en reclutamiento, selección y capacitación de las personas que la componen. Por otra parte, el que deserten personas con alta preparación para el desempeño de sus funciones, deja a la organización sin los expertos necesarios, lo cual puede constituir una dificultad más en el alcance de sus objetivos. Sin embargo, en algunas ocasiones no es del todo negativo la rotación, sobre todo cuando implica la entrada de personas que son aportes a la organización, o cuando el egreso lo realiza un individuo que no cumplía con las aptitudes idóneas. Además, la rotación

voluntaria permite a la organización aumentar su flexibilidad, minimizando los despidos o desvinculaciones.

### 3.1.4 Satisfacción en el Trabajo

La Satisfacción en el Trabajo tiene que ver con una actitud más que con un comportamiento, y se define como las diferencias entre las recompensas que reciben las personas y lo que éstas piensan que merecen, o desean recibir (Chiavenato, 2004). Las personas satisfechas son más productivas que las insatisfechas, de ahí que las organizaciones deben preocuparse de mantener satisfechos a sus integrantes, y de esta forma alcanzar sus objetivos de mejor manera.

### 3.1.5 Ciudadanía Organizacional

Tiene que ver con el grado de compromiso que tienen los individuos con la organización, y que se manifiesta a través de comportamientos discrecionales, que no forman parte de las funciones de un miembro de la organización, pero que sí ayudan a fomentar un funcionamiento más eficaz y eficiente. Un ejemplo de esto es la realización de tareas extraordinarias, o voluntarias, o el realizar comentarios positivos hacia los demás, motivándolos a un mejor desempeño.

## 3.2 Variables Independientes.

Por “variables independientes” vamos a entender a aquellas variables o factores que influyen en otros, que pueden determinar a otros. En el caso del CO, tenemos tres variables independientes a (Robbins 2004; Chiavenato, 2004), que se describen a continuación.

### 3.2.1 Variables del ámbito Individual

Se refiere más que nada a aquellas características de las personas que influyen en su comportamiento dentro de las organizaciones. Es muy difícil que estas características cambien, y es muy alta la influencia sobre el comportamiento de las personas. Por esa razón es que por ahora solo se nombrarán los factores individuales determinantes de la conducta organizacional, pero más adelante se revisarán más en detalle. Así, son los siguientes:

- Características biográficas, como la edad o el sexo.

- Personalidad.
- Valores y actitudes.
- Habilidad.

Se ha mostrado que otras cuatro variables a nivel individual afectan el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Éstas son la percepción, la toma de decisiones individual, el aprendizaje y la motivación.

### 3.2.2 Variables del ámbito Grupal.

Este tipo de variables tienen que ver con la manera en que las personas se relacionan dentro de los diferentes grupos y equipos que conforman. Por ejemplo, cómo los individuos dentro de un grupo se ven influidos por los patrones de comportamiento que se espera que muestren, así como por lo que el grupo considera normas aceptables de comportamiento y por el grado al que se atraen entre sí los miembros del grupo.

### 3.2.3 Variables del ámbito de las Organizaciones.

Este tipo de variables, tienen que ver con el diseño de la organización formal, la tecnología y los procesos de trabajo, y los trabajos; las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización (es decir, procesos de selección, programas de capacitación, métodos para la evaluación del desempeño); la cultura interna; los niveles de tensión en el trabajo, todos tienen un impacto sobre las variables dependientes.

### 3.2.4 Reflexiones sobre el Modelo del CO.

En resumen, lo que se pretende señalar a través de este modelo explicativo, es que es altamente complejo el estudio del CO, dado que si bien existe claridad e ideas relativamente definidas en relación a las variables dependientes, existe una enorme cantidad de variables independientes, imposibles de enumerar, y que van a afectar, a influenciar de una u otra manera el comportamiento dentro de las organizaciones.

Si bien **existe un modelo de CO**, que pretende simplificar y hacer más entendible su estudio, sin embargo es **altamente complejo**, dado que si bien existen definidas las variables dependientes, existe una **enorme cantidad de variables del tipo independiente**, que van a afectar, que van a influenciar de una u otra manera el comportamiento dentro de las organizaciones.

A modo de ejemplo, en el diagrama que se muestra a continuación (Figura N°2), se observan como las variables dependientes (en el costado derecho superior del diagrama) son influenciadas por una amplia cantidad de variables independientes, distribuidas en cada uno de los ámbitos (individual, grupal y del sistema de las Organizaciones), sin embargo faltan muchas otras que podrían influenciar, y que no se han incluido nada más por un tema de espacio. Es importante mencionar que se han agregado los conceptos de cambio y desarrollo, aceptando la dinámica del comportamiento y reconociendo que hay formas en que se pueden modificar muchas de las variables independientes, si éstas tienen un impacto negativo sobre las variables dependientes clave.

También se incluyen vínculos entre los tres niveles de análisis. Por ejemplo, la estructura organizacional está vinculada con el liderazgo. La idea que se pretende transmitir es que la autoridad y el liderazgo están relacionados; la administración ejerce su influencia sobre el comportamiento del grupo por conducto del liderazgo. De manera similar, la comunicación es el medio por el cual los individuos transmiten información; de esta manera, constituye el vínculo entre el comportamiento del individuo y el del grupo.

Figura N° 2: Modelo Del Comportamiento Organizacional (Robbins, 2004)

