



# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic. Roberto Binetti  
[robertobinetti.com.ar](http://robertobinetti.com.ar)

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

---

## ÍNDICE

.....	1
1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO) .....	3
2 LOS TRES FACTORES QUE IMPACTAN EN EL CO .....	3
2.1 COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL.....	5
2.1.1 APTITUD.....	6
2.1.2.....	6
2.1.3 VALORES.....	7
2.1.4 ACTITUD .....	9
2.1.5 PERCEPCIÓN .....	12
2.1.6 PERSONALIDAD .....	17
2.2 GRUPOS.....	19
2.2.1 RAZONES POR LAS QUE LAS PERSONAS INTEGRAN UN GRUPO .....	20
2.2.2 ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN GRUPO.....	20
2.2.3 PENSAMIENTO DE GRUPO .....	22
2.3 SISTEMA ORGANIZACIONAL - ESTRUCTURA .....	23
2.3.1 DIVISIÓN Y AGRUPAMIENTO DE TAREAS .....	24
2.3.2 MECANISMOS DE COORDINACIÓN .....	25
2.3.3 EL SISTEMA ORGANIZACIONAL EN ACCIÓN .....	27

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

---

## 1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)

En primer lugar, tenemos que tener en claro que una organización es un sistema social. Como tal:

***Comprender el comportamiento de las personas y cómo gestionarlas de manera positiva constituye un factor clave.***

## 2 LOS TRES FACTORES QUE IMPACTAN EN EL CO

Para el análisis en del comportamiento organizacional, de manera que permita establecer una suerte de definición, resulta muy útil considerar a la organización compuesta por tres factores: el comportamiento individual, el desarrollo de grupos y la estructura o sistema organizacional (Robbins S.P. y Judge T.A., 2009).

En consecuencia, el comportamiento de las personas en las empresas o en un equipo, lo que estamos expresado como “comportamiento organizacional”, está definido por el impacto en la conducta de las personas de los tres factores: individuo, grupo y sistema organizacional.

Una persona en un equipo u organización, siempre es influenciada por el comportamiento de otros individuos que la integran, por la influencia de los grupos conformados y por las políticas, programas y procedimientos impuestos por el sistema organizacional.

Algunos podrán decir: “yo me comporto igual en todos lados, ¿qué tiene de especial mi comportamiento en una organización?”

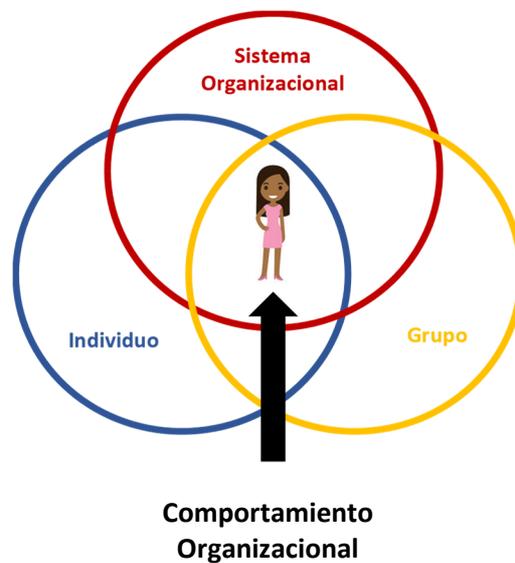
Podríamos imaginar a una persona que posee un título universitario y que ingresa a una organización con una serie de deseos y objetivos profesionales y personales como, por ejemplo: hacer carrera en la organización e ir accediendo a puestos mejor remunerados y luego emigrar al exterior para realizar un MBA en una institución de prestigio o poder comprarse un auto y un departamento, crear una familia, etc, etc.

Resulta indudable que esta persona se verá obligada a reaccionar a la influencia de los tres factores que mencionamos de acuerdo a la afectación que sufran sus objetivos, es decir, a la afectación de sus intereses. Comenzamos a delinear entonces, el por qué de la existencia de un comportamiento organizacional o comportamiento en el equipo.

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

---



Por otro lado, actualmente en las empresas nos encontramos ante una gran presión por el rediseño organizacional. Fusiones, adquisiciones, nuevas líneas de servicios o productos, etc, requieren de constantes adecuaciones organizacionales, lo que nos lleva a una pregunta: ¿por qué fracasan tantas implementaciones de cambios o resulta tan difícil lograr equipos de alto desempeño?

Por lo general, consciente o inconscientemente, quienes tienen la responsabilidad de liderar equipos, a la hora de llevar adelante cambios optan por actuar casi exclusivamente en los factores más "duros" que obviamente componen el sistema organizacional, rediseñando tareas y procesos, prescindiendo de los efectos individuales, grupales, políticos y culturales (Nadler D.A. y Tushman M.L., 1999).

Podríamos completar diciendo que en concreto de lo que se prescinde es de la resistencia al cambio.

Detengámonos un momento en este tema. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de resistencia al cambio?

Veamos. Una persona, al estar capacitada para realizar su tarea o proceso, se siente confiada en cumplir con la responsabilidad a cargo. En realidad lo que siente es el poder al saber hacer su tarea.

Cuando reestructuramos procesos o tareas, por ejemplo, estamos influyendo sobre ese poder. Esa misma persona confiada a la que nos referíamos en el párrafo anterior, de repente, se encuentra con que lo que sabe, de poco o nada le sirve (proceso de desaprender) y que además, debe aprender la manera de ejecutar una nueva tarea o proceso (aprendizaje).

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

---

La acción de desaprender y volver a aprender genera ansiedad, incertidumbre y miedo en las personas que ven afectado su poder de saber hacer algo.

Entonces, cuando escuches que la resistencia al cambio se debe a hábitos aprendidos y bla bla, en realidad, se debe a que estamos tocando factores de poder.

***En definitiva, un proceso administrativo, no deja de ser un circuito de poder.***

Dicho esto, te invito a analizar cada uno de los tres factores clave a la hora de referirnos al comportamiento de las personas en nuestros equipos de trabajo.

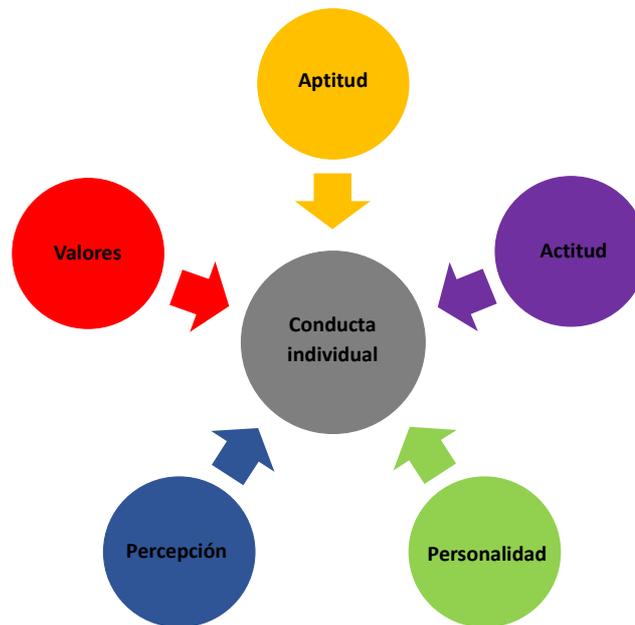
## 2.1 COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

El objetivo del análisis del comportamiento individual es el de encontrar una metodología que nos brinde información práctica que pueda ser aplicada al momento de evaluar las personas que integran el equipo y, fundamentalmente, a nosotros mismos.

Sin entrar en un análisis psicológico, trataremos de incursionar en los principales factores que hacen a la conducta de la persona o conducta individual si se prefiere.

Es importante que siempre tengamos en cuenta que cuando nos estamos refiriendo a factores que hacen al análisis de las organizaciones, en este caso más concretamente al comportamiento individual, lo expresado responde a factores que en la práctica se manifiestan totalmente interrelacionados y en algunos caso solapados, por lo que el desarrollo lineal de los mismos sólo responde exclusivamente a una conceptualización de ese desempeño complejo para facilitar su comprensión.

Dicho esto, podemos expresar que la conducta individual se encuentra afectada por los siguientes factores (Robbins S.P., Judge T.A., 2009):



**Factores de la conducta individual**  
Fuente: Robbins S.P., Judge T.A., 2009

## 2.1.1 APTITUD

Obviamente la aptitud se refiere a la capacidad para llevar a cabo una determinada función, tarea o responsabilidad.

En la bibliografía vas a encontrar una clasificación de la aptitud en dos factores: intelectuales y físicos.

En este curso entendemos que la aptitud física no es necesaria para formar parte de las aptitudes para desarrollar una tarea, por lo que no será considerada.

Entrando entonces al concepto de aptitud exclusivamente en el campo intelectual, puede afirmarse que su concepto se encuentra relacionado con nuestra capacidad de razonar y resolver problemas.

Pero estos conceptos resultan algo vagos y de poca aplicación práctica. Estudiando el campo del liderazgo o gerencia, Rober Katz afirma que la aptitud está compuesta por tres factores básicos (Robbins S.P., Judge T.A., 2009):

## **Aptitud técnica**

Comprende la capacidad de aplicar el conocimiento y experiencia en una determinada función, tarea, proceso, etcétera.

## **Aptitud humana**

Bajo este título nos estamos refiriendo a la capacidad del manejo del conflicto humano o interpersonal en sus distintas expresiones. Escuchar, comunicar, motivar, delegar requiere de aptitudes que no están vinculadas al conocimiento.

## **Aptitud conceptual**

Se refiere a la capacidad analítica, de diagnóstico y de toma de decisiones frente a situaciones complejas.

### **Los tres factores que componen la aptitud**

Fuente: Robbins S.P., Judge T.A., 2009

## **2.1.3 VALORES**

En cierta manera, los valores constituyen elementos de juicio sobre los que es correcto o incorrecto para la persona. No obstante, en la práctica, los valores se manifiestan de una manera mucho más compleja que, en cierta manera, responden a un sistema o una escala relativa que las personas le atribuimos a factores como la libertad, el placer, la honestidad, la equidad, etc.

Desde el punto de vista del comportamiento individual, los valores actúan como un “filtro” que condiciona nuestra observación de lo que ocurre pudiendo actuar, según las circunstancias, como un factor que favorezca o nuble nuestra objetividad y racionalidad de análisis.

Por lo general, nuestro sistema de valores no se encuentra racionalizado ni conceptualizado. Simplemente actúa en cada una de nuestras interpretaciones y consecuentemente, en nuestro comportamiento. Ello no implica que no respondamos a un sistema o una escala de valores adquirida a lo largo de nuestra experiencia de vida y muy principalmente, en nuestros primeros años de existencia.

La importancia de los valores personales radica en la comparación con la cultura organizacional donde las personas desarrollarán sus tareas. En ocasiones, una persona que reúne las aptitudes necesarias suele no resultar adecuada para un puesto por la discrepancia entre los valores organizacionales y los que manifiesta esa persona.

Los valores poseen dos tributos básicos (Robbins S.P., Judge T.A., 2009):

- **El atributo de contenido:** Establece que un modo de conducta o estado de la existencia es importante.
- **El atributo de intensidad:** Especifica qué tan importante es.

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

Cuando el contenido de valores de una persona se ordena en términos de su intensidad, se obtiene su sistema o escala de valores.

## a) Valores terminales e instrumentales

Milton Rokeach publicó una encuesta de valores que lleva su nombre que consiste en dos conjuntos de valores individuales (Robbins S.P., Judge T.A., 2009):

- **Valores terminales:** Se refiere a los estados finales que son deseables. Constituyen las metas que una persona querría alcanzar durante su vida.
- **Valores instrumentales:** Se refiere a los modos preferibles de comportamiento, o medios para lograr los valores terminales.

Es una enunciación orientativa que nos permite visualizar en la práctica algunas tendencias de los valores que sustentan algunas conductas de las personas pero que, a lo mejor, no encajarán exactamente en uno u otro nivel, sino que mostrará ciertos rasgos que se asemejen más a alguno de ellos, permitiéndonos deducir de una manera aproximada su escala de valores o al menos los más importantes que condicionan su comportamiento.

### Valores terminales

Vida confortable (prospecto de vida)  
Vida emocionante (vida activa y estimulante)  
Sentido de logro (contribución duradera)  
Paz en el mundo (libre de guerra y conflictos)  
Mundo de belleza (belleza de la naturaleza y las artes)  
Igualdad (hermandad, igualdad de oportunidades para todos)  
Seguridad de la familia (cuida de sus seres queridos)  
Libertad (independencia, libre albedrío)  
Felicidad (contento)  
Armonía interna (libre de conflictos interiores)  
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)  
Seguridad nacional (protección contra ataques)  
Placer (vida disfrutable y placentera)  
Salvación (salvado, vida eterna)  
Respeto de sí mismo (autoestima)  
Reconocimiento social (respeto, admiración)  
Amistad verdadera (compañía cercana)  
Sabiduría (comprensión madura de la vida)

### Valores instrumentales

Ambicioso (trabajo duro, con aspiraciones)  
Mente amplia (mente abierta)  
Capaz (competente, eficiente)  
Cariñoso (optimista, gozoso)  
Limpio (pulcro, ordenado)  
Valiente (defiende sus creencias)  
Perdona (concede su perdón a otros)  
Servicial (trabaja para el bienestar de los demás)  
Honesto (sincero, veraz)  
Imaginativo (osado, creativo)  
Independiente (se basa en sí mismo, autosuficiente)  
Intelectual (inteligente, reflexivo)  
Lógico (consistente, racional)  
Amoroso (afectuoso, sensible)  
Obediente (cumplido, respetuoso)  
Diplomático (cortés, buenas maneras)  
Responsable (del que se puede depender, confiable)  
Autocontrolado (contenido, autodisciplina)

### Valores terminales e instrumentales

Fuente: Robbins S.P., Judge T.A., 2009

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

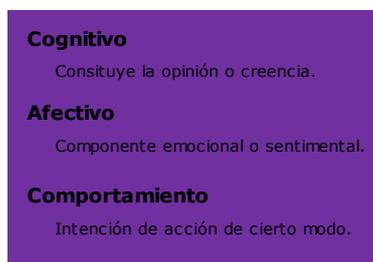
© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

## 2.1.4 ACTITUD

La actitud de una persona constituye una respuesta a la evaluación, favorable o desfavorable, de los objetos, personas o eventos.

Al igual que los valores, difícilmente podamos explicar claramente las razones de nuestra actitud hacia una persona, organización, equipo, etc.

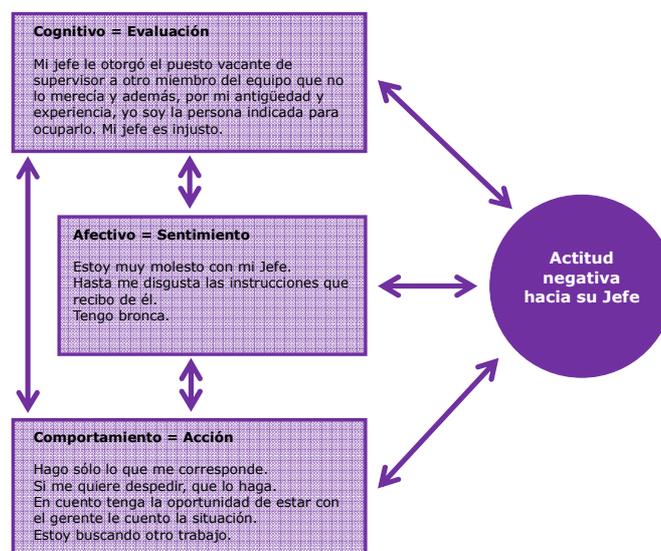
A fin de comprender más en profundidad el concepto de actitud, vamos a analizar sus propiedades fundamentales (Robbins S.P., Judge T.A., 2009).



**Las tres propiedades de la actitud**  
Fuente: Robbins S.P., Judge T.A., 2009

Estos tres componentes resultan de suma utilidad para comprender la complejidad y su relación con el comportamiento.

Veamos en un simple gráfico cómo actúan en la práctica una actitud negativa hacia un líder de equipo o jefe donde puede apreciarse la relación estrecha y de retroalimentación entre las tres propiedades de la actitud: la cognición, lo afectivo y el comportamiento.



**Los componentes de la actitud**  
Fuente: Robbins S.P., Judge T.A., 2009

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

---

## a) Actitud generacional

Las personas contamos con una gran cantidad de actitudes, quizás miles, pero a los fines del comportamiento en el equipo, encontramos un número muy limitado de ellas que se relacionan directamente con el trabajo.

Por otro lado, existen estudios respecto a los cambios en la actitud en función a la generación a la que pertenece la persona.

Sobre este tema encontrarás una muy abundante cantidad de investigaciones. Pero, podríamos afirmar que la mayoría sugieren la siguiente clasificación generacional y la actitud general que las caracteriza:

### **Generación Baby boomers**

**1949 - 1968 :** Responden con lealtad, ética laboral, trayectoria profesional y compensación respecto a su vida profesional. Muy ambiciosos.

### **Generación X**

**1969 - 1980:** Muestran un cambio de preferencias hacia un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada priorizando el progreso individual y la satisfacción en el trabajo. Presentan cierta obsesión por el éxito.

### **Generación Y**

**1981 - 1993:** También conocidos como "**millennials**". Buscan realizar trabajos "significativos", creativos con una tendencia hacia la retroalimentación inmediata. Quienes se desempeñan en el campo del conocimiento tienden a asumir una responsabilidad personal y sacar el máximo provecho para sí. No gustan de permanecer durante un largo período en el mismo puesto de trabajo, por lo que sus trayectorias profesionales son más dinámicas y muy poco predecibles. Presentan habilidades hacia la colaboración con preferencias hacia el trabajo en equipo. Tendencia hacia la frustración.

### **Generación Z**

**1994 - 2010:** También conocidos como "centennials", entre otras denominaciones. Crecieron en la era de la hiperconectividad. Se presentan más emprendedores y con un veloz aprendizaje. Son autodidactas y más irreverentes hacia la autoridad y hacia los sistemas educativos tradicionales. Alta importancia al talento y a buscar nuevas salidas profesionales en un mercado laboral muy cambiante. Son creativos con una gran flexibilidad para adaptarse a distintos entornos. Tienen una alta movilidad geográfica. La inmediatez es una de sus características principales por lo que suelen presentar poca capacidad a conservar la atención a todo aquello que no obtenga resultados inmediatos. Suelen mostrar lagunas importantes en expresión oral y escrita. Generalmente son individualistas, inconformistas y egocéntricos pero, muy solidarios.

### **La actitud generacional**

Fuente: Varias y propia

A modo de conclusión y para encontrar factores que faciliten la observación en la práctica del fenómeno de la actitud, veamos el siguiente cuadro donde nos resume las principales actitudes hacia el trabajo.

## b) Actitud hacia el trabajo

### **Satisfacción**

Sentimiento positivo respecto a su tareas, responsabilidad y ambiente laboral.

### **Involucramiento**

Grado de identificación con el trabajo que se manifiesta por una participación activa y con una alta ponderación al desempeño personal en función a su beneficio personal.

### **Influencia**

Grado en que la persona influye en su ambiente de trabajo, en la competencia y significancia de su tarea o puesto y en la autonomía recibida.

### **Compromiso**

Grado de identificación personal con los objetivos organizacionales o del equipo y el consecuente deseo de continuar siendo miembro.

#### **Compromiso afectivo**

Involucramiento emocional con los valores de la organización o equipo.

#### **Compromiso de pertenencia**

Valoración percibida por permanecer en la organización versus un cambio hacia un nuevo trabajo.

#### **Compromiso normativo**

Permanecer en la organización por razones morales o éticas.

### **Percepción de apoyo**

Grado en que la persona percibe que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.

### **Identificación**

Involucramiento y entusiasmo de una persona con el trabajo que realiza y en representar a la organización a la que pertenece.

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

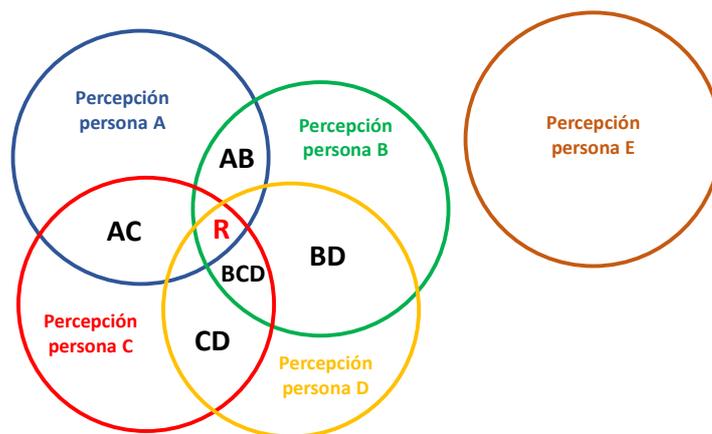
## 2.1.5 PERCEPCIÓN

La percepción es el proceso mediante el cual organizamos e interpretamos mediante nuestros sentidos lo que sucede en nuestro entorno con el fin de asignarle un significado (Robbins S.P., Judge T.A., 2009).

En esta definición claramente expresa que la interpretación se realiza mediante nuestros sentidos, de allí que resulte vital para comprender la importancia de la percepción en nuestro comportamiento.

No es un proceso racional, sino emocional. Y esta es la base para comprender las diferencias de visiones sobre un mismo hecho. Es aquí cuando entra a jugar una palabra vital: la realidad. El concepto de percepción lo primero que deja en claro que la realidad no existe en sí misma ya que todo depende de la percepción de cada persona.

Veamos el siguiente gráfico donde representamos las distintas “realidades” percibidas por diversas personas.



Comparación entre distintas percepciones  
Fuente: Propia

En el gráfico representamos en un círculo la percepción del contexto de cada una de cinco personas a las que denominamos A, B, C, D y E. Las intersecciones entre círculos, nos estaría indicando las zonas de coincidencia en la percepción entre las personas. Así encontramos la zona AC, donde la persona A y C cuentan con puntos de coincidencia en la percepción del contexto, en otras palabras, de la “realidad”. De esta manera, podemos analizar las zonas CD, BCD y BD, etc.

Pero una de dichas intersecciones se destaca entre todas, la zona R. ¿Por qué? Porque es la zona donde todos coinciden y en la que nadie duda en declamarla como “la realidad”.

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

---

Seguramente te estarás preguntando: ¿y la persona E? Bueno, quizás estemos ante una persona geni@ o "loc@". Pero, seguramente, la mayoría compuesta por A, B, C y D no tardarán en rechazar de plano la "realidad" de la persona E.

**Es decir que lo que llamamos realidad no es más que una coincidencia entre percepciones. Esto nos dice que debemos tener mucha precaución al hablar de lo real.**

Bien, pero pongamos las cosas claras para que puedan ser utilizadas en la práctica. Leamos el siguiente cuadro entonces para comprender ¿por qué es tan importante la percepción en el comportamiento de las personas?

***Porque el comportamiento de las personas se basa en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí.***

***El mundo que es importante en términos de comportamiento es el mundo según es percibido.***

La percepción y el comportamiento  
Fuente: Robbins S.P., Judge T.A., 2009

Queda claro entonces la importancia de la percepción en nuestro comportamiento, la cual, precisamente, es un resultado de nuestra aptitud, actitud y valores, los cuales, atención, constituyen factores internos.

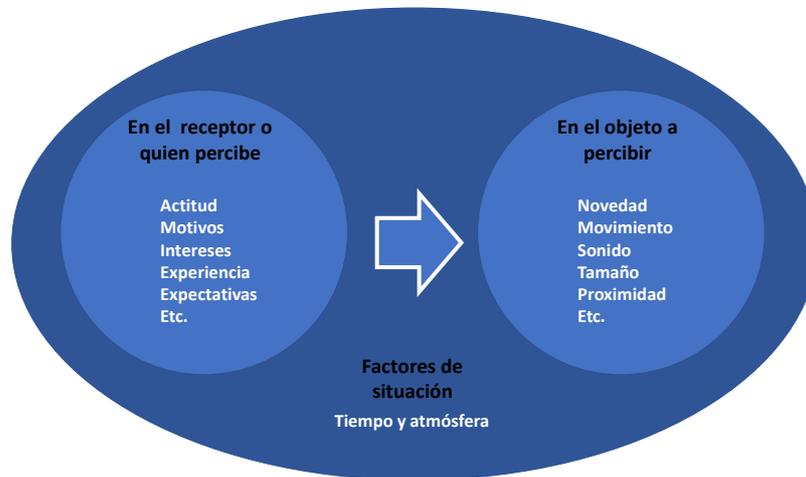
Si te toca liderar un equipo, dominar el concepto de la percepción es clave para lograr que tu comunicación sea percibida de la manera deseada o aproximadamente, al menos.

***La percepción opera en todo lo que comunicamos, como este texto.***

***Todos l@s alumn@s están leyendo las mismas palabras, gráficos y cuadros. Por otra parte, soy yo quien lo está escribiendo y el que está buscando distintos efectos en el lector.***

***Sin dudas, soy el dueño de lo que escribo, pero no de tu interpretación y existirán tantas como personas lean este texto.***

## a) Factores que influyen en la percepción



**Factores que influyen en la percepción**  
Fuente: Robbins S.P., Judge T.A., 2009

Lo que el gráfico nos está indicando es que, al momento de percibir un objeto o situación, entran en juego tres factores. En primer lugar, el del receptor o persona que está percibiendo el objeto. En este caso debe considerarse los intereses personales, expectativas, experiencia, etc., que afectan nuestra interpretación del objeto. Es importante que consideres que esto se aplica para todas las personas, es decir, te incluye a ti también. Por otro lado, tenemos el objeto o situación a percibir, el cual puede presentar distintos factores que influirán en nuestra percepción como, por ejemplo: novedad, movimiento, proximidad, etc. Por último, debemos considerar el factor contexto o de situación. Aquí es donde entran a tallar el tiempo, pero como factor de oportunidad, es decir, ¿será el momento adecuado? También componen el factor de situación la atmósfera o clima en el cual se está realizando la percepción. Los factores en este caso son muy diversos como, por ejemplo: calor, ruidos, presión psicológica, hostilidad, etc.

Pero estos factores no sólo deben tenerse en cuenta para considerar cómo se ve afectada nuestra percepción, sino también y en mucho mayor medida, cuando estamos comunicando algo y deseamos que sea percibido de una manera determinada (Robbins S.P., Judge T.A., 2009).

## b) Simplificaciones para juzgar a las personas

Consciente o inconscientemente, cuando juzgamos las conductas de otras personas, utilizamos herramientas mentales que denominamos simplificaciones. Resulta muy valioso conceptualizar sobre ellas porque nos brindan herramientas prácticas para saber cómo juzgamos y lo más importante, cómo juzgan los demás.

Estas simplificaciones resultan de suma utilidad para el líder de un equipo, por un lado, comprender a la persona, para interpretar realmente lo que le ocurre y poder empatizar con su problema. Por el otro, interpretar cómo es percibido su propio accionar.

Estas simplificaciones constituyen fundamentalmente herramientas prácticas. No son infalibles. Estamos en el campo del comportamiento. Nada es exacto, pero un correcto uso te permitirá ejercer las funciones de liderazgo de manera más eficiente y, sobre todo, mejorar el vínculo con los integrantes del equipo ya sea para retenerlos, como para hacerles más felices sus vidas, al menos en su entorno laboral.

### **Error de atribución**

Al realizar un juicio sobre el comportamiento de otra persona, es común subestimar la influencia de factores externos y sobrestimar la influencia de los internos

### **Análisis sesgado**

Tendencia a atribuir nuestros éxitos a factores internos, en tanto que las fallas, por lo general, son atribuidas a factores externos.

### **Percepción selectiva**

Nuestra interpretación se encuentra afectada y limitada por nuestros intereses, experiencia, cultura, actitud, valores, etc.

### **Efecto halo**

Establecer una opinión sobre una persona basada en una sola característica.

### **Efecto de contraste**

Realizar un juicio sobre una persona en base a comparaciones con otras personas con las que se interactuó recientemente.

### **Estereotipar**

Juzgar a una persona sobre la base de la percepción que tenemos sobre el grupo al que pertenece.

**Simplificación para juzgar a las personas**

Fuente: Robbins S.P., Judge T.A., 2009

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

---

La teoría de la atribución se ocupa de determinar los factores internos y externos de la percepción desarrollando explicaciones acerca de la forma en la que juzgamos a las personas en función a nuestra atribución si el comportamiento de la persona lo ocasionan factores internos o externos a la misma (Robbins S.P., Judge T.A., 2009).

Podrás profundizar sobre esta teoría en la bibliografía recomendada.

En el primer caso desarrollado en el cuadro de las simplificaciones, **error de atribución**, se refiere a juzgar el comportamiento en función casi exclusivamente de nuestra observación de la conducta de la persona, prescindiendo o ignorando los factores externos que pueden estar impactando fuertemente en su comportamiento. Dichos factores externos pueden ser generados por el propio equipo, por la empresa, por problemas familiares, etc.

Por el contrario, en el segundo caso, **análisis sesgado**, en primera instancia nos referimos cuando, por ejemplo, ante una situación exitosa, resaltamos nuestras virtudes personales prescindiendo del aporte realizado por el equipo (aspecto más que importante si se trata de quien tiene la responsabilidad de liderar el equipo), o de otros factores externos como: el mejoramiento en los procesos de análisis de datos, etc.

Por otro lado, siguiendo dentro de la misma simplificación de análisis sesgado, tenemos un caso muy común en los equipos y las empresas. Ante una falla, la atribuimos a la intervención de factores externos, es decir, ajenos a nuestra responsabilidad. Por ejemplo: "mi reporte estaría listo si el departamento de logística hubiera entregado la información a tiempo".

La **percepción selectiva** nos retrotrae a los factores que intervienen en la percepción, más precisamente en quien percibe. En efecto, nuestra "realidad" se encuentra "filtrada" por nuestros intereses personales, por nuestros intereses profesionales, nuestra escala de valores, cultura, etc.

Esta selectividad se encuentra directamente vinculada al fenómeno de proyección, por medio del cual atribuimos que las personas actúan en base una visión similar a nuestra.

El **efecto halo** puede explicarse mediante un simple ejemplo: "uy, se la escucha segura y habla muy bien, seguro que es una manipuladora".

El **fenómeno del contraste** puede actuar en tanto de manera positiva como negativa. Entre la gente de teatro existe un dogma: "núnca actúes imeditamente después que lo hayan hecho niños".

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

---

Este es un tema ligado al factor tiempo. El contraste está vinculado a la oportunidad. Por lo tanto, es importante tener en cuenta qué sucedió recientemente que pueda hacer que nuestra comunicación se vea influenciada positiva o negativamente por la comparación de ese hecho recientemente sucedido.

La **estereotipación** también puede ejemplificarse de manera muy clara. "Si bien Carla recién se incorpora a producción, en poco tiempo no tardará en complicarnos la información de control".

Hasta aquí hemos visto los factores que influyen en el comportamiento organizacional o de las personas en un equipo, como: la aptitud, la actitud, los valores y la percepción.

A riesgo de caer reiterativo, es importante que tengamos en cuenta que dichos factores se describen de manera separada para una mejor comprensión, pero en la práctica, operan absolutamente interrelacionados y solapados unos con otros. Precisamente, el factor que resta desarrollar se enfoca fundamentalmente en cómo operan en nosotros.

## 2.1.6 PERSONALIDAD

En concordancia con las últimas líneas expresadas en el punto anterior, podemos afirmar que, en principio, la personalidad es un concepto dinámico, por lo que constituye un todo complejo que no se supera a una consideración de cada una de las partes (Robbins S.P., Judge T.A., 2009).

***Desde nuestro punto de vista del análisis del comportamiento, podemos decir que la personalidad es la manera en que una persona reacciona ante la conducta de otros e interactúa con ellos (Robbins S.P., Judge T.A., 2009).***

Por otra parte, la definición generalmente utilizada en la psicología es la perteneciente a Gordon Allport, en la que define a la personalidad como "la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno" (Robbins S.P., Judge T.A., 2009).

Dentro del mismo campo existe un amplio debate respecto a si la inteligencia forma parte o no de la personalidad, debate del cual no estamos en condiciones de participar y que además no hacen al objeto de este curso.

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

## a) Las cinco dimensiones básicas de la personalidad

Diversas investigaciones han sostenido la existencia de cinco dimensiones básicas que agrupan una gran parte del espectro de alcance de la personalidad humana.

También se halló una cierta relación entre estas cinco dimensiones de la personalidad y el desempeño laboral.

En función a ello, desarrollaremos el siguiente cuadro dónde se describirá el concepto de cada una de estas dimensiones, destacando su relevancia y sus probables efectos sobre el desempeño.



## b) Atributos de la personalidad

Las dimensiones analizadas en el punto anterior resultan importantes para predecir, en cierta manera, el comportamiento de las personas en el equipo.

No obstante, existen otros atributos específicos de la personalidad que complementan dicho análisis.

## **Autoestima**

Grado en que las personas se agradan y se aceptan a sí mismos, en cuanto a su capacidad, efectividad, control del entorno, etc.

## **Maquieavelismo**

Pragmático, mantiene distancia emocional y suele priorizar el fin a los medios.

## **Narcisismo**

Tendencia a la arrogancia y al sentido grandioso de su existencia. Por lo general requieren admiración excesiva.

## **Automonitoreo**

Aptitud para ajustar el comportamiento a los factores situacionales externos.

## **Atributo Tipo A**

Permanente en movimiento. Almuerzan rápido. Se muestran impacientes en la mayoría de las situaciones del entorno. Cierta obsesión por los números y el tiempo libre.

## **Proactivo**

Suelen identificar oportunidades, muestran iniciativa y perseverancia. Emprenden acciones pero responden a estímulos positivos o negativos del entorno.

### **Atributos de la personalidad**

Fuente: Robbins S.P., Judge T.A., 2009

## **2.2 GRUPOS**

Por lo general, la mayoría de los autores coinciden en definir a un grupo como dos o más individuos que interactúan de manera interdependiente y que se reúnen para lograr objetivos particulares (Robbins S.P., Judge T.A., 2009).

Esta definición no nos dice mucho en verdad, pero no deja lugar a dudas que estamos ante un fenómeno informal, es decir que sigue pautas propias que pueden o no estar en línea con lo que establece la organización.

A los fines de este curso, tomaremos al equipo como una expresión formal y al grupo como una manifestación informal. En otras palabras, un equipo intenta cumplir con los objetivos establecidos por la organización y el grupo, los propios, lo cual no implica que necesariamente sea decisivo para el desempeño eficiente del equipo o de la organización.

Es probable que te encuentres con el concepto de grupos de trabajo como un fenómeno formal que, a los fines prácticos, lo consideramos como sinónimo de equipo.

De esta manera, no realizaremos clasificación alguna de grupos ya que sólo nos referiremos a lo que comúnmente se denomina grupos amistosos a los cuales, de ahora en más, denominaremos simplemente: grupos, ya que son los que nos

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

---

interesan dentro del marco de análisis de factores que influyen en el comportamiento de las personas (individuos/grupo/organización).

## 2.2.1 RAZONES POR LAS QUE LAS PERSONAS INTEGRAN UN GRUPO

Las alianzas sociales por las cuales se constituye un grupo con frecuencia se extienden fuera del ámbito de la organización, pudiendo basarse en diversas afinidades o intereses en común, por lo que no existe una razón única por la que las personas nos reunimos en grupos, siendo las más comunes:

### **Seguridad**

Al reunirse en un grupo algunas personas reducen la inseguridad como producto de un posible sentimiento de soledad o bien para sentirse protegidas ante posibles amenazas.

### **Estatus**

La inclusión en un grupo puede llegar a ser apreciada por los demás como importante generando un sentimiento de reconocimiento y estatus a sus miembros.

### **Autoestima**

Además de poder investirlos de estatus, la pertenencia puede aumentar la sensación de bienestar y de valía, favoreciendo la autoestima.

### **Pertenencia**

Los grupos cubren necesidades sociales. Sus integrantes disfrutan de la interacción regular que surge en el grupo por lo que generalmente se constituye como la fuente principal de satisfacción de sus necesidades de afiliación.

### **Poder**

Lo que no es posible lograr en forma individual con frecuencia sí lo es a través de la acción del grupo. En el número hay poder.

**Razones por las que las personas integran un grupo**

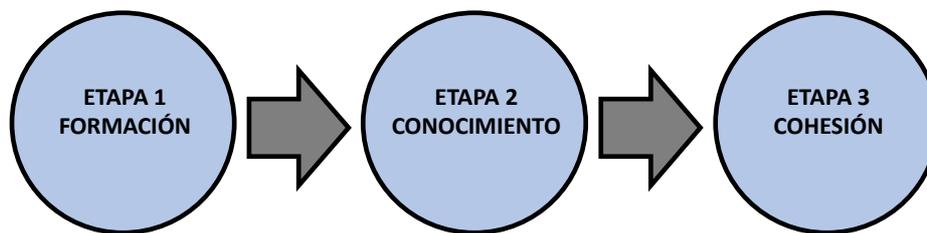
Fuente: Robbins S.P., Judge T.A., 2009

## 2.2.2 ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN GRUPO

La mayoría de la bibliografía coincide en utilizar el modelo de cinco etapas para explicar el desarrollo de un grupo, pero dentro del análisis informal que estamos realizando, no se ajustan adecuadamente, por lo que utilizaremos el siguiente modelo de tres etapas.

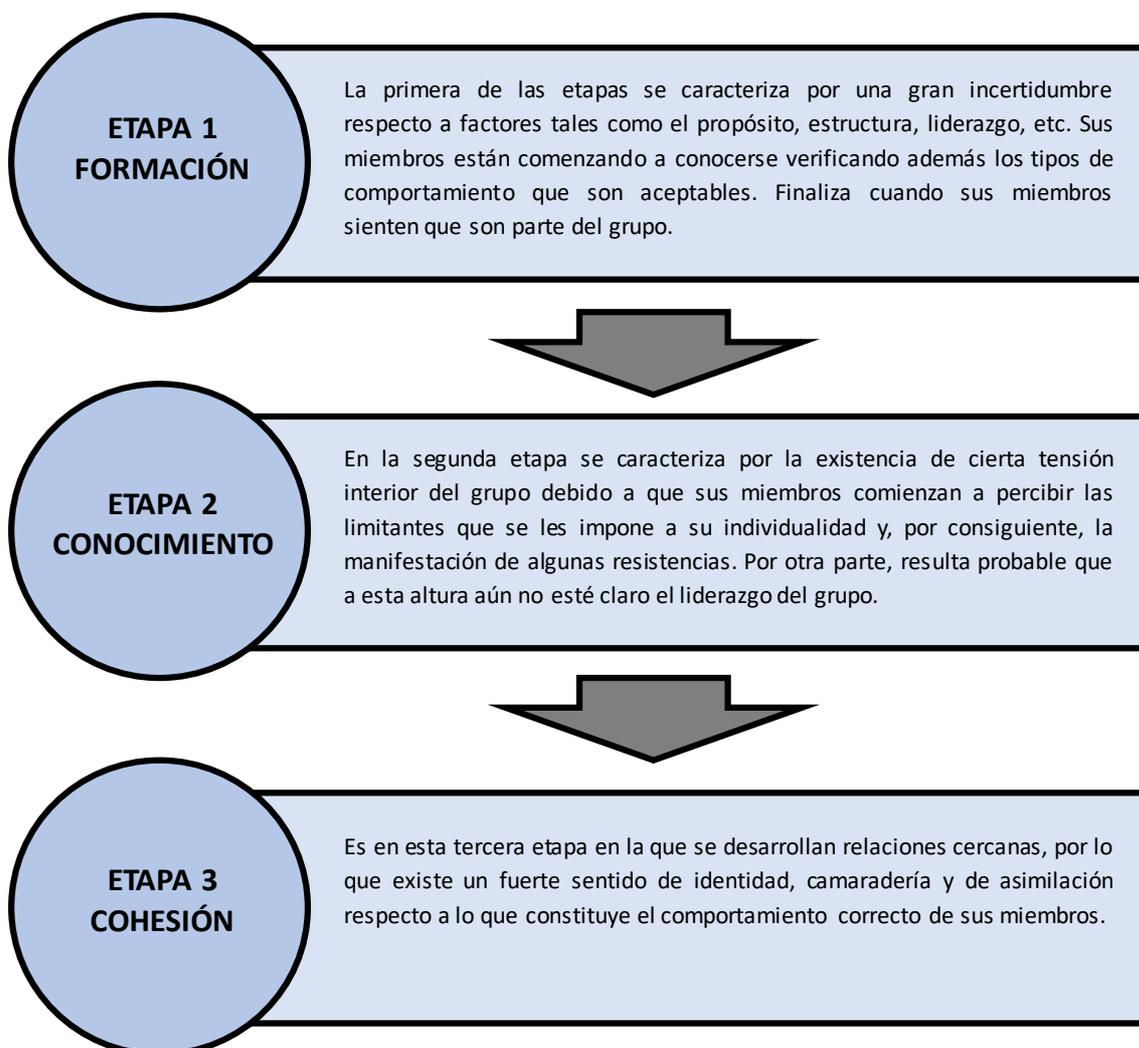
# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)



**Etapas del desarrollo de un grupo**  
Fuente: Robbins S.P., Judge T.A., 2009 y Propia

Este modelo de tres etapas resulta una útil herramienta para detectar la existencia o la incipiente formación de grupos en el equipo.



## 2.2.3 PENSAMIENTO DE GRUPO

El pensamiento de grupo es una disfunción que se presenta en una gran cantidad de grupos y que puede obstaculizar seriamente el desempeño del individuo y consecuentemente de un equipo.

Este fenómeno se vincula con las normas internas del grupo por lo que el grupo tiende a desarrollar conductas de disuasión y de crítica de todos aquellos puntos de vista que resultan contrarios a dichas normas.

De esta manera, los miembros que integran el grupo tienen a actuar en el equipo por consenso entre sus integrantes, perdiendo de vista el objetivo del resultado en equipo. En estos casos resulta frecuente que se manifiesten enfrentamientos entre los miembros del equipo que pertenecen al grupo versus los que no pertenecen (Robbins S.P., Judge T.A., 2009).

### a) Síntomas del pensamiento de grupo

#### **Resistencia**

Aunque existan evidencias que contradigan la suposición básica y generalizada del grupo, sus miembros refuerzan su postura.

#### **Presiones**

Los miembros del grupo aplican presiones directas sobre quienes expresan dudas respecto de cualquiera de los puntos de vista compartidos por el grupo o que cuestionan la validez de sus argumentos.

#### **Falso consenso**

Las personas que componen el equipo con dudas o puntos de vista distintos tratan de evitar desviarse de lo que parece ser el consenso del grupo, ya sea simplemente al callarlas o minimizar su importancia.

#### **Ilusión de unanimidad**

La abstención a opinar se convierte en un voto por el sí.

#### **Incorporación al grupo**

Muchos de los integrantes del equipo que no formen parte del grupo tienden a incorporarse buscando la aceptación de sus compañeros de trabajo.

#### **Desplazamiento del equipo**

Este síntoma está vinculado a la toma de decisiones. La decisión del equipo refleja la norma dominante de la toma de decisiones que se desarrolla durante la discusión grupal, de ello depende que la decisión sea hacia más cautela o mayor riesgo.

## 2.3 SISTEMA ORGANIZACIONAL - ESTRUCTURA

***Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en una organización o en un equipo de trabajo (Robbins S.P., Judge T.A., 2009).***

En otras palabras, el sistema organizacional afecta el comportamiento de las personas mediante el diseño de la división de tareas, agrupamientos y mecanismos de coordinación.

**Tal es así que, hasta no hace mucho tiempo, se afirmaba que el objetivo clave del sistema organizacional era el de prevenir el comportamiento de las personas.**

Algunas organizaciones profundizan esta afirmación con un condicionante muy importante de la conducta de las personas: el uso de uniformes.

Esto no implica una crítica, sino un análisis de cómo afectamos el comportamiento mediante el sistema organizacional.

**Si la clave ya no es prevenir el comportamiento, ¿cuál es entonces?. Muy simple: prevenir el resultado del desempeño de las personas.**

La previsión del comportamiento está sustentado en la típica estructura jerárquica, la cual es atravesada verticalmente por la especialización del trabajo y las bases para agrupar las tareas (Departamentalización, Unidades, etc). Horizontalmente, la estructura es atravesada por la coordinación, integrando las distintas especializaciones del trabajo o departamentos para el cumplimiento de un objetivo determinado, tales como: procesos, softwares de gestión, etc.

Este concepto responde más a un modelo mecanicista donde adquiere particular importancia la jerarquía, la división de trabajo, la departamentalización y la estandarización, lo cual podría reducirse al concepto de organización formalizada.

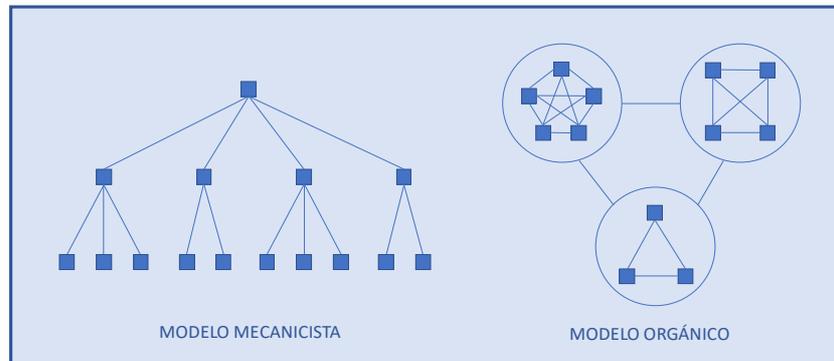
En cambio, prevenir el resultado del desempeño de las personas, responde a un modelo orgánico en el cual no se prioriza la formalización del trabajo sino la concreción del objetivo buscado. Este modelo responde más a una estructura plana de jerarquías cruzadas y equipos interfuncionales.

Posee un escasa o nula formalización y la información es compartida tanto vertical como horizontalmente con una alta participación de sus miembros en el proceso decisorio. (Robbins S.P. y Judge T.A., 2009)

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

Esta diferencia conceptual de concentrarse en los resultados más que en el comportamiento de las personas también obedece a una diferente filosofía de liderazgo que analizaremos en detalle más adelante.



**Modelo mecanicista y orgánico**  
Fuente: Robbins S.P., Judge T.A., 2009

## 2.3.1 DIVISIÓN Y AGRUPAMIENTO DE TAREAS

La especialización y el agrupamiento de tareas son herramientas comunes a las que hechamos mano a la hora de diseñar el sistema organizacional que nuestro equipo u organización requiere.

Con estos conceptos afectaremos directamente al comportamiento y al desempeño de las personas que trabajen en el equipo y de aquellas que interactúen con él.

Los procesos complementarán el diseño como mecanismo de coordinación clave. Éste comprende también los softwares, por lo que la tecnología disponible jugará un papel trascendental en el comportamiento y en el desempeño de una organización o equipo.

Pero existe un elemento que suele ser curiosamente soslayado en el análisis del comportamiento de las personas e inclusive al momento de hablar de motivación. Estamos refiriéndonos a la cultura organizacional y a la subcultura del equipo de trabajo que lideramos.

El ambiente de trabajo está fuertemente influenciado por la cultura y, consecuentemente, resulta un factor de suma importancia cuando analizamos el impacto que el sistema organizacional tiene sobre el comportamiento.

Ya en los 70, Peter Drucker nos advertía sobre la importancia de la cultura organizacional al afirmar:

***La cultura se come a la estrategia en el desayuno.  
(Drucker P.F., 1973).***

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

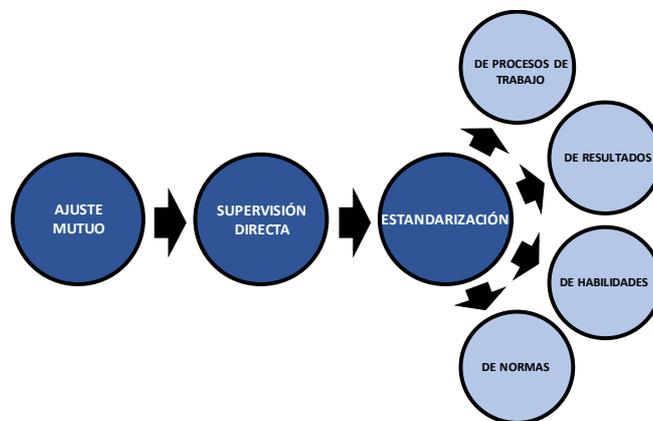
En otras palabras, de nada servirán diseños organizacionales “perfectos” y objetivos claramente establecidos si el comportamiento de las personas no lo acompaña. De esta manera si vamos a referirnos al compromiso, motivación y al desempeño, observaremos que todos tienen una respuesta en común: la cultura organizacional.

A lo largo del curso iremos desarrollando cada uno de los factores a los que nos estamos refiriendo, pero a esta altura, resulta importante que ya lo tengamos en mente.

Cualquiera sea el tipo de organización a la que nos estemos refiriendo, un equipo administrativo y de control contará con personal basado en el conocimiento. Esto ya nos está indicando que la estructura deberá tender a un sistema orgánico y a un liderazgo acorde a este tipo de configuración.

## 2.3.2 MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Existen seis mecanismos de coordinación que explican las distintas maneras en que las organizaciones coordinan su trabajo (Mintzberg H., 1997):



**Mecanismos de coordinación**  
Fuente: Mintzberg H., 1997

### a) Adaptación Mutua

Este mecanismo consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal, cara a cara, por lo que el control del trabajo corre a cargo de los que lo realizan.

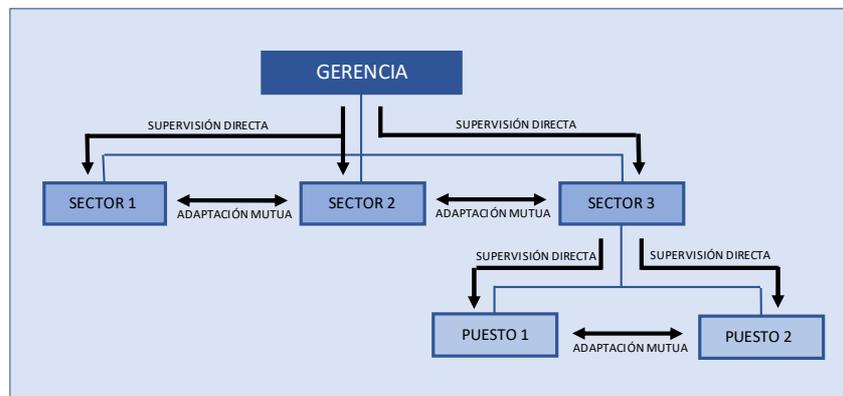
# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

Este mecanismo presenta la particularidad que es utilizado tanto en organizaciones muy simples y pequeñas como en organizaciones más complejas, dado que es el único mecanismo de coordinación que funciona bajo situaciones extremadamente difíciles.

## b) Supervisión directa

A medida que la organización supera su estado más sencillo o la cantidad de puestos o personas a coordinar hace muy dificultoso la aplicación del ajuste mutuo, surge la supervisión directa, la cual consigue la coordinación al responsabilizarse una persona de la coordinación del trabajo de los demás.



**Supervisión directa y adaptación mutua**

Fuente: Mintzberg H., 1984

## c) Estandarización (Normalización)

Cuando la adaptación mutua y la supervisión directa no resultan efectivos para una coordinación eficiente, el trabajo puede estandarizarse, de esta manera, como afirmaba March y Simon: "la coordinación de las partes se incorpora en un programa establecido de secuencias, reduciéndose en consecuencia la necesidad de una coordinación continuada".

De esta manera, existen cuatro tipos de estandarización en las organizaciones (Mintzberg H., 1984):

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

---

## c.1) De procesos de trabajo

El contenido del trabajo queda especificado, es decir, programado.

## c.2) De resultados

Se especifican los resultados como, por ejemplo, determinando las dimensiones del producto o de rendimiento, sin especificar cómo debe realizarse el trabajo.

## c.3) De habilidades

Las habilidades o conocimientos se estandarizan especificando el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo. En la práctica podría afirmarse que se trata de un mecanismo de coordinación que en cierta manera complementa al de resultados y más indirectamente al de procesos de trabajo, ya que, sin el conocimiento sobre la ejecución de la tarea, sería imposible la obtención de resultados o la ejecución de un programa.

## c.4) De normas

La coordinación se logra por vía indirecta dado que los trabajadores comparten una serie de creencias y valores que lo permiten. Podría decirse que estamos en presencia de la coordinación que logra la cultura organizacional o la subcultura imperante en un equipo.

## 2.3.3 EL SISTEMA ORGANIZACIONAL EN ACCIÓN

Las necesidades de contar con puestos especializados o agrupados que se ajusten a los objetivos del equipo no son de aplicación general. Bajo este concepto se manifiesta otro factor muy importante que se refiere al tamaño adecuado del equipo.

No obstante, como se afirmó anteriormente, la estructura del equipo debe tender a un concepto orgánico donde el mecanismo de coordinación preponderante sea el de adaptación mutua.

En la práctica, estos mecanismos conforman una red compleja de interrelaciones que muchas veces pueden manifestarse en forma solapada. **En otras palabras, adaptación mutua, supervisión directa y estandarización, no constituyen un concepto en el que uno reemplaza al otro y así sucesivamente.**

No obstante, para favorecer su comprensión y sus efectos, su conceptualización en línea con la evolución de la organización resulta adecuada. Veamos.

En general, la organización más sencilla puede recurrir a la **adaptación mutua** para la coordinación de su trabajo de producción de un servicio o productos

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

---

determinados. Los puestos que realizan el trabajo básico son por norma general autosuficientes.

A medida que la organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas, aumenta la necesidad de una supervisión directa. Se necesita otro puesto, el del directivo, para ayudar a coordinar el trabajo en su conjunto.

**La introducción de un directivo presenta la primera división administrativa del trabajo en la estructura, entre los que realizan el trabajo y los que lo supervisan.**

Mientras continúa su evolución, la organización va adquiriendo complejidad por lo que se van **añadiendo más directivos, ya no sólo para dirigir a los operarios, sino también para dirigir a los propios directivos, construyéndose en consecuencia una jerarquía administrativa de autoridad.**

En cierto momento de la evolución de este proceso, la organización empieza a inclinarse en mayor medida por la **normalización como medio de coordinación del trabajo**. La responsabilidad de gran parte de esta normalización recae sobre un tercer grupo compuesto de analistas.

**La introducción de estos analistas trae consigo un segundo tipo de división administrativa del trabajo entre los que lo realizan y los que lo normalizan.**

Esta descripción se ajusta más a la típica estructura jerárquica, pero resulta útil para comprender su funcionamiento.

En la actualidad, gran parte de la estandarización de procesos de trabajo se realiza mediante softwares. Inclusive aquellos que se encuentre emparentados con la inteligencia artificial.

Es decir que al diseñar la estructura de una organización o de un equipo de trabajo para que su impacto en la conducta sea positivo, debemos tener muy en cuenta la interacción entre las personas y los softwares o tecnología con la que se cuenta como también los procesos (**coordinación por estandarización de procesos de trabajo**). En muchas ocasiones este mecanismo de coordinación no es correctamente utilizado debido a que “no se cuenta con el tiempo para pensar los procesos”. De esta manera, el equipo entra en una adicción a las interminables reuniones de coordinación, una adaptación mutua multitudinaria cuya productividad generalmente resulta muy magra.

No menos importante resulta el concepto de **estandarización de habilidades**. Este es un factor importantísimo a tener en cuenta porque se relaciona con el tipo de personas que incorporaremos o que contamos en la dotación.

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que, en el mundo actual, incorporar las personas adecuadas requiere de un proceso tortuoso y costoso pero, una vez encontrada la o las personas que se ajustan a nuestros requerimientos, nace un proceso mucho más difícil y complejo que es el de retenerlas en la organización.

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

© Lic.Roberto Binetti – [www.robortobinetti.com.ar](http://www.robortobinetti.com.ar)

---

En el concepto de industria 4.0 tiene una alta relevancia la trazabilidad del producto. Un equipo de administración y control no escapa a este factor. El equipo, además de realizar las operaciones de administración y control, debe ser capaz de verificar su propio desempeño y es aquí donde entra a jugar el concepto de trazabilidad.

Todos estos aspectos serán profundizados a lo largo del curso pero, como vemos, revisten una importancia fundamental en el comportamiento de las personas del equipo y en su desempeño.