



Lección N° 2

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1. El Comportamiento Individual. Fundamentos:

El ser humano constituye el nervio motor de toda organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, el análisis de su accionar dentro de ella.

Pero además, las organizaciones representan el contexto donde hombre y mujeres pasa (y en función del cual viven) una altísima proporción de su existencia, por lo que la significación social de la interacción ser humano-organización adquiere también un valor relevantísimo.

Desde el punto de vista del ser humano, tal aserto es válido tanto para el director de una empresa como para el operario que realiza tareas repetitivas, tanto para el químico como para el vendedor que sale a la calle a ofrecer el producto. Todos ellos trabajan formando parte de la organización. Y en el desarrollo de este trabajo tienen sus motivaciones, afrontan las coyunturas agradables y los inconvenientes o insatisfacciones que el mismo les depara, se relacionan con sus compañeros o colegas formando grupos, etc.

Todo esto se traduce en un comportamiento, ya sea individual o grupal, en pos de sus propios fines y de los objetivos de la organización.

El ser humano que trabaja forma parte integrante de una organización y, como tal, tiene un determinado comportamiento organizacional.

El comportamiento implica esencialmente una selección de ciertas acciones. Esta selección puede o no ser consciente y deliberada.

Cuando el individuo estudia un proyecto, analiza las mejores alternativas para llevarlo a cabo con éxito y elige una de ellas, evidentemente está actuando de una manera deliberada, con plena conciencia de lo que está haciendo.

En cambio, muchas veces la selección es prácticamente automática, como en el caso del operario que maneja un equipo con total habilidad o la mecanógrafa, en que deciden una acción tras otra en forma inmediata con la seguridad que les proporciona la práctica continua, pero virtualmente no piensan cuál es el próximo movimiento que deben hacer, es decir, deciden inconscientemente.

Sea como fuere, este comportamiento humano en la organización se halla condicionado por una cantidad de variables psicológica. La interacción entre estas



variables determina ese proceso de selección, que se traduce en el comportamiento organizacional.

La personalidad no es una suma de atributos y caracteres fragmentarios. Es una estructura organizada que se denomina el yo, donde las distintas partes se condicionan e interactúan entre sí. Si se hallan en equilibrio interno, nos encontramos ante un individuo ajustado. Si la personalidad está en equilibrio con el entorno, se trata de un individuo adaptado. Si el equilibrio es tanto interno como externo, estamos frente a un individuo integrado.

1.1. Teoría De Las Necesidades:

David C. McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como necesidad de poder, necesidad de asociación y necesidad de logro.

Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

1.1.1. Necesidad de Poder: McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.

1.1.2. Necesidad de Asociación: Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.

1.1.3. Necesidades de Logro: Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y expedita retroalimentación sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que éste ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos.

1.2. Motivación:

Definiremos a la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Las primeras teorías de la motivación aparecieron en los años 50s. Tres teorías específicas se formularon durante este periodo, las cuales, aunque duramente



atacadas y ahora cuestionables en términos de validación, son todavía probablemente las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo. Estas teorías son la teoría de la jerarquía de las necesidades, las teorías X e Y, y la teoría de la motivación-higiene.

- 1.3. Teoría de la jerarquía de las necesidades:** Es, probablemente, la más conocida de las teorías y fue ideada por Abraham Maslow. Él formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Éstas son:
- 1.3.1. Fisiológicas:** Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
 - 1.3.2. Seguridad:** Incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
 - 1.3.3. Social:** Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
 - 1.3.4. Estima:** Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
 - 1.3.5. Autorrealización:** El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Conforme cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que de acuerdo con Maslow, si quiere motivar a alguien, usted necesita entender en qué nivel de la jerarquía está actualmente esta persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba.

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización como necesidades de orden alto. La diferenciación entre los dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de bajo orden se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de nivel alto se satisfacen de manera externa (por cosas como el salario, contratos sindicales, antigüedad).

- 1.4. Teoría X y Teoría Y:** Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada **teoría X**, y otra básicamente positiva, nombrada **teoría Y**. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones:
- 1.4.1. De acuerdo con la teoría X**, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:
 - 1.4.1.1.** A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
 - 1.4.1.2.** Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
 - 1.4.1.3.** Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.



- 1.4.1.4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.
- 1.4.2. En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó **teoría Y**:
 - 1.4.2.1. Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
 - 1.4.2.2. La gente ejercitará la auto dirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
 - 1.4.2.3. La persona promedio puede aprender a aceptar, aún buscar, la responsabilidad.
 - 1.4.2.4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de aceptar el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el marco presentado por Maslow. La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos. McGregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas –como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo- como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado.

1.5. Teoría de la Motivación-Higiene: El psicólogo Frederick Herzberg propuso la **teoría de la motivación-higiene**. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta "¿Qué quiere la gente de sus trabajos?" Él pidió a la gente que describiera, en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías. De las respuestas separadas por categorías, Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dio cuando se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentía mal. Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Por otro lado cuando estaban insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Como resultado tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como **factores de higiene**. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.



1.6. Satisfacción Y Productividad:

La satisfacción en el trabajo es simplemente la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que deberían recibir. La satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento.

La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una opinión básica entre los gerentes por años. Aunque mucha evidencia cuestiona la relación causal asumida, puede discutirse que las sociedades avanzadas deberían interesarse no sólo en la cantidad de vida –es decir, en lo concerniente a la alta productividad y a las adquisiciones materiales– sino también en la calidad de vida. Los investigadores con valores fuertemente humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. No sólo es que la insatisfacción está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación, sino también que las organizaciones tienen la responsabilidad de proporcionar a sus empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensantes. Así, pues, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento, los investigadores del comportamiento organizacional la consideran típicamente como una variable dependiente importante.

Productividad: una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. Una empresa, por ejemplo, es eficaz cuando cumple exitosamente las necesidades de sus clientes. Es eficiente cuando lo hace a un bajo costo.

La productividad implica medición, la que a su vez es un paso esencial del proceso de control. Aunque prevalece un amplio consenso acerca de la necesidad de mejorar la productividad, no lo es tan amplio en cuanto a las causas fundamentales del problema y su solución. La culpa ha sido atribuida a varios factores. Hay quienes la adjudican a la mayor proporción de trabajadores escasamente calificados en la fuerza de trabajo total, con lo que sin embargo otros están en desacuerdo. Hay también quienes consideran que la causa principal es el recorte en investigación y el énfasis en resultados inmediatos. Otra razón entre las que se han esgrimido para explicar el dilema de la productividad es la mayor riqueza de los individuos, lo que los vuelve menos ambiciosos. Otros observadores han mencionado la ruptura de la estructura familiar, las actitudes de los trabajadores y las políticas y regulaciones gubernamentales. Sin embargo, la atención se centra cada vez más en la administración como causa del problema, lo mismo que la solución.

2. El Liderazgo. Teorías:

Casi todo el mundo parece estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor de si el liderazgo debe ser o no ser coercitivo y si es distintivo de la gerencia. La mayoría de los expertos ha defendido la idea de que el liderazgo y la gerencia son diferentes.



Abraham Zaleznik sostiene que los líderes y los gerentes son dos tipos muy diferentes de personas. Difieren en la motivación, en su historia personal y en como piensan y actúan. Los gerentes tienden a tomar una actitud impersonal, si no es que pasiva, hacia las metas, mientras que los líderes asumen una actitud personal y activa. Los gerentes prefieren trabajar con gente; evitan la actividad solitaria ya que los pone nerviosos, entre otras diferencias.

Kotter sostiene que el liderazgo es diferente a la gerencia, pero por otras razones. La gerencia, propone, tiene que ver con la superación de la complejidad. La buena gerencia trae orden y la consistencia al determinar planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y monitorear los resultados contra los planes. El liderazgo, en cambio, tiene que ver con el cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; luego alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos.

Por lo tanto utilizaremos una definición amplia de liderazgo, una que pueda relacionar todos los métodos actuales con el tema. Por tanto, definimos liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial, podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que él o ella tiene en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes. Encontramos que el liderazgo no formal surge fuera de la estructura formal de la organización. Es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal.

Transición en las teorías del liderazgo: Consideraremos diversos métodos para explicar lo que hace que un líder sea eficaz. Empezamos con la búsqueda de las características personales universales que los líderes podrían tener en algún grado mayor que los no líderes. Un segundo enfoque trataría de explicar el liderazgo en términos del comportamiento que una persona observa. Un tercero observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo.

2.1. Teoría de las Características: A Margaret Thatcher se la describía como una persona segura, resuelta, determinada y decidida. Durante mucho tiempo los medios han sido creyentes de las teorías de las características del liderazgo. Identifican a gente como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner y Colin Powell como líderes, para luego describirlos en términos tales como carismáticos, entusiastas y valientes.

Los esfuerzos en la investigación por aislar las características del liderazgo dieron como resultado varios callejones sin salida. Por ejemplo, una revisión de 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero solamente cinco de estas características fueron comunes a cuatro o más de las investigaciones. Si la búsqueda se hizo con la intención de identificar características que estuvieran asociadas consistentemente con el liderazgo, los resultados pueden ser interpretados de una manera más impresionante. Por ejemplo, las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo. Adicionalmente se puede agregar que las personas que tienen alta calificación en introspección tienen mucho más probabilidades de emerger como líderes.



En definitiva, algunas de estas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito.

2.2. Teorías del comportamiento: Hace algún tiempo los investigadores comenzaron a observar los comportamientos que exhibían los líderes. Se preguntaron si había algo único en la forma en que los líderes eficaces se comportaban. Si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes: podríamos enseñar a ser líderes: podríamos diseñar programas que implantaran esos patrones de comportamiento en individuos que desearan ser líderes eficaces. Observamos **cuatro teorías** del comportamiento del liderazgo:

2.2.1. Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio:

A finales de la década de lo cuarenta, los investigadores buscaron identificar las dimensiones del comportamiento del líder. Eventualmente redujeron la lista a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones estructura de inicio y consideración

La estructura de inicio se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y lo de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta.

La consideración se describe como la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos.

2.2.2. Los estudios de la Universidad de Michigan:

Los estudios realizados en esta universidad tenían objetivos de investigación similares a los de la de Ohio: ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento que nombraron orientación al empleado y orientación a la producción. Los líderes que estaban orientados al empleados eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.



2.2.3. La matriz gerencial:

Blake y Mouton propusieron una matriz gerencial basada en los estilos de "interés por la gente" y de "interés por la producción", la cual representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio o las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

El grid no muestra los resultados sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder con respecto a obtener resultados. Se encontró que los gerentes se desempeñan en un estilo 9,9, en contraste, por ejemplo con uno 9,1 (tipo autoritario) o un estilo 1,9 (tipo country club). Desafortunadamente, la matriz ofrece un mejor marco para conceptualizar el estilo del liderazgo que para presentar cualquier nueva información tangible que aclare el predicamento del liderazgo, ya que hay muy poca evidencia substancial para adoptar la conclusión de que el estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones.

2.2.4. Los estudios escandinavos:

Hoy en día, los investigadores de Finlandia y Suiza han estado reevaluando la posibilidad de que haya solamente dos dimensiones que capturen la esencia del comportamiento de liderazgo. Su premisa básica es que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento **orientado al desarrollo**. Éstos son los líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio. Así que los investigadores escandinavos han estado conduciendo nuevos estudios buscando descubrir si hay una tercera dimensión (orientación al desarrollo) que esté relacionada con la eficacia del líder.

La primera evidencia es positiva, han encontrado un fuerte apoyo para el comportamiento líder orientado al desarrollo como una dimensión separada e independiente. Parece que los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen más subordinados satisfechos y son considerados más competentes por sus subordinados.

2.3. Teorías de las contingencias: Para aquellos que estudiaban el fenómeno del liderazgo era cada vez más claro que predecir el éxito del liderazgo era más complejo que aislar algunas características o comportamientos preferidos. Una cosa era señalar que la eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra muy diferente ser capaz de aislar aquellas condiciones situacionales. Aquí consideraremos 5 planteamientos para aislar las variables situacionales: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio de miembro a líder y los modelos camino-meta y de participación del líder:

2.3.1. El modelo de Fiedler: Propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó **cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP)**, que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones. Aisló tres conceptos:



- Relaciones líder-miembro: el grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
- Estructura de la tarea: el grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.
- Posición de poder: el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando su medición de la personalidad con sus clasificación situacional y prediciendo de este modo la eficacia del liderazgo como una función de ambas.

Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo. Si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto está orientada a las relaciones, tiene que modificarse la situación o se tiene que quitar al individuo y reemplazarlo si se quiere lograr la eficacia óptima. El estilo de liderazgo es innato en la persona ¡Ud. NO puede cambiar su estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes!.

2.3.2. La teoría situacional de Hersey y Blanchard: Se ha utilizado como un instrumento eficaz de entrenamiento en algunas compañías. Según esta teoría el liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores.

El énfasis en los seguidores refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. Ésta es una dimensión importante. El término disponibilidad se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder:

- Comunicar: (tarea alta – relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.
- Vender: (tarea alta – relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- Participar: (tarea baja – relación alta). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.
- Delegar: (tarea baja – relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

2.3.3. Teoría del intercambio líder-miembro: Sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno (son de confianza, obtienen muchísima atención, etc.). otros



subordinados caen dentro del grupo externo. Ellos obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

2.3.4. Teoría del camino-meta: La esencia de la teoría es que la función del líder no consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el viaje a lo largo de esta trayectoria reduciendo obstáculos y peligros.

De acuerdo con esta teoría, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que haga que el subordinado necesite una satisfacción contingente al desempeño eficaz y proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas necesarias para el desempeño eficaz. House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- 2.3.4.1. El líder directivo:** Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- 2.3.4.2. El líder que apoya:** Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- 2.3.4.3. El líder participativo:** Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- 2.3.4.4. El líder orientado al logro:** Establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

La teoría del camino a la meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera o todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

Modelo de la participación del líder: Relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. Reconociendo que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias, por ende el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea.

Proporciona una serie secuencial de reglas que deben respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo es un complejo árbol de decisiones que incorpora 12 contingencias (cuya alternativa puede ser identificada mediante opciones "sí" o "no") y cinco estilos alternativos de liderazgo. El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos puede ser posible en una situación dada: Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), Consultivo II (CII) y de Grupo II (GII):

- **AI:** Ud. mismo soluciona el problema o toma la decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano.



- **All:** Ud. obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. Podría o no decirles acerca de la naturaleza de la situación que enfrenta. Ud. busca de ellos únicamente los hechos relevantes, no su opinión o consejo.
- **CI:** Ud. comparte cara a cara el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias. Sin embargo la decisión final es suya solamente.
- **CII:** Ud. comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Entonces Ud. toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- **GII:** Ud. comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

3. Autoridad Y Poder:

El poder, es un concepto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización.

Aunque existen muchas bases de poder, el poder que más nos interesa es el **poder legítimo**. Éste emerge normalmente de un puesto y se deriva del sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, con fundamento en el cual un puesto es aceptado como "legítimo" por los individuos. En las empresas privadas, la autoridad de un puesto procede primordialmente de la institución social ("conjunto de derechos") de la propiedad privada. En el gobierno, tal autoridad procede básicamente de la institución del gobierno representativo.

El poder también puede provenir de la experiencia de una persona o grupo. Éste es **el poder del conocimiento**. Médicos, abogados y profesores universitarios están en condiciones de ejercer considerable influencia en los demás por el respeto que se les tiene en razón de sus conocimientos especializados. Asimismo, el poder también puede existir como poder de referencia, esto es, como la influencia que pueden ejercer personas o grupos dado que los demás creen en ellos y sus ideas. En este sentido, Martín Luther King poseía un poder legítimo casi nulo, pero en virtud de la fuerza de su personalidad, ideas y capacidad oratoria influyó enormemente en la conducta de mucha personas. De la misma manera, también una estrella de cine o un héroe militar podría poseer un **poder de referencia** considerable.

Adicionalmente, el poder también puede ser producto de la capacidad de una persona para otorgar **recompensas**. Poseedores de escaso poder del puesto, los agentes de compras pueden ejercer en cambio enorme influencia mediante su capacidad para acelerar o retrasar la adquisición de un repuesto indispensable.

El poder coercitivo es otro tipo de poder. Aunque estrechamente relacionado con el poder de recompensa y producto normalmente del poder legítimo, este es el poder de castigar, ya sea despidiendo a un subordinado o negando el reconocimiento de sus méritos.



Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del poder del puesto, o del poder legítimo. Cuando se habla de autoridad en un contexto administrativo, por lo general se hace referencia al poder que otorga un puesto. Al mismo tiempo, en el liderazgo se hallan implicados otros factores, como la personalidad y el estilo de trato con los demás.

4. Los Grupos En La Organizaciones: Definición Y Clasificación:

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivo particulares.

Una de las notas características de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, cuya composición, funciones y demás propiedades difieren notablemente. Se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de los mismos. Los más habituales (sin tener un carácter excluyente) son:

4.1. Según un criterio temporal: tiene que ver con la estabilidad de las relaciones:

4.1.1. Grupos permanentes: se conciben como estables en el tiempo y se encargan de las tareas habituales de funcionamiento y mantenimiento de la organización. La permanencia temporal de estos grupos no impide que haya cambios en su composición. Valgan como ejemplo los distintos departamentos que componen una empresa.

4.1.2. Grupos temporales o creados "ad hoc": se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. El grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función o alcanzado su objetivo. Se puede tratar de un grupo de investigación y desarrollo, una comisión de estudio, un comité asesor, etc.

4.2. Según un criterio de formalidad: tiene que ver con el origen de los grupos:

4.2.1. Formales: Nos referimos a aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Los seis miembros que conforman una tripulación de vuelo, son un ejemplo de un grupo formal. Se trata de grupos definidos y planificados para lograr los objetivos de la organización. Equipos de trabajo, departamentos, comisiones..., todos ellos, independientemente de otros criterios, comparten su carácter formal.

4.2.2. Informales: En contraste, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a las necesidad de un contacto social. Tres empleados de departamentos diferentes que casi siempre comen juntos son un ejemplo de un grupo informal. Surgen de las relaciones espontáneas entre los miembros de la organización y están orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales de sus componentes. Grupos que se constituyen por lazos de amistad o atractivo, grupos de personas que comparten una misma problemática, etc.



- 4.3. Según un criterio de finalidad:** tiene que ver con los objetivos de los grupos;
- 4.3.1. Producción:** grupos cuyos integrantes realizan conjuntamente determinado trabajo. Configuran los equipos de trabajo, departamentos y unidades de la organización.
 - 4.3.2. Solución de problemas:** se centran en problemas particulares de la propia organización. Por ejemplo, los círculos de calidad o los grupos para el estudio de proyectos.
 - 4.3.3. Resolución de conflictos:** orientados a afrontar situaciones de enfrentamiento entre diferentes partes de la organización o de ésta con el exterior. Se trata fundamentalmente de grupos de negociación.
 - 4.3.4. Cambio y Desarrollo Organizacional:** incluyen diferentes grupos y técnicas grupales. Entre otros, grupos de entrenamiento, desarrollo de equipos o grupos de sensibilización.
- 4.4. Según un criterio jerárquico:** tiene que ver con la ubicación en la estructura organizacional:
- 4.4.1. Diferenciación vertical:** compuesta por los diferentes grupos que van desde la alta dirección ("vértice estratégico"), pasando por los grupos directivos intermedios ("línea media"), hasta los grupos no directivos ("núcleo operativo").
 - 4.4.2. Diferenciación horizontal:** incluye fundamentalmente los distintos grupos funcionales, grupos que proporcionan servicios especializados (relativos a la producción, investigación, etc.) basados en competencias particulares, y comités temporales, creados con diferentes misiones, fundamentalmente de asesoramiento y toma de decisiones.
- 4.5. Según un criterio jerárquico:** tiene que ver con la ubicación en la estructura organizacional:
- 4.5.1. Actividad grupal:** grupo con tareas interdependientes, objetivos e incentivos grupales, relaciones estables, etc.
 - 4.5.2. Actividad individual:** el grupo como un contexto en el que predominan la actividad y los valores individuales. Los miembros apenas tienen más vínculo entre sí que compartir un espacio, una tarea, una especialidad profesional o estar a las órdenes de un mismo jefe. Por ejemplo, un "equipo de ventas" en el que, entre otras condiciones, se proporcionan comisiones individuales (lo cual genera competición entre sus miembros).
- 4.6. Funciones Que Desempeñan:**

Los grupos tienen muchas funciones. Son especialmente potentes en la modificación de conductas, actitudes y valores y en el disciplinamiento de sus miembros. Como ya se señaló, ejercen presión sobre miembros que incumplen las normas a fin de que se adhieran a ellas. Son útiles además en la toma de decisiones y la negociación. Miembros con diversos antecedentes pueden aportar diferentes perspectivas al proceso de toma de decisiones. Esto no significa, sin embargo, que las decisiones grupales siempre sean mejores que las decisiones individuales.

Diferentes estructuras grupales influyen en los patrones de comunicación. Así, la comunicación diferirá cuando se le canalice a través de un miembro clave o fluya libremente entre todos los miembros de un grupo. Asimismo, cuando las interacciones grupales son eficaces pueden influir en la motivación. Si, por ejemplo, los miembros de un grupo participan en el establecimiento de objetivos, es probable que se comprometan más profundamente con el cumplimiento de las metas grupales. Finalmente, el liderazgo debe concebirse



en el contexto de procesos grupales. La comprensión de los conceptos referidos a los grupos contribuye al entendimiento de las interacciones entre líderes y seguidores, así como al de las interacciones entre todos los miembros del grupo.

Los grupos también ofrecen ventajas a los individuos. Brindan satisfacción social a sus miembros, lo mismo que una sensación de pertenencia y de apoyo a las necesidades de los individuos. Otro beneficio de los grupos es que promueven la comunicación y dan seguridad.

4.6.1. Tipos De Grupos:

4.6.1.1. Grupo de Mando: Se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado. Un director de una escuela primaria y sus 12 maestros forman un grupo de mando, como el director de auditorias postales y sus cinco inspectores.

4.6.1.2. Grupo de Tareas: Están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada. Sin embargo, las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar relaciones de mando. Por ejemplo, si un estudiante de un colegio es acusado de un crimen en el campus de la universidad, podría requerir de comunicación y coordinación entre el director de asuntos académicos, el director administrativo de los estudiantes, el jefe de servicios escolares, el director de seguridad y el consejero del estudiante. Tal formación constituiría un grupo de tarea. es de notarse que todos los grupos de mando son también grupos de tarea, pero debido a que estos últimos pueden cruzar a lo largo de la organización, lo contrario no necesariamente es verdad.

4.6.1.3. Grupo de Interés: La gente que pudiera estar o no alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un grupo de interés. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.

4.6.1.4. Grupos de Amistad: los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse o no en edad similar o en herencia étnica: en el apoyo del equipo de fútbol o en sostener puntos de vista políticos similares, por mencionar algunas características.

4.7. La Gestión Del Grupo De Trabajo. Estructura:

Un grupo de trabajo es un grupo que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad.



Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de comprometerse en el trabajo colectivo que requiere del esfuerzo conjunto. Así que su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro del grupo. No hay una sinergia positiva que pudiera crear un nivel total de desempeño mayor que la suma de las contribuciones.

4.7.1. Procesos De Grupo. Toma De Decisiones Grupales:

El siguiente componente de nuestro modelo del comportamiento del grupo considera el proceso que está dentro del grupo –los patrones de comunicación usados por los miembros para intercambiar información, los procesos de toma de decisiones, el comportamiento de líder, las dinámicas de poder, las interacciones de conflicto y similares.

La creencia de que dos cabezas son mejor que una, ha sido largamente aceptada como un componente básico de los sistemas legales de EE.UU. y otros países. Esta creencia se ha expandido hasta el punto en que, hoy en día, muchas decisiones se toman en grupo, equipos o comités.

Los grupos formados para tomar decisiones se usan ampliamente en las organizaciones, pero ¿ello implica que la toma de decisiones en grupo sea preferible a aquella hecha por un solo individuo?. Veamos algunas fortalezas y debilidades de los grupos.

4.7.1.1. Fortalezas de la toma de decisiones en grupo: Los grupos generan información y conocimientos más completos. Al agregar recursos de diversos individuos, los grupos contribuyen más al proceso de decisión. Ofrecen una incrementada diversidad de puntos de vista. Esto representa mayor oportunidad de considerar más métodos y alternativas. La evidencia indica que un grupo siempre superará al mejor individuo. De esta forma los grupos generan decisiones de alta calidad. Finalmente, los grupos conllevan una aceptación mucho mayor de una solución. Muchas decisiones fracasan después de que se toma la opción final debido a que la gente no acepta la solución. Los miembros del grupo que participan en la toma de decisiones probablemente apoyen con entusiasmo la decisión y alienten a los demás a aceptarla.

4.7.1.2. Debilidades de la toma de decisiones en grupo: A pesar de las ventajas acotadas, las decisiones en grupo tienen sus desventajas. Consumen tiempo. Típicamente se requiere más tiempo para llegar a una solución en grupo de lo que tomaría si un solo individuo decidiera por sí mismo. En los grupos, hay presiones para entrar a la conformidad. El deseo de los miembros del grupo de ser aceptados y considerados como un activo para el equipo favorece la superación de cualquier desacuerdo abierto.



La discusión del grupo puede ser dominada por uno o pocos miembros. Si la coalición que domina se compone de miembros de habilidad baja y media, sufrirá la eficacia total del grupo. Por último, las decisiones de grupo adolecen de la responsabilidad ambigua. En la decisión individual, es claro quién es el responsable de la decisión final. En la decisión en grupo, la responsabilidad de cualquier individuo desaparece.

4.7.2. Eficacia y eficiencia: El grado de eficacia de los grupos depende de los criterios que Ud. use para definir ésta. En cuanto a la precisión, las decisiones en grupo tienden a ser las más acertadas. La evidencia indica que, en promedio, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos. Sin embargo, si la eficacia de la decisión se define en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado de aceptación de la solución final, la aceptación está del lado del grupo otra vez.

Pero la eficacia no puede ser considerada sin evaluar también la eficiencia. En términos de esta última, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar en la toma de decisiones con respecto al decisor individual. Con algunas excepciones, la toma de decisiones en grupo consume más horas de trabajo que si un individuo atacara el mismo problema por sí solo. Sin embargo, como ya notamos, estas ventajas en la eficiencia tienden a ser la excepción. Los grupos son generalmente menos eficientes que los individuos. Decidir si se usan grupos o no, entonces, debería determinarse con la evaluación de si los incrementos en la eficacia son más que suficientes para compensar las pérdidas en la eficiencia.

4.7.3. Técnicas de toma de decisiones: La forma más común de toma de decisiones en grupo tiene lugar en los Grupos de Interacción. En éstos, los miembros se reúnen cara a cara y se apoyan tanto en la interacción verbal como en la no verbal para comunicarse entre ellas.

La Tormenta de Ideas trata de superar las presiones hacia la conformidad, en los grupos de interacción, que retardan el desarrollo de alternativas creativas. Esto lo hace utilizando un proceso de generación de ideas que específicamente alienta cualquiera y todas las posibilidades, mientras que restringe cualquier crítica de esas alternativas. En una sesión típica de tormenta de ideas, de seis a doce personas se sientan ante una mesa redonda. El líder del grupo enuncia el problema de manera clara. Entonces los miembros "liberan" tantas alternativas como puedan dar en un tiempo dado. Ninguna crítica se permite y todas las opciones se archivan para una discusión y un análisis posteriores. La idea solitaria estimula otras y los juicios de las sugerencias más extrañas se mantienen hasta que se impulsa después a los miembros del grupo a "pensar lo inusual".

Otro tipo de forma de toma de decisiones es la Técnica Grupal Nominal, ésta restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones. Todos los integrantes están físicamente presentes, como en una reunión de comité tradicional, pero operan en forma



independiente. Específicamente, se presenta un problema y entonces tienen lugar los siguientes pasos:

1. Los miembros se reúnen como un grupo pero, antes de que se efectúe cualquier discusión, cada integrante de manera independiente escribe sus ideas sobre el problema.
2. Después de este periodo de silencio, cada miembro presenta una idea al grupo. Cada miembro toma su turno, presentando una idea única hasta que todas las ideas se han presentado y se han grabado. Ninguna discusión se realiza hasta que todas las ideas se hayan grabado.
3. Posteriormente, el grupo discute las ideas para aclararlas y las evalúa.
4. Cada miembro del grupo en silencio y de manera independiente ordena las ideas según su importancia. La idea con calificación más alta determina la decisión final.

El método más reciente en la toma de decisiones de grupo es el que mezcla la técnica del grupo nominal con la tecnología computacional compleja. Se denomina Reunión Electrónica. Se presentan los temas a los participantes, quienes teclean sus respuestas en la pantalla de su computadora. Los comentarios individuales, como también los votos, se despliegan en una pantalla de proyección en el cuarto.

5. Los Equipos De Trabajo. Características Principales. Diferencias Con Los Grupos. Tipos De Equipos De Trabajo:

Un equipo se compone de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales. Una de las definiciones de equipo es: "Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables". Existen diferentes tipos de equipos. La función de algunos de ellos es hacer propuestas, otros disponen de autoridad para tomar decisiones y otros se encargan incluso de la dirección de las operaciones. La razón de la existencia de ciertos equipos es la solución de problemas, mientras que otros participan en actividades interfuncionales.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. El resultado de sus esfuerzos individuales es un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

La gerencia busca esa sinergia positiva que permitirá a sus organizaciones incrementar el desempeño. El uso extensivo de los equipos crea el potencial para que una organización genere mayores resultados sin un incremento en las contribuciones.



Comparación Entre Los Grupos De Trabajo Y Los Equipos De Trabajo		
Grupos de Trabajo		Equipos de Trabajo
Compartir Información	Meta	Desempeño Colectivo Positivo Individual Complementario
Neutral (A Veces Negativa)	Sinergia	
Individual	Responsabilidad	
Aleatorio y Variable	Habilidades	

5.1. Tipos De Equipos:

Los equipos pueden ser clasificados con base en sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipo que Ud. probablemente encuentre en una organización son los equipos de solución de problemas, los equipos autodirigidos y los equipos interfuncionales:

Equipos de solución de problemas: En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces, sin embargo, tienen la autoridad para poner en práctica unilateralmente cualquiera de sus acciones sugeridas. Un ejemplo de los equipos de solución de problemas son los círculos de calidad.

Los equipos autodirigidos: Son grupos de empleados (típicamente de 10 a 15) quienes asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Por lo general, esto incluye la planeación y la programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y ejecutar acciones sobre los problemas. Los equipos de trabajo completamente autodirigidos incluso seleccionan a sus propios miembros y hacen que éstos evalúen el desempeño de cada uno.

Equipos interfuncionales: Estos equipos son formados por empleados del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. los equipos interfuncionales son un medio eficaz para permitir a la gente de diversas áreas dentro de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas y así como coordinar proyectos complejos.



5.1.1. Características Destacadas De Los Equipos De Alto Desempeño:

Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. Cuando tienen más de 10 a 12 miembros, se vuelve difícil llevar a cabo el trabajo.

Para desempeñarse eficazmente, un equipo requiere tres tipos diferentes de habilidades. Primero, necesita gente con la experiencia técnica. Segundo, necesita gente con las habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones suficientes para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, evaluar esas alternativas y elegir opciones competentes. Finalmente, los equipos necesitan gente que sepa escuchar, que ofrezca retroalimentación, que busque la solución de conflictos y posea otras habilidades interpersonales.

Los equipos tienen diferentes necesidades. La gente debería ser seleccionada para formar parte de un equipo con base en la personalidad y preferencias de cada individuo. Los equipos de alto desempeño hacen que la gente se ajuste adecuadamente a varios papeles. Podemos identificar nueve papeles potenciales en el equipo:

- Consejero: Alienta la búsqueda de más información.
- Conector: Coordina e integra.
- Creador: Inicia las ideas creativas.
- Promotor: Defiende las ideas después de que son emitidas.
- Asesor: Ofrece un análisis de la perspectiva interna sobre las opciones.
- Organizador: Proporciona estructura.
- Productor: Proporciona dirección y seguimiento.
- Contralor: Examina los detalles y hace valer las reglas.
- Defensor: Pelea las batallas externas.

Los miembros de los equipos exitosos invierten una cantidad enorme de tiempo y esfuerzo en la discusión, formación y acuerdo sobre un propósito común. Cuando es aceptado por el equipo proporciona la dirección y la guía bajo cualquier tipo de condiciones.

Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas específicas, mensurables y realistas. Las metas definen los objetivos finales del equipo. Pero los equipos de alto desempeño también necesitan el liderazgo y la estructura para proporcionar el enfoque y la dirección.

5.1.2. Justicia Organizacional:

El estudio de la "justicia organizacional" se inicia al tratar de apreciar la sustantividad y los efectos que tienen dos tipos de percepciones de los trabajadores (profesores):

- La de equidad con la que la organización (sus directivos) distribuyen "beneficios" (incentivos, puestos de trabajos, promoción, etc.), que se etiqueta con la expresión "justicia distributiva";



- La de equidad de los procedimientos a través de los cuales la organización adopta las decisiones para distribuir "beneficios", etiquetada como "justicia procedimental".

La percepción de "justicia organizacional" tiene efectos que van más allá de las actitudes y conducta del trabajador (compromiso organizacional, esfuerzo, conducta cívico organizacional, por ejemplo), ya que, a través de ellas, puede ejercer influjo en los receptores de los servicios (clientes), quienes responden a la valoración que hacen de la equidad con la que son tratados con respuestas afectivas positivas (o negativas) tanto respecto del trabajador como de la organización.

Si las personas tiene una alto nivel de participación en la adopción de decisiones, pero perciben que las condiciones en las que este proceso se realiza no son equitativas ni "limpias", se genera en ellas un sentimiento de ambigüedad respecto de lo que procede y no procede, lo que produce inseguridad y agotamiento psíquico, primero, y estrés, después.

La justicia percibida es indicador de soporte social por parte del supervisor / director, lo que genera confortabilidad y bienestar, estado ambos que frenan la posibilidad de que se manifiesten síntomas de estrés.

Cuando la participación en las decisiones se acompaña de percepción de justicia organizacional, los trabajadores se sienten respetados y tenidos en cuenta, lo que genera alto bienestar y bajo riesgo de padecer estrés.