

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES LÁCTEOS DE CUATRO
LAGUNAS POMACANCHI (APROLAP), DISTRITO DE
POMACANCHI – ACOMAYO, CUSCO 2016**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

EDISON TAIÑA SANCHEZ

**CUSCO - PERÚ
2016**

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación de tesis está dedicado de manera especial a Dios; agradeciéndole por la vida, salud e inteligencia durante estos años de estudios superiores.

De igual forma a mis queridos padres; Jorge Taiña Condori y Cecilia Sánchez de Taiña, que en paz descansen; por darme la mejor herencia que se le puede dar a un hijo “la Educación Superior”. Asimismo a mis queridos hermanos quienes fueron parte importante en mi formación profesional y contribuyeron a lograr este objetivo.

Br. Edison Taiña Sánchez.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Universidad Alas Peruanas, institución donde me forme. Y a todos los docentes que intervinieron en mi formación profesional. Seguidamente a mis asesores del presente trabajo de investigación de tesis.

Asimismo a la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), por permitir hacer mi investigación y brindado las informaciones.

Br. Edison Taiña Sánchez.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación de tesis, pretende describir el comportamiento organizacional (CO) de la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), para lo cual, se entrevistó a 46 asociados utilizando la técnica de la observación directa y entrevista. El trabajo es de tipo de investigación básico, de nivel descriptivo y tiene un diseño no experimental. Donde se encontró que en un 80.4% el comportamiento individual es de nivel regular, en un 73.9% el comportamiento grupal es de nivel regular y con un 84.8% la estructura organizacional es de nivel regular, por lo tanto se puede afirmar que el comportamiento organizacional de APROLAP en un 95.7 % es de nivel regular, y dada la importancia de este tema en una organización, no son suficientes para lograr un comportamiento organizacional (CO) óptimo. Se recomienda al consejo directivo de la asociación de productores, recibir capacitaciones en temas de manejo organizativo, estrategias de liderazgo antes de ejercer el cargo e implementar jornadas de sensibilización en temas referidos a desarrollo personal y autoestima del asociado, los mismos que deben ser sostenibles en la asociación, de manera que se conviertan en parte de las jornadas de trabajo.

Palabras claves

Comportamiento organizacional, Comportamiento individual, Comportamiento grupal, estructura organizacional

ÍNDICE

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO-----	1
1.1 Descripción de la realidad problemática-----	1
1.2 Delimitaciones de la investigación-----	4
1.2.1 Delimitación temporal-----	4
1.2.2 Delimitación espacial-----	4
1.2.3 Delimitación conceptual -----	4
1.2.4 Delimitación social -----	4
1.3 Formulación del problema-----	4
1.3.1 Problema principal -----	4
1.3.2 Problemas secundarios -----	5
1.4 Objetivos de la investigación -----	5
1.4.1 Objetivo general -----	5
1.4.2 Objetivos específicos -----	5
1.5 Variables de la investigación-----	6
1.5.1 Variable -----	6
1.5.2 Conceptualización de las variables -----	6
1.5.3 Operacionalización de variables e indicadores -----	7
1.6 Diseño de la investigación-----	8
1.6.1 Tipo de investigación-----	8
1.6.2 Nivel de investigación-----	8
1.6.3 Diseño de la investigación-----	8
1.7 Población y muestra de la investigación-----	8
1.7.1 Población.-----	8
1.7.2 Muestra.-----	9
1.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos -----	9

1.8.1	Técnicas-----	9
1.8.2	Instrumentos-----	9
1.8.3	Técnicas para el procesamiento de datos -----	9
1.9	Justificación e importancia de la investigación-----	9
1.9.1	Originalidad -----	9
1.9.2	Pertinencia -----	10
1.9.3	Relevancia -----	10
1.9.4	Oportunidad. -----	10
1.9.5	Factibilidad -----	10
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO -----		11
2.1	Antecedentes de la investigación-----	11
2.1.1	Nivel internacional-----	11
2.1.2	Nivel nacional-----	13
2.1.3	Nivel regional-----	14
2.2	Bases teóricas -----	15
2.2.1	Comportamiento organizacional -----	15
2.2.1.1	Disciplinas en el comportamiento organizacional (CO)-----	16
2.2.1.2	Metas del comportamiento organizacional -----	18
2.2.1.3	Características del comportamiento organizacional (CO) -----	21
2.2.2	Comportamiento individual -----	22
2.2.2.1	Concepto-----	22
2.2.2.2	Las personas y las organizaciones -----	23
2.2.2.3	Características individuales -----	25
2.2.2.4	Las diferencia individual -----	28
2.2.2.5	Personalidad -----	29
2.2.2.6	Percepción-----	29
2.2.2.7	Motivación -----	30
2.2.2.8	Atribución -----	31
2.2.2.8.1	La aspectos fundamentales de atribución -----	32
2.2.2.9	Satisfacción en el trabajo-----	33
2.2.3	Comportamiento grupal-----	34
2.2.3.1	Concepto de comportamiento grupal-----	34
2.2.3.2	Propiedades de los grupos-----	35
2.2.3.3	Toma de decisión grupal -----	35
2.2.3.4	Pensamiento de grupos y desplazamiento.-----	36

2.2.3.5	Técnicas para la toma de decisiones.	37
2.2.3.6	Naturaleza de los grupos	37
2.2.3.7	Tipos de grupos	38
2.2.3.8	Etapas del desarrollo de un grupo	42
2.2.3.9	Potenciar al máximo el trabajo en equipo	44
2.2.3.10	La comunicación organizacional	47
2.2.3.11	Toma de decisiones	48
2.2.4	Estructura organizacional	50
2.2.4.1	Concepto	50
2.2.4.2	Diseño organizacional.	51
2.2.4.2.1	Variables del diseño organizacional.	52
2.2.4.2.2	Aspectos del diseño organizacional	52
2.2.4.3	Cultura organizacional.	53
2.2.4.3.1	Características de la cultura organizacional.	53
2.2.4.3.2	Funciones de la cultura	54
2.2.4.4	Poder	55
2.2.4.4.1	La necesidad de poder	55
2.2.4.4.2	Los límites al poder.	58
2.2.4.4.3	Fuentes de poder interpersonales	59
2.2.4.5	Política	61
2.2.4.5.1	Porque son necesarias las políticas	61
2.3	Definición de términos básicos	62
2.4.1.	Organización.	62
2.4.2.	Comportamiento organizacional.	62
2.4.3.	Grupo.	62
2.4.4.	Políticas.	63
2.4.5.	Diseño organizacional.	63
2.4.6.	Cultura organizacional.	63
2.4.7.	Personalidad.	63
2.4.8.	Motivación.	63
2.4.9.	Comunicación.	63
2.4.10.	Toma de decisión.	63
2.4.11.	Política en la empresa.	63
2.4.12.	Poder	63
2.4.13.	Percepción.	63
2.4.14.	Atribución.	64

2.4.15.	Decisiones -----	64
2.4.16.	Equipo de trabajo.-----	64
2.4.17.	Grupo de trabajo.-----	64
2.4.18.	Eficiencia.- -----	64
2.4.19.	Eficacia.-----	64
CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE		
RESULTADOS -----		65
3.1	Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado-----	65
3.1.1	Presentación del instrumento -----	65
3.1.2	Fiabilidad del instrumento aplicado -----	66
3.2	Resultados de las dimensiones del comportamiento organizacional -----	67
3.3	Resultados de la variable comportamiento organizacional-----	77
	Conclusiones-----	79
	Recomendaciones-----	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----		82
6.1	Bibliografía -----	82
ANEXOS-----		84
7.1	Matriz de consistencia-----	84
7.2	Matriz de instrumento -----	85
7.3	Instrumentos de medición -----	86
Preguntas para cada dimensión-----		88
7.4	Panel fotografico -----	90
7.5	Documentos de la asociación -----	92

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1:</i> Los diferentes supuestos sobre la naturaleza humana	24
<i>Tabla 2:</i> Distribución de los ítems del cuestionario.....	65
<i>Tabla 3:</i> Descripción de la escala de medición.....	66
<i>Tabla 4:</i> Estadísticas de fiabilidad.....	66
<i>Tabla 5:</i> Indicadores del comportamiento individual	67
<i>Tabla 6:</i> Comportamiento individual.....	69
<i>Tabla 7:</i> Comparación promedio de los indicadores de comportamiento individual	70
<i>Tabla 8:</i> Indicadores de comportamiento grupal	71
<i>Tabla 9:</i> Comportamiento grupal.....	72
<i>Tabla 10:</i> Comparación promedio de los indicadores de comportamiento grupal	73
<i>Tabla 11:</i> Indicadores de la estructura organizacional	74
<i>Tabla 12:</i> Estructura organizacional	74
<i>Tabla 13:</i> Comparación promedio de los indicadores estructura organizacional	76
<i>Tabla 14:</i> Comportamiento organizacional	77
<i>Tabla 15:</i> Comparación promedio de las dimensiones del comportamiento organizacional.....	78

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Indicadores del comportamiento individual.....	68
<i>Figura 2.</i> Comportamiento individual	69
<i>Figura 3.</i> Comparación promedio de los indicadores de comportamiento individual	70
<i>Figura 4.</i> Indicadores de comportamiento grupal.....	71
<i>Figura 5.</i> Comportamiento grupal	72
<i>Figura 6.</i> Comparación promedio de los indicadores de la evaluación del potencial del personal.....	73
<i>Figura 7.</i> Indicadores de la estructura organizacional.....	74
<i>Figura 8.</i> Estructura organizacional	75
<i>Figura 9.</i> Comparación promedio de los indicadores de la estructura organizacional	76
<i>Figura 10.</i> Comportamiento organizacional.....	77
<i>Figura 11.</i> Comparación promedio de las dimensiones del comportamiento organizacional.....	78

INTRODUCCIÓN

La Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), es una institución de derecho privado con personería jurídica sin fines de lucro con actividad en común (producción láctea), fundada el 08 de febrero del año 2006, con objetivos de promover la exportación e importación de la producción agropecuaria, ganadera y artesanal. Acogida a la ley de promociones de zonas alto andinas (ley 29482) desde 20 de diciembre del 2009, el cual exonera a la Asociación de los impuestos a la renta, además cuenta con una planta pequeña con equipos de tratamiento de lácteos, promovido por la Municipalidad Distrital de Pomacanchi.

Por lo tanto los motivos para realizar el presente trabajo de investigación de tesis, son, el deseo de contribuir al desarrollo con una información local, el deseo de generar información para futuros investigadores, promover la especialización, asimismo la realización y satisfacción personal.

El comportamiento organizacional (CO), es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de la organización, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Tiene como meta, describir el modo en que se conducen las personas, comprender porque las personas se comportan como lo hacen, predecir la conducta futura de los empleados y controlar al menos parcialmente las actitudes humanas. Se caracteriza por ser una disciplina científica aplicada, se enfoca en las contingencias, utiliza métodos científicos, sirve para administrar a las personas en las organizaciones, se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, en ellas; las ciencias políticas, la antropología, la psicología, la psicología social, la sociología, la sociología organizacional. Asimismo está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones (TO) el desarrollo organizacional (DO), y la administración de

personas o de recursos humanos (ARH). A diferencia a estas disciplinas; el comportamiento organizacional (CO) suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento, para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos.

El comportamiento individual también llamada Microperspectiva del comportamiento organizacional (CO). Analiza comportamientos del individuo que trabaja solo en la organización, tienen una orientación claramente psicológica, enfocándose en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. El comportamiento grupal también llamada perspectiva intermedia trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización, basándose en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones y las dinámicas grupales. Asimismo la estructura organizacional llamada también Microperspectiva se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo, refiriéndose al estudio de la conducta de organizaciones enteras.

El objetivo de este trabajo de investigación es describir el comportamiento organizacional de la Asociación de productores lácteo de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), analizando la conducta de personas, el grupo y la estructura de la organización.

Por ello el presente trabajo de investigación de tesis se efectuó a través de entrevistas a una muestra de 46 asociados, donde se aplicó dos instrumentos de recolección de información; una ficha de observación apoyado con una guía de entrevista, para levantar de manera más eficiente los datos, porque los entrevistados no siempre utilizan las palabras técnicas de una pregunta, por ello se elaboró una guía de entrevista con los términos habituales a su lenguaje, interpretando los datos a la ficha de observación.

El primer capítulo presenta el planteamiento metodológico, donde se describe la realidad problemática se delimita la investigación. Luego se formula el problema de investigación, identificándose los problemas específicos a investigar, seguido de los objetivos que persigue la investigación y la variable de investigación, así como el

diseño de la investigación, donde se plantea el tipo de investigación, el nivel de investigación y diseño que va tener, seguido de la población y muestra que se toma para la investigación, presenta también las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Asimismo se justifica la importancia de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, en el cual se consideran antecedentes tanto en el ámbito Internacional, Nacional y Regional. Seguidamente se desarrolla los conceptos del comportamiento organizacional (CO) y sus dimensiones; comportamiento individual, comportamiento grupal y estructura organizacional necesarias para sustentar teóricamente la investigación, asimismo se presenta las definiciones de términos básicos.

El tercer capítulo establece la interpretación y análisis de los resultados, presentándolo, en función a los objetivos establecidos previamente, buscando así dar respuesta a cada planteamiento, se presenta el cuestionario planteado, la fiabilidad de los instrumentos aplicados, seguido de la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach” para validar el instrumento. Asimismo se presenta los resultados de las dimensiones y variable.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones que responden el problema de investigación y las referencias bibliográficas seguido de los anexos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 Descripción de la realidad problemática

Estudiar el comportamiento organizacional (CO) ofrece ideas sobre cómo las personas se comportan en una organización. Esta disciplina académica ayuda en la comprensión de la dinámica que genera y promueve a las organizaciones. El objeto de estudio del comportamiento organizacional es la mejora de la organización a través de la comprensión del proceso interpersonal y las funciones de las personas con diferentes personalidades que interactúan en diversos niveles de la organización. Las personas que estudian el comportamiento organizacional pueden encontrar que esto les ayuda en su desarrollo personal, ayudando a reconocer los sistemas de trabajo complejos en los lugares de trabajo modernos.

Según (Robinn, 2004) “el comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones”

La asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), ubicado en el Distrito de Pomacanchi de la Provincia de Acomayo Departamento Cusco. con fines de producción ganadera, agrícola y acuícola e industrialización de los mismos, representado en la actualidad legalmente por el señor Gregorio Sutta Mirano (presidente), acogida a la ley de promociones de zonas alto andinas (ley 29482) desde 20 de diciembre del 2009, cuenta con una planta pequeña con equipos de tratamiento de lácteos,

financiado por la Municipalidad Distrital de Pomacanchi. La asociación fue fundada el 08 de febrero del año 2006, con más de 120 asociados, y hoy en día cuenta con 46 asociados, dedicados a la ganadería (producción láctea) con motivos de mejorar sus ingresos. En los últimos años, se observa dificultades relacionadas con los asociados, la organización empezó a desintegrarse, debido a un comportamiento individual, grupal y estructura organizacional pésima, ocasionando disminución de producción, limitando mayores oportunidades de mercado.

En cuanto al comportamiento individual, de los asociados que integran la asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), se observa que en muchos casos no es el más óptimo ya que existe un continuo; falta de respeto entre los asociados, actitudes inapropiados, indiferencia en cuanto a lo que ocurre en la asociación, opiniones no constructivas, desanimo, entre otros problemas los cuales afectan al desempeño de la funciones, además de todo ello se percibe una baja satisfacción en el trabajo, comportamientos diversos, actitudes que desaniman muchos asociados. Por lo tanto se observa que cada asociado tiene su forma de ser, su forma de pensar, su forma de hacer las cosas.

Por otro lado en el comportamiento grupal, entre los miembros de la asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP) también se muestran ciertas dificultades, ya que existen grupos cerrados en donde no se permite fácilmente la inclusión de nuevos integrantes, también se observa que existe una comunicación limitada porque en las asambleas realizadas no siempre asisten ni participan todos los asociados desaprovechándose así la oportunidad de poder intercambiar información y llegar a tomar decisiones grupales del mismo modo no se informan adecuadamente de las conclusiones a las que se llega, además se puede apreciar la existencia de conflictos que no son oportunamente manejadas ni resueltos, también se aprecia escaso trabajo en equipo, ya que no todos están capacitados para estar en un equipo, circunstancias que afecta el compañerismo, propiciando conflictos, e incomodidad entre los asociados.

Finalmente en cuanto a la organización o estructura organizacional se observa que posee un desactualizado estatuto que no ponen en práctica, elaborados en su constitución y que hoy en día no son tomados en cuenta, además que no permite entender con claridad las funciones y tareas que corresponde desempeñar a los asociados, sobre todo a aquellos que ingresan a la asociación por razones de formalidad que tiene la asociación por estar legalmente constituido, además se observa que existe una cultura organizacional que se ve afectado, porque los colaboradores hacen omiso a las normas, valores, y políticas propias que posee la asociación seguido por los malos miembros del consejo directivo.

Todo lo anterior afecta al ambiente organizacional y de continuar en esta situación lo más probable es que esta asociación de productores lácteos Pomacanchi (APROLAP), no amplíe su mercado, pierda oportunidades de producir y vender en mayor cantidad sus productos lácteos a mercados grandes, y seguirá desintegrándose y posiblemente desaparezca paulatinamente.

El presente trabajo de investigación pretende contribuir a que la asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), que se fundó con objetivos de ser una organización sólida, que produzca productos lácteos para los principales mercados de la Región del Cusco y mercados internacionales, identifique con precisión su estado actual para poder tomar decisiones, que mejoren su desarrollo, promoviendo la integración a mas asociados.

1.2 Delimitaciones de la investigación

1.2.1 Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación se realizó tomando en cuenta la información del año 2016.

1.2.2 Delimitación espacial

La investigación se realizó en el espacio geográfico, que corresponde al Distrito de Pomacanchi de la Provincia de Acomayo, Región Cusco.

1.2.3 Delimitación conceptual

La investigación abordó conceptos referidos al comportamiento organizacional (CO)

1.2.4 Delimitación social

Se abordó una problemática referida a la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP) en el Distrito de Pomacanchi Provincia de Acomayo, Región Cusco.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema principal

- ¿Cómo es el comportamiento organizacional de la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Cusco-2016?

1.3.2 Problemas secundarios

- ¿Cómo es el comportamiento individual de la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Cusco-2016?
- ¿Cómo es el comportamiento grupal de la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Cusco-2016?
- ¿Cómo es la estructura organizacional de la Asociación de Productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Cusco-2016?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

- Describir el comportamiento organizacional de la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Cusco-2016

1.4.2 Objetivos específicos

- Describir el comportamiento individual de la Asociación De Productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Cusco-2016
- Describir el comportamiento grupal de la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Cusco-2016
- Describir la estructura organizacional de la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Cusco-2016

1.5 Variables de la investigación

1.5.1 Variable

- Comportamiento organizacional (CO)

1.5.2 Conceptualización de las variables

Variable	Dimensiones
<p>Variable de Estudio:</p> <p>Comportamiento Organizacional</p> <p>Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. (Robins, 2004)</p>	<p>1.1. COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL.</p> <p>También llamada Microperspectiva del CO. Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización, tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción el trabajo. (Chiavenato I. , 2009)</p>
	<p>1.2. COMPORTAMIENTO GRUPAL.</p> <p>También llamada Perspectiva intermedia trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Y se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones y las dinámicas grupales. (Chiavenato I. , 2009)</p>
	<p>1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.</p> <p>También llamada Macroperspectiva se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo, se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. (Chiavenato I. , 2009)</p>

1.5.3 Operacionalización de variables e indicadores

Variable	Dimensiones	Indicador
<p>Variable de Estudio:</p> <p>Comportamiento Organizacional</p> <p>Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. (Robins, 2004)</p>	<p>1.1. COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL.</p> <p>También llamada Microperspectiva del CO. Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización, tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción el trabajo. (Chiavenato I. , 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias individuales • La personalidad • Percepción • Atribución • Motivación • Satisfacción en el trabajo
	<p>1.2. COMPORTAMIENTO GRUPAL.</p> <p>También llamada Perspectiva intermedia trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Y se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones y las dinámicas grupales. (Chiavenato I. , 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Toma de decisiones • Comportamiento de
	<p>1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.</p> <p>También llamada Macroperspectiva se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo, se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. (Chiavenato I. , 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Políticas • Poder

1.6 Diseño de la investigación

1.6.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación de tesis es de tipo Básico, porque busca aumentar la teoría, porque se relaciona con nuevos conocimientos, de este modo no se ocupa de las aplicaciones prácticas que puedan hacer referencias los análisis teóricos.

1.6.2 Nivel de investigación

El presente trabajo de investigación de tesis es de nivel descriptivo. Porque consiste en describir un fenómeno social en una circunstancia temporal y geográfica determinada. Con la finalidad es conocer la realidad de la asociación de productores lácteos cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP).

1.6.3 Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación de tesis es de un diseño no experimental, el cual es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

1.7 Población y muestra de la investigación

1.7.1 Población.

Para la realización del presente trabajo de investigación de tesis se contó con una población de 46 personas.

1.7.2 Muestra.

Se consideró a la totalidad de la población constituida de 46 productores de la Asociación.

1.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

1.8.1 Técnicas

En el presente trabajo de investigación se utilizó la técnica de la observación directa y la entrevista.

1.8.2 Instrumentos

En el presente trabajo de investigación se utilizó el instrumento de la ficha de observación apoyado con la guía de entrevista.

1.8.3 Técnicas para el procesamiento de datos

El presente trabajo de investigación fue codificado utilizando la técnica analítica de la estadística mediante el Excel, el cual permitió el tratamiento de datos en el SPSS versión 22.0 del 6 de setiembre de 2013, permitiendo el análisis de los datos.

1.9 Justificación e importancia de la investigación

1.9.1 Originalidad

El presente trabajo es original, por el desarrollo íntegro de los procesos investigatorios e iniciativa del investigador para abordar una problemática de la realidad en la Asociación de productores del Distrito de Pomacanchi.

1.9.2 Pertinencia

El presente trabajo de investigación es pertinente dentro del contexto, porque atender al problema planteado es necesario, por dos razones, uno porque permite dar un aporte con información precisa a través de la recomendación, dos es pertinente analizarlo y estudiarlo, porque de no hacerlo la organización podría llegar a liquidarse.

1.9.3 Relevancia

El estudio del comportamiento organizacional (CO) en la Asociación de productores opera como factor relevante porque beneficiara, directamente a los 46 asociados con el cual cuenta actualmente dando la oportunidad de entender la situación en el cual se encuentran y como deberían estar mejor organizados, e indirectamente a los asociados retirados; generando mayor expectativa de ser nuevamente parte de la Asociación de productores.

1.9.4 Oportunidad.

La investigación es oportuna porque, ofrece una opción para aprender y mejorar por lo tanto debe ser abordada y estudiada

1.9.5 Factibilidad

Se contó con los recursos necesarios e información necesaria para realizar el presente estudio.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Nivel internacional

Título: Análisis de las variables de comportamiento organizacional actuales y deseadas de la empresa Entrelagos Ltda. Puerto Montt - Chile 2010.

Autor: Sebastián Andre Pastén Fuenzalida

Conclusiones:

En relación a la herramienta de análisis.

- La herramienta utilizada para el análisis de la empresa (encuesta basada en el modelo descrito por Likert), cumple con todos los requisitos necesarios para analizar y evaluar a las empresas de manera clara y eficiente.
- La encuesta entrega información detallada de los niveles de percepción de cada una de las variables de comportamiento organizacionales (Liderazgo, Fuerzas Motivacionales, Comunicación, Interacción, Capacidad de decisión, Determinación de objetivos y Control) permitiendo el análisis individual de cada una de ellas. Además, la naturaleza de los resultados permite encuadrar fácilmente las variables a uno de los sistemas organizacionales propuestos por Likert.
- La herramienta, permite realizar un seguimiento del estado de las variables en el tiempo, ya que la naturaleza de los resultados lo permiten. Además ayuda a identificar perfiles deseados por la empresa y cada una de sus variables organizacionales, convirtiendo esta herramienta en multitemporal.

- La herramienta se aplica de manera sencilla y permite la segmentación de grupos en las empresas, permitiendo la posibilidad de compararlos de manera general y por variable.

En relación al Estado Actual de la empresa.

- Actualmente, la empresa Entrelagos Ltda. se desenvuelve bajo un sistema organizacional consultivo a manera global, siendo este método vigente entre los años 1940 y 1960 en los Estados Unidos. Esto manifiesta un atraso en los métodos de administración frente a los métodos más participativos y eficientes que imperan en la actualidad.
- Aun estando bajo un sistema de administración consultivo se ha garantizado o permitido (desde la perspectiva Likieriana) el éxito de la empresa.
- Respecto a Entrelagos, se puede decir que es una empresa sana en la mayoría de sus aspectos según su naturaleza y sistema organizacional predominante, sin embargo, presenta ciertas falencias:
 - Sesgo en el flujo de información ascendente.
 - El sistema motivacional no se percibe claramente por los miembros de la organización
 - Discrepancias en la percepción del estado de la empresa entre la gerencia y los demás miembros
 - Se denota un interés por parte de la gerencia en mejorar el estado actual de la empresa, pero hace falta una guía clara de las cosas por hacer.

En relación Estado Esperado.

- La gerencia desea que la empresa se desenvuelva bajo un sistema participativo a manera global y en todas sus variables de comportamiento.
- Existe una diferencia de 1,2 puntos de sistema entre el estado esperado y el estado actual, lo que se traducirá en un gran esfuerzo por parte de la gerencia y los demás niveles de la organización en llegar al estado esperado.

- A pesar de la brecha existente entre el estado actual y estado esperado, denota un sentimiento de aspiración decididamente participativo.
- Para lograr implantar el sistema participativo se necesita cerrar las grandes diferencias existentes entre los estados.
- El estado esperado mejora considerablemente el grado de participación de los miembros de la organización en todos los aspectos que concierne a la empresa, además pretende mejorar sus falencias actuales.
- Tras el mejoramiento, la empresa podrá experimentar un aumento en la productividad y en la eficiencia a nivel general y experimentará a su vez una disminución en las pérdidas y errores, todo esto según la teoría de Likeriana.

2.1.2 Nivel nacional

Título: “El diseño organizacional de la Municipalidad Distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios, Pueblo Libre - Lima 2011”

Autor: Enrique Huaco Pastor

Conclusiones:

Tomando en cuenta las hipótesis de trabajo de la investigación y los resultados del análisis documental: Organigrama y de los Instrumentos Normativos de Gestión, que establecen la estructura organizativa y que regulan y condicionan la racionalidad de la organización, así como de la encuesta aplicada en el trabajo de campo, se puede concluir:

- La Municipalidad Distrital de Pueblo Libre presenta limitaciones estructurales y como consecuencia, se debe mejorar el diseño organizacional.
- La estructura organizativa actual de la municipalidad contiene las características del modelo burocrático, piramidal y frondoso.
- El Organigrama y los Instrumentos de Normativos de Gestión presentan limitaciones estructurales y funcionales de conexión con los requerimientos de su entorno; así como están desactualizados con relación a la aplicación de los dispositivos legales vigentes.

- El Organigrama y los Instrumentos Normativos de Gestión son parcialmente conocidos por los servidores municipales.
- La municipalidad está logrando sus objetivos parcialmente.
- La producción de los servicios municipales están parcialmente eficientes, no encontrándose dentro de estándares satisfactorios.
- Los procesos y procedimientos son ejecutados en tiempos dilatados y engorrosos, generando costos operativos innecesarios.
- La estructura organizativa muestra un sobre dimensionamiento en unidades organizacionales, cargos, puestos y personal.
- Es necesario aplicar un nuevo diseño organizacional que permita superar las limitaciones que presenta la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre

2.1.3 Nivel regional

Título: “El diseño de la estructura organizacional y el nivel de competitividad empresarial de la constructora medina S.R.L. de la ciudad del Cusco – 2013”

Autor: Emmy Esther Noha Valdivia

Conclusiones:

- En la empresa constructora medina S.R.L, 61% de los trabajadores manifiestan que el diseño de la estructura organizacional es eficiente, debido a que hay un buen diseño de puestos así como también se tiene como regular a bueno el diseño de la superestructura y también se tiene de regular a bueno el sistema de decisiones; por lo tanto refleja una alta competitividad empresarial de la constructora medina S.R.L.
- En la empresa constructora medina S.R.L. el 66 % de los trabajadores manifiestan que el diseño de puestos es eficiente, debido a que hay una buena especialización en las tareas que cumplen minimizando los tiempos de ejecución en las actividades programadas, así como desarrollan con nuevos métodos; al mismo tiempo tienen una regular formalización en el comportamiento, es

decir está regulado por escrito las funciones , procedimiento y políticas que cumple y también la capacitación y adoctrinamiento es oportuno; por lo anteriormente mencionado refleja una alta competitividad empresarial. Entonces se puede afirmar que el diseño de los puestos se relaciona con el nivel de competitividad de la constructora medina S.R.L.

- En la empresa constructora medina S.R.L., el 52 % de los trabajadores manifiestan que el diseño de la superestructura es eficiente, debido a que tiene regularmente diseñado su organigrama también, está clasificado las tareas Y actividades de acuerdo al giro del negocio, así mismo tiene regularmente definido los niveles jerárquicos, por otro lado tiene regularmente definido los sistemas de comunicación formal y por ultimo utiliza un buen sistema de supervisión directa a las labores de sus trabajadores; por lo tanto refleja una alta competitividad empresarial. Entonces se puede afirmar que el diseño de la superestructura se relaciona con el nivel de competitividad empresarial de la constructora medina S.R.L.
- En la empresa constructora median S.R.L. el 46% de los trabajadores manifiestan que el diseño del sistema de toma de decisiones es eficiente, debido a que en la empresa la toma de decisiones tiene una tendencia descentralizada delegando vertical y horizontalmente. Por lo tanto refleja una alta competitividad empresarial. Entonces se puede afirmar que diseño del sistema de toma de decisiones se relaciona con el nivel de competitividad empresarial e la constructora medina S.R.L.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Comportamiento organizacional

Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las

organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esta declaración significa que es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos. ¿Qué estudia? estudia tres determinantes del conocimiento en las organizaciones: individuos, grupos y el efecto de la estructura. Además, el CO aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.

El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización. Como el comportamiento de la organización se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración. (Robbins & Judge, 2013, pág. 11)

2.2.1.1 Disciplinas en el comportamiento organizacional (CO)

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se nutre de las contribuciones de varias disciplinas, sobre todo la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología. Las contribuciones de la psicología han sido sobre todo en el plano del análisis individual o micro nivel, de análisis en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más extensos tales como los procesos grupales y la organización. (Robbins & Judge, 2013, pág. 13)

A. Sociología. Al tiempo que los psicólogos concentran su atención en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en el que los individuos cumplen sus papeles; es decir, la sociología estudia a las personas en relación con sus semejantes. Específicamente, los sociólogos han hecho sus mayores contribuciones al CO a través de su estudio

del comportamiento de los grupos en las organizaciones, en particular las formales y complejas. Algunos de los aspectos del CO que han recibido conocimientos valiosos de los sociólogos son la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos. (Robbins & Judge, 2013, pág. 14)

B. Psicología social .La psicología social es una rama de la psicología en la que se combinan conceptos de esta ciencia y de la sociología. Se enfoca en la influencia recíproca de las personas. Uno de los campos en que los psicólogos sociales realizan investigaciones considerables es el cambio: como iniciarlo y como reducir los obstáculos a su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportaciones significativas a la medición, comprensión y cambio de actitudes, pautas de comunicación, fomento de la confianza, medición con que las actividades de los grupos satisfacen las necesidades de los individuos, y proceso de toma de decisión en grupo. (Robbins & Judge, 2013, pág. 14)

C. Antropología. La antropología es el estudio de las sociedades para comprender a los seres humanos y sus actividades. Por ejemplo, el trabajo de los antropólogos sobre las culturas y sus entornos nos ha ayudado a comprender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y conductas de personas de diversos países y en organizaciones distintas. Buena parte de lo que sabemos ahora de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales es resultado del trabajo de los antropólogos o sea la aplicación de su metodología. (Robbins & Judge, 2013, pág. 14)

D. Ciencia política. Aunque muchas veces se pasan por alto las contribuciones de la ciencia política, son importantes para entender el comportamiento en las organizaciones. La ciencia política estudia el comportamiento de individuos y grupos en un ambiente político. Los temas de interés de la materia son la estructura de los conflictos, la distribución del poder y como manipula la gente en aras de sus intereses personales. Marcos conceptuales o globales (Robbins & Judge, 2013, pág. 14)

2.2.1.2 Metas del comportamiento organizacional

Describir: es el modo en que se conducen las personas.

Comprender: por que las personas se comportan como lo hacen.

Predecir: la conducta futura de los empleados.

Controlar: al menos parcialmente las actitudes humanas. (Amoros, pág. 6)

Para (Robbins, 1998, pág. 7) ¿Que pretende realizar el CO? Sabemos que está interesado en la adquisición de habilidades de las relaciones humanas, ¿pero en que consiste con exactitud esta finalidad?

A. Explicación. Cuando buscamos responder por que cierto individuo o grupo hizo algo, nuestro objetivo es una explicación. Tal vez es la menos importante de las tres metas, desde el punto de vista de la administración, por que ocurre después de los hechos. Con todo, si queremos comprender un fenómeno, debemos comenzar por tratar de explicarlo, y, entonces, emplear lo que hemos entendido para determinar la causa; por ejemplo, si varios empleados valiosos dimiten, sin duda querremos saber por qué, para saber si hubo algo que pudimos haber prevenido. Por su

puesto, los empleados dejan el trabajo por muchas razones, pero si la explicación de un índice elevado de renuncias es una paga inadecuada o puestos aburridos, con frecuencia los gerentes pueden emprender las acciones que corregirán la situación.

- B. Predicción.** La meta de la predicción se concentra en los acontecimientos futuros. Pretende determinar los resultados que producirá cierta acción. El gerente de una pequeña fábrica que trata de anticipar como responderán sus empleados a la instalación de un nuevo equipo automático está realizando un ejercicio de predicción. Sobre la base de un conocimiento de CO, el gerente puede predecir ciertas respuestas conductuales a los cambios. Por supuesto, hay varios medios de implanta un cambio grande, de modo que es probable que el gerente estime las respuestas de los empleados a diversas intervenciones de cambio. De este modo, puede saber de antemano que planteamientos generaran el menor grado de resistencia y usar la información para tomar su decisión.
- C. Control.** La más polémica de las metas es la utilización de los conocimientos del CO para controlar la conducta; por ejemplo, cuando el gerente pregunta “¿Qué puedo hacer para que David se esfuerce más en su trabajo?”, está interesado en el control. ¿Por qué es polémica la cuestión del control? Casi todos vivimos en sociedades democráticas, erigidas sobre el concepto de la libertad personal; por lo tanto la idea de que alguien pretenda que los otros se conduzcan de cierta manera, cuando los sujetos de tal control quizá o esta conscientes de que se manipula su comportamiento, se considera en ciertos círculos inmoral y repugnante. Es un hecho que el CO ofrece tecnología que facilita el control de la gente, y que deba ser empleada en las organizaciones se convierte en una cuestión ética; de cualquier forma, debe estar al tanto de

que los gerentes suelen ver al objetivo del control como la contribución más valiosa del CO a la eficacia de su trabajo.

(Alles, 2007, pág. 22) describe los objetivos del estudio del comportamiento organizacional pueden sintetizarse en los siguientes aspectos:

- ✓ Describir sintéticamente el modo en que se conducen las personas en una determinada variedad de circunstancias.
- ✓ Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen.
- ✓ Predecir comportamientos futuros.
- ✓ Controlar (al menos parcialmente) y procurar o lograr que las personas tengan un cierto comportamiento (esperado) en el trabajo, por ejemplo, en materia de productividad.

El estudio del comportamiento organizacional se relaciona con otras temáticas de recursos humanos y con la cultura organizacional. Por lo cual, cuando se de influir de algún modo en esta, se debe relacionar cultura con comportamiento organizacional. Por lo tanto, adicionamos a los anteriores dos objetivos.

- ✓ Relacionar el comportamiento organizacional con los subsistemas de recursos humanos.
- ✓ Accionar sobre la cultura organizacional, ya sea para resolver alguno de los problemas detectados o alinear a las personas con la estrategia organizacional

2.2.1.3 Características del comportamiento organizacional (CO)

El CO tiene características distintivas. Es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones. Las principales características del CO son las siguientes:

- a. El CO es una disciplina científica aplicada. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que esta alcance el éxito.
- b. El CO se enfoca en las contingencias. Así, identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones. por qué no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.
- c. El CO utiliza métodos científicos. formula hipótesis y generalizaciones sobre dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. El CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.
- d. El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.

- e. El CO se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, en ellas: Las ciencias políticas, la antropología, la psicología, la psicología social, la sociología, la sociología organizacional.
- f. El CO está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH). A diferencia de esas disciplinas, el CO suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos. en este sentido, el CO puede definirse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano de las organizaciones. (Chiavenato, 2015, pág. 8)

2.2.2 Comportamiento individual

2.2.2.1 Concepto

Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento microorganizacional. Por su origen, la Microperspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral o en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo. (Chiavenato, 2015, pág. 10)

2.2.2.2 Las personas y las organizaciones

A lo largo de la historia de las organizaciones, las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas. La adopción de determinados conceptos relativos a la naturaleza humana busca justificar la manera en que las organizaciones tratan a la gente, sus problemas y necesidades. La tabla 01 muestra algunas premisas sobre la naturaleza humana, en las cuales se ha basado la teoría de la administración.

Por su puesto, todas esas afirmaciones y puntos de vista son parciales e incompletos, algunos hasta distorsionados y superficiales. Aun cuando todos son generales sumamente simplistas, sentaron las bases conceptuales para percibir y tratar a las personas en las organizaciones durante todo el siglo pasado. Casi todas estas premisas calificaban a las personas en forma genérica y las trataban como mercancías para justificar los medios de control o de estandarización que garantizarán el funcionamiento de las empresas según los retos y perspectivas de cada época. Todo esto quedo en el pasado. Ahora las organizaciones más avanzadas tratan de privilegiar y subrayar las diferencias personales y el trato personalizado para aprovechar todas las características, competencias, habilidades de cada sujeto.

Desde sus orígenes, el campo de los recursos humanos, que se ocupa de las filosofías y las prácticas relacionadas con las personas dentro de las organizaciones, baso sus políticas y directrices en ciertos conceptos sobre la naturaleza de las personas. Afortunadamente, estas concepciones fueron cambiando debido a la poderosa influencia de la teoría de la administración, a las necesidades mediatas e inmediatas de las organizaciones, e incluso como resultado del desarrollo de las ciencias. Hoy día, las organizaciones aún están aprendiendo a relacionarse con las personas de manera cada vez más humana y participativa.

En la tabla 01 muestra como la perspectiva de los RH ha estado determinada por la forma en que se percibe a las personas en las organizaciones. Si la gente representa costos y egresos, la oficina de RH simplemente las trata como un aspecto legal o contable. Si representa obstáculos y conflictos, se ve como parte del esquema de las relaciones industriales, o sea, desde la perspectiva ya rebasada del conflicto entre el capital y el trabajo. Si las personas constituyen activos para la organización y son percibidas como los demás recursos (capital, tecnología, e instalaciones), serán tratadas como tales y administradas como elementos pasivos. No obstante, si las personas representan capital humano, son tratados como asociados de la organización y proveedores de conocimiento, habilidades y competencias. En este caso, los seres humanos se convierten en sujetos activos de la administración, pues proveen a la organización de insumos que la hacen funcionar y al éxito. (Chiavenato, 2015, pág. 184)

Tabla 1: Los diferentes supuestos sobre la naturaleza humana

homo economicus	administración científica	Las personas responden exclusivamente a motivos salariales o económicos.
homo social	teoría de las relaciones humanas	Las personas actúan por necesidades sociales y por estar junto a otras personas.
hombre organizacional	teoría estructuralista	Las personas desempeñan diferentes funciones en diferentes organizaciones.
hombre administrativo	teoría conductista	Las personas procesan información y toman decisiones.
hombre complejo	teoría de las contingencias	Las personas son sistemas complejos de valores, percepciones, características y necesidades que operan con la finalidad de mantener su equilibrio interno ante las demandas que le imponen las fuerzas del entorno.

Fuente: (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009)

2.2.2.3 Características individuales

La psicología aborda el comportamiento humano de diversas maneras. El CO se basa en alguno de esos enfoques, pues está orientado al desempeño y ve la mayoría de las conductas en el trabajo como resultado de un proceso consciente mental del individuo. El comportamiento de las personas en las organizaciones no depende solo de las características individuales, sino también de las organizacionales. La figura 02 ilustra lo anterior.

Los principios básicos del comportamiento individual que se derivan de las características de los individuos y de las organizaciones son los siguientes:

A. Las personas tienen capacidades diferentes; es decir pueden levantar cierto peso, pensar en cierta rapidez y correr a una velocidad determinada, lo cual limita su desempeño. Durante mucho tiempo los psicólogos distinguieron dos tipos de comportamiento: el innato, que no se puede mejorar mediante la capacitación, y el aprendido, que es modificable. No obstante, este enfoque ha sido superado porque la capacitación y la experiencia pueden influir aún en indicadores como el cociente intelectual (CI), que era considerado innato e inmutable. lo mismo ocurre con las destrezas manuales para el trabajo. para comprender mejor la capacidad humana, podemos describirla como un continuo. En el extremo están los comportamientos que difícilmente responden al entretenimiento o a la experiencia (por ejemplo, el tiempo de reacción) y en la otra están los comportamientos relativamente abiertos a los cambios, que no están restringidos por factores genéticos o psicológicos (por ejemplo, la rapidez para leer). Existen pruebas psicológicas que ofrecen indicadores validos de la capacidad que permiten prever el desempeño en el trabajo. Algunas

pruebas miden capacidades que son relativamente fijas, como las pruebas de aptitud, mientras otras miden las capacidades susceptibles de cambiar por medio de la capacitación o la experiencia, como las pruebas de habilidades.

B. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas. El comportamiento humano está motivado por diversas necesidades, como veremos en el capítulo dedicado a la motivación. la evidencia sugiere que cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo. Así, en las organizaciones, las personas están motivadas por numerosas y variadas necesidades.

C. Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento. Es evidente que las necesidades de cada individuo solo se pueden satisfacer si se observa el comportamiento. Así, en diferentes situaciones las personas deben elegir entre varios comportamientos, cada uno de los cuales tiene cierto potencial para satisfacer sus necesidades. la teoría de las expectativas, que veremos en el capítulo dedicado a la motivación, explica que las personas optan por comportamientos que consideran que producirá resultados (recompensas o reconocimiento) y les resultan atractivos (que satisfacen sus necesidades específicas). Así, las personas se comportan de determinada manera para obtener lo que desean y toman decisiones relacionales basadas en su percepción de la situación.

D. Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas. La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base a la percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar. La percepción del entorno es un proceso activo mediante el cual las personas tratan de

dar sentido al mundo que las rodea. Ese proceso puede provocar que la realidad sea percibida de manera distorsionada. Esto explica por qué los estímulos que muchas organizaciones ofrecen con frecuencia provocan conductas negativas y poco productivas.

E. Las personas reaccionan en forma emocional. Es raro que las personas sean neutrales ante lo que perciben o experimentan. Suele evaluar si la mayoría de las cosas les gusta o les disgusta. Esta respuesta evaluativa influye en los comportamientos, pues definen la importancia y el atractivo de las acciones y los resultados. La satisfacción de las personas se deriva de aspectos específicos del entorno, como el salario, la tarea que se ejecutara, las oportunidades de ascenso, las prestaciones, las relaciones personales, la seguridad en el empleo y el estilo de liderazgo del superior. Todo ello interfiere en la satisfacción en el trabajo.

F. Los comportamientos y las actitudes son provocadas por muchos factores. El comportamiento depende de cada persona y el entorno en el cual se desempeña. Como la conducta está determinada por varios factores que actúan al mismo tiempo, es difícil identificar las condiciones que producirán un desempeño individual eficaz. Las organizaciones pueden influir en el comportamiento de las personas por dos vías:

a. Cambiar uno o varios de los principales factores. Todo se puede modificar, pero en ningún caso es fácil. Es complicado influir en las necesidades y en ciertas habilidades porque están limitadas por las características psicológicas del individuo y por experiencias pasadas y ajenas al trabajo, que están fuera de la influencia de la organización. Sin embargo, las expectativas y ciertas habilidades aprendidas están abiertas a la influencia, pues provienen del entorno de trabajo.

- b. Restringir las alternativas de conducta individual. Las organizaciones deben prestar mayor atención al entorno del trabajo que crean para saber si esta bloquea las conductas deseables. Si la organización pretende relacionarse más con la sociedad, debe derribar muros y divisiones. (Chiavenato, 2015, pág. 186)

2.2.2.4 Las diferencias individuales

Si todas las personas fuesen iguales, la administración sería extremadamente simple y fácil. Las organizaciones podrían estandarizar con suma facilidad. Como no es posible eliminar la diversidad y las diferencias personales, las empresas que buscan el éxito deben tratar de capitalizar todas las diferencias individuales de sus asociados para aumentar la competitividad.

Como vimos antes, la diversidad es una novedad en las organizaciones. Su base son las diferencias individuales, que deben ser administradas. Para ello, es preciso evitar dos paradigmas. El primero es la imagen de espejo, o la vieja creencia de que todas las personas son básicamente iguales, lo que significa la visión del mundo. La frase “todos se parecen a mí” define bien esta postura. Si un gerente piensa que todos comparten sus mismas habilidades, intereses, creencias, y valores, y si toma esa idea como referencia para organizar a las personas e incentivarlas para buscar un objetivo común, está olvidando las diferencias. El segundo paradigma es la aceptación de estereotipos sobre las personas con base en el sexo o en ciertas características raciales, étnicas o de edad. Cada persona es única y cada grupo es único. El gerente que no presta atención a estas diferencias sin duda perjudicará a su organización, a sus asociados y a su propia carrera. (Chiavenato, 2015, pág. 188)

2.2.2.5 Personalidad

La definición que se utiliza con más frecuencia para la personalidad la dio Gordon Allport hace casi 70 años. Señalo que la personalidad era “la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno”. Para nuestros fines, se debe pensar que la personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es más frecuente que se describa en términos de los rasgos medibles que manifiesta una persona. (Robbins & Judge, 2013, pág. 133)

2.2.2.6 Percepción

Es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva. Por ejemplo, es probable que todos los trabajadores de una empresa la consideren como un magnifico lugar de trabajo condiciones laborales favorables, actividades interesantes, buen salario, prestaciones excelentes y una gerencia comprensiva y responsable pero, como casi todos sabemos, es muy raro encontrar realmente tal grado de acuerdo.

¿Por qué la percepción es importante en el estudio del CO? Sencillamente porque el comportamiento de la gente se basa en su percepción de la realidad, no en la realidad en sí. El mundo que es importante en términos del comportamiento es el mundo según lo percibimos. (Robbins & Judge, 2013, pág. 166)

2.2.2.7 Motivación

Parece que algunos individuos están estimulados hacia el éxito. Sin embargo, el mismo estudiante que lucha por leer un libro de texto durante más de 20 minutos podría devorar un libro sobre Harry Potter en solo día. La diferencia reside en la situación. Así, mientras analiza el concepto de motivación, tenga en cuenta que el nivel de motivación varía tanto entre los individuos como dentro de los individuos en momentos diferentes.

Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, nosotros nos limitaremos a las metas organizacionales, con la finalidad de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, es decir por cuanto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. (Robbins & Judge, 2013, pág. 202)

2.2.2.8 Atribución

Las personas crean continuamente percepciones sobre el mundo que las rodea. Sin embargo, las percepciones objetivas y realistas son muy raras. Las percepciones de objetos animados (predios, maquinas, automóviles, aparatos, etc.), que no tienen creencias, motivaciones ni intenciones y están sujetos a las leyes de la naturaleza pueden sufrir distorsiones. En cambio, las percepciones sobre personas siempre enfrentan inferencias. Generalmente las percepciones son subjetivas, sobre todo cuando se tratan de personas.

Cuando observamos a la gente casi siempre tratamos de explicar el motivo de su comportamiento. Las percepciones sobre los seres humanos están cargadas de inexactitud, subjetividad y distorsiones porque están fuertemente influidas por suposiciones de un estado de ánimo determinado o por ideas preconcebidas acerca de la raza, la religión, el sexo, la edad, el nivel social, etc. Aunque estos prejuicios son normales, pueden tener consecuencias graves cuando los administradores y otros miembros de la organización deciden y actúan con base en ellos.

Cada vez que percibimos personas o situaciones tendemos a elaborar explicaciones sobre ellas y las razones por las cuales se comportan de cierta manera. Se trata de la atribución. La teoría de la atribución se concentra en la forma en que unas personas juzgan a otras en función del significado que atribuyen a un comportamiento determinado. Cuando las personas observan el comportamiento ajeno suelen determinar si este tiene causas internas (controladas por la persona) o externas (factores de la situación que son fortuitos) la teoría de la atribución estudia la formación de juicios de opinión

acerca de las personas y parte del supuesto de que existen errores o prejuicios que distorsionan las atribuciones en relación con dos aspectos: por una parte, cuando hacemos juicios respecto al comportamiento ajeno existe la tendencia a subestimar la influencia de los factores externos (situación) y a sobreestimar la influencia de los factores internos o personales. Los comportamientos relacionados con causas internas son percibidos como algo sujeto al control del individuo, mientras que los comportamientos relacionados con causas externas son percibidos como consecuencia de estímulo que provienen de afuera, como si la persona no tuviera una alternativa de comportamiento ante esa situación. Si una persona llega tarde a una cita, puede suponerse que no cumple los horarios (atribución interna) o que ha sido víctima del tráfico caótico de la ciudad (atribución externa). (Chiavenato, 2015)

2.2.2.8.1 Aspectos fundamentales de atribución

- **Diferenciación.** Ocurre si la persona presenta comportamientos diferentes en situaciones distintas. en cambio, el comportamiento usual es una reacción constante y repetida en cualquier situación. ¿el alumno que llega tarde es perezoso e indisciplinado? El observador podría atribuir el retraso a una condición interna si es un comportamiento habitual, o a una condición externa, si el estudiante es puntual.
- **Consenso.** Si varias personas muestran la misma reacción ante un hecho similar se presenta un comportamiento de consenso. Por ejemplo si todos los alumnos utilizan el mismo transporte urbano y también llegan tarde, el retraso del

estudiante será atribuido un factor externo. Si todos llegan puntualmente el consenso será bajo y probablemente la demora del alumno será atribuida a un elemento interno.

- **Coherencia.** El observador busca que haya consistencia y coherencia en las acciones de otras personas. Si el alumno que llega tarde suele ser puntual, entonces su retraso será atribuido a un factor externo. Sin embargo, si fuera consistentemente impuntual, seguramente su conducta será atribuida a un elemento interno.

La atribución es el proceso mediante el cual las personas buscan una explicación aceptable del comportamiento de los demás. La teoría de la atribución estudia los errores y desviaciones que provocan distorsiones en la conducta de los individuos. Los factores externos son tan importantes como los internos. (Chiavenato, 2015, pág. 221)

2.2.2.9 Satisfacción en el trabajo

El factor humano es uno de los componentes esenciales con los que cuentan las organizaciones y empresas para conseguir sus objetivos y misiones comerciales, o cualquier otro fin que se propongan, por tanto, resulta indispensable que las mismas tengan muy presente las necesidades de quienes trabajan en ella y los ayudan a crecer y maximizar sus beneficios.

Un armónico clima de trabajo, condiciones de seguridad, buen trato humano y una remuneración justa en función de las tareas o cargo que desempeña el trabajador se cuentan entre las necesidades más notables a satisfacer para que el empleado se encuentre a gusto en su ambiente de trabajo y luego esto se traduzca en buenos rendimientos.

Entonces, el concepto de satisfacción laboral lo que nos expresa es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece.

Si el trabajador se encuentra con que algunas de las condiciones mencionadas líneas arriba no se hayan satisfechas o no son lo suficientemente correctas no se sentirá para nada satisfecho con su trabajo; y por el contrario, si todo lo mencionado y más, se cumple y es una realidad, el empleado estará completamente satisfecho con su empleo y más que seguro que rendirá al máximo.

Cabe destacar que la satisfacción laboral que alguien experimente siempre incidirá en el comportamiento que el trabajador presente frente a sus tareas u obligaciones. generalmente, el grado de satisfacción laboral estará determinado por la experiencia laboral previa que ostente el trabajador, es decir, la situación padecida en anteriores empleos y también por las comparaciones que realice a partir de la observación de la situación laboral de colegas, compañeros de trabajo o de amigos. (Tobar, 2016)

2.2.3 Comportamiento grupal

2.2.3.1 Concepto de comportamiento grupal

Perspectiva intermedia del CO. Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento meso-organizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia del CO se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (Empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupales. Busca encontrar formas de socialización que

incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo. (Chiavenato, 2015, pág. 10)

(Robbins & Judge, 2013, pág. 273) lo conceptua como “Dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y que se reúnen para lograr objetivos específicos”.

2.2.3.2 Propiedades de los grupos

- **Roles.** Conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuciones a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social.
- **Normas.** Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por sus miembros.
- **Estatus.** Posición o rango definido socialmente que los demás dan a los grupos o a sus miembros.
- **Tamaño.** El tamaño de un grupo afecta el comportamiento general. Los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para realizar las tareas, en tanto que los individuos se desempeñan mejor en grupos poco numerosos. Sin embargo, si se trata de resolver problemas, de manera consistente los grupos grandes lo hacen mejor que sus contrapartes más pequeñas.
- **Cohesión.** Grado en que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo.
- **Diversidad.** Grado en que los miembros de un grupo difieren o se asemejan entre sí. (Robbins & Judge, 2013, pág. 277)

2.2.3.3 Toma de decisión grupal

Los grupos son un vehículo excelente para realizar muchas de las etapas del proceso de toma de decisiones, además de que

ofrecen fuentes amplias y profundas para recabar información. Si los miembros del grupo tienen orígenes diversos, las alternativas generadas será más amplias y el análisis será más crítico. Cuando se llega a un acuerdo sobre la solución final, en un grupo son más las personas que dan apoyo y la implementan. Sin embargo esas ventajas pueden ser insuficientes por el tiempo que se requieren las decisiones grupales, por los conflictos internos que generan y por las presiones que generan para conformarse. Por lo tanto, en algunos casos puede esperarse que los individuos tomen mejores decisiones que los grupos. (Robbins & Judge, 2013, pág. 291)

2.2.3.4 Pensamiento de grupos y desplazamiento.

Dos fenómenos derivados de la toma de decisiones en grupo tienen el potencial de afectar su capacidad para evaluar las alternativas con objetividad y llegar a soluciones de alta calidad.

El primer fenómeno, llamado pensamiento de grupo, se relaciona con las normas y describe situaciones en las cuales las presiones del grupo para conformarse lo disuaden de evaluar de manera crítica puntos de vista que son poco comunes. Minoritarios o impopulares. El pensamiento de grupo es una enfermedad que ataca a muchos grupos y entorpece drásticamente su desempeño.

El segundo fenómeno; desplazamiento del grupo, que describe la tendencia de los miembros del grupo a exagerar a sus posturas iniciales, cuando analizan un conjunto dado de alternativas para llegar a una solución. En ciertas situaciones predomina la cautela, por lo que el sesgo es conservador; en tanto que en otras circunstancias los grupos tienden hacia un desplazamiento riesgoso. (Robbins & Judge, 2013, pág. 292).

2.2.3.5 Técnicas para la toma de decisiones.

La forma más común de la toma de decisiones en grupo tiene lugar en grupos interactuantes. Donde los miembros se encuentran cara a cara y utilizan interacciones tanto verbales como no verbales para comunicarse. Sin embargo, como los demostró en análisis del pensamiento de grupo. No es raro que los grupos que interactúan se autocensuren y presionen a sus miembros para que se conformen con las opiniones. La lluvia de ideas, que es la principal técnica de grupo, y las conferencias electrónicas pueden reducir los problemas propios de los grupos que interactúan de manera tradicional. (Robbins & Judge, 2013, pág. 295)

2.2.3.6 Naturaleza de los grupos

En el estudio del CO, el grupo es una importante unidad de análisis, de igual manera, adquiere gran relevancia conocer su dinámica grupal, es decir, las fuerzas que están detrás de las relaciones entre miembros de un grupo en una situación social. Cuando se aplica este concepto para estudiar el CO, el punto central es la dinámica entre los miembros de los grupos y de los equipos en las organizaciones.

El concepto de grupo se puede definir de distintas maneras, según la perspectiva que se utilice. Una definición general señala que los miembros de un grupo en una organización:

1. están motivados para trabajar juntos.
2. Perciben al grupo como una unidad de personas que interactúan entre sí.
3. Contribuyen en distinta medida a los procesos grupales, lo cual significa que algunas personas aportan más tiempo y energía que otras.
4. Asumen distintas formas de interacción que las llevan a tener coincidencias y acuerdos.

Un grupo está compuesto por dos o más personas interdependiente que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que lo forman. Cuando las personas trabajan en un grupo no se comportan igual que cuando están solas o aisladas. De ahí la necesidad de comprender el comportamiento del grupo para entender mejor el CO.

Aun cuando no existe un concepto universal se han dado diversas interpretaciones a los trabajadores sobre la dinámica de grupos desarrollados por Kurt Lewin en la década de 1930. Una visión normativa describe la forma en que se debería organizar y dirigir un grupo, y hace hincapié en el liderazgo democrático, la participación y la amplia cooperación de los miembros. Otra visión de la dinámica grupal se concentra en un conjunto de técnicas como la dramatización, las lluvias de ideas, los grupos focales, la terapia del grupo, el entrenamiento de la sensibilidad, la construcción de equipos, el análisis de transaccional, la ventana de Joari y, más recientemente, la expresión creativa, las cuales se han relacionado tradicionalmente con la dinámica de grupos para crear equipos auto dirigidos. Una tercera visión es más cercana a la concepción original de Lewin: la dinámica de los grupos se analiza desde una perspectiva interna: cuál es su naturaleza, como se forman, cuáles son sus procesos y su estructura, como funcionan y afectan a sus integrantes, a otros grupos y a la organización. Nosotros nos concentramos en la tercera visión de la dinámica de grupos. (Chiavenato, 2015)

2.2.3.7 Tipos de grupos

Los grupos pueden ser formales o informales. Los formales son conjunto de trabajo que crea la organización mediante la asignación de tareas específicas. En los grupos formales se

estimulan aquellos comportamientos que favorecen el trabajo conjunto para alcanzar los objetivos de la organización. Los grupos formales pueden ser:

A. Grupos de mando. Son grupos tradicionalmente determinados por las relaciones formales de autoridad y están definidos en el organigrama. En general, incluyen a un gerente y a los subordinados que dependen directamente de él. El director de un hospital y sus médicos principales forman una mesa directiva, o sea, un grupo de mando de las actividades de la organización.

B. Grupos de tarea. Son grupos definidos por la organización y formados por personas que ejecutan determinadas tareas o funciones. Sin embargo, no se limitan al área o funciones. Sin embargo, no se limitan al área de su superior jerárquico inmediato, sino que pueden trascender las relaciones de mando. Varios ejecutivos de aseguradoras, industrias, recursos humanos, mantenimiento, etc. Pueden integrar un grupo de tarea cuando ocurre un incendio en una empresa, ya sea para salvar a las personas, apagar el fuego, encontrar las causas, administrar operaciones, etcétera.

C. Grupos temporales con plazos definidos. Se forman para ejecutar ciertas tareas de la organización y tienen una duración definida, como las comisiones. Las investigaciones muestran que los grupos temporales siguen una secuencia.

a) **La primera reunión sirve para definir la dirección del grupo.** Se esbozan las normas de comportamiento y las premisas del enfoque de proyecto, las cuales duraran mientras exista el grupo. La dirección de un grupo se convierte en ley y es

poco probable que se vuelva a analizar durante la primera mitad de la vida del grupo.

- b) **La primera fase de actividad en un grupo se caracteriza por la inercia.** El grupo tiende a quedarse estático o a seguir un curso de acción fijo. En la fase 1, el grupo es incapaz de actuar para vencer esa inercia. Esta etapa ocupa la mitad de la vida del grupo, independientemente del tiempo que este dure. Es como si experimentase una crisis de la edad madura.
- c) Al final de esta primera fase ocurre una transición que se caracteriza por innumerables cambios que destruyen pautas anteriores y renuevan perspectivas. La transición marca el fin de la primera fase y da inicio a una revisión de la dirección, es decir, a la fase 2.
- d) **La segunda fase también pasa por una etapa de equilibrio o inercia.** En esta etapa los miembros del grupo ejecutan los planes elaborados en el periodo de transición.
- e) **La última reunión de un grupo temporal** se caracteriza por actividades sumamente rápidas y por una nueva oleada de tareas para concluir el trabajo.

Esta pauta muestra que los grupos tienen largos periodos de inercia, interrumpidos por breves momentos de cambios radicales provocados por la conciencia de las limitaciones de tiempo. Se trata de la teoría del equilibrio puntuado, que solo es aplicable a los grupos de tareas temporales cuando trabajan en plazos rígidamente definidos.

Los grupos informales son aquellos que surgen de forma espontánea como resultado de las relaciones entre personas.

Su naturaleza es típicamente social. Surgen en el entorno laboral en respuesta a las necesidades del contrato social. Suelen formarse con base en amistades o intereses comunes. Los grupos informales pueden ser:

- i. grupos primarios.** También llamados grupos pequeños. En términos técnicos existe una diferencia entre ambos. Un grupo pequeño es simplemente aquel cuyo tamaño es menor; en cambio, un grupo reducido por razones de aceptación se basa en la interacción que permite la comunicación directa. Es grupo primario, por ser pequeño, caracterizada por la camaradería y la lealtad porque sus miembros tienen valores en común. La familia y los grupos de colegas son ejemplos de grupos primarios.
- ii. grupos de interés.** Son los grupos de personas que se unen para enfrentar problemas similares o alcanzar un objetivo común que satisfará sus intereses individuales. Se pueden unir para planear los días de descanso que pasaran juntos, para apoyar un amigo que está pasando apuros, para demandar mejores condiciones de trabajo, etcétera.
- iii. Grupos de amistad.** Son grupos de personas que van más allá del entorno laboral y que tienen relaciones sociales. Por lo habitual están en un mismo rango de edad, comparten una herencia cultural, la afición por el mismo equipo de fútbol o preferencias políticas.
- iv. Coaliciones.** Investigaciones recientes han revelado que el nivel social puede afectar la formación de alianzas estratégicas en las organizaciones. Al nivel micro las coaliciones de individuos y de grupos dentro de las empresas son reconocidas como una dimensión importante de la dinámica grupal. A pesar de que el

concepto es usada con diferentes enfoques, la literatura indica que la coalición tiene las siguientes características:

- a) Interacción de un grupo de individuos
- b) Unión deliberada de miembros que persiguen un propósito específico.
- c) Independencia de la estructura formal de la organización.
- d) Ausencia de una estructura interna formal.
- e) Percepción recíproca de los miembros.
- f) Una determinada orientación hacia un asunto para alcanzar objetivos individuales.
- g) Acción concentrada de los miembros, que actúan en grupo.

Aun cuando tienen características en común con otros tipos de grupos, las coaliciones son entidades separadas, poderosas y eficaces dentro de las organizaciones. (Chiavenato, 2015)

2.2.3.8 Etapas del desarrollo de un grupo

El desarrollo de los grupos es un proceso dinámico. Cada uno está en una etapa que muestra su evolución. Un grupo nunca alcanza la estabilidad total. Las investigaciones muestran que los grupos pasan por cinco etapas: formación, tormenta, normalización, desempeño e intercepción.

- a. **La etapa de formación.** Es el paso inicial de la construcción de un grupo y consta de dos fases. primero, las personas ingresan al grupo debido a la asignación de un trabajo (en el caso de un grupo formal) o debido a que desean obtener un beneficio (en un grupo informal). Una vez que las personas están reunidas se inicia la segunda fase de la etapa de formación, ósea la definición de los propósitos, la estructura y el liderazgo del grupo. esta fase

se caracteriza por la incertidumbre. Unos miembros analizan a los otros para determinar cuáles comportamientos son aceptables. Esta etapa termina cuando los integrantes empiezan a percibirse como parte del grupo.

- b. **La etapa de la tormenta.** Es aquella en la que surge el conflicto dentro del grupo. los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten al control que este impone a su individualidad. Decidir quién debe controlar al grupo también genera conflicto. Cuando termina esta etapa surge un liderazgo relativamente claro en el grupo y se logra un acuerdo o consenso en cuanto a su dirección.
- c. **La etapa de normalización.** Se presenta cuando se desarrollan relaciones estrechas y el grupo se cohesiona gradualmente. Surge un fuerte sentimiento de identidad de grupo y camaradería. esta fase termina cuando la estructura del grupo se consolida y el grupo asimila un conjunto común de expectativas que definen el comportamiento de sus miembros.
- d. **La etapa de desempeño.** Se presenta cuando la estructura del grupo es totalmente aceptada y funcional. A energía deja de dirigirse a conocer y comprender a cada uno de los miembros y se enfoca en el desempeño de la tarea a realizar. El desempeño es la última etapa de desarrollo de los grupos permanentes de trabajo.
- e. **La etapa de interrupción.** Los grupos temporales, como la comisiones, las fuerzas de tarea, los equipos y grupos similares que deben desempeñar una tarea limitada pasan por una quinta etapa. En ella el grupo se alista para la desbandada, es decir, para que cada miembro regrese a sus actividades normales en otras áreas. En este momento el grupo deja de existir. Lograr altos niveles de rendimiento en determinadas tareas es una de las prioridades de los

conjuntos creados para mejorar actividades. Las respuestas de los miembros de grupo varían en esa fase: algunos quieren mejorar aún más, mientras otros se preocupan por que perderán la camaradería y la amistad que han encontrado en el grupo de trabajo.

Los defensores de este modelo dicen que el grupo se vuelve más eficaz a medida que pasa por las cuatro etapas de desarrollo; sin embargo, no explican cómo se consigue. (Chiavenato, 2015, pág. 272).

Para (Robbins & Judge, 2013, pág. 275) las etapas del desarrollo de un grupo son:

- **Etapa de formación.** Primera fase en el desarrollo de un grupo, caracterizada básicamente por la incertidumbre.
- **Etapa de tormenta.** Segunda fase del desarrollo de un grupo, caracterizado por el conflicto endogrupal.
- **Etapa de normalización.** tercera fase en el desarrollo de un grupo. Caracterizado por relaciones estrechas y cohesión.
- **Etapa de desempeño.** Cuarta fase del desarrollo de un grupo, cuando este es completamente funcional.
- **Etapa de suspensión.** Fase en el desarrollo de los grupos temporales; se caracteriza por la preocupación por finalizar las actividades más que por la realización de la tarea.

2.2.3.9 Potenciar al máximo el trabajo en equipo

En la actualidad el trabajo en equipo se ha convertido en una excelente estrategia para que las empresas cumplan con sus objetivos y obtengan mejores resultados a corto, mediano y largo plazo.

Las ventajas de contar con un buen trabajo en equipo son diversas, entre las cuales resaltan el contar con una mayor eficacia operativa, reparto de esfuerzos y responsabilidades, motivación, cooperación entre los miembros, fusión de ideas y mayor despliegue de la creatividad, entre otros. Agregó para que sacar el máximo provecho al trabajo en equipo existen algunos tips para alcanzar esta meta dentro de una empresa.

- a. **Uso selectivo del equipo.** Para obtener buenos resultados con el equipo de trabajo, se debe saber ubicar a las personas en tareas apropiadas. Estas deben ir de acuerdo a las habilidades, destrezas y conocimientos de los involucrados para realizar en conjunto sus actividades.
- b. **Comprensión, acuerdo e identificación.** Empezar a trabajar como equipo es procurar que las personas entiendan la causa y proyección por la que está conformado el equipo, lo que implica estudiar, reflexionar, pensar, comentar sobre su labor y el objetivo del mismo. Es por eso que desde un inicio se deben crear las reglas de juego y dejarlas claras.
- c. **Comunicación sincera.** Comunicar es tener en cuenta que la información con la que se cuenta es importante para el conjunto en sí. Si los miembros del equipo no ponen lo que saben sobre la mesa, el grupo no puede tomar en cuenta esas ideas para la toma de decisiones u otras utilidades de la información.
- d. **Confianza Mutua.** En este punto es necesario que tanto el líder como el integrante del equipo confíen mutuamente. Confiar es una situación delicada en las relaciones humanas en donde influyen más las acciones que las palabras.

- e. **Apoyo mutuo.** Admitir que cada persona del equipo es valiosa y es libre para actuar como es realmente. El apoyo que los integrantes se brinden entre sí, generará valiosos resultados.
- f. **Dirección de las Diferencias.** Valorar las diferencias entre las personas constituye una fortaleza dentro de las actividades del equipo de trabajo. La mayoría de innovaciones, soluciones y avances, se basan en las diferencias humanas al encontrar perspectivas diferentes y por lo tanto que pueden ser innovadoras. Es preciso tener claro que algunas diferencias que no se controlan pueden perjudicar al equipo. En ese supuesto habrá que poner en práctica aquellas normas, reglas o procedimientos creadas por el equipo.
- g. **Talentos y Capacidades.** El conjunto de las capacidades de los miembros que integran un equipo de trabajo debe ser tal que responda a los requisitos de su tarea primaria. La eficiencia del equipo está relacionada con el desarrollo de las actividades por el equipo y no por un individuo en particular.
- b. La importancia de los grupos dentro de la organización radica en que permite aprovechar al máximo el talento que cada empleado posee, teniendo presente que el recurso humano constituye un sistema complejo y dedicado, cuya formación y mantenimiento requieren de tiempo y atención (Sanchez, 2015)

Para (Camacho de la Cruz, 2010). Dos cabezas piensan mejor que una, y son más de tres mejor: para que el equipo funcione, es tener claro que es lo que quiero lograr, reconocer que labores puede desarrollar cada uno de los miembros de mi

equipo; teniendo como resultado que funcione bien el equipo de trabajo.

Beneficios

- Disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.
- Tienes mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno.
- Aprendes a escuchar y a respetar a los demás.
- Te permite organizarte de una mejor manera.
- Mejora la calidad del trabajo

2.2.3.10 La comunicación organizacional

No es posible concebir una organización sin la comunicación. El proceso de comunicación se da todos los días no importa la actividad que se desempeñe. Los procesos de interacción y de integración en una organización sólo pueden ser posibles a través de la comunicación. En los tiempos actuales, de cambios vertiginosos, se hace necesaria una estrategia para comunicar las diversas posiciones institucionales y las estrategias ante esos cambios, pero no sólo con la idea de difundirlos sino también con la intención de que los integrantes de la organización los conozcan, los integren a sus objetivos personales e interactúen creando una sinergia para el logro de la visión institucional.

La comunicación interna incluye a directivos, empleados, accionistas, distribuidores, es decir, todo el elemento humano involucrado en el desarrollo y ejecución del marco conceptual y operativo de la organización. La comunicación interna organizacional es aquella que forma parte de la cultura organizacional, sus normas, políticas, que se desarrolla en las instituciones. (Moreno, 2009)

Según (Alejandra, 2014, pág. 42) La comunicación es una de las aristas más importantes que toda organización debiese considerar y que paradójicamente, no todas lo consideran. A veces sucede que una empresa determinada, tiene como único objetivo producir, obtener ganancias y aminorar costos de producción. Sin embargo, a veces sucede que esta misma empresa desconoce la importancia que tiene la comunicación en su rentabilidad y beneficios a mediano y largo plazo. Los efectos en un buen manejo en la comunicación interna, influirán en un clima laboral positivo, en la motivación y en la eficacia del trabajo.

2.2.3.11 Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso de aprendizaje natural o estructurado mediante el cual se elige entre dos o más alternativas, opciones o formas para resolver diferentes situaciones o conflictos de la vida, la familia, empresa, organización. Cada día tomamos decisiones para las cuales no necesariamente tomamos la mejor opción.

Cuando tomamos decisiones es necesario estar conscientes que cada una trae consecuencias positivas o negativas y también implica un riesgo. La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona hace uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión ante un problema o conflicto que presente la vida.

Una definición de lo que es tomar decisiones según Ramón Betancur es: “Tomar una decisión siempre comienza por elegir entre decidir o no decidir. Al decidir, estamos asumiendo el compromiso con los resultados que se quieren alcanzar, mientras que al no decidir demostramos estar interesados en que las cosas sucedan, pero sin hacer nada para lograr los resultados deseados. Lo que nos lleva a una u otra

cosa, son nuestros modelos mentales y es por ello que debemos analizar los procesos de toma de decisiones a partir de estos. Normalmente se decide para alcanzar el éxito y se eluden las decisiones cuando se desea evitar el fracaso.”

La toma de decisiones es una acción que se toma una vez se tiene la información y los escenarios posibles acerca del comportamiento de la decisión tomada. Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

La capacidad de tomar decisiones, tiene que ver con asumir riesgos, ser creativo y buscar alternativas a problemas o retos aún no existentes ¿Qué podemos aprender de quienes realizan actividades extremas?

Ellos son personas mentalmente sanas como todos nosotros. Al contrario de lo que parece, son personas muy precisas, muy constantes, muy preparadas y muy prudentes para hacer frente a situaciones difíciles.

Las personas que realizan acciones extremas presentan las siguientes características:

1. Actúan inteligentemente en la preparación de sus actividades.
2. Piensan todo antes de actuar.
3. Elevan al máximo sus conocimientos.
4. Analizan cuidadosamente los factores que podrían actuar en su contra.
5. Programan su actuación de conformidad con el riesgo.

6. Imaginan como van a funcionar las cosas
7. Por último lo hacen.

José Ramón Betancourt, plantea también, que definitivamente, cuando asumimos el tomar una decisión, nos enfrentamos a la posibilidad de fracasar en lo que hacemos. Si vemos el fracaso como un proceso terminal, nos estaremos identificando con el rol de perdedores o derrotados. Debemos asumir un modelo mental diferente, es decir, un modelo en el que el fracaso sea simplemente un evento temporal, lo que lo convierte en un resultado no satisfactorio, que debe ser corregido si deseamos obtener el éxito.

Ese es el propósito de esta publicación que conozcamos algunas ideas y métodos para que tomemos las mejores decisiones y tengamos una actitud de aprendizaje ante los problemas y conflictos que, queramos o no, siempre tendremos en la vida y al final logremos llegar a la visión, objetivos y metas planteadas. (Umanzor, 2011, pág. 17)

2.2.4 Estructura organizacional

2.2.4.1 Concepto

Macroperspectiva CO. Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macro organizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política. (Chiavenato, 2015, pág. 10)

2.2.4.2 Diseño organizacional.

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia afuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.

El diseño organizacional es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más de lo que la simple acumulación o unión de puestos o unidades. Las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en que cada uno está vinculado con otros. Cada puesto funciona como un sistema propio que interactúa con los demás. Aunque con frecuencia las organizaciones son descritas como conjunto de personas que se agrupan para conseguir un objetivo común, en realidad son mucho más que eso. También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados.

El diseño de la estructura no es inmutable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones. El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, como dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos unidades y departamentos y como lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos. (Chiavenato, 2015)

2.2.4.2.1 Variables del diseño organizacional.

- A. **Factores ambientales:** la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
- B. **Dimensiones anatómicas de la organización:** tamaño, configuración, dispersión geografía de las unidades y de combinaciones entre ella.
- C. **Aspectos de las operaciones:** autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.
- D. **Consecuencias conductuales:** desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

2.2.4.2.2 Aspectos del diseño organizacional

- A. **La estructura básica, que** sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea, adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y de consejos, etc.
- B. **Los mecanismos de operación** indican a los asociados internos de la organización que se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración y recompensas, y programas de comunicación.
- C. **Los mecanismos de decisión.** Permiten tomar previsiones que contribuyan al proceso de toma de decisiones y al proceso de conocimiento. Estos mecanismos incluyen acuerdos para

obtener información del entorno externo, procedimientos para cruzar información, evaluarla y ponerla a disposición de quienes toman decisiones, así como para administrar el conocimiento. (Chiavenato, 2015, pág. 92)

2.2.4.3 Cultura organizacional.

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. (Robbins & Judge, 2013, pág. 512)

2.2.4.3.1 Características de la cultura organizacional.

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, refleja el modo particular de funcionar de una organización.

- Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficacia.

- Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser adoptados en el grupo.
- Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático. (Chiavenato, 2015, pág. 126)

2.2.4.3.2 Funciones de la cultura

La cultura ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual. En cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que debería decir y hacer los trabajadores. Por último, la cultura sirve como

mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. (Robbins & Judge, 2013, pág. 516)

2.2.4.4 Poder

Potencial de una persona para influir en otras. Capacidad de ejercer influencia, aun cuando no se ejerza. (Chiavenato, 2015)

2.2.4.4.1 La necesidad de poder

La necesidad de poder refleja comportamientos que están orientados a influenciar a otros y a buscar oportunidades para obtener influencia y control. En la realidad, la necesidad de poder tiene dos caras. Las personas con una necesidad de poder personalizada son aquellas que intentan dominar o gobernar simplemente por el hecho de sentirse más seguros de sí mismos (menos inseguros y temerosos) mientras intimidan a otros. Su carrera profesional puede acortarse en gran medida si usted cuestiona a estas personas (especialmente si son jefes), ya que ellos interpretan cualquier pregunta como una clase de deslealtad. Frecuentemente, las compañías ven a estas personas como elementos improductivos porque:

- Otorgan más importancia a los problemas personales que a las demandas laborales o de equipo.
- Crean una relación laboral tensa entre sus subordinados y les producen una ansiedad innecesaria en el trabajo.

- No se adaptan bien al trabajo y recurren con frecuencia a paliativos, como el alcohol o las drogas, para hacer frente al estrés laboral acumulado.
- Proyectan su propia falta de adaptación sobre sus compañeros y sus subordinados, lo que deteriora el ambiente de trabajo.

Es interesante especular sobre los efectos que puede tener una necesidad de poder personalizada en los directivos. En su forma extrema, una necesidad de poder personalizada puede manifestarse como falta de conciencia (muy poca empatía) o culpa.

Los gerentes y directivos con este defecto de carácter creen tener siempre la razón, y aquellas personas que no concuerden con ellos son sentenciadas como “traidoras a la causa”. En un ejecutivo de alto rango, este tipo de psicopatología lo hace autocrático, egocéntrico y tiránico.

Los directores ejecutivos que muestren falta de conciencia se rodearán de personas con actitud de “sí, señor”. Si sienten que su estrategia está fracasando (pérdida de control) se vuelven furiosos, resentidos y vengativos: todos mecanismos de defensa que surgen de la inseguridad

(Mi estrategia es un fracaso, por lo tanto, yo también lo soy). Luego criticarán a los “dubitativos” y, con arrogancia, se rehusarán a trabajar con ellos (¿quizás los despidan?). Se asemeja al perfil de un tirano, un rasgo común en los gerentes culpables de saquear sus firmas.

La necesidad de poder también tiene su cara positiva, denominada necesidad de poder

socializada. Las personas con este tipo de necesidad de poder intentan conseguir sus objetivos personales en el trabajo, apelando a la autoestima, las ambiciones y voluntad de sus subordinados y sus colegas. Este tipo de gerente logra muy buenos resultados en el desempeño de sus subordinados demostrándoles su confianza. Siempre encuentra varias maneras de transmitirles mensajes como: “Confío en ustedes porque sé que confían en ustedes mismos”. Este es un mensaje poderoso porque expresa la creencia de que cada empleado es experto en sus respectivas funciones. En la manera de actuar del gerente con necesidad de poder socializada, está implícita la convicción de que la mejor forma de control organizacional es el autocontrol de cada uno de los empleados. (Dailey, 2012, págs. 25 - 26)

Según (Gonzales, 2010) La acción demanda inevitablemente disponer de poder. No se pueden producir transformaciones en las organizaciones si no se cuenta con él. Las ideas, los principios, los valores, por sí mismos, no son suficientes en tanto no se encuentre la forma de volcarlos a manifestaciones o hechos de poder.

explica la cruda tarea de acumular poder es el camino que debe seguirse para llegar a obtener poder dista de ser agradable. Generalmente incluye muchos episodios ingratos. Negociaciones, acuerdos, concesiones, tomar decisiones dolorosas, soportar deslealtades. Casi todos los líderes empresarios o políticos tienen algún momento de su carrera cuyo recuerdo incomoda. Por supuesto que el éxito evita tener que revivirlo o explicarlo. El camino del poder plantea a cada paso dilemas éticos,

generalmente relacionados con la valoración de los medios frente a los fines. Aún las personas con los objetivos más nobles pueden verse frente a dudas morales sobre qué están dispuestos a hacer (medios) para lograr lo buscado (fines).

2.2.4.4.2 Los límites al poder.

Más allá de que existen ejemplos de terribles desvíos, la historia de la humanidad muestra una tendencia a buscar límites en el ejercicio del poder. Montesquieu desarrolló la división de poderes para construir los estados modernos. Él creía que la existencia del poder genera la tentación de su abuso. Entonces, el poder en los estados debía estar repartido en una “división de poderes” equilibrada. En el ámbito de las organizaciones, cada vez más las técnicas de gestión contemplan un control y el establecimiento de límites a las prácticas incorrectas que puedan causar un abuso de poder.

No siempre se logra. Lo más nuevo tiene tres vertientes. Por un lado, el establecer prácticas, algunas con origen legal, que permitan dar transparencia y control en el manejo y la información financiera de las grandes corporaciones. Es el corporate governance, nacido luego de los escándalos de Enron aunque con poca suerte para impedir las facetas corporativas de la crisis financiera global de 2008. Por otro lado, el estudio de la ética en los negocios. Finalmente, la responsabilidad social de las organizaciones. Por otra parte, en la referida crisis financiera global se volvió a poner sobre la mesa y con mayor intensidad

los problemas de las grandes corporaciones manejadas por un pequeño número de directivos. Ellos tuvieron (tienen) un enorme poder y provocaron grandes daños con sus decisiones. (Gonzales, 2010, pág. 07)

2.2.4.4.3 Fuentes de poder interpersonales

Poder de recompensa.-Se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar en la conducta de los demás individuos con recompensas, que consideren apreciables, por el comportamiento deseable. En conclusión se puede decir que los empleados aceptan intentos de influencia de los gerentes porque esperan premios de ellos por el acatamiento.

Poder coercitivo.-Se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar sobre los demás por medio del castigo (que puede ser regaño, asignación de trabajos indeseados, inhabilitación o suspensión sin goce de sueldo, y hasta despido, entre otros) que proviene del comportamiento indeseable. Pero se debe tener cuidado con los castigos, pues en muchos casos se observa que tiene efectos nada queridos para la organización. Se podría decir que es contraparte del poder de recompensa, pues si bien uno es brindar un premio o quitar un valor negativo (poder de recompensa), el otro consiste en quitar a un individuo algo de valor positivo o en todo caso darle algo con valor negativo para él (poder coercitivo)

Poder legítimo.-Se refiere a la capacidad de la persona para influir en los demás individuos, como resultado de su puesto en la jerarquía formal de la organización en la que se desempeña.

Los puestos de autoridad incluyen poderes coercitivos y de recompensa, no obstante el poder legítimo es el más completo.

Por ejemplo el gerente de ventas de una organización, se encuentra envuelto con el poder que le brinda su posición, los empleados a su cargo escuchan las indicaciones y tienen que llevarlas a cabo.

Poder de experto.-Se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar en el comportamiento de las demás personas, como consecuencia de las habilidades especiales, capacidades, talentos o conocimientos especializados y reconocidos. Este tipo de poder se ha convertido en una de las fuentes más activas de influencia, esto debido a que cada vez más los individuos se orientan a los adelantos tecnológicos.

A medida que los trabajos se vuelven más especializados, se requieren y se depende más de los expertos para lograr las metas.

Poder de referencia

Se refiere a la capacidad de un individuo de influir en el comportamiento de las demás personas como resultado del aprecio, del cariño, de la estima o de la admiración. Por ejemplo si un alumno admira a su maestro, éste puede ejercer un poder sobre el alumno ya que busca complacerlo o ser como él, es decir que el profesor posee cierto poder de referencia sobre el alumno. (Amoros, 2007)

2.2.4.5 Política

Afirmaciones genéricas basadas en objetivos globales y planes estratégicos que orientan y guían a las personas. (Chiavenato, 2015)

2.2.4.5.1 Porque son necesarias las políticas

Es lógico preguntarse acerca de la necesidad de las políticas de empresa, cuando ya existen normas legales que establecen el modo de comportarnos. Considerando el continuo crecimiento de la masa legal, ¿de dónde surge la necesidad de que una organización establezca sus propia normas? Existen varios motivos.

Las políticas emitidas por las empresas pueden alcanzar un nivel de concreción al que no alcanzan las normas establecidas por los ordenamientos jurídicos, con una vocación más general, pero en el bien entendido que no deberían contravenirlas. En este sentido, las políticas de empresa refuerzan el contenido de las normas jurídicas, permitiendo su correcta interpretación y aplicación en el contexto de las actividades empresariales diarias. Es más, para garantizar el desarrollo ético y sostenible de la actividad empresarial, en ocasiones las políticas de empresa elevan el umbral de exigencia en relación con los requisitos mínimos que establece el marco jurídico de obligado cumplimiento.

Las políticas de empresa también permiten uniformar los valores, criterios y cultura en el seno de la empresa. Es este un factor importante en organizaciones multinacionales, donde las

diferencias jurídicas y culturales pueden ocasionar notables distorsiones en cuanto a dichos elementos.

Las políticas de empresa dictan, en definitiva, las conductas que espera la organización tanto de sus empleados como de los terceros que se relacionan con ella, y el modo de desarrollarlas. También las conductas indeseadas y la forma de evitarlas o actuar frente a ellas.

Las políticas de empresa son el instrumento para establecer y difundir los valores de la organización, traducidos en patrones de conducta y procesos a seguir ante ciertas circunstancias (Alain, 2013)

2.3 Definición de términos básicos

2.4.1. Organización.- tiene tres significados distintos. El primero se refiere a una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada deliberadamente y orientada a lograr un objetivo. es segundo se refiere la función administrativa, fase que viene después de la planeación y que define y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y las asignan a los puestos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización. es lo mismo que formato o diseño organizacional. (Chiavenato, 2015)

2.4.2. Comportamiento organizacional.- Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones (Robbins, 2004)

2.4.3. Grupo.-Dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y que se reúnen para lograr objetivos específicos. (Robbins & Judge, 2013)

- 2.4.4. Políticas.-** afirmaciones genéricas basadas en objetivos globales y planes estratégicos que orientan y guían a las personas. (Chiavenato, 2015)
- 2.4.5. Diseño organizacional.-** estructura o formato organizacional. (Chiavenato, 2015)
- 2.4.6. Cultura organizacional.-** sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros. (Chiavenato, 2015)
- 2.4.7. Personalidad.-** características perdurables que describen el comportamiento de un individuo. (Robbins & Judge, 2013)
- 2.4.8. Motivación.-** los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. (Robbins & Judge, 2013)
- 2.4.9. Comunicación.-** intercambio de información entre individuos. Significa hacer común un mensaje. Es el fenómeno mediante el cual el emisor envía un mensaje a un destino, y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente. (Chiavenato, 2015)
- 2.4.10. Toma de decisión.-** es el proceso de aprendizaje natural o estructurado mediante el cual se elige entre dos o más alternativas, opciones o formas para resolver diferentes situaciones o conflictos de la vida, la familia, empresa, organización (Umanzor, 2011)
- 2.4.11. Política en la empresa.-**son el instrumento para establecer y difundir los valores de la organización, traducidos en patrones de conducta y procesos a seguir ante ciertas circunstancias (Alain, 2013)
- 2.4.12. Poder.-** potencial de una persona para influir en otras. Capacidad de ejercer influencia, aun cuando no se ejerza. (Chiavenato, 2015)
- 2.4.13. Percepción.-** Es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno (Robbins & Judge, 2013) y Según (Chiavenato, 2015) es el proceso activo por medio del cual las personas organizan e

interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su entorno.

2.4.14. Atribución.-Tendencia a desarrollar explicaciones sobre las personas y su conocimiento. Es la formación de juicios de valor acerca de la gente. (Chiavenato, 2015)

2.4.15. Decisiones.- elecciones hechas entre dos o más alternativas. (Robbins & Judge, 2013)

2.4.16. Equipo de trabajo.- grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado u desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo. (Robbins & Judge, 2013)

2.4.17. Grupo de trabajo.- aquel que interactúan básicamente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros o desempeñarse en su área de responsabilidad. (Robbins & Judge, 2013)

2.4.18. Eficiencia.- la relación entre costo y beneficio, entre entradas y salidas, o sea, la relación entre lo que se consigue y lo que se puede conseguir. Significa hacer correctamente las cosas y poner énfasis en los medios utilizados, es decir, en los métodos. significa hacer las cosas bien y correctamente de acuerdo con el método preestablecido. la eficacia implica cumplir al cien por ciento los estándares establecido a partir de los estudios de tiempos y movimientos. (Chiavenato, 2015)

2.4.19. Eficacia.- indica la manera en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos. en términos globales, es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del entorno del mercado. Se refiere a los fines perseguidos (Chiavenato, 2015)

CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

3.1.1 Presentación del instrumento

Para describir como es el comportamiento organizacional en la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), distrito de Pomacanchi - Acomayo, Cusco - 2016, se aplicó un cuestionario a 46 socios de dicha asociación, en el que se considera 14 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2: Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Comportamiento organizacional	Comportamiento individual	Diferencias individuales	1
		Personalidad	2
		Percepción	3
		Atribución	4
		Motivación	5
		Satisfacción en el trabajo	6
	Comportamiento grupal	Comunicación	7, 8
		Toma de decisiones	9
		Comportamiento de equipo	10
	Estructura organizacional	Cultura organizacional	11
		Políticas	12
		Poder	13, 14

Fuente. Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala y tabla de interpretación.

Tabla 3: Descripción de la escala de medición

Medida	Nivel	Interpretación
Siempre	2.34 – 3	Bueno
A veces	1.67 – 2.33	Regular
Nunca	1 – 1.66	Malo

Fuente. Elaboración propia

3.1.2 Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del instrumento aplicado en la determinación de como es el comportamiento organizacional en la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Distrito de Pomacanchi - Acomayo, Cusco - 2016. Se utilizó la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 4: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.806	14

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.806 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

3.2 Resultados de las dimensiones del comportamiento organizacional

Para describir como es el comportamiento organizacional en la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Distrito de Pomacanchi - Acomayo, Cusco - 2016. Se consideró las dimensiones de: comportamiento individual, comportamiento grupal y estructura organizacional. Los resultados se presentan a continuación:

A. Comportamiento individual

Para conocer como es el comportamiento individual en la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), distrito de Pomacanchi - Acomayo, Cusco - 2016, se consideró los indicadores: diferencias individuales, personalidad, percepción, atribución, motivación y satisfacción en el trabajo.

	Diferencias individuales		Personalidad		Percepción		Atribución		Motivación		Satisfacción en el trabajo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	30	65.3%	29	63%	14	30.5%	16	34.8%	4	8.7%	9	19.6%
Regular	10	21.7%	16	34.8%	26	56.5%	23	50%	17	37%	15	32.6%
Bueno	6	13%	1	2.2%	6	13%	7	15.2%	25	54.3%	22	47.8%
Total	46	100%	46	100%	46	100%	46	100%	46	100%	46	100%

Tabla 5: Indicadores del comportamiento individual

Fuente. Elaboración propia

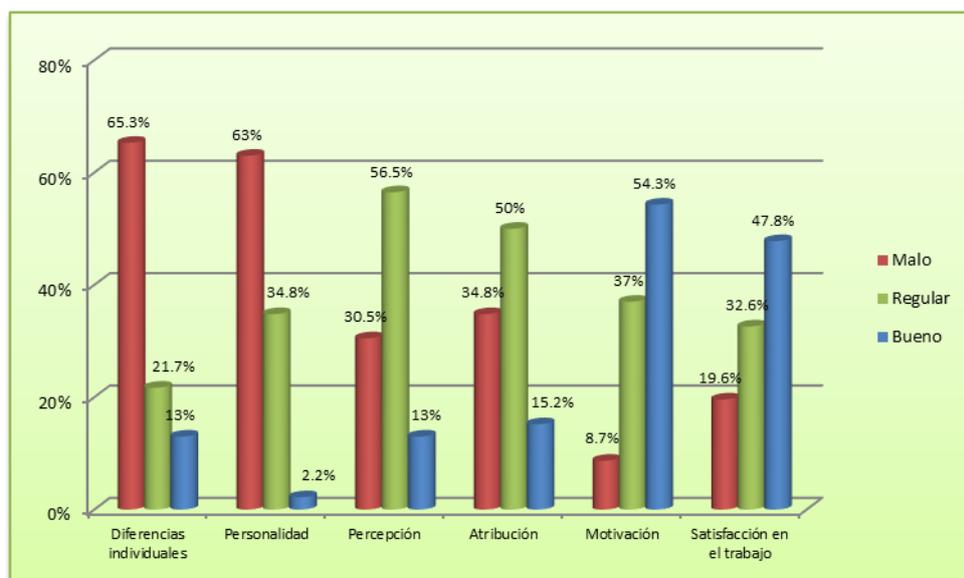


Figura 1. Indicadores del comportamiento individual

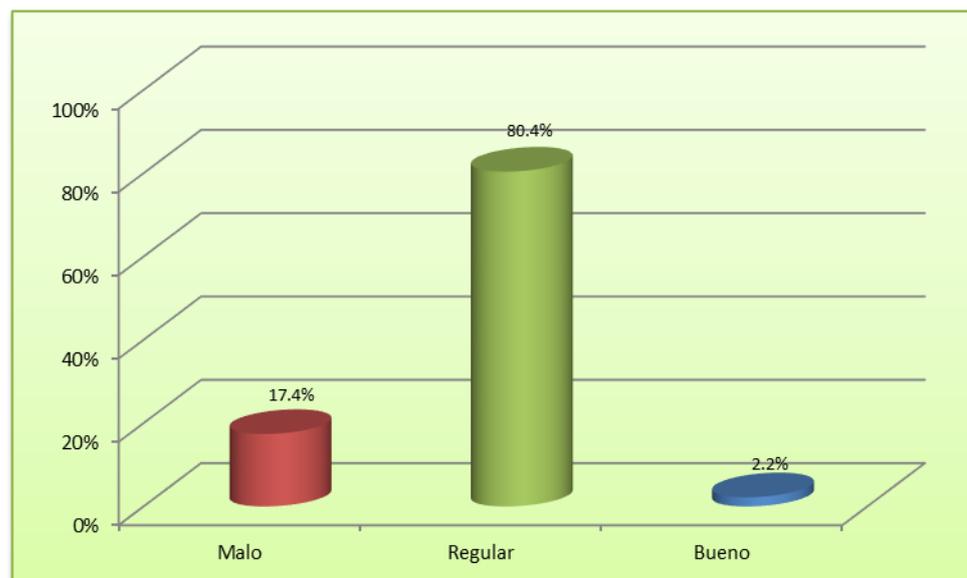
Interpretación y análisis:

- El 65.3% de los asociados entrevistados no consideran, que las personas son sistemas complejos de valores, características y necesidades diferentes.
- El 63% de los socios entrevistados no mantienen una actitud propia frente al desarrollo de su trabajo es decir, reaccionan ante los demás de forma inadecuada en su interacción con los demás socios,
- El 56.5% de los asociados no identifican con precisión suficiente lo referido a su trabajo, porque sus impresiones de sus sentidos es inferior a dar un significado objetivo.
- El 50% de los asociados organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos de forma insuficiente llevando a opiniones muchas veces no constructivas.
- El 54.3% de asociados se sienten motivados por pertenecer a la asociación, por la intensidad (esfuerzo), persistencia (capacidad de mantenerse) y retribución económica segura que les alienta a seguir en la actividad (producción de leche).
- El 47.8% de asociados se sienten felices, conformes, satisfecho, en relación a su trabajo (producción láctea).

Tabla 6: Comportamiento individual

	N	%
Malo	8	17.4%
Regular	37	80.4%
Bueno	1	2.2%
Total	46	100%

Fuente. Elaboración propia

**Figura 2. Comportamiento individual****Interpretación y análisis:**

- En un 80.4%, el comportamiento individual de los asociados no es lo suficientemente adecuado que ayude al desarrollo y crecimiento de la organización, solo en un mínimo de 2.2% muestra un adecuado comportamiento individual. por lo tanto tiene un efecto aun negativo en la productividad de la asociación.

Tabla 7: Comparación promedio de los indicadores de comportamiento individual

	Promedio	Nivel
Diferencias individuales	1.48	Malo
Personalidad	1.39	Malo
Percepción	1.83	Regular
Atribución	1.80	Regular
Motivación	2.46	Bueno
Satisfacción en el trabajo	2.33	Bueno
Comportamiento individual	1.87	Regular

Fuente. Elaboración propia

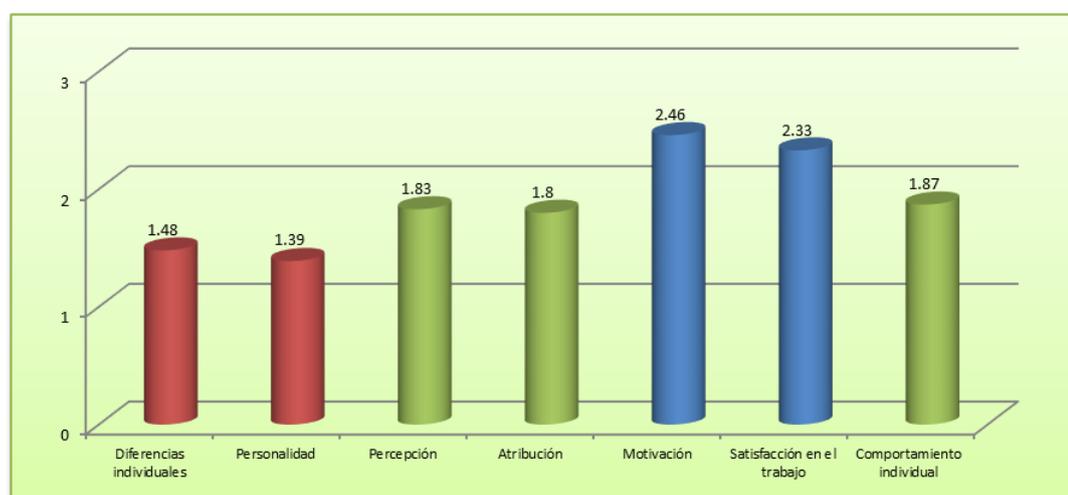


Figura 3. Comparación promedio de los indicadores de comportamiento individual

Interpretación y análisis:

- La comparación promedio de los indicadores de comportamiento individual nos muestra que en promedio las diferencias individuales y la personalidad son factores negativos que no permiten un buen clima laboral, aspectos por los que muchos asociados de APROLAP se retiraron.

•

B. Comportamiento grupal

Para conocer como es el comportamiento grupal en la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Distrito de Pomacanchi - Acomayo, Cusco - 2016, se consideró los indicadores: comunicación, toma de decisiones y comportamiento de equipo.

Tabla 8: Indicadores de comportamiento grupal

	Comunicación		Toma de decisiones		Comportamiento de equipo	
	N	%	N	%	N	%
Malo	27	58.7%	2	4.3%	6	13%
Regular	15	32.6%	27	58.7%	16	34.8%
Bueno	4	8.7%	17	37%	24	52.2%
Total	46	100%	46	100%	46	100%

Fuente. Elaboración propia

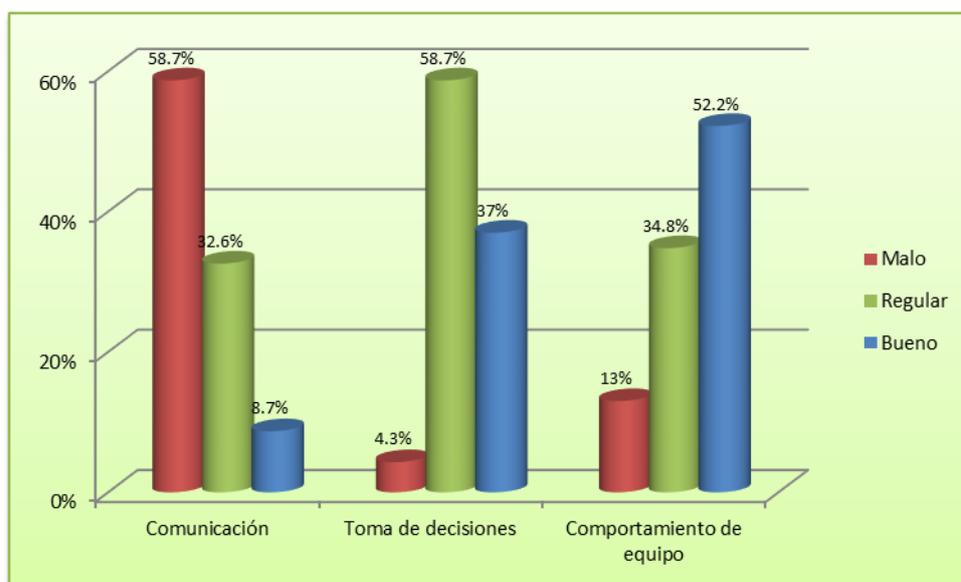


Figura 4. Indicadores de comportamiento grupal

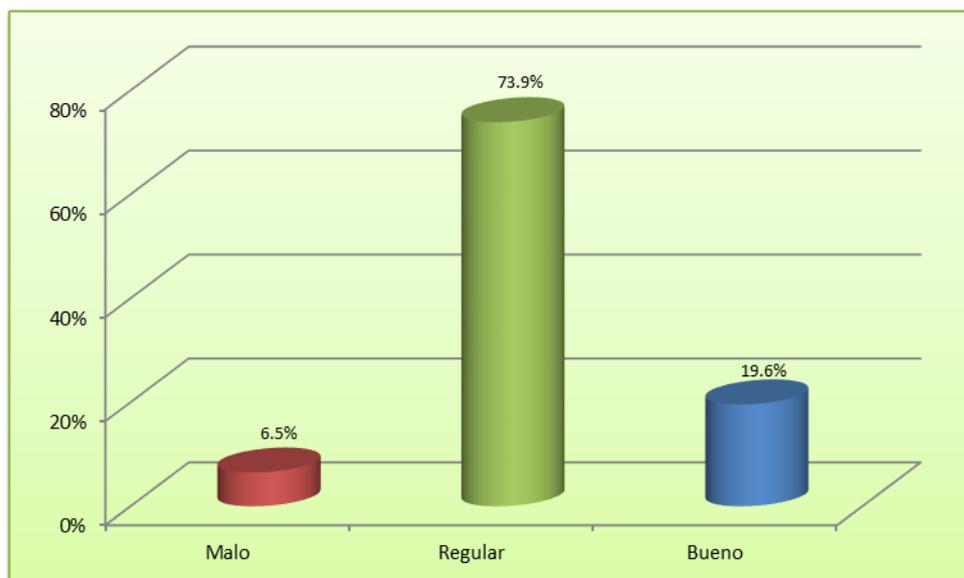
Interpretación y análisis:

- El 58.7% de los socios entrevistados considera que no utilizan una comunicación horizontal ni vertical dentro de la asociación en el desempeño de sus funciones, por lo tanto la interacción e integración son deficientes.
- El 58.7% de los asociados toman decisiones inadecuadas dentro de los grupos.
- El 52.2% de asociados consideran que la suma de los esfuerzos es mayor a la aportación de cada persona, por lo tanto demuestran un comportamiento en equipo al cumplir la cantidad determinada mensualmente a vaso de leche del distrito de Pomacanchi.

Tabla 9: Comportamiento grupal

	N	%
Malo	3	6.5%
Regular	34	73.9%
Bueno	9	19.6%
Total	46	100%

Fuente. Elaboración propia

**Figura 5. Comportamiento grupal****Interpretación y análisis:**

- En un 73.9% el comportamiento grupal y equipo no son lo suficientemente óptimo como para que obtengan ventajas que beneficien y aporten en la organización. Solo un 19.6% muestra un óptimo comportamiento grupal, por lo tanto tiene un efecto aún negativo en la productividad de la asociación.

Tabla 10: Comparación promedio de los indicadores de comportamiento grupal

	Promedio	Nivel
Comunicación	1.64	Malo
Toma de decisiones	2.33	Regular
Comportamiento de equipo	2.39	Bueno
Comportamiento grupal	2.11	Regular

Fuente. Elaboración propia

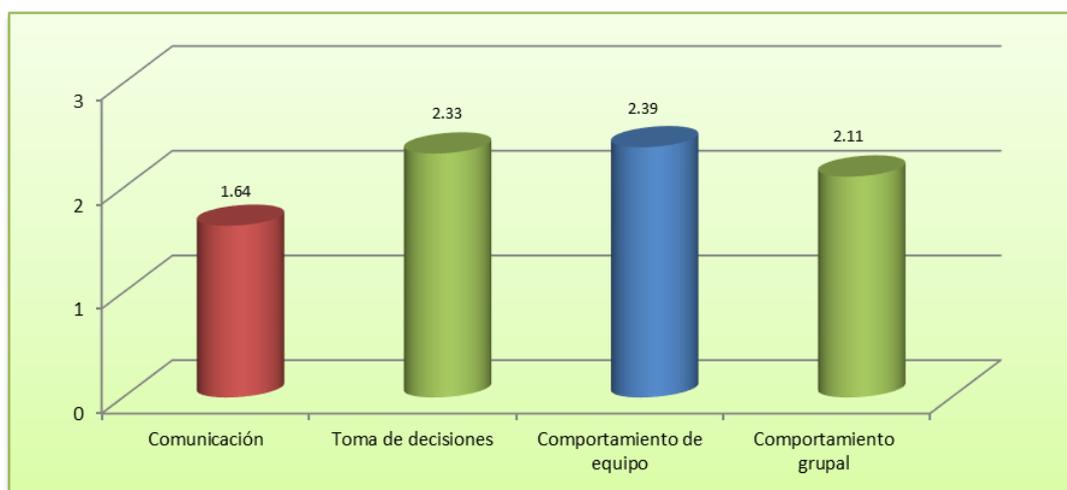


Figura 6. Comparación promedio de los indicadores de la evaluación del potencial del personal

Interpretación y análisis:

- La comparación promedio de los indicadores del comportamiento grupal nos muestra una comunicación deficiente, lo cual es un factor negativo porque la interacción e integración en una organización solo es posible con la comunicación adecuada, por lo tanto es poco probable encontrar una conducta grupal y de equipo excelente dentro de APROLAP.

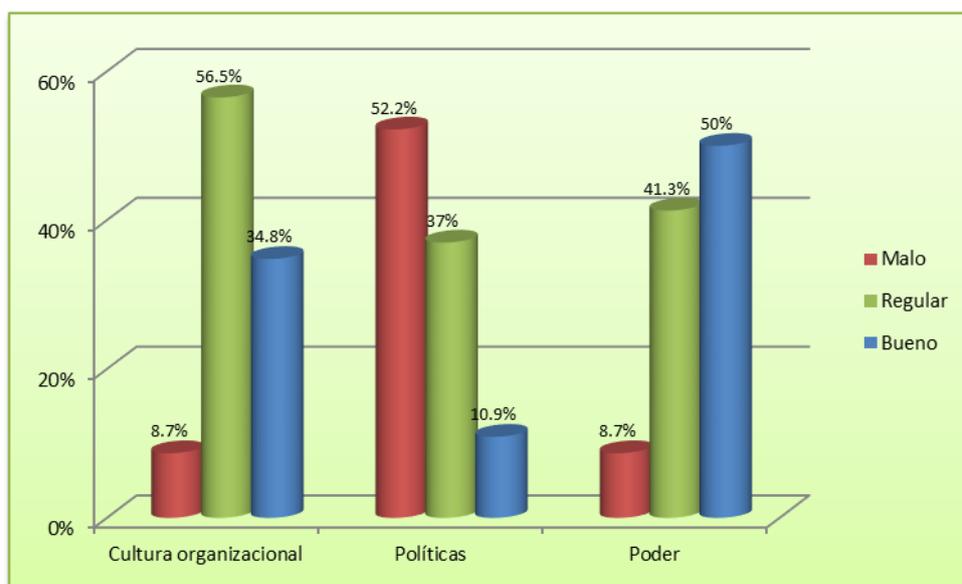
C. Estructura organizacional

Para conocer como es la estructura organizacional en la Asociación de Productores Lácteos de cuatro Lagunas Pomacanchi (APROLAP), distrito de Pomacanchi - Acomayo, Cusco - 2016, se consideró los indicadores: cultura organizacional, políticas y poder.

Tabla 11: Indicadores de la estructura organizacional

	Cultura organizacional		Políticas		Poder	
	N	%	N	%	N	%
Malo	4	8.7%	24	52.2%	4	8.7%
Regular	26	56.5%	17	37%	19	41.3%
Bueno	16	34.8%	5	10.9%	23	50%
Total	46	100%	46	100%	46	100%

Fuente. Elaboración propia

**Figura 7. Indicadores de la estructura organizacional**

Interpretación y análisis:

- El 56.5% de asociados entrevistados no consideran lo suficientemente adecuados los valores organizacionales en la asociación.
- El 52.2% considera que es inadecuado el uso de políticas en la organización, es decir los socios se sienten incómodos con muchas reglas (estatuto de asociación), más que todo con las normas para con el producto.
- Mientras que el 50% considera que el poder es un factor importante para que la organización se encamine bien, factor que no ha sido bien controlada en los últimos cinco años.

Tabla 12: Estructura organizacional

	N	%
Malo	2	4.3%
Regular	39	84.8%
Bueno	5	10.9%
Total	46	100%

Fuente. Elaboración propia

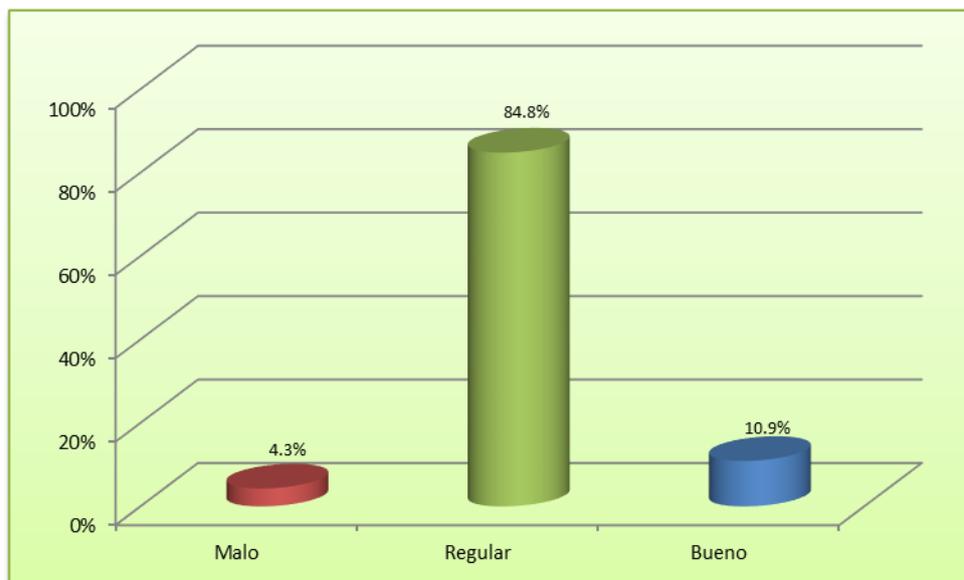


Figura 8. Estructura organizacional

Interpretación y análisis:

- En un 84.8% la conducta del sistema organizacional como un todo, es de una intensidad media e insuficiente para ser competitivos. Solo el 10.9% muestra una buena conducta de la estructura organizacional. por lo tanto tiene un efecto aun negativo en la productividad de la asociación.

Tabla 13: Comparación promedio de los indicadores estructura organizacional

	Promedio	Nivel
Cultura organizacional	2.26	Regular
Políticas	1.59	Malo
Poder	2.34	Bueno
Estructura organizacional	2.02	Regular

Fuente. Elaboración propia

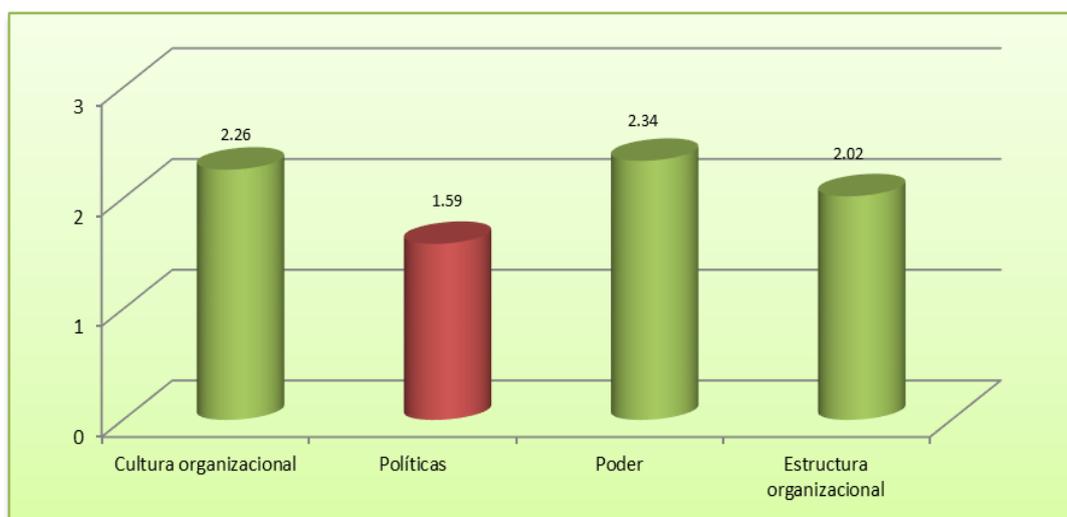


Figura 9. Comparación promedio de los indicadores de la estructura organizacional

Interpretación y análisis:

- La comparación promedio de los indicadores de la estructura organizacional nos muestra que las políticas; un instrumento para establecer y difundir los valores de la organización es deficiente, motivo por el cual la conducta de la asociación como un todo es insuficiente para él un buen desarrollo de la organización.

3.3 Resultados de la variable comportamiento organizacional

Tabla 14: Comportamiento organizacional

	N	%
Malo	1	2.2%
Regular	44	95.7%
Bueno	1	2.2%
Total	46	100%

Fuente. Elaboración propia

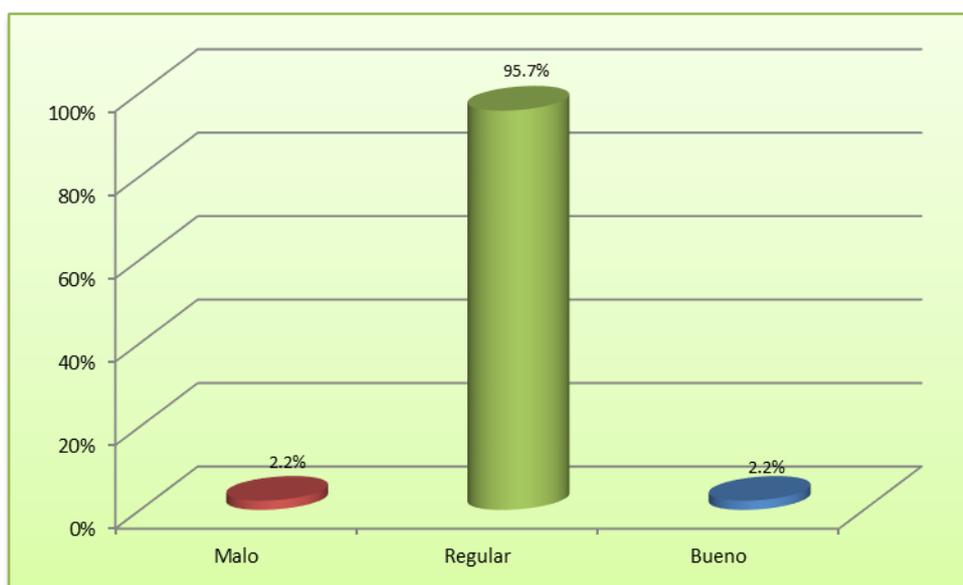


Figura 10. Comportamiento organizacional

Interpretación y análisis:

- En un 95.7% el comportamiento organizacional (CO) de APROLAP es de nivel regular, es decir, el impacto de los individuos, grupos y estructura organizacional es de intensidad media e insuficiente para un desarrollo adecuado de la organización, debido a las deficiencias en cuanto a: las diferencias individuales, personalidad, la comunicación y las políticas. Solo en un 2.2% el comportamiento organizacional es óptimo.

Tabla 15: Comparación promedio de las dimensiones del comportamiento organizacional

	Promedio	Nivel
Comportamiento individual	1.87	Regular
Comportamiento grupal	2.11	Regular
Estructura organizacional	2.02	Regular
Comportamiento organizacional	2.01	Regular

Fuente. Elaboración propia

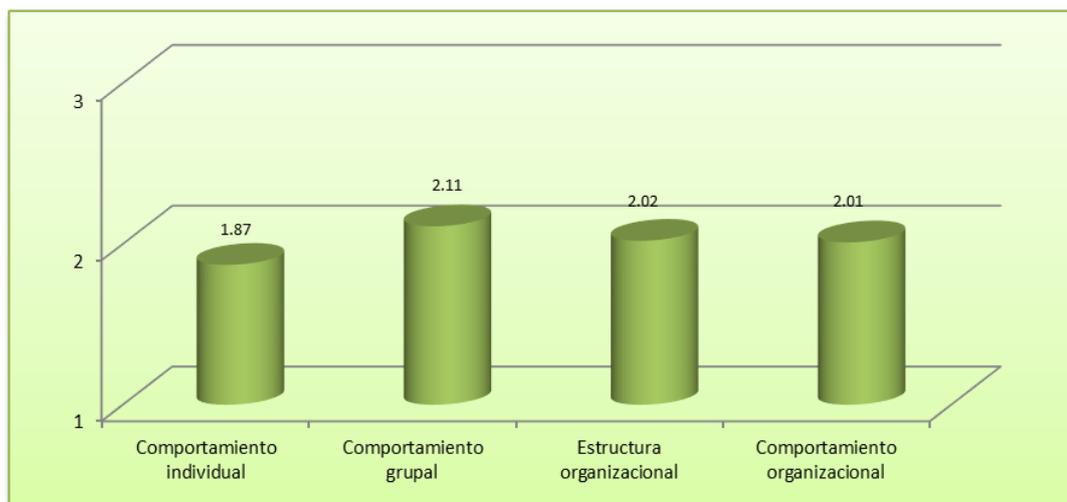


Figura 11. Comparación promedio de las dimensiones del comportamiento organizacional.

Interpretación y análisis:

- La comparación promedio de las dimensiones del comportamiento organizacional nos muestra que en promedio el comportamiento individual, el comportamiento grupal y la estructura organizacional es de nivel regular, por lo que, el comportamiento organizacional es de nivel regular.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que el comportamiento organizacional (CO) en la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), es de nivel regular con un 95.7% y un 2.01 de valor promedio, lo cual viene a ser una debilidad para la asociación, por lo tanto se puede indicar que; el impacto del comportamiento individual, grupal y la estructura organizacional, están siendo afectados por factores negativos, como consecuencia del nivel educacional y formativo de los integrantes de asociación.
2. Se concluye que en la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), el comportamiento individual es de nivel regular con un 80.4% y un 1.87 de valor promedio debido a factores negativos como: personalidad inadecuada, falta de reconocimiento de las diferencias individuales, así mismo están siendo afectados con temas de percepción y atribución, sin embargo existe una buena motivación y buena satisfacción en el trabajo.
3. Se concluye que en la asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), el comportamiento grupal es de nivel regular con un 73.9% y un 2.11 de valor promedio, debido a un factor negativo como: la comunicación inadecuada porque hay desinterés por la interacción e integración, así mismo están siendo afectados por la toma de decisiones grupales escasas porque existen grupos muy cerrados que excluyen a los nuevos, sin embargo existe buen trabajo en equipo, porque tienen un objetivo en común, proveer una cantidad determinada todos los meses a programa de vaso de leche.
4. Se concluye que en la asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP) la estructura organizacional es de nivel regular con un

84.8% y un 2.02 de valor promedio, debido a un factor negativo como: las políticas de la asociación (estatuto) no son puestas en práctica. Asimismo están siendo afectados por falta de una cultura organizacional porque carecen de un modo particular de comportamiento, sin embargo existe influencia de consejo directivo.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), que considere el impacto que tiene un buen comportamiento organizacional (CO) en la productividad de una organización, para ello deberán considerar la capacitación y formación en temas de manejo organizativo, estrategias de liderazgo, principalmente los integrantes del consejo directivo antes de asumir el cargo; así mismo implementar jornadas de sensibilización en temas referidos a desarrollo personal y autoestima de los asociados, los mismos que deben ser sostenibles en la asociación, de manera que se conviertan en parte de las jornadas de trabajo.
2. Se recomienda al consejo directivo de la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), gestionar los servicios de un administrador especializado en psicología social, mediante la Municipalidad Distrital de Pomacanchi, para capacitar en temas referidos a la importancia de la personalidad, las diferencias individuales dentro de la organización.
3. Se recomienda al consejo directivo de la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), gestionar un motivador profesional mediante la Municipalidad Distrital de Pomacanchi, para recibir capacitaciones en temas de comunicación organizacional,
4. Se recomienda al consejo directivo de la Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), poner en práctica el estatuto de la asociación y gestionar los servicios de un administrador de empresas mediante la Municipalidad Distrital de Pomacanchi, para capacitar e implementar el Reglamento Interno de trabajo así promover la identificación con la asociación forjando un modo particular de comportamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1 Bibliografía

- Alain, C. (2013). Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal/5 Gestion de politicas de empresa. KPMG cutting though complexity, 27. Obtenido de www.kpmgcumplimentolegal.es
- Aldo, I. (s.f.). Poder y autoridad en las organizaciones.
- Alejandra, L. S. (2014). Herramientas para la competitividad de la pequeña empresa en america latina. Mexico - Chile: Editado por servicios academico internacionales para eumend.net.
- Alles, M. A. (2007). Comportamiento Organizacional. Buenos Aires: Granica.
- Amoros, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En Busca Del Desarrollo De Ventajas Competitivas. Lambayeque - Peru: Biblioteca Virtual EUMEDNET.
- Camacho de la Cruz, J. A. (23 de 11 de 2010). Gestipolis. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/grupos-y-equipos-en-las-organizaciones/>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). Comportamiento Organizacional : La Dinamica del éxito en las organizaciones. Mexico: Mc Graw Hill.
- Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. Edinburgh Business school heriot - Watt University, 25-26.
- Gonzales, E. A. (2010). El poder en las organizaciones. ¿ de eso no se habla? Editorial la ley.
- Moreno, E. L. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. CULCyT.
- Robbins, S. P. (1998). FUNDAMENTOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento Organizacional. MEXICO: PEARSON.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. San Diego. Estados Unidos: Pearson Education.

Sanchez, A. (07 de 01 de 2015). ¿como podemos potenciar al maximo el trabajo en equipo? Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/como-podemos-potenciar-al-maximo-trabajo-equipo-2119643>

Tobar, K. (28 de mayo de 2016). Clima Organizacional. Obtenido de <http://tovar-clima-organizacional.blogspot.pe/2016/05/satisfaccion-laboral.html>

Umanzor, C. (2011). ¿Como enseñar a tomar decisiones acertadas? procesos para tomar decisiones. FUNDESYRAM, 76

ANEXOS

7.1 Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA
TÍTULO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES LÁCTEOS DE CUATRO LAGUNAS POMACANCHI (APROLAP), DISTRITO DE POMACANCHI-ACOMAYO, CUSCO-2016.

Problema	Objetivos	Variables	Metodología
<p>Problema General: ¿Cómo es el comportamiento organizacional de la Asociación De Productores lácteo de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Cusco-2016?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cómo es el comportamiento individual de la Asociación De Productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Cusco-2016?, Cusco-2016?</p> <p>¿Cómo es el comportamiento grupal de la Asociación De Productores lácteos de cuatro lagunas (APROLAP), Cusco-2016?, Cusco-2016?</p> <p>¿Cómo es la estructura organizacional de la Asociación De Productores lácteos de cuatro lagunas (APROLAP), Cusco-2016?</p>	<p>Objetivo General: Describir el comportamiento organizacional de la Asociación De Productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Cusco-2016</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Describir el comportamiento individual de la Asociación De Productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Cusco-2016</p> <p>Describir el comportamiento grupal de la Asociación De Productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Cusco-2016</p> <p>Describir la estructura organizacional de la Asociación De Productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi (APROLAP), Cusco-2016</p>	<p>Variable de Estudio: Comportamiento Organizacional</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comportamiento Individual ➤ Comportamiento Grupal ➤ Estructura Organizacional 	<p>Tipo: Básico</p> <p>Nivel Descriptivo</p> <p>Diseño No Experimental</p> <p>Población 46 Socios</p> <p>Muestra 46 Asociados</p>

7.2 Matriz de instrumento

TITULO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES LÁCTEOS DE CUATRO LAGUNAS POMACANCHI (APROLAP), DISTRITO DE POMACANCHI-ACOMAYO, CUSCO-2016.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	IT E M	CRITERIO S DE EVALUACI
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias Individuales • Personalidad • Percepción • Atribución • Motivación • satisfacción en el trabajo 	37.50	6	1. Considera las diferencias que posee cada persona. 2. Mantiene una actitud propia frente al desarrollo de su trabajo 3. Identifica con precisión lo referido a su entorno laboral 4. Tiene una percepción adecuada de las personas de la asociación. 5. Se siente motivado por pertenecer a la asociación 6. Evidencia satisfacción en el trabajo	SIEMPRE AVECES NUNCA
	COMPORTAMIENTO GRUPAL	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Toma de decisiones • Comportamiento de equipos 	35.71	5	7. Utiliza comunicación horizontal en el desempeño de sus funciones. 8. Utiliza comunicación vertical en el desempeño de sus funciones. 9. Toma decisiones adecuadas en el desarrollo de sus funciones. 10. Trabaja con sus compañeros para alcanzar las metas grupales	
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Políticas • Poder 	35.71	5	11. Considera adecuados los valores organizacionales. 12. Considera adecuado el uso de políticas en la organización. 13. Considera que el poder es un factor importante en la organización y/o en el área que se desempeña laboralmente. 14. Controla de manera correcta la asignación de poder	
			100%	16		

7.3 Instrumentos de medición

**UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

FICHA DE OBSERVACIÓN

Nombre:.....

Área de Trabajo:.....

S=Siempre A= Abecés N= Nunca

ITEMS	CRITERIO DE EVALUACION		
	S	A	N
1. Considera las diferencias que posee cada persona.			
2. Mantiene una actitud propia frente al desarrollo de su trabajo			
3. Identifica con precisión lo referido a su entorno laboral			
4. Tiene una percepción adecuada de las personas de la asociación.			
5. Se siente motivado por pertenecer a la asociación			
6. Evidencia satisfacción en el trabajo			
7. Utiliza comunicación horizontal en el desempeño de sus funciones.			
8. Utiliza comunicación vertical en el desempeño de sus funciones.			
9. Toma decisiones adecuadas en el desarrollo de sus funciones.			
10. Trabaja con sus compañeros para alcanzar las metas grupales			
11. Considera adecuados los valores organizacionales.			
12. Considera adecuado el uso de políticas en la organización			
13. Considera que el poder es un factor importante en la organización y/o en el área que se desempeña			
14. Controla de manera correcta la asignación de poder			

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Considera Ud. que cada persona es único y diferente dentro la asociación?
2. ¿Considera usted que el trabajo le permite mantener su personalidad?
3. ¿Identifica usted de manera adecuada lo que ocurre en el ambiente de la asociación?
4. ¿Elabora usted una opinión de sus compañeros en base a su comportamiento?
5. ¿Se siente usted motivado por pertenecer a la asociación?
6. ¿Se siente usted satisfecho con la actividad al cual te dedicas?
7. ¿Se comunica usted con sus compañeros para realizar su trabajo?
8. ¿Se comunica usted constantemente con los directivos de la asociación?
9. ¿Toman decisiones adecuadas ante la presencia de un problema dentro de la asociación?
10. ¿Trabaja usted con sus compañeros para alcanzar las metas de la asociación?
11. ¿Considera usted que en la asociación se practican valores?
12. ¿Según usted Existen normas y reglamentos para la convivencia en la asociación?
13. ¿Considera usted que es importante la autoridad para el buen manejo de la asociación?
14. ¿Considera que la autoridad de los directivos se utiliza de manera adecuada?

Preguntas para cada dimensión

a. Preguntas para la dimensión comportamiento individual

			Nunca	A veces	Siempre	Total
P1	Considera las diferencias que posee cada persona.	N	30	10	6	46
		%	65.2%	21.7%	13%	100%
P2	Mantiene una actitud propia frente al desarrollo de su trabajo.	N	29	16	1	46
		%	63%	34.8%	2.2%	100%
P3	Identifica con precisión lo referido a su entorno laboral.	N	14	26	6	46
		%	30.4%	56.5%	13%	100%
P4	Tiene una percepción adecuada de las personas de la asociación.	N	16	23	7	46
		%	34.8%	50%	15.2%	100%
P5	Se siente motivado por pertenecer a la asociación.	N	4	17	25	46
		%	8.7%	37%	54.3%	100%
P6	Evidencia satisfacción en el trabajo.	N	9	15	22	46
		%	19.6%	32.6%	47.8%	100%

b. Preguntas para la dimensión comportamiento grupal

			Nunca	A veces	Siempre	Total
P7	Utiliza comunicación horizontal en el desempeño de sus funciones.	N	23	18	5	46
		%	50%	39.1%	10.9%	100%
P8	Utiliza comunicación vertical en el desempeño de sus funciones.	N	16	29	1	46
		%	34.8%	63%	2.2%	100%
P9	Toma decisiones adecuadas en el desarrollo de sus funciones.	N	2	27	17	46
		%	4.3%	58.7%	37%	100%
P10	Trabaja con sus compañeros para alcanzar las metas grupales.	N	6	16	24	46
		%	13%	34.8%	52.2%	100%

c. Preguntas para la dimensión estructura organizacional

			Nunca	A veces	Siempre	Total
P11	Considera adecuados los valores organizacionales.	N	4	26	16	46
		%	8.7%	56.5%	34.8%	100%
P12	Considera adecuado el uso de políticas en la organización.	N	24	17	5	46
		%	52.2%	37%	10.9%	100%
P13	Considera que el poder es un factor importante en la organización y/o en el área que se desempeña laboralmente.	N	5	8	33	46
		%	10.9%	17.4%	71.7%	100%
P14	Controla de manera correcta la asignación de poder.	N	15	24	7	46
		%	32.6%	52.2%	15.2%	100%

7.4 Panel fotografico



Descripcion: junto al presidente de la Asociacion, Gregorio Sutta, Mirano, despues de las entrevistas a todos los asociados , quien fue el responsable de acompañar vivienda por vivienda.



Descripcion: entrevistando a una de las asociadas de la asociacion de productores, durante la tarde.



Descripcion: Entrevistando a una de las 46 asociados en pomacanchi durante el dia.



Descripcion: Durante la madrugada entrevistando a una de los asociados durante la madrugada.

7.5 Documentos de la asociación

a) Ficha RUC

CONSULTA RUC: 20527622434 - ASOCIACION DE PRODUCTORES LACTEOS DE CUATRO LAGUNAS POMACANCHI			
Número de RUC:	20527622434 - ASOCIACION DE PRODUCTORES LACTEOS DE CUATRO LAGUNAS POMACANCHI		
Tipo Contribuyente:	ASOCIACION		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	08/02/2006	Fecha Inicio de Actividades:	08/02/2006
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.PERU NRO. 592 ACOMAYO CUSCO - ACOMAYO - POMACANCHI		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	MANUAL/COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 1050 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA LIQUIDACION DE COMPRA GUIA DE REMISION - REMITENTE		
Sistema de Emisión Electrónica:	-		
Afiliado al PLE desde:	-		
Padrones :	Acogido a Ley de Promoción de Zonas AltoAndinas (Ley 29482) desde 20/12/2009		