





**DIRECTORIO**

**Secretario de Educación Pública**

Mtro. Alonso Lujambio Irazábal

**Subsecretario de Educación Superior**

Dr. Rodolfo Tuirán Gutiérrez

**Coordinadora de Universidades Politécnicas**

Mtra. Sayonara Vargas Rodríguez

ORIGINAL

## PÁGINA LEGAL

### Participantes

Mtro. Sergio Barcelata Cavazos - Universidad Politécnica Metropolitana de Puebla (UPMP)

Mtra. Georgina Castillo Velasco - Universidad Politécnica Metropolitana de Puebla (UPMP)

Mtra. Gabriela Stefanie Solís Santos - Universidad Politécnica Metropolitana de Puebla (UPMP)

Primera Edición: 2011

DR © 2011 Coordinación de Universidades Politécnicas.

Número de registro:

México, D.F.

ISBN\_\_\_\_\_

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
PROGRAMA DE ESTUDIOS .....	3
FICHA TÉCNICA .....	4
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN .....	6
GLOSARIO .....	18
BIBLIOGRAFÍA .....	30

ORIGINAL

## INTRODUCCIÓN


“La organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante, para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.” (Robbins, 2009), por ello, es necesario reconocer que, uno de los recursos indispensables y más importantes en las organizaciones es el humano.

Con esta definición, enfatizamos que el capital humano en las empresas hace que estas funcionen, y a su vez, logren los objetivos planteados. Pero, ¿De qué manera se alcanza desarrollar el potencial humano, sin dejar de lado los sentimientos, pensamientos y motivaciones característicos del mismo? Este cuestionamiento y muchos más hacen indispensable una asignatura dedicada al estudio del comportamiento humano.

El comportamiento humano, es entonces, “el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones” (Robbins, 2009), lo que permite entender la relación con el individuo y otras personas en el contexto empresarial. Los seres humanos tienden a un comportamiento si no igual, similar en algunos casos, de forma que se estudie y aplique como una disciplina, y que a través del proceso causa efecto, se logre la cooperación y colaboración efectiva del personal, para lograr que las organizaciones funcionen con mayor eficiencia.

Dentro de la empresa, el trabajo en equipo, la motivación, y el liderazgo son actividades que no pueden faltar, pues la forma en cómo estas se apliquen, será factor clave del éxito o fracaso de las mismas.

El administrador actual, debe no solamente poseer conocimientos teóricos, sino saberlos llevar a la práctica y en el caso del manejo de recursos humanos, debe poseer habilidades para “el buen trato con la gente” de forma que sea empático, y logre ser un directivo que oriente y guíe a las personas al objetivo común de la empresa, es decir que sea productiva. (Robbins, 2009)



Por ello, la asignatura de Comportamiento y Desarrollo Organizacional, responde a esta administración eficiente del capital humano para lograr resultados que permitan, un ambiente adecuado de trabajo, adaptación a los cambios que día a día las organizaciones deben realizar para ser competitivas, manejo de conflictos para convertirlos en oportunidades de mejora y el desarrollo organizacional integrado.

ORIGINAL



Nombre:	<b>Comportamiento y Desarrollo Organizacional</b>
Clave:	<b>CDO-CV</b>
Justificación:	Esta asignatura es importante para generar en el alumno la capacidad de predecir el comportamiento organizacional en aspectos individuales y de grupo.
Objetivo:	El alumno será capaz de diagnosticar a través de herramientas administrativas, aspectos relacionados con el clima organizacional de la empresa y propondrá alternativas de solución a problemas relacionados con su capital humano.
Habilidades:	<p>Recopilar información interna y externa</p> <p>Capacidad de síntesis, análisis e interpretación de datos</p> <p>Gestionar proyectos</p> <p>Tomar decisiones</p> <p>Trabajar en equipo</p> <p>Habilidades técnicas: Capacitación de personal, evaluación del desempeño, desarrollo de personal</p> <p>Habilidades humanas: Interactuar efectivamente con las persona.</p> <p>Habilidades conceptuales: Formular ideas, resolución creativa de problemas, habilidades de expresión oral y escrita, manejo de estrés y trabajo bajo presión, pro actividad y dinamismo.</p>
Competencias genéricas a desarrollar:	Capacidad para análisis y síntesis para aprender, para resolver problemas, para aplicar los conocimientos en la práctica, para adaptarse a nuevas situaciones, para cuidar la calidad, para gestionar la información y para trabajar de forma autónoma y en equipo.

Capacidades a desarrollar en la asignatura	Competencias a las que contribuye la asignatura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a través de técnicas administrativas para conocer los requerimientos de la organización</li> <li>• Elaborar planes y programas de capacitación de acuerdo a las necesidades del personal de la organización, para mejorar sus actividades y el logro de los objetivos organizacionales.</li> <li>• Evaluar los resultados de la función de capacitación a través de técnicas administrativas para detectar variaciones a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar Programas de Capacitación y Desarrollo identificando las necesidades del personal para el desarrollo del capital intelectual de la organización.</li> </ul>



los planes elaborados y realizar las acciones pertinentes.

	Unidades de aprendizaje.	HORAS	TEORÍA	HORAS	PRÁCTICA
		Presencial	No presencial	Presencial	No presencial
Estimación de tiempo (horas) necesario para transmitir el aprendizaje al alumno, por Unidad de Aprendizaje	I. Fundamentos del comportamiento organizacional.	10	1	3	0
	II. Motivación	16	1	3	0
	III. Liderazgo y empowerment	14	3	3	0
	IV. Trabajo en equipo, estrés y conflicto.	11	1	3	0
	V. Administración del cambio y desarrollo organizacional	15	3	3	0
Total de horas por cuatrimestre	90				
Total de horas por semana	6				
Créditos	5				



# **INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**

ORIGINAL



Subsistema de  
Universidades  
Politécnicas

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA  
CUESTIONARIO  
UNIDAD I. FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Nombre: \_\_\_\_\_ Matrícula: \_\_\_\_\_

**Explique o responda a los siguientes aspectos:**

1. ¿Cuáles son las actividades que corresponden al proceso de Administración de Personal?
2. ¿Para qué sirve un perfil de puestos en el proceso de Administración de Personal?
3. ¿En qué consiste el reclutamiento del personal?
4. ¿Qué documento avala la relación laboral entre el trabajador y la empresa?
5. ¿Qué es cultura organizacional?
6. Defina que es la actividad de inducción de personal en la organización.
7. Explique el proceso de capacitación del personal.
8. ¿Qué es la motivación en el trabajo?
9. Maslow, desarrolló la teoría de la “Jerarquía de las necesidades”. Explica dicha teoría
10. Ejemplifica las características referentes a las personas de tipo “x” y “y”.



**LISTA DE COTEJO PARA ESTUDIO DE CASO  
U1, EP1**

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE:** \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

Nombre(s) del alumno(s):		Matrícula:	Firma del alumno(s):
Producto:	Nombre del Caso de practico:	Fecha:	
Asignatura:			Periodo cuatrimestral:
Nombre del Profesor:			Firma del Profesor:

**INSTRUCCIONES**

Revisar las actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuáles son las condiciones no cumplidas, si fuese necesario.

Valor del reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
5%	<b>Presentación.</b> El trabajo cumple con los requisitos como: a. orden y limpieza			
5%	b. Sin faltas ortográficas			
30%	<b>Desarrollo.</b> Descripción de la situación, analiza los eventos principales y define la estrategias más pertinente de acuerdo al tipo de caso			
30%	<b>Resultados.</b> Resuelve el caso a partir de la selección de la estrategia adecuada.			
20%	<b>Conclusiones.</b> Las conclusiones son claras, acordes con la solución del caso y presenta la propuesta de mejora.			
10%	<b>Responsabilidad.</b> Entregó el reporte en las condiciones acordadas.			
100%	<b>CALIFICACIÓN:</b>			



Subsistema de  
Universidades  
Politécnicas

## GUIA DE OBSERVACIÓN PARA EXPOSICIONES INDIVIDUALES/EQUIPO U1, ED1

### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE PROCESO ADMINISTRATIVO:

#### INSTRUCCIONES

Revisar los documentos o actividades que se solicitan y marque en los apartados “SI” cuando la evidencia a evaluar se cumple; en caso contrario marque “NO”. En la columna “OBSERVACIONES” ocúpela cuando tenga que hacer comentarios referentes a lo observado.

Valor del reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
2%	<b>Puntualidad</b> para iniciar y concluir la exposición			
15%	<b>Esquema de diapositiva (hoja de rotafolio).</b> Imágenes y dibujos técnicos de calidad, colores y tamaño de letra apropiada.			
1%	<b>Portada:</b> Nombre de la escuela (logotipo), Carrera, Asignatura, Profesor, Alumnos, Matricula, Grupo, Lugar y fecha de entrega.			
5%	<b>Ortografía</b> (cero errores ortográficos).			
5%	<b>Exposición</b> a. Utiliza las diapositivas como apoyo, no lectura total Utiliza ejemplos ilustrativos sobre el tema.			
30%	b. Desarrollo del tema fundamentado y con una secuencia estructurada.			
5%	c. Expresión no verbal (gestos, miradas y lenguaje corporal).			
	<b>Preparación de la exposición.</b>			
20%	a. Dominio del tema			
5%	b. Habla con seguridad			
10%	c. Responde a los cuestionamientos adecuadamente			
2%	<b>Presentación y arreglo personal</b>			
100%		<b>CALIFICACIÓN:</b>		

Nombre: \_\_\_\_\_ Matrícula: \_\_\_\_\_

CONTESTA LO QUE SE TE PIDE:

- 1.- El reforzamiento hace hincapié en \_\_\_\_\_.
  - a) Las recompensas intrínsecas.
  - b) Las recompensas extrínsecas.
  - c) La ley de disminución de los rendimientos.
  - d) El aprendizaje social.
  
- 2.- Una persona con una alta necesidad de logro tiene mayores probabilidades de preferir \_\_\_\_\_ en su puesto de trabajo.
  - a) El trabajo en grupo.
  - b) Metas desafiantes.
  - c) El control sobre las personas.
  - d) Poca o ninguna retroalimentación.
  
- 3.- En la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland, una alta necesidad de poder socializado implica el deseo de controlar a los demás en la búsqueda de las metas grupales u organizacionales.  
F ( ) V ( )
  
- 4.- Una recompensa extrínseca es un resultado de trabajo valorado de manera positiva y que se recibe directamente del desempeño de la tarea en sí mismo.  
F ( ) V ( )
  
- 5.- Una recompensa es contingente al desempeño cuando su tamaño y valor varían en proporción al nivel de desempeño alcanzado.  
F ( ) V ( )
  
- 6.- ¿En qué consiste la teoría de las necesidades de Maslow? Explica.
  
- 7.- Describe ¿Cuáles son las características de las personas tipo “Y”, según Douglas Mc Gregor?
  
- 8.- ¿En qué consisten los factores de higiene, según Herzberg?



Subsistema de  
**Universidades  
Politécnicas**

## GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA DRAMATIZACIONES U2, ED1

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE: \_\_\_\_\_

### DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Nombre(s) del alumno(s):	Matricula:	Firma del alumno(s):
Producto:	Nombre del Caso Práctico:	Fecha:
Asignatura:		Periodo cuatrimestral:
Nombre del Docente:		Firma del Docente:

### INSTRUCCIONES

Revisar las actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuáles son las condiciones no cumplidas, si fuese necesario.

Valor del reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
5%	<b>Presentación.</b> El trabajo cumple con los requisitos de orden en la dramatización.			
5%	<b>Vocabulario.</b> Enriqueció el vocabulario a través de la exposición.			
30%	<b>Desarrollo.</b> Sigue una metodología para lograr soltura, claridad y precisión en la expresión. .			
30%	<b>Resultados.</b> Desarrolló con imaginación creadora, originalidad e inventiva el tema tratado.			
20%	<b>Conclusiones.</b> Genera conclusiones claras y acordes con el objetivo esperado de la dramatización.			
10%	<b>Responsabilidad.</b> Empezó y terminó en tiempo y forma.			
100%	<b>CALIFICACIÓN:</b>			



Subsistema de  
**Universidades  
Politécnicas**

## RÚBRICA PARA MAPA CONCEPTUAL U3, EP1

Universidad Politécnica \_\_\_\_\_

Nombre de la asignatura COMPORTAMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Aspecto a evaluar	Competente 10	Independiente 9	Básico avanzado 8	Básico umbral 7	Insuficiente 0
<b>Análisis y síntesis de la información</b> (4 puntos)	Establece de manera sintetizada las ideas centrales del texto original y las relaciones existentes entre sus contenidos.	Muestra los puntos elementales del texto original de forma sintetizada.	Indica parcialmente los conceptos elementales del texto original.	Muestra algunas ideas referentes al tema, pero no las ideas centrales.	El resumen no plantea las ideas principales; no recupera el contenido del texto original.
<b>Organización de la información</b> (3 puntos)	Presenta las ideas principales del texto, agrupa los conceptos y los jerarquiza de lo general a lo específico apropiadamente y logra un orden al presentar sus ideas.	Presenta el concepto principal, agrupa los conceptos y los jerarquiza de lo general a lo específico; no logra articular un orden entre los contenidos.	Presenta el concepto principal, pero no agrupa los conceptos ni los jerarquiza de lo general a lo específico, no logra articular un orden entre los contenidos.	Presenta los conceptos, pero no identifica el concepto principal, no agrupa los conceptos ni los jerarquiza de lo general a lo específico, no logra articular un orden entre los contenidos.	El resumen no presenta el concepto principal, no identifica el concepto principal, no agrupa los conceptos ni los jerarquiza de lo general a lo específico, no logra articular un orden entre los contenidos.
<b>Forma</b> (3 puntos)	Elementos a considerar: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Encabezado</li><li>2. Fuente</li><li>3. Contenidos alineados</li><li>4. Ortografía</li><li>5. Referencias bibliográficas.</li></ol>	Cumple con cuatro de los elementos requeridos.	Cumple con tres de los elementos requeridos.	Cumple con dos de los elementos requeridos.	No reúne los criterios mínimos para elaborar un resumen.





Subsistema de  
Universidades  
Politécnicas

## RÚBRICA PARA PRESENTACIÓN DE VIDEO U3, EP2

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE: \_\_\_\_\_

### DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Nombre(s) del alumno(s):	Matricula:	Firma del alumno(s):
Producto:	Nombre del Vídeo:	Fecha:
Asignatura:	Periodo cuatrimestral:	
Nombre del Profesor:	Firma del Profesor:	

### INSTRUCCIONES

Revisar las actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuáles son las condiciones no cumplidas, si fuese necesario.

Valor del reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
5%	<b>Presentación.</b> Establece de manera sintetizada las ideas centrales y las relaciones existentes.			
5%	<b>Duración del vídeo.</b> Respeta los límites de tiempo establecido y cumple con el objetivo de la actividad.			
30%	<b>Imágenes y escenarios adecuados.</b> El uso de las imágenes y escenarios proyectados tienen secuencia lógica con el tema que se presenta			
30%	<b>Audio.</b> El audio es óptimo y se escucha con claridad.			
20%	<b>Conclusiones.</b> Las conclusiones son claras, acordes con la solución del caso y presenta la propuesta de mejora.			
10%	<b>Responsabilidad.</b> Entregó el vídeo en las condiciones acordadas, tiempo y especificaciones			
10%	<b>Trabajo en equipo.</b> En la presentación del vídeo demostraron integración y participación de todo el equipo.			
100%	<b>CALIFICACIÓN:</b>			



Subistema de  
Universidades  
Politécnicas

## GUIA DE OBSERVACIÓN PARA EXPOSICIONES INDIVIDUALES/EQUIPO U3, ED1

### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE PROCESO ADMINISTRATIVO:

#### INSTRUCCIONES

Revisar los documentos o actividades que se solicitan y marque en los apartados “SI” cuando la evidencia a evaluar se cumple; en caso contrario marque “NO”. En la columna “OBSERVACIONES” ocúpela cuando tenga que hacer comentarios referentes a lo observado.

Valor del reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
2%	<b>Puntualidad</b> para iniciar y concluir la exposición			
15%	<b>Esquema de diapositiva (hoja de rotafolio).</b> Imágenes y dibujos técnicos de calidad, colores y tamaño de letra apropiada.			
1%	<b>Portada:</b> Nombre de la escuela (logotipo), Carrera, Asignatura, Profesor, Alumnos, Matricula, Grupo, Lugar y fecha de entrega.			
5%	<b>Ortografía</b> (cero errores ortográficos).			
5%	<b>Exposición</b> a. Utiliza las diapositivas como apoyo, no lectura total Utiliza ejemplos ilustrativos sobre el tema.			
30%	b. Desarrollo del tema fundamentado y con una secuencia estructurada.			
5%	c. Expresión no verbal (gestos, miradas y lenguaje corporal).			
	<b>Preparación de la exposición.</b>			
20%	a. Dominio del tema			
5%	b. Habla con seguridad			
10%	c. Responde a los cuestionamientos adecuadamente			
2%	<b>Presentación y arreglo personal</b>			
100%	<b>CALIFICACIÓN:</b>			



## GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA DRAMATIZACIONES U4, ED1

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE: \_\_\_\_\_

### DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Nombre(s) del alumno(s):	Matricula:	Firma del alumno(s):
Producto:	Nombre del Caso Práctico:	Fecha:
Asignatura:	Periodo cuatrimestral:	
Nombre del Docente:	Firma del Docente:	

### INSTRUCCIONES

Revisar las actividades que se solicitan y marque en los apartados “SI” cuando la evidencia se cumple; en caso contrario marque “NO”. En la columna “OBSERVACIONES” indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuáles son las condiciones no cumplidas, si fuese necesario.

Valor del reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
5%	<b>Presentación.</b> El trabajo cumple con los requisitos de orden en la dramatización.			
5%	<b>Vocabulario.</b> Enriqueció el vocabulario a través de la exposición.			
30%	<b>Desarrollo.</b> Sigue una metodología para lograr soltura, claridad y precisión en la expresión. .			
30%	<b>Resultados.</b> Desarrolló con imaginación creadora, originalidad e inventiva el tema tratado.			
20%	<b>Conclusiones.</b> Genera conclusiones claras y acordes con el objetivo esperado de la dramatización.			
10%	<b>Responsabilidad.</b> Empezó y terminó en tiempo y forma.			
100%	<b>CALIFICACIÓN:</b>			



### RÚBRICA PARA CUADRO SINÓPTICO U5, EP1

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	10 EXCELENTE	9 MUY BIEN	7 MEJORABLE	0 SIN REALIZAR
<b>Resumen 20%</b>	Incluye el propósito del tema, definiciones muy claras y menciona ejemplos	Incluye el propósito del tema, definiciones claras y menciona ejemplos	Solo incluye el propósito, las definiciones son confusas, con ejemplos escasos	No realizó la actividad
<b>Bibliografía 20%</b>	Las fuentes de información son muy variadas (al menos 5) y de fuentes confiables (aceptadas dentro de la especialidad) y contribuyen a desarrollar el tema.	Las fuentes de información son variadas (al menos 4) y de fuentes confiables (y contribuyen a desarrollar el tema.	Las fuentes de información son limitadas o poco variadas (al menos 3) de las cuales una no es confiable por lo que no contribuyen al desarrollo el tema.	No realizó la actividad
<b>Ortografía 20%</b>	No tiene errores ortográficos de acentuación o conjunción de verbos y buen estilo de redacción	Tiene muy pocos errores ortográficos de acentuación o conjunción de verbos (máximo 3)	Tiene errores ortográficos de acentuación o conjunción de verbos	No realizó la actividad
<b>Representación gráfica 20%</b>	Todas las ideas (idea general, principal y complementaria) que se presentan tiene relación directa con el tema, siendo claras y objetivas	Casi todas las ideas (idea general, principal y complementaria) que se presentan tiene relación directa con el tema, siendo claras y objetivas	Tanto la ideas general, como principal tiene relación con el tema; la idea complementaria aborda escasamente el tema	No realizó la actividad
<b>Presentación 20%</b>	La portada incluye: el título congruente con el contenido, información del curso y del alumno, tamaño de los márgenes, caracteres e interlineado apropiado	La portada no incluye dos de los requisitos siguientes: el título congruente con el contenido, información del curso y del alumno, tamaño de los márgenes, caracteres e interlineado apropiado	La portada no incluye tres de los requisitos siguientes: el título congruente con el contenido, información del curso y del alumno, tamaño de los márgenes, caracteres e interlineado apropiado	No realizó la actividad

LISTA DE COTEJO PARA REPORTE DE LECTURA  
U5, EP2

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE: \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

Nombre(s) del alumno(s):	Matricula:	Firma del alumno(s):
Producto:	Nombre del Caso de practico:	Fecha:
Asignatura:	Periodo cuatrimestral:	
Nombre del Profesor:	Firma del Profesor:	

**INSTRUCCIONES**

Revisar las actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuáles son las condiciones no cumplidas, si fuese necesario.

Valor del reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
5%	<b>Presentación.</b> El trabajo cumple con los requisitos como: a. orden y limpieza			
5%	b. Sin faltas ortográficas			
30%	<b>Desarrollo.</b> Descripción de la situación, analiza los eventos principales y define la estrategias más pertinente de acuerdo al tipo de caso			
30%	<b>Resultados.</b> Resuelve el caso a partir de la selección de la estrategia adecuada.			
20%	<b>Conclusiones.</b> Las conclusiones son claras, acordes con la solución del caso y presenta la propuesta de mejora.			
10%	<b>Responsabilidad.</b> Entregó el reporte en las condiciones acordadas.			
100%	<b>CALIFICACIÓN:</b>			

## GLOSARIO

### A

**Actitudes.** Enunciados o juicios evaluativos concernientes a objetos, personas o acontecimientos.

**Administración.** Disciplina que estudia los medios más adecuados para alcanzar las metas de las empresas.

**Administración científica.** Conjunto de obras publicadas a principios de la década de 1900 acerca de los incentivos, selección, entrenamiento y diseño de puestos para eliminar el tiempo y los movimientos superfluos.

**Agente de cambio.** Persona o personas que sirven de catalizadores y que asumen la responsabilidad de dirigir el proceso de cambio.

**Ambiente.** Cualquier cosa que está fuera de la organización propiamente dicha.

**Análisis de puesto.** Realización de una descripción pormenorizada de las tareas presentes en un trabajo: se determinan la relación de un puesto con otros y se miden el conocimiento, destrezas y habilidades necesarias para que un empleado lo ejecute bien.

**Aprendizaje.** Cualquier cambio relativamente permanente que se presenta en la conducta y que es fruto de la experiencia.

**Ausentismo.** Faltar al trabajo.

**Autonomía.** Grado en el que un trabajo o puesto brinda libertad y discreción al individuo al programar el trabajo y determinar los métodos que se aplicarán a su ejecución.

**Autoritarismo.** Creencia de que debería haber diferencias de estatus y poder entre las personas de una organización.

**Autorrealización.** Impulso de realizar plenamente las propias potencialidades.

### B

**Bienestar.** Mantenimiento de la salud física y mental para enfrentar mejor el estrés cuando éste aparezca.

**Burocracia.** Estructura caracterizada por gran complejidad, alto grado de formalización, impersonalidad, escalafón, decisiones de contratación basadas en méritos y separación entre la vida personal y la vida en la organización.

## C

**Cambio.** Hacer que las cosas sean diferentes.

**Canal.** Medio por el cual se transmite un mensaje de comunicación.

**Capacidad.** Habilidad existente en una persona para desempeñar las diversas tareas necesarias para un determinado puesto de trabajo.

**Capacitación.** Proporciona la oportunidad de adquirir y mejorar habilidades relacionadas con un puesto de trabajo.

**Capital intelectual.** La suma del conocimiento, pericia y energía disponibles en los miembros de la organización.

**Centralización.** Grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización.

**Centros de evaluación.** Conjunto de pruebas de simulación del desempeño, cuya finalidad es evaluar el potencial gerencial de un candidato.

**Círculos de retroalimentación.** El eslabón final en el proceso de comunicación; retorna el mensaje al sistema y comprueba que no haya habido malos entendidos.

**Círculos de calidad.** Grupo de trabajo voluntario de empleados que se reúnen periódicamente para discutir sus problemas de calidad, investigar las causas de éstos, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas.

**Coaliciones.** Dos o más individuos que combinan su energía para dar más fuerza a sus demandas o para apoyarlas.

**Codificación.** Convertir un mensaje en forma simbólica.

**Coerción.** Aplicación de amenazas o fuerza directamente sobre quienes se resisten.

**Cohesión.** Grado en el que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y comparten metas comunes.

**Colaboración.** Situación donde las partes en conflicto desean satisfacer plenamente el interés de todos.

**Competencia.** Situación donde una persona procura alcanzar sus metas o favorecer sus intereses, sin importarle el influjo que su comportamiento ejerza sobre los demás.

**Comportamiento causado.** Aquel que se dirige a un fin; el que no es aleatorio.

**Comportamiento organizacional.** Disciplina que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar ese conocimiento y mejorar la eficacia de la organización.

**Compromiso.** Situación donde cada parte en un conflicto debe renunciar a algo.

**Compromiso organizacional.** Orientación de un individuo hacia la empresa en función de fidelidad, identificación y participación personal.

**Comunicación.** Transferencia y comprensión del significado.

**Condicionamiento clásico.** Tipo de condicionamiento en el cual un individuo responde a un estímulo que invariablemente no produciría tal respuesta.

**Condicionamiento operante.** Tipo de condicionamiento en el cual la conducta voluntaria deseada aporta un premio o impide un castigo.

**Confiabilidad.** Congruencia de una medición.

**Conflicto.** Proceso en el que A se propone deliberadamente anular los esfuerzos de B en alguna forma de bloque que frustrará a B en la consecución de sus metas o sus intereses.

**Control.** El conjunto de mecanismos utilizados para mantener las acciones y los resultados dentro de límites predeterminados.

**Creatividad.** Generar respuestas únicas y novedosas para los problemas y oportunidades.

**Creencia.** Idea acerca de alguien o algo, y las conclusiones que las personas obtienen a partir de ella.

**Cultura.** Formas de pensar y actuar aprendidas y compartidas por un grupo de personas o sociedad.

**Cultura organizacional.** Sistema de acciones, valores y creencias compartidas que se desarrolla dentro de la organización y orienta el comportamiento de sus miembros.

## D

**Delegación de autoridad.** Proceso que permite que los individuos y los grupos tomen decisiones que los afectan a ellos mismos y a su trabajo.

**Demografía del grupo.** Grado en el que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico como edad, sexo, raza, escolaridad o años de servicio en una empresa y el impacto que esos atributos tienen en la rotación del personal.



**Departamentalización funcional.** Agrupación de individuos por habilidades, conocimiento y campos de acción.

**Dependencia.** Relación que existe entre A y B cuando éste posee algo que aquél necesita.

**Desarrollo organizacional.** Enfoque del cambio, orientado a los sistemas.

**Descripción de puestos.** Relación escrita de lo que hace un empleado, de cómo lo hace y de los motivos por los cuales lo hace.

**Descentralización.** Grado en el cual la autoridad para tomar decisiones es otorgada a los niveles inferiores de la jerarquía en una organización.

**Dinámica grupal.** Fuerzas que operan en los grupos y que afectan las formas en que los miembros trabajan juntos.

**Dirección organizacional.** Patrón de autoridad, influencia y comportamiento gerencial aceptable establecido en la cúspide de la organización.

**Diseño de puestos.** La forma en la que se combinan las tareas y forman un trabajo completo.

Diseño del espacio de trabajo. Disposición, tamaño y distribución de los espacios del lugar de trabajo.

**Diseño experimental.** Diseño de investigación que contiene un grupo experimental y otro de control; permite suponer que los cambios en la variable dependiente del grupo experimental se deben a los introducidos en la variable independiente.

**Diseño observacional.** Diseño de investigación en el cual el investigador observa los fenómenos y anota lo que ve.

**Disonancia cognoscitiva.** Cualquier incompatibilidad entre dos o más actitudes o entre el comportamiento y las actitudes.

**Dogmatismo.** Provoca que una persona vea el mundo como un lugar amenazante y que considere a la autoridad como absoluta.

## E

**Efecto de halo.** Formarse una impresión general sobre una persona a partir de una sola característica.

**Efecto Hawthorne.** Aquél en virtud de la cual los trabajadores responden en forma positiva al recibir atención especial.

**Eficacia.** Obtención de una meta.

**Eficiencia.** La razón entre el esfuerzo real y el que se requiere para conseguir la meta.

**Elasticidad del poder.** La receptividad relativa del poder a los cambios en las opciones disponibles.

**Encuestas de actitudes.** Obtención de respuestas por parte de los empleados mediante cuestionarios sobre su opinión relativa a los trabajos, grupos de trabajo, supervisores o la organización.

**Enfoque interaccionista.** Creencia de que el conflicto no es solo una fuerza positiva en un grupo, sino que es absolutamente necesario que el grupo cumpla bien su función.

**Enriquecimiento del trabajo.** Expansión vertical de los trabajos.

**Ensanchamiento del trabajo.** Expansión horizontal de los trabajos.

**Equipos.** Personas que juntas trabajan activamente para lograr un propósito común, frente al cual todos comparten la responsabilidad.

**Establecimiento de metas.** Proceso de desarrollar y establecer objetivos de desempeño y motivacionales.

**Estímulo.** Algo que incita a la acción

**Estrategia organizacional.** Proceso de posicionar a una organización en el entorno competitivo y de implementar acciones para competir con éxito.

**Estrés.** Condición dinámica en que un individuo afronta una oportunidad, limitación o demanda relacionadas con lo que desea y cuyo resultado se considera inseguro e importante a la vez.

**Evaluación del desempeño.** Proceso de valorar sistemáticamente el desempeño y proporcionar retroalimentación sobre los ajustes susceptibles de llevarse a cabo en el mismo.

**Expectativa de roles.** Manera en que los demás piensan que debería obrar alguien en determinadas circunstancias.

## F

**Factores de estrés.** Cosas que provocan estrés.

**Factores de higiene.** Factores del contexto de un puesto de trabajo –el escenario de trabajo– que fomentan el descontento laboral.

**Factores motivacionales.** En el contenido del puesto –las tareas que las personal realmente hacen– son fuentes de satisfacción laboral.

**Forma celular.** Estructura organizacional que hace hincapié en los grupos cuasi independientes de los componentes que se organizan a ellos mismos.

**Formalización.** Documentación escrita de las reglas, políticas y procedimientos de trabajo.

**Fortalecimiento de un equipo.** Forma de colaboración tendiente a reunir y analizar datos para mejorar las relaciones de trabajo entre ellos y experimentar una mayor fuerza grupal.

## G

**Grupo.** Dos o más individuos, que interactúan y son interdependientes, y que además se unen para alcanzar determinados objetivos.

**Grupo de mando.** Un gerente y sus subordinados inmediatos.

**Grupo formal.** Grupo de trabajo definido por la estructura de la organización.

**Grupo informal.** Grupos no oficiales que emergen para servir intereses especiales.

**Grupos de trabajo autónomos.** Grupos que pueden determinar cómo las metas que se les encomiendan deben realizarse y cómo deben de asignarse.

## H

**Habilidad.** Capacidad del individuo para realizar diversas tareas en el trabajo.

**Habilidades intelectuales.** Las que se requieren para realizar actividades mentales.

**Holgazanería social.** El tamaño del grupo y el rendimiento del individuo guardan entre sí una relación inversa.

**Horario flexible.** Los empleados trabajan durante un período básico común todos los días, pero se deja a su arbitrio formar el día laboral completo a partir de un conjunto flexible de horas que no figuran en el horario básico.

## I

**Identidad de roles.** Ciertas actitudes y comportamientos acordes a un rol

**Identidad de tareas.** Grado en el que el trabajo exige terminar una parte íntegra e identificable del mismo.

**Individualismo.** Un atributo de la cultura nacional que describe un marco social poco definido, en el cual las personas se centran exclusivamente en sí misma y en su familia inmediata.

**Influencia.** Respuesta conductual frente al ejercicio del poder.

**Innovación.** El proceso de crear nuevas ideas y llevarlas a la práctica.

**Institucionalización.** Momento en que una organización adquiere vida independiente aparte de cualquiera de sus miembros y alcanza inmortalidad.

**Intervención del cambio.** Acción planeada que hace diferentes cosas.

**Intuición.** Idea que no necesariamente recibe el apoyo de la investigación.

**Investigación.** Obtención sistemática de información.

## J

**Jerarquía de status.** Ordenación de los individuos según su rango relativo.

## L

**Ley del efecto.** La observación de que la conducta que obtiene un resultado agradable probablemente se repetirá, la conducta que obtiene un resultado desagradable probablemente no se repetirá.

**Ley del reforzamiento contingente.** Perspectiva que plantea una recompensa que posee el máximo valor de reforzamiento sólo debe otorgarse si se demuestra la conducta deseada.

**Líder autocrático.** El que dicta decisiones a los subordinados.

**Líder democrático.** El que comparte con sus subordinados la toma de decisiones.

**Líder orientado a la tarea.** Aquel que concede prioridad a los aspectos técnicos o de tareas en el trabajo.

**Líder orientado a los empleados.** El que concede mucha importancia a las relaciones interpersonales.

**Liderazgo.** Caso especial de influencia interpersonal que lleva al individuo o al grupo a hacer lo que el líder quiere que hagan.

**Lluvia de ideas.** Un proceso de generación de ideas que estimula presentar todas las alternativas, sin que se critique una de ellas.

## M

**Madurez.** Capacidad y disposición de los individuos a asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta.

**Manejo del estrés.** Enfoque activo para enfrentar el estrés que está influyendo en la conducta.

**Manipulación.** Intentos de influir en forma no patente.

**Maquiavelismo.** Grado en el que un individuo es pragmático, mantiene la distancia emocional y piensa que los medios justifican los fines.

**Masculinidad-femineidad.** Grado en el cual una sociedad valora la asertividad o las relaciones humanas.

**Mensaje.** Aquello que se comunica.

**Método científico.** Parte clave de los fundamentos de investigación del comportamiento organizacional, el cual incluye cuatro pasos: pregunta de investigación o problema; generación de o formulación de hipótesis; diseño de investigación y recolección, análisis e interpretación de datos.

**Modelamiento del comportamiento.** Reforzamiento sistemático de cada etapa sucesiva que acerca al individuo a la respuesta deseada.

**Modelos.** Abstracciones de la realidad; representaciones simplificadas de algún fenómeno del mundo real.

**Módulos de trabajo.** Unidades de tareas en tiempos de dos horas, cuatro de los cuales son iguales a una jornada laboral de ocho horas; pueden asignarse en forma que los trabajadores

**Motivación.** Disposición a ejercer altos niveles de esfuerzo para conseguir las metas de la organización; está condicionada por la posibilidad del esfuerzo de satisfacer algunas necesidades.

**Muestreo de trabajo.** Crear una reproducción en miniatura de un trabajo para evaluar las habilidades

## N

**Necesidad de logro.** Necesidad de obtener el logro o de esforzarse sin cesar para hacer mejor las cosas.

**Necesidad de afiliación.** Deseo de ser amistoso y de establecer relaciones interpersonales estrechas.

**Necesidad de poder.** Deseo hacer que otros se porten de una manera que de lo contrario no lo harían.

**Necesidades de orden inferior.** Las que se satisfacen externamente; necesidades fisiológicas y de seguridad.

**Necesidades de orden superior.** Las que se satisfacen en el interior; por ejemplo las necesidades de amor, estima y autorrealización.

**Normas.** Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo, que son compartidos por los miembros de él.

## O

**Organización.** Una unidad social conscientemente coordinada; se compone de dos o más personas que trabajan con relativa continuidad para conseguir una meta o conjunto de metas comunes.

## P

**Percepción.** Proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea. Proceso por el que el individuo organiza una información abundante (estímulos) de acuerdo a pautas significativas.

**Poder.** La habilidad para castigar o recompensar sin autoridad. Capacidad de afectar al comportamiento de otras personas, con o sin su consentimiento.

**Proceso.** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

**Productividad.** Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

## R

**Rasgos de la personalidad.** Características duraderas que describen el comportamiento de un individuo.

**Retroalimentación.** Grado en que la realización de las actividades de trabajo exigidas por un empleo hace que el individuo reciba información clara y directa sobre la calidad de su rendimiento.

**Rol (Papel).** Conjunto de patrones esperados de comportamiento, que se atribuyen a alguien que ocupa cierta posición en una unidad social.

**Rotación de personal.** Separarse de una empresa voluntaria e involuntariamente en forma definitiva.

**Rotación de puestos.** Cambio periódico de un trabajo a otro.

**Rumor.** Canal informal de comunicación.

## S

**Satisfacción en el trabajo.** Actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de premios que reciben los empleados y la que juzgan que debían recibir.

**Sistema de valores.** Jerarquización de los valores individuales según su importancia relativa.

**Sistemas sociotécnicos.** Filosofía del diseño de puestos que pone de relieve los aspectos técnicos y sociales del trabajo.

**Socialización.** Procesos que adaptan los empleados a la cultura de la organización.

**Status.** Una posición, grado o rango de prestigio en el seno de un grupo.

**Subculturas.** Miniculturas dentro de una organización, generalmente definidas por designaciones de departamento y distancia geográfica.

## T

**Tamaño de la organización.** Número de personas empleadas en una empresa.

**Técnica Delphi.** Método de la toma de decisión en un grupo, consistente en que los miembros, actuando por separado, aportan su juicio en forma sistemática e independiente.

**Técnica de grupo nominal.** Método de decisión en grupo, en el cuál los miembros se encuentran directamente para aportar sus juicios de una manera sistemática, pero independiente.

**Teoría de auto percepción.** Después de un hecho, las actitudes se usan para interpretar la acción (comportamiento) ya realizada.

**Teoría conductista del conflicto.** Creencia de que el conflicto es resultado natural e inevitable en cualquier grupo.

**Teoría conductista.** Las que establecen que en comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

**Teoría de evaluación cognoscitiva.** El premio extrínseco concedido a una conducta que antes no había sido premiada intrínsecamente tiende a disminuir el grado global de la motivación.

**Teoría de la atribución.** Cuando los individuos observan una conducta, tratan de averiguar si proviene de una causa interna o externa.

**Teoría de la jerarquía de necesidades.** Hay una jerarquía de cinco necesidades (necesidades fisiológicas, seguridad, amor, estima, autorrealización) y, al quedar satisfecha una la siguiente se torna dominante.

**Teoría de las tres necesidades.** Logro, poder y afiliación, son tres necesidades fundamentales que nos ayudan a entender la motivación.

**Teoría de motivación e higiene.** Los factores intrínsecos están relacionados a la satisfacción en el trabajo, mientras que los extrínsecos guardan relación con la insatisfacción.

**Teoría de equidad.** Las personas comparten su esfuerzo y sus resultados en el trabajo con las que obtienen otros.

**Teoría del reforzamiento.** El comportamiento depende de sus consecuencias.

**Teoría ERG.** Hay tres grupos de necesidades primarias: Existencia, Relación y Crecimiento.

**Teoría X.** Suposición de que a los empleados les molesta el trabajo, son perezosos, no les gusta tomar responsabilidades, y hay que ejercer coerción sobre ellos para que den buen rendimiento.

**Teoría Y.** Suposición de que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, asumen la responsabilidad y pueden ejercer la autodirección.

**Teoría de las expectativas.** La fuerza de una tendencia a obrar en cierta forma depende de la firmeza de una expectativa de que el acto se acompañe de cierta consecuencia y también depende del atractivo que ese resultado tenga para el sujeto.



## V

**Valores.** Convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferible desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.

**Variable dependiente.** Respuesta que se mide. El resultado.

**Variable independiente.** La supuesta causa de la variable dependiente

**Variables de contingencia.** Las que rigen la relación entre las variables dependientes e independientes y que mejora la correlación.

**Variables moderadoras.** Disminuyen el efecto que la variable independiente ejerce sobre la variable dependiente; también se denominan variables de contingencia.

ORIGINAL

## BIBLIOGRAFÍA

### BÁSICO

TÍTULO: Comportamiento humano en el trabajo  
AUTOR: KEITH Davis; y NEWSTROM John W.  
AÑO: 2007  
EDITORIAL O REFERENCIA: Mc Graw Hill, Interamericana  
LUGAR Y AÑO DE LA EDICIÓN: México, 2007, 12va edición  
ISBN O REGISTRO: 970-10-6056-3

TÍTULO: Comportamiento organizacional  
AUTOR: CHIAVENATO, Idalberto  
AÑO: 2009  
EDITORIAL O REFERENCIA: Mc Graw Hill, Interamericana  
LUGAR Y AÑO DE LA EDICIÓN: México, 2009, 2da edición  
ISBN O REGISTRO: 978-97-01068-76-2

TÍTULO: Desarrollo organizacional y cambio  
AUTOR: CUMMINGS, Worley  
AÑO: 2007  
EDITORIAL O REFERENCIA: International Thompson Editores  
LUGAR Y AÑO DE LA EDICIÓN: México, 2007, 8va edición  
ISBN O REGISTRO: 978-97-06866-34-9

### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

TÍTULO: Comportamiento organizacional  
AUTOR: ROBBINS, Stephen P.  
AÑO: 2009  
EDITORIAL O REFERENCIA: Pearson Prentice Hall  
LUGAR Y AÑO DE LA EDICIÓN: México, D.F., 2009, 13va edición  
ISBN O REGISTRO: 978-607-4420-98-2

TÍTULO: Comportamiento organizacional  
AUTOR: SCHERMERHORN, John Jr.; HUNT, James; y OSBOURN, Richard  
AÑO: 2004

EDITORIAL O  
REFERENCIA: Limusa  
LUGAR Y AÑO DE LA  
EDICIÓN México, 2004, 1ra edición  
ISBN O REGISTRO: 968-186-2090

TÍTULO: Comportamiento humano en el trabajo  
KEITH Davis; NEWSTROM John W. tr. Hortensia  
CORONA de Contin  
AÑO: 2003

EDITORIAL O  
REFERENCIA: Mc Graw Hill  
LUGAR Y AÑO DE LA  
EDICIÓN México, 11va edición  
ISBN O REGISTRO: 9701037367

ORIGINAL