

Tamashiro, María del Pilar

Reseña de "Comportamiento organizacional" de Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R.

Persona, núm. 7, 2004, pp. 171-173

Universidad de Lima

Lima, Perú

Disponible en: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=147117764009>

*ΠΡΟΣΩΠΟΝ*  
**PERSONA**

*Persona*

ISSN (Versión impresa): 1560-6139

[dalvarez@correo.ulima.edu.pe](mailto:dalvarez@correo.ulima.edu.pe)

Universidad de Lima

Perú

¿Cómo citar?

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista

---

*Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1999)*

**Comportamiento organizacional, 8. ed.**

México: International Thomson Editores, 1999. 635 pp.

---

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que aporta al desempeño profesional de los gestores en recursos humanos desde una perspectiva multidisciplinaria, con fuertes bases en la psicología y psicología social.

Los textos sobre esta disciplina publicados hasta ahora han tenido dos retos fundamentales: el primero, abarcar de modo suficiente cada uno de los temas que se plantea como área de dominio; y el segundo, facilitar la relación de los contenidos de información con la aplicación práctica en el quehacer profesional.

Este libro alcanza a satisfacer estos propósitos, describiendo, de modo detallado, cada uno de los procesos involucrados en esta disciplina con una sólida y actualizada descripción teórica y metodológica, así como la orientación para su aplicación en las decisiones y diseños que atañen a la labor de la gestión organizacional y de personas en el contexto de trabajo.

Vale la pena resaltar que en cada una de las secciones se presentan casos de organizaciones y retos de análisis desde las perspectivas de la administración, de la gestión de la diversidad y de la ética. Estas últimas dos dimensiones corresponden a la tendencia, que se refuerza cada vez más, acerca de la responsabilidad social y la omnipresencia de la multiculturalidad. En este sentido, uno de los principales aportes de esta publicación puede resumirse en su énfasis para la formación con principios, superando a otras precedentes, que han fijado su alcance solo a nivel de conocimientos técnicos.

Acercas de la estructura del texto, se observa una oportuna clasificación y organización de los temas propios de la disciplina del comportamiento organizacional, identificándose cuatro secciones, que se presentan en una secuencia que responde a un proceso de aprendizaje sustentado en la complejidad temática y el alcance pretendido, el conocimiento de la disciplina y su comprensión sistémica orientada a la aplicación en el campo profesional.

En la primera sección, identificada como introductoria, los autores describen, a través de conceptos y casos, temas de reciente interés en el campo organizacional, que enfatizan la necesidad de atender mejor el comportamiento de las personas en el lugar de trabajo en un contexto como el actual, de alta competitividad y de creciente interés por valores prosociales. Así, se aborda inicialmente la gestión de la diversidad como una perspectiva que describe todas las categorías bajo las cuales las personas suelen ser identificadas con el fin de tomar decisiones sobre su inclusión y aportes en los procesos de trabajo. Entonces, los autores se aproximan al tema, planteando la importancia de reconocer que las diferencias son un ingre-

diente importante para la productividad y sinergia; diferencias que mencionan basadas en categorías primarias y categorías secundarias de diversidad.

Las categorías primarias, relacionadas con características biológicas o poco modificables, como el sexo, la edad, la raza o el origen étnico; y las categorías secundarias, que pueden adquirirse en el tiempo, como el estado civil o la experiencia laboral, son ejemplificadas en los casos en que el gestor de los recursos humanos debe atenderlas para tomar decisiones relacionadas con la contratación o promoción, debiendo cuidar –como recomendación y exigencia– las perspectivas éticas de equidad y trato igual en todos los casos, así como la de la productividad alcanzable a través de la conformación heterogénea de los equipos de trabajo, adicionándose también las condicionantes legales de no discriminación en el empleo.

En esta primera sección también se desarrolla, como marco de la disciplina, la integración de las competencias como un concepto que está revolucionando la gestión de personas, y la necesidad de mirar las variables externas a la organización como una alternativa para diseñar estrategias acordes con las metas de crecimiento.

Con respecto a las competencias, los autores privilegian la descripción de las competencias de gestión que agregan mayor valor a los resultados organizacionales, como la movilización de la innovación y el cambio, la administración de tareas, el logro de la pericia técnica y la autoadministración; muchas de estas coincidentes con las recientes investigaciones realizadas en la Universidad de Michigan acerca de las principales competencias exigidas a los gestores de recursos humanos.

De otro lado, con relación a las variables externas o ambientales, se menciona cómo estas pueden facilitar la comprensión y gestión de los procesos individuales, interpersonales y propiamente organizacionales, dentro de los fundamentos y herramientas aplicables al campo profesional.

En la segunda sección del texto, los autores abordan las variables involucradas en los procesos individuales del comportamiento organizacional, describiendo los temas de personalidad, actitudes, percepción, atribución, aprendizaje y reforzamiento, motivación y estrés en el trabajo.

En el caso de la variable de personalidad se discuten algunos modelos, como el de los cinco grandes factores, el locus de control, el autoritarismo y el dogmatismo para explicar las implicancias organizacionales de los individuos desde su rol laboral. Acerca del tema de actitudes, el foco está dado en la satisfacción laboral y el compromiso, describiendo sus relaciones con la cultura organizativa.

En el caso de la variable de percepción, los autores describen el proceso enfatizando algunos principios cognitivos y las distorsiones que deben considerarse para los casos en que, por ejemplo, la estereotipia y el efecto de halo pueden interferir en la adecuada administración de los subsistemas de recursos humanos.

En cuanto a los procesos de aprendizaje, se observa una especial atención a las teorías del aprendizaje, los tipos de contingencias y los programas de reforzamiento aplicables a procedimientos de alineación organizacional y de disciplina.

Finalmente, cabe resaltar en esta sección la descripción y discusión de los modelos motivacionales y sus aplicaciones para el diseño de condiciones de trabajo y generación de climas organizacionales adecuados.

En la tercera sección, los autores reúnen variables en cierto grado más complejas, dado que implican comportamientos interpersonales, como la dinámica de grupos y equipos, el poder, el liderazgo, el conflicto y la negociación, y la comunicación interpersonal.

Así, al describir la dinámica de los grupos y equipos, los autores parten de la estructura interna de estos sistemas sociales, exponiendo diversos estudios que aportan al valor añadido que los equipos despliegan hacia la productividad y cohesión.

En los capítulos asignados al liderazgo los autores describen ampliamente la evolución del concepto, las aproximaciones teóricas y las perspectivas más recientes, como los modelos del liderazgo transaccional y transformacional, tan oportunos en contextos tan cambiantes como se describen hoy casi todos los involucrados en el fenómeno de la globalización.

Cabe resaltar también los capítulos sobre conflicto y comunicación, dado que en el primero se describen las metodologías de negociación y mediación, y en el segundo de qué manera las redes de comunicación impactan en la productividad y atmósfera de trabajo.

Los autores exponen, en la última sección, los procesos más complejos del comportamiento en la organización, como la toma de decisiones, la cultura y el cambio organizacional, siendo estas dos últimas las más novedosas incluidas en la literatura de la gestión organizacional.

El aporte observado en el capítulo sobre la cultura organizacional se funda en que los autores no solo conceptúan la variable, sino que describen sus componentes y, sobre todo, ejemplifican las técnicas orientadas a favorecer el diseño y mantenimiento de las culturas que aportan a las estrategias de la organización, siendo evidente el valor de esta información para la aplicación de herramientas.

Respecto de la variable del cambio organizacional, los autores hacen primero una interesante descripción del tema de resistencia al cambio, integrando otros conceptos del comportamiento individual, para pasar luego a técnicas de superación de la resistencia al cambio, lo que resulta relevante para una exitosa intervención que oriente a los recursos humanos a la exploración y compromiso con las innovaciones.

Así, a través de cada una de las secciones y capítulos, Hellriegel, Slocum y Woodman proveen a sus lectores de los fundamentos que permiten diseñar estrategias o toma de decisiones con criterios técnicos, respaldados en la investigación aplicada, así como una aproximación simulada a situaciones de trabajo, dada la metodología de casos y ejercicios de análisis y discusión que favorecen la maduración de criterios exitosos para la gestión.