

miten comprender cómo nos entendemos nosotros mismos. Incluye un apartado sobre motivación intrínseca y una breve discusión acerca de las recompensas contingentes a la tarea o al desempeño. Adicionalmente profundiza en las teorías cognitivas de la emoción. En el capítulo sexto se trabaja lo referente a la necesidad de mantener la autoestima y la autojustificación; contrasta la teoría de la disonancia con lo referente a la autojustificación; incluye la discusión que propone al respecto la teoría de la discrepancia y desarrolla tópicos como la autoverificación, autoafirmación y mantenimiento de la autoevaluación.

La tercera sección trata los aspectos referentes a la influencia social. En el capítulo séptimo presenta los contenidos referentes a actitudes y cambio de actitudes, incluyendo aspectos de índole cultural. El capítulo octavo se orienta a la discusión de la conducta influida, específicamente el fenómeno de conformidad; se considera una importante discusión con respecto a los estudios de la influencia minoritaria. En el capítulo noveno se discute lo referente a procesos grupales y la influencia en grupos sociales. Los capítulos décimo, undécimo, duodécimo y decimotercero presentan información sobre atracción interpersonal, conducta prosocial, agresión y prejuicios respectivamente; todos ellos ilustrados con estudios muy actualizados que permiten comprender en mejores términos la conducta social interpersonal.

Además de los capítulos descritos se presenta tres módulos, contenidos en la sección titulada Psicología Social en Acción; en ellos se considera las últimas investigaciones de la psicología social en el campo de la salud y su relación con el ambiente y la ley.

En conclusión, el texto brinda una visión panorámica de la psicología social bastante actualizada; los contenidos se presentan de manera muy dinámica, sin perder la calidad de los conceptos y la seriedad de un libro orientado a los estudiantes que se inician en el conocimiento de esta disciplina.

*Dora Herrera*

---

*Greenber, J. & Baron R.A. (1995)*

**Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work**

Englewood Cliffs, N J: Hall International

---

La obra se inicia describiendo la trayectoria histórica de la psicología organizacional, desde los clásicos experimentos Hawthorne de Elton Mayo hasta el presente, y analizando los diversos instrumentos de análisis de la conducta humana en el medio laboral.

El segundo capítulo pone énfasis en la influencia de la percepción sobre la evaluación de los demás, especialmente en la entrevista de selección y en la evaluación del rendimiento de los subordinados. A ello se agrega el análisis de la rele-

vancia de la psicología del aprendizaje para las áreas de capacitación, reforzamiento de las conductas deseables en el medio laboral y la eliminación de conductas indeseables mediante acciones disciplinarias.

Al vincular los avances en materia de investigación sobre evaluación de la personalidad en el tercer capítulo, los autores abordan los enfoques de la pauta conductual del tipo A, la autoeficacia, la autoestima, el automonitoreo, el maquiavelismo y las motivaciones de logro, poder y afiliación y su importancia con respecto a la problemática de la adecuación hombre-tarea.

Tomando en consideración el estudio de las relaciones entre el individuo y la organización, en el cuarto capítulo se resumen las teorías sobre la motivación de mayor aplicación en el medio laboral, entre ellas la teoría de las necesidades de Maslow, de la fijación de metas de Locke y Latham, de la equidad de Adams y de la expectativa. La influencia de las actitudes y de la satisfacción en el trabajo son materia de discusión del quinto capítulo, con especial énfasis en la importancia de los prejuicios y de la discriminación racial.

Las particularidades y problemas de cada etapa del proceso de socialización del trabajador, desde cuando ingresa a la organización hasta el momento de su retiro, se analizan en el sexto capítulo, otorgando especial importancia al rol del mentor para orientar a los recién ingresados (persona mayor, de gran experiencia y con gran disposición a dar ayuda, encargada de familiarizar a los jóvenes trabajadores con la cultura organizacional).

La naturaleza y manejo del estrés y sus manifestaciones en el *burnout* (agotamiento del trabajador) y otras formas de “patología silenciosa” del medio laboral se subrayan en el séptimo capítulo. De especial interés resulta la discusión sobre el acoso sexual y sus consecuencias estresantes.

La cuarta parte de la obra aborda los procesos de grupo. El octavo capítulo analiza la relación entre la dinámica de grupos y el trabajo en equipo, identificando los obstáculos potenciales para el logro de los objetivos de un grupo de trabajo y brindando recomendaciones para superarlos. Se describe el fenómeno del *social loafing* (holgazanería social), similar a la pauta de la cultura criolla conocida como el “amarrar el macho”.

Las características, ventajas y desventajas de la comunicación interpersonal en las organizaciones se discute en el noveno capítulo y se dan recomendaciones para mantener un óptimo flujo de comunicación dentro de una organización.

La preocupación de los autores por la calidad de la toma de decisiones se manifiesta en el décimo capítulo, donde se discuten los modelos racional-económico y administrativo de toma de decisiones, así como los impedimentos existentes para obtener decisiones óptimas. Un acápite interesante lo constituye el análisis del *Groupthink* (pensamiento grupal), caracterizado por un excesivo conformismo y una inhibición de la crítica en un grupo de toma de decisiones, y sus nefastas consecuencias en casos de crisis internacional, tal como el fiasco de la Bahía de

Cochinos durante la administración Kennedy.

La naturaleza del conflicto institucional y las diversas maneras de resolverlo son el tema del undécimo capítulo. Se discute las técnicas que hasta el momento han demostrado ser más eficaces en el manejo de conflictos, tales como la negociación, la intervención de una tercera parte, la introducción de metas supraordinantes y las intervenciones en escalada.

Vinculándose con los problemas de una sociedad y de organizaciones con tradición autoritaria como las nuestras, el duodécimo capítulo aborda el problema de la influencia, el poder y la política en las organizaciones, con especial énfasis en sus implicaciones éticas.

Las principales teorías sobre liderazgo son el tema del decimotercer capítulo, cuya evolución culmina en el enfoque sobre el perfil del líder carismático, brindándose recomendaciones para actuar eficazmente como conductor de equipos de trabajo.

Una oportunidad para establecer interesantes comparaciones entre la cultura organizacional en organizaciones norteamericanas y peruanas constituyen las categorías de análisis de las relaciones entre la cultura organizacional y la tecnología, que figuran en el decimocuarto capítulo. Se presume que todo cambio en la tecnología produce un cambio en dicha cultura. Por ello, se subraya la necesidad de diseñar programas que promuevan una mejor adaptación del individuo y el desarrollo de una nueva cultura cuando la organización ingresa a un medio computarizado.

El decimoquinto capítulo señala las múltiples interinfluencias existentes entre el diseño de la organización y los cambios tecnológicos, previendo la prevalencia futura de la organización horizontal estructurada sobre la base de procesos más que de funciones.

La obra finaliza con el decimosexto capítulo, en el cual se explica la naturaleza del cambio y desarrollo organizacional, las barreras que pueden oponerse al mismo y las técnicas más usuales para llevar a cabo un proceso de cambio planificado, tales como la administración de la calidad total y la reingeniería.

El valor didáctico del texto se evidencia en su estructura. Cada capítulo contiene un sumario, un glosario de los términos utilizados, preguntas para la reflexión y un ejercicio vivencial. A ello se agregan secciones especiales denominadas: 1) “La organización global”, donde se compara la realidad de la empresa norteamericana con las de otros países. 2) “El ámbito laboral ético”, que trata las implicaciones éticas de la aplicación de las diversas teorías del comportamiento organizacional, 3) “La búsqueda de la calidad”, donde se brindan sugerencias sobre cómo obtener la máxima calidad en la aplicación de la teoría, y 4) “Un caso de aplicación”.

En suma, se trata de un texto introductorio al tema de gran utilidad para brindar una visión panorámica sobre dicha área al futuro especialista en psicología organizacional.

*Álvaro González*