

# Comportamiento organizacional

ELERGONOMISTA.COM

Para Lewin, la conducta humana está en función de la persona y el entorno y, concretamente, la conducta organizacional estará en función de los miembros y de la organización. Las unidades de observación para comprender esta conducta serán los individuos, los grupos pequeños, las organizaciones totales y la interacción de éstas con sus contextos sociales.

Porter, Lawler y Hackman (1975), desde una perspectiva cognitiva, señalan que las **organizaciones determinan la conducta organizacional proporcionando los estímulos a los que sus miembros están expuestos**. Estos estímulos serían las expectativas que comunican a sus miembros y los recursos que proporciona. Por su parte, los miembros se comportan en la organización de acuerdo con las necesidades y objetivos que esperan alcanzar en ella y con sus habilidades y energía.

De acuerdo con esto, proporcionan un modelo explicativo de la conducta organizacional: En primer lugar, se da una **percepción y evaluación de las demandas** organizacionales (en función de sus objetivos y necesidades y de las de sus miembros). Estas demandas originan unas **tareas a realizar** por el sujeto, el cual las redefine teniendo en cuenta las necesidades de la organización e incluyendo tareas personales que surgen de sus propias expectativas. Posteriormente desarrolla un **plan comportamental que incluye las estrategias para la ejecución de la tarea y el esfuerzo a invertir**. De este plan surge la ejecución de la tarea, modulada y limitada por las habilidades, capacidades y nivel de activación del sujeto. Esta conducta da unos **resultados**. Por último, se produce un **proceso de feedback** dirigido a aspectos organizacionales e individuales.

En este modelo apenas consideran explícitamente factores tales como el entorno social o las dimensiones contextuales. McGrath (1976) considera la conducta organizacional como la **interacción de tres sistemas conceptuales independientes**:

1. El entorno físico y tecnológico en que tiene lugar.
2. El medio social, o los patrones de interrelaciones personales en que se ocurre.
3. El sistema personal de los miembros de la organización.

La intersección entre el ambiente físico y el social da lugar a los contextos comportamentales. La intersección del sistema personal con el medio social determina roles. Para caracterizar una conducta como organizacional hay que considerar los tres sistemas conjuntamente: es el resultado de las tareas, los roles y los contextos comportamentales. Esta conceptualización resulta útil, sin embargo, el estudio de la conducta organizacional requiere una aproximación por niveles (individuo, grupos y organizacional) que permita integrar los conocimientos alcanzados.

La organización es un conjunto de personas relacionado por un sistema de roles, comunicaciones, relaciones jerárquicas, etc., diseñado conscientemente para conseguir unos objetivos preestablecidos. En ella cabe distinguir tres niveles de análisis:

1. individual: estudia el comportamiento organizacional como comportamiento de unos individuos con ciertas características psicológicas y en un determinado contexto.
2. grupal: las conductas se desarrollan en un ambiente social y son sociales ya que se dan en grupo y son resultado de la interacción de los miembros.
3. organizacional: las conductas están influidas por el marco organizacional en su conjunto, por los sistemas de roles y reglas establecidos en la organización, el diseño del ambiente físico, la estructura y funcionamiento de las redes de comunicación de los centros de decisión y de la jerarquización de roles.

Estos tres niveles constituyen el **sistema organizacional interno**. Pero además, las organizaciones se encuentran en un contexto social más amplio (sistema institucional) y en ellas juega un papel central la tecnología utilizada y que el entorno ofrece (sistema técnico). El estudio de los sistemas técnicos e institucionales trata de establecer cómo influyen el contexto social y el tecnológico en la organización, en los niveles del sistema interno.

La aproximación al estudio de la conducta organizacional desde los tres niveles señalados permite abordar el tema de los aspectos formales e informales de la organización considerándolos como complementarios y no contrapuestos. Ambos se modelan e influyen mutuamente.

#### *Nivel individual.*

LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL ESTÁ INFLUIDA POR CÓMO PERCIBE Y EVALÚA EL INDIVIDUO LA ORGANIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA QUE OCUPA.

El individuo recibe de la organización más estímulos de los que puede procesar por lo que restringe y selecciona. En este proceso es importante la atención, que depende de las características de los estímulos o de las características de los sujetos (motivación, personalidad, aprendizaje anterior).

Esto le lleva a sesgar los estímulos, y la percepción que tiene de la organización influye en su conducta. Esta percepción depende del puesto que ocupa.

LA CONDUCTA DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN SE MANTIENE PORQUE ESTÁ MOTIVADO HACIA FINES PROPIOS QUE LA ORGANIZACIÓN SATISFACE Y QUE CUBREN PARTE DE SUS EXPECTATIVAS.

La investigación de la motivación de los individuos en un contexto organizacional ha atendido tanto al estudio de los contenidos y taxonomías motivacionales de tradición clínica y humanista (Murria, Maslow...) como al proceso motivador que proviene de una tradición experimental. Dentro de este campo se ha puesto de manifiesto la importancia de las valencias (valor percibido de los resultados de la acción) y las expectativas de que esa conducta permita la consecución de los resultados.

LA CONDUCTA DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN SUPONE UNAS HABILIDADES Y APTITUDES LIMITADAS Y DIFERENCIALES ASÍ COMO LA POSIBILIDAD DE APRENDER.

La organización selecciona a sus miembros para que puedan realizar las tareas y funciones relevantes en la consecución de sus objetivos. Una vez seleccionados, la organización entrena a los sujetos. El entrenamiento es un proceso de aprendizaje para adquirir nuevas destrezas que permitan realizar mejor las tareas encomendadas. Pero además se da un proceso de socialización del individuo en la organización (aprendizaje de roles, normas, reglas, valores, etc.)

LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL ES, EN BUENA PARTE, RACIONAL Y SUPONE PLANIFICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES.

Es una conducta intencional que supone la coordinación de actividades para obtener ciertos fines. Esto requiere constantes tomas de decisiones y elecciones entre diversas alternativas de acción. Al tomar decisiones la conducta no es completamente racional ya que se trata de descubrir y seleccionar las alternativas óptimas, sino alternativas que resulten satisfactorias.

LAS DIMENSIONES DE PERSONALIDAD AFECTAN A LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL DESDE SU INTERACCIÓN CON EL MEDIO Y LA SITUACIÓN.

Ya en la década de los 40, Selzick (1948), al criticar la teoría burocrática de Weber, señaló que los individuos plantean problemas no previstos por la organización que surgen de aspectos no considerados de su personalidad. Existe una estrecha relación entre personalidad y organización. Ambas se afectan mutuamente apareciendo una clara interacción entre las variables que definen a cada una de ellas.

#### *Nivel grupal.*

Los experimentos de Hawthorne pusieron de manifiesto la influencia de las normas, opiniones y presiones de los grupos informales sobre la conducta de los miembros. Por otra parte, los autores del Instituto Tavistock

señalaron la necesidad de considerar los aspectos sociales de los cambios tecnológicos. Plantearon un enfoque sociotécnico que considera las dimensiones sociales del grupo de trabajo y las relaciones satisfactorias entre sus miembros. Esta satisfacción aumentaba con la homogeneidad de estatus y prestigio de sus miembros y con la elección o aceptación por parte de los miembros del grupo de sus propios compañeros.

Desde la escuela de las relaciones humanas se consideró la pertenencia del individuo tanto a grupos formales como informales dentro de la organización. El hecho de que la conducta organizacional se desarrolle en grupos hace que el individuo desarrolle una fidelidad mayor a los objetivos del propio grupo que a los de la organización en su conjunto, lo cual plantea problemas y conflictos a la propia organización. Como señala Hackman, el grupo o grupos a los que un individuo pertenece constituye su universo social. Este delimita y restringe el tipo de estímulos informativos y afectivos a los que un individuo tiene acceso. Estos estímulos, a su vez, se distribuyen de forma para obtener una mayor conformidad y cohesión del grupo.

El liderazgo es uno de los comportamientos más claramente sociales. Unas veces se ha entendido como un atributo de personalidad, otras como una característica de ciertas posiciones y, unas terceras, como un atributo de ciertos comportamientos. Desde la última perspectiva el liderazgo se considera como cualquier acto de influencia sobre una cuestión de relevancia institucional.

Uno de los modelos más aceptados es el de la contingencia (Fiedler, 1967-1978). Según éste la ejecución y realización de un grupo depende de la estructura motivacional del líder (hacia la tarea o hacia las relaciones interpersonales) y del nivel de control e influencia disponible en la situación. Los líderes orientados a la tarea son más efectivos en situaciones de alto o bajo control. Los líderes orientados a las relaciones son más efectivos en situaciones de control intermedio.

Este modelo olvida investigar las causas del comportamiento del propio líder. Surge un nuevo modelo que plantea el liderazgo como un fenómeno perceptual en la mente del observador o subordinado, en el cual intervienen procesos de atribución.

Desde una perspectiva transaccional se señala que existe una influencia mutua entre líder y sus subordinados y ésta es uno de los factores que determina el comportamiento del propio líder.

Hunt y Osborn (1978) proponen un modelo reactivo-adaptativo: los líderes adoptan su conducta al contexto organizacional y reaccionan a las demandas de sus subordinados.

El estudio reciente del liderazgo señala la necesidad de investigar las influencias mutuas de los comportamientos de los individuos en la organización y pone de manifiesto que el contexto del individuo en la organización es fundamentalmente social, como también lo es su conducta.

#### *Nivel organizacional.*

Los principales determinantes organizacionales de la conducta de sus miembros son:

- Objetivos: guían las decisiones y actividades en la organización. Se especifican progresivamente para delimitar los comportamientos adecuados para su consecución.
- Tareas y roles: se definen progresivamente, diferenciándose de otras tareas y roles de forma que se puedan conseguir objetivos operacionales que permitirán conseguir objetivos complejos.
- Reglas: son mecanismos de interacción y coordinación que definen las tareas y responsabilidad de cada miembro.
- Sistema de poder y la estructura de autoridad (normas, valores, cooperación coacción)
- Redes de comunicación e información: la transmisión presenta regularidades, constricciones y características que permiten incrementar la predictibilidad de la conducta organizacional. La mejora de estas estructuras y procesos se ha utilizado en la solución de conflictos.
- Conflictos: son la interacción directa de dos o más partes de modo que las acciones de una de ellas tienden a prevenir o forzar algún resultado en contra de las resistencias de la otra. Los conflictos entre grupos o departamentos determinan también la conducta en la organización.
- Además, existen otros mecanismos que permiten un cierto control, regulación y coordinación de los comportamientos como son los sistemas de selección, entrenamiento, socialización, evaluación y recompensas y el diseño del contexto físico, tecnológico y social.

## Comportamiento Organizacional

### 1. Introducción

Desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal.

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que **la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes.** Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados - conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen-

Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo y para ello, en nuestros tiempos, se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones y éste será entendible sólo cuando lo analizamos de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinarias y en donde las relaciones personas-organización deben verse como un todo, teniéndose como entendido que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa. Además, los gerentes necesitan tener buenas habilidades con la gente y desarrollar las habilidades de sus colaboradores, ya que el impacto positivo y/o negativo que los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) tiene sobre ella misma será directamente proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga.

### 2. Conceptualización de la naturaleza e importancia del comportamiento organizacional.

Para definir el comportamiento organizacional (CO) debemos citar el concepto que nos brindan varios autores: **"Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización."** Stephen P. Robbins (1998)

"El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización" Davis, K & Newstrom J. (1991)  
"Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa". "Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura

ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas". Gigsón

Inferimos, de los conceptos, que el objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional.

En el mismo orden de ideas, diremos que quizás el tema más importante que estudia el CO es el cambio. Este tema está vinculado con otros muy importantes, como la cultura, el liderazgo, la motivación y otros los cuales se interrelacionan entre sí como parte de un solo sistema, por ello, para conocer realmente que es el comportamiento organizacional, debemos, sin duda, entender esos otros aspectos y conocer su conexión con la organización y sus miembros.

La variable "cultura" ha demostrado ser el marco dentro del cual se pueden entender los otros aspectos, lo cual genera, por tanto, una interdependencia muy alta. El problema que enfrentamos como dependientes del desarrollo teórico es que el conocimiento viene fundamentalmente, y casi en su totalidad, de culturas muy distintas de las nuestras, lo que quizás nos dificulte la aplicación de ciertas experiencias organizativas, ya que según los estudiosos la cultura nacional tiene un mayor impacto en los empleados que la cultura organizacional, sin embargo toda organización puede crear su propia cultura organizacional, es decir puede institucionalizarse, tomar vida propia y convertirse en un sistema de significado compartido entre sus miembros, que la distinguirá de cualquier otra, dándole a sus miembros un sentido de identidad, generándoles un compromiso con algo más grande que el interés personal e incrementando la estabilidad del sistema social.

En cuanto al liderazgo lo definiremos como el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona que se impone al grupo, sino que es el grupo quién lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo. Si lo trasladamos al plano empresarial, al líder lo elegirán los miembros que integran la empresa. El líder en una empresa es como los buenos amigos, ya que se espera de ellos que sepan dirigir con su liderazgo en las buenas y en las malas. Que además tengan disposición de comunicarse con los demás, que traten de hacer entender los objetivos empresariales, que no inventen excusas, que se preocupen por el trabajo y su gente, que sean constructores de redes de energía humana y que cuando no estén los recuerden por todo lo bueno que hicieron y no por lo malo que dejaron.

La motivación es otro aspecto resaltante dentro del comportamiento organizacional y puede definirse como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionadas por la habilidad de del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal. Para el estudio de la motivación se emplean diversas teorías (de la necesidad, del establecimiento de metas, del reforzamiento, de la equidad, de la expectativa y otras) sin embargo, toda motivación necesariamente debe estudiar la cultura, ya que los elementos a reforzar para obtener mejor y mayor motivación varían de país en país, por ejemplo, un grupo de trabajo se motivará más cuando las clasificaciones de la cultura del país califican más alto en el concepto de calidad total.

Por todo lo anteriormente dicho, reafirmamos que en el estudio del comportamiento organizacional debemos hablar de un pensamiento sistémico en donde todos sus elementos y/o aspectos se integran para formar un todo. Así mismo, debemos agregar al concepto de comportamiento organizacional el hecho de que éste debe ser visto como una disciplina que logra conjuntar aportaciones de otras diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Una vez definido el CO, debemos ahora conocer que para su estudio se hace necesario crear un modelo que atienda a tres niveles de análisis: nivel individual, nivel de grupo y nivel organizacional. En donde el conocimiento de cómo actúan sistemáticamente será lo que nos permitirá entender el comportamiento de la organización. Los tres niveles son análogos a la construcción por bloques y cada nivel es una consecuencia del

anterior. Primeramente, tendremos los individuos con sus características propias, luego con ello formaremos el concepto de grupo y al final llegaremos al nivel del sistema organizacional donde uniremos los niveles anteriores como un sistema único.

En el mismo orden de ideas del concepto amplio del comportamiento organizacional debemos conocer que éste puede ser afectado por variables dependientes e independientes. **Las primeras pueden definirse como el factor clave que se quieren explicar o predecir y que son afectados por otros factores que repercutirán en la organización, mientras que las segundas serán las mayores determinantes de las primeras.**

Las **variables dependientes** que consideran algunos autores o que remarcan más son:

Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Rotación.- es el retiro permanente voluntario e involuntario del personal que labora en una empresa, esta puede ser positiva cuando el individuo no era satisfactorio pero pudiese ser negativo cuando el personal con conocimientos y experiencia se va de la empresa.

Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

**Las variables independientes** que afectan el comportamiento individual de las personas son:

Variables del nivel individual.- son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que esto representará un factor de estudio.

Variables a nivel de sistemas de organización. - los individuos, los grupos conformarán la organización, por ende los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Una vez conocidas las variables que afectan el comportamiento organizacional, explicaremos cuál es la importancia del estudio del CO para los gerentes, en tal sentido diremos que éste ayuda a:

Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa

Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.

Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.

Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

### 3. Elementos claves del comportamiento individual

Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia.

Definiremos la conducta como el conjunto de acciones que un individuo lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina 'comportamiento'. Toda conducta está determinada por múltiples factores: los genéticos o hereditarios y los situacionales o del medio. Los primeros hacen referencia a la conducta innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer; los segundos, a la conducta concreta que se da ante una determinada situación (aprendida) Los patrones de conducta son normas de carácter específico que sirven de guía para orientar la acción ante circunstancias específicas.

Como estamos relacionando la conducta individual con las organizaciones, entendiendo que éstas son elementos sociales, es interesante saber cómo la psicología social enfoca la conducta o el comportamiento del hombre, siendo sus principales áreas de investigación las siguientes: La socialización que se define como el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico. Es cómo los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás en la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto. El cambio de actitudes las cuales suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos La Afiliación social se conceptualiza como el poder e influencia de factores que determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos -si es que lo hacen-, si intentarán ejercer una influencia sobre los demás o ser a su vez influidos por otros. La Estructura y dinámica de grupos: En donde se estudia cómo el individuo y el grupo se influyen mutuamente, donde se han tratado temas como el del liderazgo, sus funciones, sus estilos y su efectividad. La Personalidad y la sociedad: Las diferencias en el grado de motivación hacia el éxito, por ejemplo, han resultado mensurables y tienen una importancia decisiva para saber cómo se comporta una persona en diferentes situaciones sociales. Los tipos de actitudes hacia la autoridad, así como la noción de personalidad autoritaria, están relacionados con ciertos aspectos de la conducta social. La comunicación interpersonal Los psicólogos sociales consideran el lenguaje y la comunicación como algo central en la organización de la vida social. La comunicación no verbal utiliza el lenguaje del cuerpo y es básica para el funcionamiento armónico de la interacción social. La cognición social abarca el estudio de cómo las personas se explican su propia conducta y la de los demás, también estudia el efecto de todos estos procesos en el pensamiento y la motivación.

Una vez conocida la perspectiva que la psicología tiene del comportamiento individual y aclarados algunos conceptos de gran utilidad en nuestro estudio, uniremos estas ideas con lo que el CO define como los elementos claves del comportamiento individual que según Robbins están representadas por: las características biográficas, la habilidad, la personalidad y el aprendizaje, variables individuales que son fácilmente claras de identificar en todas las personas.

En relación con las **características biográficas** diremos que estas son de fácil obtención por parte de los gerentes y en su mayor parte incluyen información contenida en el historial del empleado. Estas permiten que el empleador pueda conocer mejor quien es su empleado y otorgarle responsabilidades y desafíos acordes con su perfil individual. Dentro de las características biográficas podemos enumerar las siguientes:

Edad.- se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo, una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

Género. - lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer esta ligada a situaciones de casa y familia.

Estado civil.- no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

Antigüedad.- esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.

**Las habilidades individuales:** se refieren a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas. La habilidad influye en el nivel de rendimiento y de satisfacción del empleado. Las habilidades pueden subdividirse para su estudio en dos vertientes a saber:

Habilidades intelectuales.- son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Habilidades físicas.- son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

La gerencia debe usar las habilidades individuales del individuo para el beneficio de la empresa, por ello, se hace necesario primeramente conocer qué tipo de habilidades necesita cada trabajo con el objeto de seleccionar al más capacitado empleado para cumplirlo. Como segundo punto, el promover o ascender personal deberá siempre estar en estrecha relación con las habilidades que el nuevo sujeto tenga para cumplir cabalmente la nueva asignación. Como ultimo diremos que las habilidades deben ser aprovechadas al máximo, pero no se debe perder de vista que a través del aprendizaje se pueden actualizar algunas que se creían perdidas, así como también se pueden desarrollar nuevas conforme al tiempo y condiciones dadas.

El tercer elemento a considerar es **la personalidad**, término con el que se suele designar lo que de único, de singular, tiene un individuo, las características que lo distinguen de los demás. El pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos. La personalidad también implica previsibilidad sobre cómo actuará y cómo reaccionará una persona bajo diversas circunstancias.

Las distintas teorías psicológicas recalcan determinados aspectos concretos de la personalidad y discrepan unas de otras sobre cómo se organiza, se desarrolla y se manifiesta en el comportamiento. La personalidad se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a dos factores que interactúan constantemente como lo son la herencia: factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; y el ambiente: los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon. Desde los primeros años, los niños difieren ampliamente unos de otros, tanto por su herencia genética como por variables ambientales dependientes de las condiciones de su vida intrauterina y de su nacimiento. Algunos niños, por ejemplo, son más atentos o más activos que otros, y estas diferencias pueden influir posteriormente en el comportamiento que sus padres adopten con ellos, lo que demuestra cómo las variables congénitas pueden influir en las ambientales. Entre las características de la personalidad que parecen determinadas por la herencia genética, al menos parcialmente, están la inteligencia y el temperamento, así como la predisposición a sufrir algunos tipos de trastornos mentales. Entre las influencias ambientales, hay que tener en cuenta que no sólo es relevante el hecho en sí, sino también cuándo ocurre, ya que existen periodos críticos en el desarrollo de la personalidad en los que el individuo es más



sensible a un tipo determinado de influencia ambiental. Durante uno de estos periodos, por ejemplo, la capacidad de manejar el lenguaje cambia muy rápidamente, mientras que en otros es más fácil desarrollar la capacidad de entender y culpabilizarse. La mayoría de los expertos cree que las experiencias de un niño en su entorno familiar son cruciales, especialmente la forma en que sean satisfechas sus necesidades básicas o el modelo de educación que se siga, aspectos que pueden dejar una huella duradera en la personalidad. Se cree, por ejemplo, que el niño al que se le enseña a controlar sus esfínteres demasiado pronto o demasiado rígidamente puede volverse un provocador. Los niños

aprenden el comportamiento típico de su sexo por identificación con el progenitor de igual sexo, pero también el comportamiento de los hermanos y/o hermanas, especialmente los de mayor puede influir en su personalidad. Algunos autores hacen hincapié en el papel que cumplen las tradiciones culturales en el desarrollo de la personalidad. La antropóloga Margaret Mead convivió con dos tribus de Guinea y mostró esta relación cultural al comparar el comportamiento pacífico, cooperativo y amistoso de una, con el hostil y competitivo de la otra, pese a tener ambas las mismas características étnicas y vivir en el mismo lugar. Aunque tradicionalmente los psicólogos sostienen que los rasgos de la personalidad de un individuo se mantienen estables a lo largo del tiempo, recientemente se cuestionan este enfoque, señalando que los rasgos existían sólo en la óptica del observador, y que en realidad la personalidad de un individuo varía según las distintas situaciones a las que se enfrenta. Una vez entendido que la personalidad se refiere a una serie de características personales, en donde se muestran motivos, emociones, valores, intereses, actitudes y competencias. Organizadas en el entorno social, cultural y familiar, diremos que este elemento influye de manera determinante en el desempeño laboral y el éxito de la organización. Debemos, de igual forma, conocer que dentro de los muchos atributos de la personalidad, algunos guardan especial potencial para prever el comportamiento en las organizaciones:

La orientación a la realización. - Las personas con gran necesidad de realización están luchando constantemente por hacer mejor las cosas. Incansablemente buscan el éxito a través de actividades donde los desafíos constituyen su mayor motivación.

El autoritarismo.- Quienes tienen una personalidad autoritaria guardarán una relación negativa con el rendimiento, cuando el empleo exige sensibilidad para los sentimientos de los demás, tacto y capacidad de adaptación a situaciones complejas y cambiantes. Por el contrario, cuando los empleos están muy estructurados y el éxito depende del respeto estricto de reglas y reglamentos, el empleado muy autoritario funciona bien.

Maquiavelismo.- Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir

Autoestima.- es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior. En los puestos administrativos, las personas que tienen poca autoestima suelen preocuparse por complacer a otros, y por tanto, es menos probable que adopten posiciones poco populares. Por el contrario, los individuos con gran autoestima, desarrollan seguridad y confianza en las labores que desempeñan, siendo más probables que triunfen en el trabajo.

Locus de control o lugar de control.- hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores. Las investigaciones relacionadas con dicho aspecto señalan que las personas con mucho autocontrol suelen prestar más atención al comportamiento de otros y son más capaces de conformarse que aquellas que tienen poco autocontrol. El autocontrol conlleva al éxito en los puestos administrativos donde se requiere el desempeño de muchos roles, incluso muchas veces contradictorios.

Auto monitoreo. - ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso se trata este punto habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de sí mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias, pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

Toma de riesgos.- en los puestos de gerencia debe buscarse la aceptación de las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

El cuarto y último elemento influyente en el comportamiento individual es **el aprendizaje**, Robbins (1994), al referirse a éste afirma: "Cualquier cambio en el comportamiento, ocurre como resultado de la experiencia. El aprendizaje se da constantemente... Un cambio en el proceso de pensamiento no será aprendizaje sino se acompaña por una modificación de conducta". Basados en esta definición diremos que el aprendizaje es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Asimismo, este aprendizaje puede tornarse favorable si aplicamos el reforzamiento positivo y con ello puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas teniéndose en cuenta que el aplicar castigos quizás solo puede provocar efectos negativos.

En relación a ¿Cómo aprendemos?, se han presentado tres teorías que explican el proceso por medio del cual se adquieren patrones de comportamiento, las cuales son: El Condicionamiento Clásico, desarrollado por el psicólogo Ivan Pavlov a fines del siglo XIX y se basa en la teoría de estímulo-respuesta y lo vemos en una organización cuando por ejemplo por años se ha ordenado el arreglo y limpieza general ya que los altos ejecutivos tendrán una inspección, por razones estímulo-respuesta el empleado asociara siempre limpieza con visita de inspección, pero si por el contrario tiempo después se ordena limpieza y orden sin que se programe ninguna inspección, todos continuaran pensando que vendrá un inspección, ya que esta respuesta es una acción condicionada en el aprendizaje del individuo y de la organización.

El condicionamiento Operante fue presentado por el psicólogo Skinner y se afirma que la conducta está en función de su consecuencia. Las personas aprenden a conducirse de tal forma que les permita obtener lo que quieren o evitar lo que no quieren. En este tipo de condicionamiento un comportamiento deseado llevara a la recompensa o la prevención del castigo. Si un comportamiento no se refuerza positivamente, decrecerá la posibilidad de que se repita.

El Aprendizaje social puede enfocarse como una extensión del condicionamiento operante y se fundamenta en que la gente aprende a través de la observación y de la experiencia directa, la cual es captada a través de su percepción individual. ( no son las únicas teorías )

#### 4. Contextualización del grupo y los factores de la organización que intervienen en esta categoría

En el contexto que enmarca al comportamiento organizacional surge un elemento interesante y fundamental para la organización. Éste se conoce con el nombre de grupo y es integrado por el recurso básico de una estructura: el individuo. Por lo tanto, es determinante el estudio y análisis del grupo, las actividades, los factores que lo afectan y las condiciones contribuyentes al desarrollo del mismo dentro de la organización.

El grupo como parte de la organización posee varias definiciones dadas por los estudiosos de la materia. Por ejemplo, McDavid (1986) explica que el grupo "es un sistema organizado, compuesto por individuos relacionados de forma tal que cumplen una función, tiene un conjunto de reglas que determinan el papel de la relación entre sus miembros y que regulan la función del grupo y de cada uno de estos". Este punto de vista,

muestra directamente algunas particularidades que poseen los grupos; el formalismo, las normas y funciones, dando un lineamiento fundamental para el desarrollo acorde de cada elemento en el sistema.

Así mismo, el autor Homans (1950) afirma que “el grupo es una serie de personas que se comunican entre sí durante un lapso de tiempo y cuyo número es suficientemente pequeño como para que cada persona sea capaz de comunicarse con todos los demás, sin necesidad de intermediarios”. En este enfoque se expresa claramente la interacción que existe entre los miembros y que primordialmente surge una situación de intercambio funcional e interdependencia.

Otros especialistas conceptualizan el grupo dentro del marco del liderazgo eficaz para cada miembro de grupo, según la necesidad de la organización. En tal caso, los individuos destacados presenten sus actividades al grupo con ideas de enseñanza y a la vez generar responsabilidad, respeto y jerarquía.

Ejemplo de esto, lo da O’Toole (1996) quien señala que “en la actualidad se reconoce cada vez más que el reto de todo directivo consiste en saber sortear los peligros en forma decidida y exitosa, manteniendo condiciones apropiadas que pueden simplemente transformarse con efectividad cuando la organización lo requiera”. En tal sentido, evoluciona para la organización y en especial para el comportamiento grupal, la concepción del liderazgo contemporáneo, conllevando a la descentralización, atención efectiva y la adaptabilidad a los cambios en el menor tiempo posible.

Finalmente, se puede precisar que el grupo no es más que un subconjunto o sistema de una organización, conformada por individuos fundamentalmente relacionados por la función asignada a esa pequeña estructura, y que a la vez, respetan las normas, exigen a cada uno de sus miembros la interacción laboral y la búsqueda del desarrollo de la organización.

El comportamiento grupal en una organización depende de variables o factores presentes en todo momento, orientando las actividades del grupo según lo requerido por dicha organización y a la vez por las funciones que cumple. En este caso el rendimiento puede ser proporcional al grado de instrucción que posee cada miembro y la forma en la cual el individuo comprenda el trabajo del grupo. Así mismo, los críticos hacen una proyección del acto de un grupo según las condiciones externas que le impone la organización, siendo presentadas de la siguiente manera:

Estrategia de la organización: es estipulada por la dirección, de donde parte la idea principal con relación a las metas que se desea cumplir, esto influye directamente en algunos grupos de la organización.

Estructuras de autoridad: busca definir el responsable de dar informaciones, así como las tomas de decisiones. Por lo tanto, permite la ubicación de un grupo de trabajo en determinado nivel de la estructura, el líder formal del grupo y las condiciones formales que se derivan con otros grupos.

Regulaciones Formales: para darle a las organizaciones el toque de formalismo, se crean procedimientos, normas, políticas y otras reglas para lograr delimitar la conducta del empleado. Por tal motivo, el comportamiento de los integrantes del grupo será más predecibles en la medida que las regulaciones sean más formales y exigentes.

Recursos organizacionales: la logística utilizada por las organizaciones (equipos, dinero, herramientas, etc.), tiene influencia directa en las actividades del grupo. Por lo cual, merece de completo cuidado la buena administración de estos elementos y a la vez lograr el empleo correcto por parte de los integrantes del grupo.

El proceso de selección de los recursos humanos: de los métodos de captación, evaluación y contratación aplicados por dicha organización para obtener sus trabajadores, depende el tipo de persona involucrada para cada grupo y estructura.

La evaluación de desempeño y el sistema de recompensa: es evidente que estos dos tópicos influyen en el comportamiento grupal, ya que exigen a los miembros su máxima capacidad e iniciativa para cumplir con su

misión. Por otro lado, es necesaria la motivación al personal a través de las recompensas, permitiendo el mejor desenvolvimiento de los grupos.

La cultura organizacional: básicamente son las reglas no escritas en la organización, pero que por cultura, conocimiento social y conductual del hombre se adoptan y comparten entre los miembros de la organización. Ambiente físico de trabajo: esta última condición externa trata simplemente del bienestar, comodidad, espacio y ruido a los que pueden ser expuestos los trabajadores en determinado lugar o momento, generando las respuestas de los mismos en su rendimiento y comportamiento grupal.

Por otra parte, existen puntos de vista en donde se refleja el estudio de los factores influyentes en el comportamiento grupal en dos situaciones básicas, los recursos de los integrantes y la estructura funcional del grupo.

En el primero, se relacionan los niveles potenciales de desempeño y los aportes entregados por cada miembro. Por tal motivo, surgen dos recursos importantes para la comprensión de este enfoque. Uno de ellos es la habilidad, tanto física como intelectual establecen los lineamientos por los que cada uno puede hacer las actividades y el grado de eficacia con que se desempeña. La otro es las características de la personalidad, de donde se revela que los atributos individuales tienden a relacionarse de forma positiva con la productividad del grupo, el clima y la cohesión. Todas las características presentes en el hombre afectan directamente el desempeño individual y su manera de interactuar e interesarse con las actuaciones de su grupo.

En el segundo caso, la estructura del grupo da forma al comportamiento global y posibilita la explicación mas aproximada al individuo, dándose fundamentalmente a través de dos variables claves para este punto. Inicialmente, el liderazgo formal establecido en toda organización para la gerencia y dirección correcta de los grupos y componentes del sistema, ocupando un lugar clave e importante para los logros del grupo. Por último, se estudia el papel del grupo, el cual se define como un conjunto patrones de comportamiento, rol o función deseable para una persona o grupo que se encuentra ubicado en una posición de la organización. Estos, deben ser claros y precisos en cuanto a identidad, expectativas, percepción y posibilidades de conflicto.

## 5. Implicaciones del comportamiento de los empleados en las estructuras o diseños organizacionales

Al objeto de establecer la correspondencia entre los tres factores (individuo, grupo y estructura) de la organización, se hace necesario observar y analizar los componentes personales y grupales de los individuos que conforman la estructura y la organización.

Las relaciones entre grupos producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal. Actualmente la tecnología de la información y el conocimiento permiten una creatividad excepcional para alcanzar un clima favorable que produzca satisfacción, productividad y éxito en las organizaciones frente al siglo XXI.

Keith Davis y Jhon W. Neustron (1994) en su texto Comportamiento Humano en el trabajo, describen que el proceso de desarrollo organizacional admite muchos métodos y enfoques, a saber:

1. Diagnóstico Inicial, tomado de las opiniones y consulta con la alta gerencia para definir acciones que coadyuven las situaciones problemáticas de la empresa, elaborando los acercamientos de desarrollo organizacional que tengan más posibilidades de éxito.
2. Integración de la información. La aplicación de encuestas para determinar el clima de organización y los problemas conductuales.
3. retroalimentación de la información y confirmación. Grupos de trabajo revisan la información obtenida para establecer a posteriori las prioridades del cambio.
4. Planeación de la acción y solución de problemas.

5. Construcción de equipos, donde gerente y subordinados trabajen juntos como equipo en las sesiones de desarrollo organizacional.

6. Evaluación y seguimiento. Para desarrollar programas adicionales en áreas de su competencia y que son necesarias para la eficacia de la organización en sí. Cada día el quehacer profesional, exige de los individuos mayor preparación en el campo organizacional

## 6. Conclusiones

Somos afortunados de vivir en esta época de grandes cambios y transformaciones. Esto a la vez, nos implica la gran responsabilidad de abrir nuestra mente a nuevas opciones y desaprender mucho de lo que hemos aprendido. Sin desconocer la importancia de historia, las soluciones no están en la tradición, es necesario inventarlas.

El punto de partida básico es entender que la organización como invento del hombre ha logrado transformar la humanidad y la concepción del hombre y el trabajo, por lo que debemos buscar en ella la posibilidad de que el hombre realice su propia transformación fundamental a través del trabajo con otros seres humanos. El enfocar este esfuerzo partiendo de los clientes, será lo único que les permitirá a las organizaciones sobrevivir en el futuro y lograr la innovación y la creatividad que demandan los cambios cada vez más acelerados. Con esto se espera lograr el objetivo fundamental, tanto para la organización como para las personas y la sociedad en general.

El comportamiento organizacional basa su importancia es que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la empresa. En el caso particular de las organizaciones, dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Es necesario avanzar de las organizaciones eficientistas, burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas.

Es necesario abandonar los procesos de planeación centralizada y los esquemas paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno de la organización, menoscabando las posibilidades de desarrollo humano, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la organización. No podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen.

En un esquema organizacional fragmentado, montado sobre la base del temor y la desconfianza, soportado por los mecanismos de control e inspirado en la burocracia y las jerarquías, la ausencia de oportunidades y retos es la norma. Limitarse a "comprar" capacidad de obediencia y acomodación no es suficiente para abordar los nuevos retos que impone una sociedad rápidamente cambiante.

Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se autorenewa y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, que por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones

El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras, sino en buscar con nuevos ojos. De lo que estamos hablando es buscar nuevas realidades para viejos problemas.

Las organizaciones se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben inventar su propio proceso y seguir un camino natural y auténtico alejado de las "modas gerenciales" que tanta confusión ha creado.

A modo de conclusión, podemos enfatizar que la tarea principal describe la misión u objetivo primario que la empresa debe llevar a cabo. Esta función también es primordial en el sentido de proporcionar un parámetro para examinar todos los aspectos del funcionamiento de la organización. Cuando todos los comportamientos organizacionales están enfocados en la provisión de las condiciones y recursos esenciales para el logro de la misión, la institución funciona bien y, al hacerlo, asegura

LUC BRUNET. El clima de trabajos en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial TRILLAS. México 1997

JOSÉ LUIS, PARDO DÍAZ. Gestión del Cambio y Liderazgo. CD. Caracas 1998-1999.