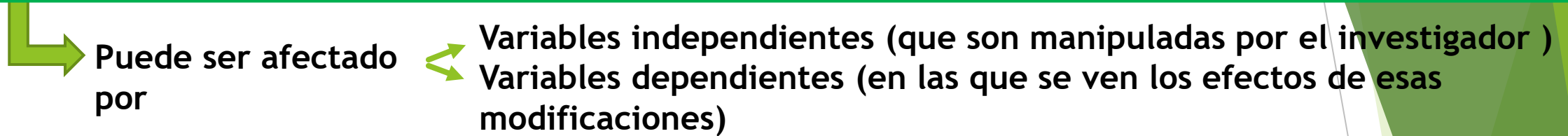


# Unidad 2 - 4° parte. Comportamiento organizacional

Clase 19.05.21

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



**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 procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

## **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.

**Para estudiar el C.O. es necesario crear un modelo que atienda a tres niveles de análisis:**

- 1.nivel individual,**
- 2.nivel de grupo y**
- 3.nivel organizacional.**

**Conocer cómo actúan sistemáticamente nos permitirá entender el comportamiento de la organización.**

# 1- NIVEL INDIVIDUAL: elementos claves del comportamiento individual

- **CONDUCTA:** conjunto de acciones que lleva a cabo un individuo para adaptarse a su entorno. Está determinada por múltiples factores.
- **COMPORTEAMIENTO:** la conducta considerada en un espacio y un tiempo.

ROBBINS → LOS ELEMENTOS CLAVES DEL COMPORTEAMIENTO INDIVIDUAL ESTÁN REPRESENTADOS POR:

CARACT. BIOLÓGICAS

HABILIDADES

PERSONALIDAD

APRENDIZAJE



Permiten al empleador conocer mejor a su empleado y darle así responsabilidades y desafíos acordes a su perfil. Entre ellas podemos nombrar:

- EDAD
- GÉNERO → INFLUENCIA CULTURAL
- E. CIVIL
- ANTIGÜEDAD



**ROBBINS → LOS ELEMENTOS CLAVES DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL ESTÁN REPRESENTADOS POR:**

**CARACT. BIOLÓGICAS**

**HABILIDADES**

**PERSONALIDAD**

**APRENDIZAJE**

**CAPACIDAD DE UNA PERSONA PARA LLEVAR A CABO DIVERSAS ACTIVIDADES  
PARA SU ESTUDIO LAS DIVIDE EN 2 VERTIENTES: INTELECTUALES Y FÍSICAS.**

**LA GERENCIA DEBE:**

- Conocer las habilidades necesarias para cada trabajo, para entonces seleccionar a quien esté más capacitado/a
- El promover o ascender a una persona debe estar relacionado con estas habilidades
- Recordar que a través del aprendizaje se pueden actualizar algunas habilidades que se creían olvidadas y/o desarrollar nuevas.

## ROBBINS → LOS ELEMENTOS CLAVES DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL ESTÁN REPRESENTADOS POR:

CARACT. BIOLÓGICAS

HABILIDADES

PERSONALIDAD

APRENDIZAJE

- Lo que la persona tiene de único, lo que la diferencia de los demás.
- Las diferentes teorías psicológicas recalcan determinados aspectos concretos de la personalidad y discrepan 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, CON BASE EN DOS FACTORES QUE INTERACTÚAN CONSTANTEMENTE: LA HERENCIA Y EL AMBIENTE.**
- 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.

**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, este elemento influye de manera determinante en el desempeño laboral y el éxito de la organización.**

ROBBINS → LOS ELEMENTOS CLAVES DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL ESTÁN REPRESENTADOS POR:

CARACT. BIOLÓGICAS

HABILIDADES

PERSONALIDAD

APRENDIZAJE

ALGUNOS ATRIBUTOS DE LA PERSONALIDAD QUE TIENEN ESPECIAL POTENCIAL PARA PREVER EL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

1. ORIENTACIÓN A LA REALIZACIÓN: personas con gran necesidad de realización buscan el éxito a través de actividades en las que los desafíos son las mayores motivaciones
2. AUTORITARISMO: las personalidades que tienden al autoritarismo funcionan mejor con empleos estructurales, muy apegados a las reglas, y se observa una baja de su rendimiento cuando el puesto exige sensibilidad, capacidad de adaptación a situaciones complejas y cambiantes.
3. MAQUIAVELISMO: personalidad que son quizás demasiado ávidos de poder. “El fin justifica los medios” → tienden a manipular más, buscar ganar más y más. Suelen ser muy difíciles de persuadir.
4. AUTOESTIMA: alta autoestima suelen tender a enfrentar miedos, retos, se observa mayor seguridad. Las personalidades con baja autoestima en puestos administrativos tienden a ser complacientes, no generar enfrentamientos.
5. LOCUS DE CONTROL
6. AUTOMONITOREO: cap. de individuo a ajustar su comportamiento a factores o situaciones externas.
7. TOMA DE RIESGOS: es importante tenerla en cuenta en relación a ciertos puestos o roles.



## ROBBINS → LOS ELEMENTOS CLAVES DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL ESTÁN REPRESENTADOS POR:

CARACT. BIOLÓGICAS

HABILIDADES

PERSONALIDAD

APRENDIZAJE

“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”. Robbin (1994)

¿CÓMO APRENDEMOS? → Hay muchísimas teorías

Presenta 3 teorías que explican de diferente forma el proceso por medio del cual adquirimos patrones de comportamientos:

- **CONDICIONAMIENTO CLÁSICO:** Pavlov (fines del siglo XIX) E→R
- **CONDICIONAMIENTO OPERANTE:** SKINNER. El comportamiento voluntario y deseado conduce a una recompensa o impide un castigo
- **APRENDIZAJE SOCIAL:** se aprende por medio de la observación y la experiencia directa, la cual es captada a través de su percepción individual.

## 2- NIVEL GRUPAL: Contextualización del grupo y factores de la organización que intervienen en esta categoría

### Diferentes definiciones de Grupo como parte de la organización:

- **McDavid (1986)** 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)
- **Homans (1950)** “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)

## 2- NIVEL GRUPAL: Contextualización del grupo y factores de la organización que intervienen en esta categoría

O'Toole (1996) “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”.

**LA CONCEPCIÓN DEL LIDERAZGO CONTEMPORÁNEO EVOLUCIONA PARA LA ORGANIZACIÓN Y EN ESPECIAL PARA EL COMPORTAMIENTO GRUPAL, conllevando a:**

- la descentralización,
- atención efectiva
- y la adaptabilidad a los cambios en el menor tiempo posible.

## 2- NIVEL GRUPAL: Contextualización del grupo y factores de la organización que intervienen en esta categoría

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.

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.

Estructuras de autoridad.

Regulaciones Formales.

Recursos organizacionales.

El proceso de selección de los recursos humanos.

La evaluación de desempeño y el sistema de recompensa.

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.

## 2- NIVEL GRUPAL: Contextualización del grupo y factores de la organización que intervienen en esta categoría

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:

1. los recursos de los integrantes

del grupo.

2. la estructura funcional

Aquí se relacionan los niveles potenciales de desempeño y los aportes entregados por cada miembro → la habilidad y las características de personalidad.

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.

La estructura del grupo da forma al comportamiento global y posibilita la explicación más aproximada al individuo, dándose fundamentalmente a través de dos variables claves:

- **El liderazgo formal:** para la gerencia y dirección correcta de los grupos y componentes del sistema, ocupando un lugar clave e importante para los logros del grupo.
- **El papel del grupo,** que es el conjunto patrones de comportamiento, rol o función deseable.

Estos, deben ser claros y precisos en cuanto a identidad, expectativas, percepción y posibilidades de conflicto.

### **3- NIVEL ORGANIZACIONAL: Implicaciones del comportamiento de los empleados en las estructuras o diseños organizacionales.**

**Keith Davis y Jhon W. Neustron (1994) sostienen 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 asistan las situaciones problemáticas de la empresa, elaborando los acercamientos de desarrollo organizacional que tengan más posibilidades de éxito.
- 2. Integración de la información.** Encuestas para determinar: clima de organización y 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

## CONCLUSIONES

- **Importancia del comportamiento organizacional** → es un proceso que se fundamenta en el estudio del **individuo** como parte vital de una estructura 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.**
- 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 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.**
- **Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir.** Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se auto renueva y aprende continuamente.
- **El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras, sino en buscar con nuevos ojos.**

**Para clase del 26/5:  
Leer unidad 3 (hasta conflicto)**

**ACTIVIDAD QUE DEBÍAN HACER PARA HOY:**

- 1) Leer la bibliografía de la Unidad II y mirar los videos 1 y 2
- 2) Hacer un listado de los conceptos trabajados que observan en los videos y explicar por qué creen que allí se puede ver ese concepto.