RAMO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

UNIDAD I

LAS ORGANIZACIONES HUMANAS

CLASE O1

1. NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

Una organización es una entidad coordinada que busca lograr una meta o varias metas en común. Las personas que ocupan cargos directivos o de jefatura sirven de guía y proporcionan dirección a los trabajadores y a las labores que deben realizar, por lo tanto, son los encargados de ayudar a alcanzar las metas propuestas por la organización.

El reconocimiento de la importancia de desarrollar las habilidades interpersonales de los directivos, está estrechamente ligado con la necesidad que tienen las organizaciones de conseguir y mantener trabajadores de alto rendimiento.

Por ejemplo

"Llévese mi gente pero déjeme mis fábricas y pronto crecerá la hierba en el suelo de esas fábricas. Llévese mis fábricas pero déjeme mi gente y pronto tendremos una fábrica nueva y mejor" Andrew Carnegie (considerado como la segunda persona más rica de la historia)

Cuando se realiza un análisis de la realidad al interior de las empresas, se llega por general a la conclusión que sin importar el nivel de especialización de sus trabajadores, es el comportamiento empresarial el que les permite lograr destacarse desarrollando un trabajo de excelencia. Este comportamiento permite alcanzar un liderazgo eficaz, considerando la influencia en los demás y la empatía para con los demás trabajadores. En resumen es quien logre alcanzar dominar dicho comportamiento tendrá las herramientas necesarias para ser el gran líder que toda empresa necesita en la búsqueda de sus objetivos.

Hay que tener claro que las personas se ven afectadas por factores individuales como la satisfacción en el trabajo, los valores, la propia personalidad y todo aquello que lo puede motivar, y el fruto de ello tiene altas probabilidades de influir en la empresa materializándose en un rendimiento de determinadas características. Es en este punto donde cabe preguntarse como identificar un buen líder.

Finalmente a nivel de procesos se observa desde un nivel de observación más bien general, hasta un nivel individual respecto a la realidad que cada empresa presenta

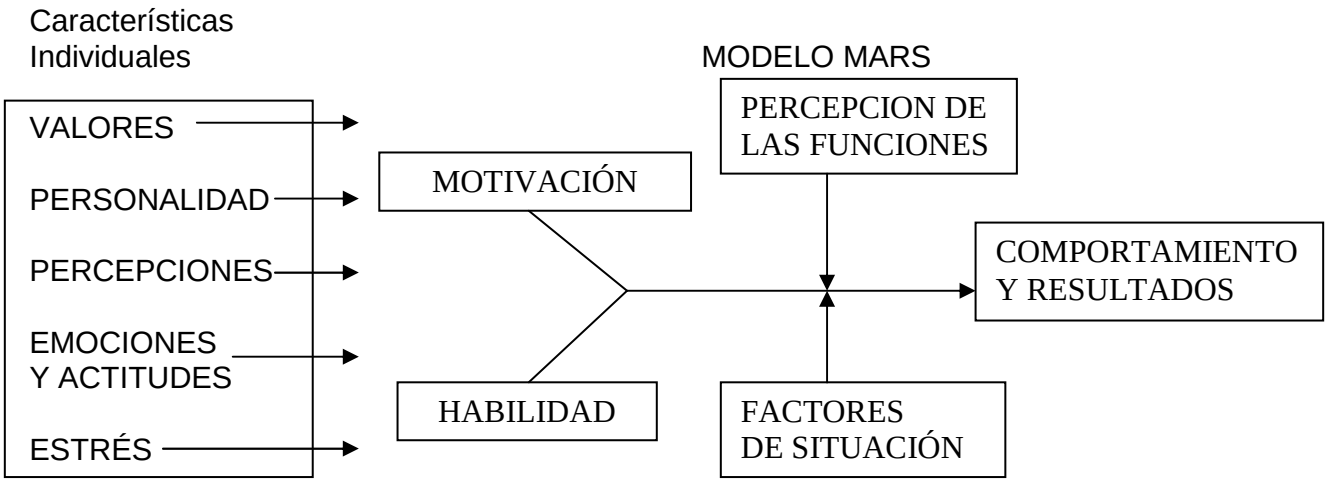
Cabe señalar que las habilidades técnicas son necesarias, pero insuficientes, para el éxito en la administración. En el lugar de trabajo de hoy, cada vez más competitivo y demandante, los administradores o directivos, no pueden tener éxito basándose únicamente en sus habilidades técnicas. Deben también tener buenas habilidades con la gente, así, tanto los administradores activos como los potenciales deben desarrollar aquellas

habilidades personales.

Comportamiento y rendimiento individual

Un punto de partida muy útil es el modelo MARS que aparece ilustrado en FIGURA Nº1. El nombre es un acrónimo de los cuatro factores principales que influyen directamente en el comportamiento de los empleados y en su consiguiente rendimiento: motivación, habilidad (en inglés, ability), percepción del rol o de las funciones, y factores de situación

Figura N°1: Modelo MARS



El Modelo MARS

El lado izquierdo de la figura identifica las características individuales: valores, personalidad, percepciones, emociones y actitudes, y estrés. Estas características se integran en los cuatro elementos del modelo y, por lo tanto, en el comportamiento y los resultados consiguientes.

En primer lugar tenemos la motivación que considera la persona a nivel interno, representando las características de su comportamiento tanto en intensidad como persistencia. En segundo lugar la habilidad, la cual hace una unión entre todo lo aprendido por la persona más las aptitudes naturales que posee. Dentro de este contexto el siguiente paso es lograr incorporar personas que no solo sean factibles de formar, sino también con las habilidades necesarias para desarrollar de mejor manera su cargo

Es una práctica bastante común que las personas esperen que se les entregue una descripción de cargo que en resumidas cuentas es una lista detallada de las atribuciones y obligaciones a las cuales debe apegarse cada trabajador. Sobre esta misma base hay que

tener en consideración que cada persona tendrá una percepción distinta del rol que cumple al interior de toda organización, que es lo que debe hacer y que tan importante puede ser su función para el correcto funcionamiento de toda la organización, por ultimo tenemos que considerar que siempre existen aquellos factores no pueden ser influenciados por el empleado, los cuales marcan un límite sobre lo que puede o no hacer dicho empleado, lo cual afecta directamente el comportamiento y rendimiento que pueda alcanzar a desarrollar.

Como ya hemos visto este modelo considera los factores más relevantes del comportamiento, pero es importante no dejar de lado las conductas variadas que pueden existir. Se podrían resumir en 3 clases de conducta, la primera enfocada en realizar el trabajo, se considera como lo mínimo que se le exige a cada trabajador en función de alcanzar los objetivos de la empresa; en segundo lugar tenemos la llamada “ciudadanía empresarial”, en este caso no solo considera lo esperado en su cargo, sino que suma labores como cooperar con compañeros de trabajo a realizar sus funciones. En tercer lugar una conducta más bien de integración a la empresa, con la visión de mantenerse en la organización. Considerando que se necesitan realizar todas estas funciones y que la empresa requiere de estas personas para el logro de sus objetivos.

Para poder conocer las funciones, roles y papeles que desempeña el administrador, se debe conocer, quién es el administrador y el lugar donde se desempeña, es decir, la organización; definiciones que se presentan a continuación.

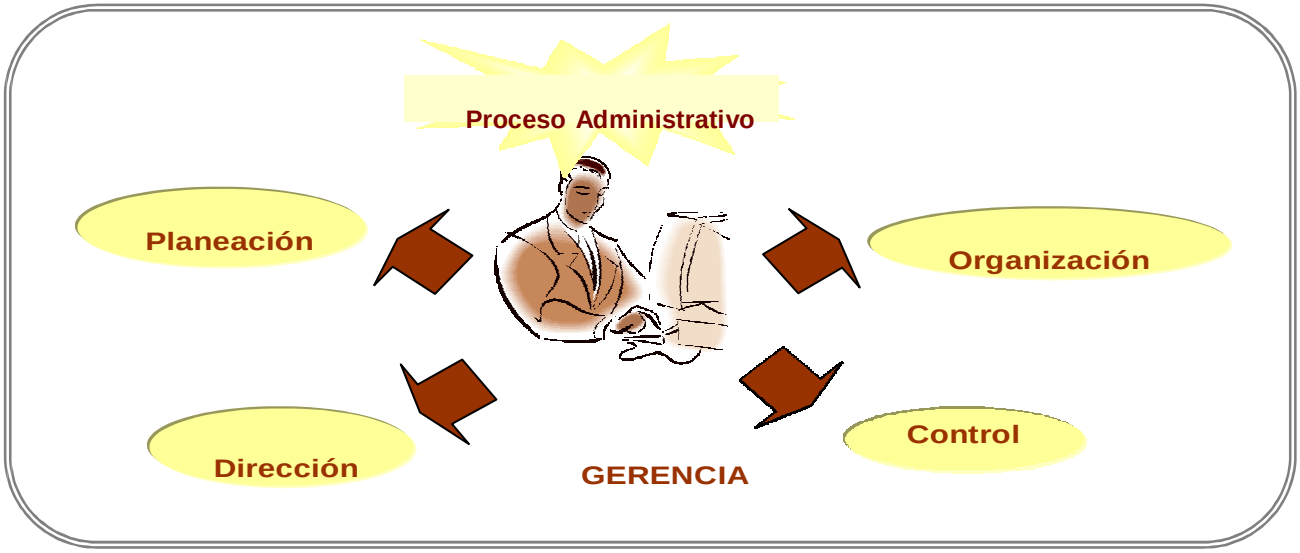
Los administradores son los encargados de definir las metas que deben guiar a la organización y determinan los medios por los cuales pueden lograrse; de este modo, deben tomar diversas decisiones relativas a la producción, al personal, a la comercialización, etc., distribuir los recursos de una manera eficiente y dirigir las actividades de los trabajadores que colaboran en dicha organización, con el fin de que realicen el trabajo que se les ha designado y poder conseguir las metas que se han establecido.

En cuanto a la organización, ésta es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta de dos o más personas, que funciona con una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas.

Con base en esta definición, las empresas de manufactura y servicio son organizaciones. Así también, lo son las escuelas, los hospitales, las iglesias, las unidades militares, las tiendas al menudeo, los departamentos de policía, etc.; y las personas que supervisan las actividades de otros y que son responsables del logro de las metas en estas organizaciones son los administradores.

A principios del siglo XX, un industrialista francés, de nombre Henry Fayol, escribió sobre las funciones que deben realizar los administradores en las organizaciones, en su libro expuso que éstos debían planear, organizar, dirigir, coordinar[1] y controlar los recursos utilizados por dichas organizaciones. Hoy en día, se han condensado en cuatro funciones, ellas son: planear, organizar, dirigir y controlar (Ver figura Nº 2).

Figura Nº 2: Funciones de la Administración



[1] La coordinación consiste en integrar los recursos materiales, documentales, físicos y humanos; estos últimos son los más importantes, pues, a través de ellos se logran los programas, proyectos, metas, etc.

A continuación, se definen cada una de las funciones expuestas anteriormente.

A través de la función de planeación se definen los objetivos y metas de la organización, se establece la estrategia general para lograr dichos objetivos y metas[2], y se desarrolla una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades. Por lo tanto, la planeación es la función en donde se desarrollan objetivos y se selecciona un curso de acción para alcanzar dichos objetivos.

Los administradores también son responsables del diseño de la estructura de la organización. Esta función se conoce como organización. Incluye la determinación de qué tareas son las que se realizarán, quién las hará, cómo se agruparán las labores, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones. Por lo tanto, la organización es el proceso mediante el cual los empleados se relacionan con sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Además, implica establecer autoridad directiva.

Cada organización contiene personas, y es trabajo de los jefes, dirigir y coordinar a estas personas. A esto se le llama función de dirección. Por lo tanto, la dirección logra que la planeación y la organización entren en acción. De este modo, se puede decir que la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Su importancia radica en que cumple una función sobre la cual los demás elementos de la organización se subordinan y ordenan. El administrador (o jefes de los distintos niveles), para cumplir la función de dirección, debe motivar a los subordinados, dirigir las actividades de otros, seleccionar los canales más eficaces de comunicación, resolver conflictos entre los miembros, etc., todo esto implica que el administrador o jefe posea un liderazgo[3] efectivo.

La función final que los administradores desarrollan es el control. Después de que se establecen las metas, se formulan los planes, se delinean los arreglos estructurales; se contrata, se entrena y se motiva el personal, existe todavía la posibilidad de que algo se haya pasado por alto. Por este motivo, para asegurar que las actividades estén marchando como deberían, los administradores o jefes deben monitorear el rendimiento de la organización. El rendimiento real debe compararse con las metas previamente establecidas. Si hay alguna desviación significativa, es trabajo de los administradores hacer que la organización vuelva a su curso. Este monitoreo, la comparación y la corrección potencial constituyen el significado de la función de control.

---

[2] Recuerde que objetivo no es lo mismo que metas, ya que las metas son un subconjunto de los objetivos, además, la meta es una norma cuantitativa, mientras que el objetivo es cualitativo y cuantitativo a la vez.

[3] Líder es quien, conociendo las características de su gente, da respuestas a sus necesidades y moviliza su voluntad, su capacidad de acción y sus potencialidades a la consecución de los objetivos que se ha propuesto.

Por lo tanto, control es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa e implica: establecer metas y normas, comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Realice ejercicios n°1 al 3

- Roles de los Individuos de Nivel DIrectivo

A finales de la década de los sesenta, un estudiante egresado, Henry Mintzberg, llevo a cabo un cuidadoso estudio sobre cinco ejecutivos para determinar qué hicieron estos administradores en sus trabajos. Con base en las observaciones que hizo de dichos ejecutivos, Mintzberg concluyó que éstos realizaban diez papeles diferentes, altamente relacionados. Estos diez papeles pueden agruparse en tres grandes roles, ellos son: las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

a) Roles Interpersonales***:*** este grupo incluye el desempeño de tres papeles, ellos son:

- *Papel de Figura Decorativa:* se refiere a actividades de naturaleza ceremoniosa y simbólica. Se utiliza para realizar actividades de carácter legal y social.

Por Ejemplo

Cuando el director ejecutivo de la empresa entrega un diploma al trabajador mejor evaluado, como una forma de reconocimiento por el buen desempeño que ha obtenido, está desempeñando un papel de figura decorativa.

- *Papel de Líder:* consiste en contratar, entrenar, motivar y disciplinar a los empleados.

- *Papel de Enlace:* consiste en establecer contactos con el fin de obtener información que puede ser relevante para el funcionamiento de la empresa. Los contactos pueden ser individuos ajenos a la organización (enlace externo) o pertenecientes a la misma (enlace interno).

Por Ejemplo

Cuando el encargado de producción necesita información del supervisor de ventas para planificar la producción del próximo período, existe una relación de enlace interna. En cambio, si el encargado de producción solicita información a los jefes de producción de otras organizaciones, con el fin de analizar los estándares de calidad utilizados por ellos, existe una relación de enlace externa.

b) Roles de Información: se refiere a la recopilación de información y se divide en tres papeles:

- *Papel de Observador:* en este caso, el administrador puede obtener información a través de revistas especializadas, conversaciones personales, con el fin de conocer gustos de los consumidores, analizar a la competencia, niveles de venta de la industria, productos o servicios más solicitados, etc.

- *Papel de Diseminador:* se presenta cuando el administrador obtiene información de externos o de miembros de la propia empresa y la transmite a los demás subordinados.

- *Papel de Vocero:* en este caso, el administrador representa a la organización ante los externos, en donde da a conocer planes, políticas, acciones y resultados de la organización.

c) Roles de Decisión: se basan en las alternativas de solución a determinados problemas. Entre ellos se encuentran:

- *Papel de Emprendedor:* los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejorarán el rendimiento de la organización.

- *Papel de Manejador de Perturbaciones:* los administradores implementan acciones correctivas en respuesta a problemas no previstos.

- *Papel de Distribuidores de Recursos:* son los responsables de asignar eficientemente los recursos, no tan sólo físicos sino que monetarios y humanos, dentro de la organización.

- *Papel de Negociadores:* los administradores discuten temas y negocian con otras unidades para obtener ventajas para su propia unidad.

- **Habilidades Directivas**

Otra manera de considerar lo que realizan los administradores, es mirar las habilidades o competencias que necesitan para lograr con éxito sus metas. En los

años ’60, el investigador Robert Katz identificó cuatro habilidades decisivas que debe tener un líder: técnica, humana, conceptual y política.

a) *Habilidades Técnicas*: las habilidades técnicas conllevan la de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia. Cuando usted piensa en las habilidades de los profesionales como ingenieros civiles o cirujanos dentistas, se enfoca casi siempre en sus habilidades técnicas. A través de la educación extensiva formal, ellos han adquirido el conocimiento especializado y las prácticas de su campo. Por supuesto, los profesionales no tienen un monopolio de las habilidades técnicas y no todas éstas tienen que ser aprendidas en las escuelas o en programas de entrenamiento formal. Todos los trabajos requieren de alguna experiencia especializada y mucha gente desarrolla sus habilidades técnicas en el trabajo.

b) *Habilidades Humanas*: la capacidad de trabajar con otras personas, de entenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que se conoce como habilidades humanas. Mucha gente es técnicamente superior, pero incompetente desde el punto de vista interpersonal. Podrían ser “receptores” pobres, incapaces de entender las necesidades de otros o tener dificultad en el manejo de conflictos. Ya que los administradores consiguen cosas a través de otros, deben tener buenas habilidades humanas para comunicar, motivar y delegar.

c) *Habilidades Conceptuales*: los administradores deben tener la habilidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Estas tareas requieren de habilidades conceptuales. La toma de decisiones, por ejemplo, exige que éstos vislumbren problemas, identifiquen alternativas que los corrijan, evalúen aquellas opciones y seleccionen la mejor. Los administradores pueden ser competentes en los ámbitos técnico e interpersonal y aun así fracasar, debido a la falta de habilidad para racionalizar el proceso de decisiones e interpretar la información.

d) *Habilidades Políticas:* los administradores deben ser capaces de tener la suficiente habilidad personal como para aumentar su poder y establecer las conexiones correctas.

Por lo tanto, todo administrador debe ser capaz de desarrollar habilidades técnicas (aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida), habilidades humanas (capacidad de trabajar con otras personas), habilidades conceptuales (habilidad para sobrellevar situaciones complejas) y habilidades políticas (establecer contactos con las personas correctas), para así alcanzar la eficacia y el éxito dentro de la organización.

Realice ejercicios n°4 y 5

- Actividades Administrativas

A través de una investigación realizada por Freud Luthans y Asociados, se encontró que los administradores participan en cuatro actividades administrativas, ellas son:

a) Administración Tradicional: los administradores realizan actividades de toma de decisiones, planeación y control.

b) Comunicación: los administradores realizan intercambio de información de rutina y de elaboración de trabajo de oficina (comunican las funciones que se deben desempeñar).

c) Administración de Recursos Humanos: se encargan de la motivación, disciplina, manejo de conflictos, contratación de personal y capacitación del mismo.

d) Relaciones Públicas: los administradores se encargan de socializar, hacer política e interactuar con el exterior, con el fin de crear las conexiones o contactos adecuados.

A través de este estudio, se descubrió que la distribución del tiempo que hacen, en una u otra actividad, los administradores exitosos con respecto a los eficaces varía. El descubrimiento fue que aquellos administradores exitosos dedican prácticamente la mitad del tiempo en desempeñar las relaciones públicas de la organización; en cambio, los eficaces dedican la mayor parte del tiempo a la comunicación interna de la empresa

2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional se puede definir como un proceso analítico, que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado, con el fin de detectar problemas y descubrir oportunidades, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Básicamente, es una auditoría organizacional, que al igual que un diagnóstico médico busca tras un estudio del paciente, establecer de una manera clara y concisa el estado actual del mismo, con el fin de definir la terapia precisa a realizar para su curación o para mantener su buena salud.

De este modo, en el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la organización en todos sus niveles. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso para perfeccionar el funcionamiento de la organización.

Para poder llevar a cabo, con éxito, un diagnóstico organizacional, se deben cumplir algunos requisitos básicos, ellos son:

a) Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de la organización a analizar. Por lo tanto, dicha organización debe estar dispuesta a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

b) La organización debe dar amplias facilidades al analista (agente de cambio externo), para la obtención de información y no debe entorpecer el proceso de diagnóstico.

c) El analista manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales, sin mencionar a las personas que proporcionaron la información. Además, también debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que obtuvo la información.

d) El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida de la organización analizada y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el analista.

2.1 Análisis Organizacional como Estrategia de Cambio

El análisis organizacional, se realiza cuando existe alguna problemática a resolver o cuando se pretenden impulsar nuevas estrategias, mediante una base ya existente. Dicho

análisis puede realizarse por diversas vías, como entrevistas, encuestas, sesión de grupos, buzón de sugerencias, etc.

El análisis organizacional, considerado como estrategia de abordaje a un caso concreto, compromete un proceso de cambio pactado contractualmente entre los miembros de un sistema organizacional y un analista independiente, considerando a éste como *"agente de cambio externo",* para encarar problemas que obstaculizan el desarrollo de los componentes del sistema.

El contrato legitima una relación de colaboración voluntaria que comprende una exploración conjunta por parte de todos los implicados, tendiente a desarrollar la comprensión de los aspectos interpersonales, tecnológicos, organizativos, contextuales, etc. que afectan el desarrollo de la organización y la realización de sus miembros.

A consecuencia del análisis, los cambios surgen de tres formas distintas:

a) Por la elaboración de conflictos vinculados con el problema en cuestión.
b) Por el descubrimiento creciente de las variables en juego.
c) Por la resolución de problemas específicos y la generación de nuevos principios de funcionamiento, de nuevas políticas que constituyen formulaciones en un nivel de abstracción que compromete conductas organizativas, encuadre del trabajo, planeamiento, modelo de organización, etc.

El analista se vale de un cuerpo de conocimiento científico. No ofrece soluciones estandarizadas, ni implementa modelos ideales, sino que pone en marcha un proceso de estudio de la realidad particular de la organización y de sus relaciones con el contexto. Se vale de una actividad reflexiva, en la que trata de involucrar progresivamente a la mayor parte posible de integrantes de la organización.

El enfoque del análisis organizacional es, simultáneamente:

- *Histórico – Genético:* se indaga el origen de los problemas, entendiendo la importancia de los determinantes históricos particulares.

- *Situacional:* se estudia el aquí y ahora de la situación de consulta; analizando el contexto en que se presenta dicha situación.

- *Prospectivo:* se incluye la perspectiva intencional, el análisis de los fines, los objetivos y las metas.

2.1.1 Rol del Analista Organizacional

Para lograr un trabajo eficiente en la organización, el analista debe poseer cuatro aspectos esenciales:

- *Independencia y autonomía:* la "independencia" se refiere a que el analista no forma parte del "sistema de autoridad" de la organización. No es empleado de la misma, por lo tanto, no tiene jefes ni subordinados dentro de ella; de este modo, no recibe ni da instrucciones u órdenes. La "autonomía" establece una amplia libertad para operar dentro de ciertos límites, que le es conferida por su condición de profesional experto. Tiene libertad para dar un diagnóstico, recomendaciones, indagar en la empresa, etc.

- *Relación de Colaboración:* el analista "necesita de ayuda para poder ayudar", es decir, se requiere de un compromiso compartido, interés conjunto en arribar a una comprensión de los problemas de la organización y a la búsqueda de soluciones adecuadas.

- *Carácter Analítico de la Función:* se refiere al hecho de que el analista no da indicaciones ni consejos, sino que cumple con una función analítica, es decir, procura describir y explicar por qué existen ciertas situaciones, y de acuerdo a ello, entrega una guía de acción (asesora), sin embargo, ésta no tiene carácter obligatorio.

- *Neutralidad:* cierta distancia emocional y una visión objetiva de los hechos. No debe juzgar ni evaluar los intereses de los grupos.

El rol asumido de acuerdo con estas características facilita el desarrollo de la confianza en el analista y el establecimiento de una relación de consulta.

2.1.2 Modelo General de un Proceso de Cambio

El proceso general de cambio consta de siete fases, ellas son:

1. Entrada: Cuando la organización identifica problemas en sus unidades y se da cuenta de la necesidad de realizar una investigación más profunda del tema, con el fin de poder implementar un proceso de cambio, se debe poner en contacto con un analista o algún agente externo, experto en la materia, para darle solución al problema. Por lo tanto, en esta fase se inicia el contacto establecido entre el analista y el cliente (individuo que representa a la organización).

Después del contacto, el analista y el cliente comienzan el proceso de explorar conjuntamente la posibilidad de sostener relaciones de trabajo. En general, el cliente evalúa: (a) si podrá llevarse bien con el analista; (b) si la experiencia previa de éste es

aplicable a la situación actual, y (c) si el consultor es competente y confiable.

Durante el proceso de exploración, el analista evalúa: (a) si podrá establecer una buena relación con el cliente; (b) la predisposición del cliente al cambio; (c) la motivación y los valores del cliente; (d) la magnitud de los recursos para respaldar una labor de cambio, y (e) los puntos potenciales de apoyo para el cambio (es decir, si la persona con quien establece la relación, goza de facultad para tomar decisiones que lleven al cambio o si ha de acudir a una autoridad más alta).

2. Contratación: suponiendo que las exploraciones mutuas de analista y cliente, avancen en forma satisfactoria durante la fase de entrada, el siguiente paso del proceso de cambio es la negociación de un contrato. En esencia, el contrato es el enunciado de un acuerdo que aclare de manera precisa lo que el consultor hará en la organización; si está elaborado a conciencia, también indicará lo que el cliente se propone hacer.

El contrato puede ser un acuerdo oral, sellado quizás, con un simple apretón de manos, o un documento formal, firmado ante notario.

3. Diagnóstico: esta fase se compone de dos pasos: captación y análisis de la información. Generalmente, el diagnóstico comienza en la fase de entrada, siempre que el analista esté alerta. La forma en que el cliente reacciona ante la posibilidad de cambio, desde el comienzo, dice mucho, no sólo de lo que el cliente es como individuo, sino también del papel que esa persona representa dentro de la cultura de la organización. Por lo tanto, inicialmente la captación de información se logra por medio de observaciones, intuiciones e impresiones del analista. Más adelante se emplean métodos más sistemáticos, como por ejemplo: entrevistas, cuestionarios y resúmenes de documentos de la organización (informes o registros del personal).

Una vez que se han reunido los datos, el analista tiene que proceder a reunir toda la información, a resumirla y analizarla totalmente, sin olvidar parte crítica alguna y, por último, a organizarla, de modo que el cliente pueda entenderla con facilidad y pueda trabajar con ella, con el fin de emprender una acción apropiada

4. Retroinformación: consiste en que el analista celebre reuniones con el “sistema cliente”, por lo general, se debe reunir primero con el jefe solo, y más tarde, con el grupo a partir del cual se reunieron los datos. Estas sesiones de retroinformación deben entregar un margen suficiente para una exposición del análisis y un debate amplio.

Por lo general, estas sesiones comprenden tres pasos: primero, el analista proporciona un resumen de los datos reunidos y algún análisis preliminar; en seguida, se produce un debate general en el que se plantean preguntas aclaratorias y se les proporciona respuesta. Por último, se dedica algún tiempo a la interpretación.

En esta fase se pueden efectuar algunos cambios al análisis e interpretación

realizados por el analista. De este modo, el analista trabaja con la cooperación del "sistema cliente", con el fin de llegar a un diagnóstico final que describa exactamente el estado actual de la organización.

5. Planeación del Cambio: Esta fase establece los pasos de la acción, es decir, lo que ha de realizarse. La finalidad de la planeación del cambio son: primero, generar pasos opcionales que respondan correctivamente a los problemas que se han identificado en el diagnóstico y, segundo, decidir los pasos que deben darse.

6. Intervención: esta fase consiste en la acción emprendida; las alternativas de solución son muchas, por lo tanto, las intervenciones escogidas deberán ser el reflejo del diagnóstico y una respuesta directa a él.

Por Ejemplo

Las intervenciones, a nivel individual, que se pueden efectuar en una organización pueden ser: rediseño, capacitación y desarrollo directivo, cambios en la calidad de vida del trabajo, desarrollo de la carrera de los trabajadores en la empresa, etc. A nivel grupal, las intervenciones pueden incluir la formación de equipos o la puesta en marcha de círculos de calidad.

Sin embargo, hay que tener presente que cualquiera sea la intervención, el analista deberá seguir trabajando con el cliente, ayudándolo para que el cambio sea exitoso.

7. Evaluación: Consiste en verificar si el cambio producido en la organización ha logrado resolver el problema; de esta forma, se identifican las consecuencias de las acciones emprendidas. Por lo general, es mejor que alguien que no sea el analista conduzca la evaluación del proceso de cambio, ya que éste puede no ser totalmente objetivo, dado que es difícil concentrarse en lo que necesita un cambio, y al mismo tiempo evaluar su éxito.

Realice ejercicio n°6

CLASE O2

2.2 Cambios Organizacionales a Nivel Global

Hace 40 ó 50 años, las fronteras actuaron para aislar a la mayoría de las empresas de las presiones de la competencia extranjera. Cuando menos tres factores contribuyeron a este aislamiento:

a) Los políticos impusieron grandes tarifas sobre las importaciones, por lo que era difícil para las compañías vender bienes fuera de su propio país.

b) Los países comunistas, como la ex Unión Soviética, Polonia, Hungría y ex Yugoslavia, tenían economías centralizadas. Sobrecargadas por sistemas directivos pobres y procesos primitivos de manufactura, las empresas del bloque del Este no pudieron competir en precio ni en calidad contra los productos fabricados por las compañías de los países capitalistas.

c) La fuerza laboral en muchos países (en especial en lugares como Japón, Corea, Taiwán y Malasia) carecían de las habilidades para producir productos de alta calidad que pudieran competir contra los fabricados por trabajadores estadounidenses y europeos.

Actualmente, las organizaciones ya no están inmovilizadas por las fronteras nacionales. Los bloques comerciales como el NAFTA[4] (North American Free Trade Agreement) y la Unión Europea, han reducido en forma significativa las tarifas y las barreras para comercializar productos y servicios. El capitalismo está reemplazando rápidamente el control gubernamental en las compañías del Este de Europa. Estados Unidos y Europa ya no tienen el monopolio de trabajadores altamente calificados. De este modo, se puede ver que el mundo se ha vuelto una verdadera ciudad global.

[4] El NAFTA (Tratado de libre comercio norteamericano), es un conjunto de reglas, acordadas por los países de Estados Unidos, Canadá y México, para vender y comprar productos y servicios de América del Norte. Se denomina "zona de libre comercio", ya que debido a las reglas que disponen, definen cómo y cuándo se eliminarán las barreras arancelarias para conseguir el libre acceso de los productos y servicios entre las tres naciones participantes; esto es, cómo y cuándo se eliminarán los permisos, las cuotas y las licencias, y particularmente, las tarifas y aranceles, debiendo también velar por el cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual.

Por Ejemplo

Burger King es propiedad de una empresa británica y McDonald's vende hamburguesas en Moscú. Exxon, la tan llamada compañía estadounidense, recibe casi 75% de sus ingresos de ventas fuera de Estados Unidos. Toyota fabrica automóviles en Kentucky (USA), mientras que General Motors lo hace en Brasil, y Ford (la cual posee parte de Mazda) transfiere ejecutivos de Detroit a Japón para ayudar a Mazda a administrar sus operaciones.

¿A qué se refiere esto? En la medida que las corporaciones multinacionales desarrollen operaciones en el mundo entero, las compañías adopten empresas de riesgo compartido con socios extranjeros, y los trabajadores busquen cada vez más oportunidades de trabajo cruzando las fronteras, los administradores tienen que ser capaces de trabajar con gente de diferentes culturas.

La globalización afecta las habilidades interpersonales de los administradores, por lo menos, de dos maneras:

a) Si usted es un administrador, es muy probable que llegue a tener una asignación extranjera si fuese transferido a la división operativa de su superior, o a una subsidiaria en otro país. Una vez ahí, usted tendría que administrar una fuerza laboral que tal vez sería muy diferente en cuanto a necesidades, aspiraciones y actitudes de lo que usted solía tener en su país natal.

b) Aún si trabajara en su propio país, se encontrará trabajando con jefes, compañeros y subordinados que han nacido y han crecido en diferentes culturas. Lo que lo motiva a usted, posiblemente no los motiva a ellos. Su estilo de comunicación podría ser muy directo y abierto. Sin embargo, ellos podrían considerar ese estilo no placentero y, tal vez, amenazante.

Por lo tanto, si quiere ser capaz de trabajar con eficacia con esas personas, necesita entender su cultura y cómo ésta los ha formado, así como aprender a adaptar su estilo directivo.

De este modo, uno de los retos más importantes y amplios que enfrentan las organizaciones es adaptarse a la diversidad de la fuerza laboral. Así como la globalización se enfoca en las diferencias entre la gente de diferentes países, la diversidad de la fuerza laboral se dirige a las diferencias entre personas dentro de determinadas organizaciones.

La diversidad de la fuerza laboral significa que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en términos de género, raza y etnicidad. Pero este término rodea a cualquiera que no siga la famosa norma establecida por la sociedad. En

Estados Unidos, por diversidad de la fuerza laboral, además de los grupos más frecuentes (mujeres, afroamericanos, hispanoamericanos, asiático americanos), también se añaden los discapacitados físicamente, homosexuales y ancianos. Cada vez más mujeres y hombres que no son de raza blanca están en la fuerza laboral.

Asimismo, esto también es asunto tanto de Canadá, Australia, Sudáfrica, Japón y Europa, como de Estados Unidos. Los directivos de Canadá y Australia, por ejemplo, están teniendo que ajustarse a grandes influjos de trabajadores asiáticos. La "nueva" Sudáfrica se caracterizará cada vez más por personas de raza negra, que tengan importantes trabajos de niveles técnicos y directivos.

Las mujeres, largamente confinadas a trabajos temporales de bajo salario, se están moviendo hacia las posiciones directivas. Y la creación del acuerdo comercial de cooperación de la Unión Europea, el cual abrió las fronteras en todo el oeste de Europa, ha incrementado la diversidad de la fuerza laboral en organizaciones que operan en países como Alemania, Portugal, Italia y Francia.

Según el “método del tazón fundido”, la gente que fuera diferente de alguna manera en la organización, automáticamente querría asimilarse o adaptarse a ésta. Pero ahora se reconoce, que los empleados no dejan de lado sus valores culturales ni sus preferencias de estilo de vida cuando vienen a trabajar. Por lo tanto, el reto para las organizaciones es hacerse más adaptables a la diversidad de grupos de gente, dirigiendo sus diferentes estilos de vida, de trabajo y necesidades familiares. La premisa del tazón fundido está siendo reemplazada por otra que reconozca y valore las diferencias.

¿No han incluido las organizaciones siempre a miembros de diversos grupos? Sí, pero eran en un porcentaje pequeño de la fuerza laboral y fueron, en su mayor parte, ignorados por las grandes organizaciones. Además, se ha asumido que estas minorías buscarían mezclarse y asimilarse. Por ejemplo, el grueso de la fuerza laboral en Estados Unidos antes de la década de los ochenta, se conformaba por hombres caucásicos, que trabajaban tiempo completo para mantener a esposa e hijos en edad escolar. Ahora, tales empleados son una minoría, actualmente el 45% de la fuerza laboral estadounidense son mujeres. Las minorías e inmigrantes suman el 22%.

Por Ejemplo

La fuerza laboral de Hewlett-Packard se compone de 19% de minorías y 40% de mujeres. Una planta de Digital Equipment Corporation en Boston proporciona una vista parcial anticipada del futuro. Los 350 empleados de la fábrica incluyen hombres y mujeres de 44 países, que en conjunto hablan 19 idiomas diferentes. Cuando la direción de la planta emite boletines, estos están impresos en inglés, chino, francés, español, portugués, vietnamita y criollo haitiano.

La diversidad de la fuerza laboral tiene implicaciones importantes para las prácticas directivas. Los administradores necesitarán cambiar su forma de tratar a todo el mundo por igual, con el fin de reconocer las diferencias, y así asegurar la retención del trabajador y lograr una mayor productividad, al mismo tiempo que se evita la discriminación. Este cambio incluye, por ejemplo, proporcionar entrenamiento diverso y renovar los programas de beneficios, para hacerlos más "amigables con la organización". La diversidad, si es administrada positivamente, incrementa la creatividad y la innovación en las organizaciones, como también mejora la toma de decisiones al proporcionar diferentes perspectivas sobre los problemas. Cuando la diversidad no es administrada apropiadamente, existe el potencial para una rotación[5] alta de personal, una comunicación más difícil y, por consiguiente, más conflictos interpersonales.

Realice ejercicios n°7 y 8

2.2.1 Cambios en la Organización

Si usted toma cualquier periódico popular de negocios en estos días, leerá acerca de dar nueva forma a la relación entre los administradores y las personas de las cuales, supuestamente, son responsables de administrar. Encontrará que a los administradores se les llama instructores, consejeros, patrocinadores o facilitadores. En muchas organizaciones, los empleados se han convertido en asociados o compañeros de equipo, existiendo una línea muy tenue entre los papeles de directivos y trabajadores.

La toma de decisiones se está empujando hacia abajo, al nivel operativo, donde los trabajadores están teniendo la libertad de elegir opciones acerca de programas, procedimientos y solución de problemas relacionados con el trabajo. En la década de los ochenta, los administradores fueron alentados a hacer que sus empleados participaran en decisiones relacionadas con el trabajo. Ahora, los administradores van más allá, al permitir a los empleados el control total de su trabajo. Los equipos autoadministrados[6], en los cuales los trabajadores operan ampliamente sin jefes, se convirtieron en la moda de la década de los noventa.

Lo que ha sucedido, es que las personas que ocupan puestos directivos

[5] La rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, la cantidad de personas que ingresan y salen de la organización.

[6] Los equipos autoadministrados generalmente están compuestos por 10 a 15 personas, que asumen las responsabilidades de sus supervisores anteriores. En general, esto incluye el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la determinación de las asignaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de procedimientos de inspección. Estos equipos llegan, incluso, a seleccionar a sus propios miembros y hacen que cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros. Como resultado de esta práctica, los puestos de supervisión han disminuido en importancia y hasta se pueden eliminar.

están facultando a los trabajadores, poniéndolos a cargo de lo que ellos hacen. Y al hacerlo, los jefes están aprendiendo a dar el control, de modo tal que los empleados están teniendo que aprender a asumir la responsabilidad de su trabajo y a tomar las decisiones apropiadas, por lo tanto, se ha pasado de un control directivo a la facultación de responsabilidades y decisiones.

Por otra parte, los directivos han estado siempre interesados en el cambio. Lo que es diferente hoy en día, es el tiempo que transcurre entre los cambios. Los administradores solían introducir programas de cambio importante una o dos veces por década. En nuestros días, el cambio es una actividad continua para la mayoría de ellos. Por lo tanto, el concepto del mejoramiento continuo implica un cambio constante.

En el pasado, la dirección se caracterizaba por pasar largos períodos de estabilidad, interrumpidos ocasionalmente por períodos cortos de cambio. La dirección de hoy en día se describe precisamente como con largos períodos de cambio continuo, interrumpidos ocasionalmente por períodos de estabilidad. El mundo que la mayoría de los administradores y los empleados enfrenta en nuestros días es de temporalidad permanente. Las labores actuales que los trabajadores desarrollan están en un estado permanente de flujo, de este modo, los trabajadores necesitan, en forma continua, actualizar sus conocimientos y habilidades, para realizar nuevos requerimientos de trabajo.

Por Ejemplo

Los empleados de producción de compañías como Caterpillar, Chrysler y Reynolds Metals, ahora necesitan saber operar equipos computarizados de producción. Esto no era parte de la descripción de su puesto hace 20 años.

Los grupos de trabajo están también cada vez más en un estado de flujo. En el pasado, los empleados eran asignados a un grupo en específico y la tarea era relativamente permanente. Existía una considerable cantidad de seguridad en trabajar con la misma gente día tras día. Esta posibilidad de predecir ha sido reemplazada por grupos de trabajo temporales (equipos que incluyen miembros de diferentes departamentos y cuyos integrantes cambian todo el tiempo) y el uso cada vez mayor de la rotación de empleados para cubrir tareas de trabajo de cambio constante.

Por último, las organizaciones en sí mismas están en un estado de flujo. Continuamente reorganizan sus diversas divisiones, venden negocios de rendimiento pobre, reducen operaciones, subcontratan servicios y operaciones que no son cruciales a otras organizaciones y reemplazan empleados permanentes con temporales.

En la época actual, los administradores y los empleados deben aprender a enfrentar

la temporalidad. Tienen que aprender a vivir con la flexibilidad, la espontaneidad y la imposibilidad de predecir. El estudio del comportamiento organizacional proporciona importantes conocimientos que ayudan a entender mejor el mundo del trabajo en cambio continuo, a superar la resistencia al cambio y a mejorar para crear una cultura organizacional que prospere con el cambio, por lo que se han tenido que adaptar.

Realice ejercicios n°9 y 10

2.2.2 Mejoramiento del Comportamiento Ético

En un mundo organizacional caracterizado por recortes de personal, expectativas de incrementar la productividad del trabajador y la competencia feroz en el mercado, no es de sorprender que muchos de los empleados se sientan presionados para tomar atajos, romper las reglas y comprometerse en prácticas cuestionables.

Los miembros de las organizaciones se deben enfrentar a dilemas éticos: situaciones en las cuales se requiere que definan la conductas adecuadas y las inadecuadas. Por ejemplo, ¿deberían delatar las actividades ilegales que descubran en su compañía? ¿Deberían seguir órdenes con las cuales no están personalmente de acuerdo? ¿Deben dar una evaluación de alto rendimiento a un empleado que se ha desempeñado en forma insatisfactoria, sabiendo que tal evaluación podría salvar el trabajo de dicho empleado? ¿Se permite jugar a la política en la organización, si eso favorece su carrera?.

Lo que constituye un buen comportamiento ético nunca se ha definido claramente. Y en años recientes, la línea que diferencia lo bueno de lo malo se ha vuelto aún más confusa. Los empleados ven a su alrededor gente comprometida en prácticas no éticas: funcionarios electos son acusados de abultar sus cuentas de gastos o de aceptar sobornos; se encuentran abogados prominentes, que conocen las leyes, que evitan el pago de los impuestos para ayuda del sostenimiento de la familia; ejecutivos exitosos que usan información interna para obtener ganancias financieras personales; empleados de otras compañías que participan en encubrimientos masivos de armas militares defectuosas, etc. Se escucha decir a estas personas, cuando son atrapadas, excusas como: "todo el mundo lo hace", "usted tiene que aprovechar cada ventaja hoy en día" o "nunca pensé que me atraparían".

Los administradores y sus organizaciones están respondiendo a este problema desde diversas direcciones. Por ejemplo, se están escribiendo y distribuyendo códigos de ética para guiar a los empleados en dilemas éticos; ofrecen seminarios, talleres y programas de entrenamiento similar, para tratar de mejorar los comportamientos éticos; contratan asesores internos a los que se puede acudir, en muchos casos en forma anónima, para que proporcionen ayuda en temas éticos; y están creando

mecanismos de protección para aquellos empleados que informen prácticas internas antiéticas.

El administrador de hoy necesita crear un clima éticamente saludable para sus empleados, donde puedan hacer su trabajo de manera productiva y enfrentar un grado mínimo de ambiguedad respecto de lo que constituye un comportamiento correcto y uno incorrecto.

3. ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de los individuos al interior de la organización, con el propósito de aplicar estos acontecimientos para mejorar la eficacia de una organización.

Esta declaración significa que es un área distintiva de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué es lo que estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el comportamiento organizacional aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, a fin de hacer que las organizaciones trabajen más eficientemente. Por lo tanto, el comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en el que las personas y grupos actúan en las organizaciones.

Por lo tanto, el comportamiento organizacional se relaciona con el estudio de lo que la gente realiza en una organización, y cómo este comportamiento afecta el rendimiento de esta última. Como el comportamiento organizacional tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el trabajo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con el personal, el ausentismo[7], la rotación de personal, la productividad[8], la satisfacción laboral y la dirección.

El estudio del comportamiento de los individuos dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los administradores y hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

---

[7] El ausentismo se presenta cuando el trabajador no está presente en la empresa y dicha ausencia no es ocasionada por enfermedad, o licencia legal. Por lo tanto, consiste en las ausencias presentadas por los trabajadores en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente, sin incluir las vacaciones regulares, ausencias debidas a accidentes en el trabajo y otros motivos que dependen de la propia organización. Otro aspecto que es muy importante y que se debe considerar es que no siempre las causas de ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización, en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, y en las condiciones desagradables de trabajo.

[8] Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, lo cual implica eficiencia y eficacia. En un enfoque sistemático se dice que algo o alguien es productivo cuando, con una cantidad determinada de recursos (Insumos) en un período de tiempo dado, se obtiene el máximo de productos.

El comportamiento organizacional es una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento humano, dentro de ellas se encuentran: la psicología[9], la antropología[10], la sociología[11] y la ciencia política[12]; y persigue las siguientes metas:

- Describir el modo en que se conducen las personas.
- Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir la conducta futura de los empleados.
- Controlar, al menos parcialmente, las actividades humanas.

Como se dijo anteriormente, existen diversas fuerzas que influencian el comportamiento del individuo dentro de la organización, ellas son:

- *Personas:* son los individuos o grupos que están en una organización para cumplir objetivos.

- *Estructuras:* son las relaciones entre las personas de la organización y los puestos; las personas se deben relacionar con la estructura de la organización.

- *Tecnología*: son todos los recursos (como: instrumentos, conocimientos, procedimientos y métodos aplicados en las distintas áreas), que pueden utilizar los trabajadores para realizar sus labores.

- *Entorno:* los individuos jamás trabajan solos, ya que la organización está inserta en un entorno, el cual incluye el ambiente interno y externo de dicha organización.

Realice ejercicio n°11

3.1 Reemplazo de la Intuición por el Estudio Sistemático

La diferencia entre intuición y estudio sistemático es que, la primera, es la

[9] La psicología es una ciencia que busca medir, explicar y en ocasiones modificar la conducta de los humanos y de otros animales. En esta rama se encuentra la psicología social, la cual estudia la influencia recíproca existente entre las personas (relaciones de poder derivadas de la interacción social), y el proceso cognoscitivo generado por esta interacción.

[10] La antropología es una ciencia que estudia a los seres humanos desde una perspectiva biológica, social y humanista. Se divide en dos ramas, ellas son: antropología física, que trata de la evolución biológica y la adaptabilidad fisiológica de los seres humanos; y la antropología cultural, que se orienta al estudio de la vida en sociedad, las formas de evolución de la lengua, cultura y costumbres.

[11] La sociología es una ciencia que estudia el sistema social; específicamente analiza su desarrollo, la estructura y la función de la sociedad; analizando la forma en que las estructuras sociales, las instituciones y los problemas de esta índole (por ejemplo, el consumismo, el desempleo, la pobreza, la prostitución, etc.), influyen en la sociedad.

[12] La política es una ciencia que estudia el comportamiento de los individuos y de los grupos en un entorno político.

percepción íntima e instantánea de una idea o verdad, o la facultad humana de entender algo sin razonamiento, lógica o sentidos. Bajo este punto de vista, cualquier individuo, sin necesidad de ser vidente, experimenta alguna vez en la vida ráfagas de comprensión intuitiva. Por lo tanto, la intuición se entiende como un sentimiento que no siempre se sustenta por investigaciones. En cambio, el estudio sistemático analiza las relaciones entre variables, con el fin de encontrar causas y efectos en ellas, así como llegar a conclusiones con base en evidencia científica.

Desde los primeros años de vida, los individuos observan las acciones de otros y tratan de interpretar lo que ven, ya sea pensado explícitamente acerca de ello o realizando un análisis inconsciente, por lo que se analiza el comportamiento de la gente durante casi toda la vida; observan lo que otros hacen y tratan de explicar por qué experimentan tal o cual comportamiento. Además, tratan de predecir lo que ellos podrían hacer bajo diferentes condiciones.

Por Ejemplo

Cuando se mejoran las condiciones laborales y los sistemas de recompensas; los administradores esperan que el trabajador se encuentre más motivado en su trabajo y, por ende, mejore su productividad laboral.

Cada persona hace generalizaciones para explicar y predecir lo que la gente hace y hará. ¿Pero cómo llega a esas generalizaciones? Puede ser observando, sensibilizándose, preguntando, escuchando y leyendo. En otras palabras, su entendimiento surge, ya sea directamente de su propia experiencia, con elementos del ambiente, o de segunda mano, por medio de la experiencia de otros.

¿Qué tan precisas son las generalizaciones que se sostienen? Algunas podrían representar apreciaciones extremadamente complejas del comportamiento y podrían probar ser altamente eficaces en explicar y predecir el comportamiento de otros. Sin embargo, la mayoría de los individuos tiene creencias que, con frecuencia, no logran explicar por qué la gente hace lo que hace.

Para ilustrar, considere los siguientes enunciados acerca del comportamiento relacionado con el trabajo:

1. Los trabajadores felices son trabajadores productivos.
2. Todos los individuos son más productivos cuando su jefe es amistoso, de confianza y accesible.
3. Los mejores líderes son aquellos que muestran un comportamiento consistente, sin importar las situaciones que enfrenten.

4. Las entrevistas son herramientas eficaces de selección para separar a los solicitantes de trabajo que serían empleados de alto rendimiento de aquellos que tendrían bajo desempeño.
5. Todo el mundo quiere un trabajo desafiante.
6. Usted tiene que atemorizar un poco a la gente para que haga su trabajo.
7. Debido a que las metas específicas intimidan a la gente, los individuos trabajan más duro cuando se les pide que sólo hagan su mejor esfuerzo.
8. Todo el mundo está motivado por el dinero.
9. La mayoría de la gente está mucho más interesada en el monto de su propio salario que en el de los demás.
10. La mayoría de los grupos de trabajo más eficaces carecen por completo de conflictos.

¿Cuántos de estos enunciados cree usted que son verdaderos? La mayoría son falsos, pero ya sea que estos enunciados sean verdaderos o falsos, esto no es en realidad importante por ahora. Lo que importa es que muchas de sus posturas concernientes al comportamiento humano están basadas en la intuición más que en los hechos. Como resultado, un enfoque sistemático en el estudio del comportamiento mejora sus habilidades explicativas y predictivas.

Los métodos casuales o de sentido común, para obtener el conocimiento acerca del comportamiento humano, son inadecuados. Un enfoque sistemático revelará hechos y relaciones importantes, proporcionando una base para que se puedan realizar predicciones más precisas sobre el comportamiento. El apoyo de este método sistemático es la creencia de que el comportamiento no es aleatorio. Tiene su origen y se dirige hacia algún fin que los individuos creen, correcta o incorrectamente, que está entre sus mejores intereses.

El comportamiento, generalmente es predecible, si se sabe cómo la persona percibió la situación y lo que es importante para ella. Cuando el analista detecta que el comportamiento de los individuos no parece ser racional, éste debe pensar que los empleados intentaron hacerlo racional y que, por lo tanto, para ellos lo es. Un observador, a menudo ve el comportamiento de los individuos al interior de la organización como no racional, ya que el observador no tiene acceso a la misma información o no percibe el ambiente de la misma manera.

Realmente existen diferencias entre los individuos, al estar en situaciones similares, no toda la gente actúa exactamente igual. Sin embargo, existen ciertas consistencias esenciales que fundamentan el comportamiento de todos los individuos, las que se pueden identificar y modificar, con el fin de reflejar las diferencias individuales. Estas consistencias básicas son muy importantes, ya que otorgan la posibilidad de predecir.

Por Ejemplo

Cuando se aborda un automóvil, se realizan algunas predicciones definitivas y, usualmente precisas, acerca de cómo se comportarán otros individuos. Cualquier persona predeciría que los conductores se detendrán en las señales de alto y en los semáforos en rojo, conducirán por el lado derecho del camino, rebasarán por su izquierda y no cruzarán una línea doble en caminos montañosos. Las predicciones acerca del comportamiento de la gente al volante son casi siempre correctas. Obviamente, el reglamento de tránsito hace que las predicciones acerca del comportamiento al conducir sean muy fáciles.

En casi cualquier situación de la vida existen reglas (escritas y no escritas), en que es posible predecir el comportamiento (sin duda, no siempre con 100% de precisión), en supermercados, salones de clase, consultorios médicos, ascensores y en casi todas las situaciones estructuradas.

Por Ejemplo, ¿Da la cara a las puertas cuando entra a un ascensor? Casi todo mundo lo hace. ¿Pero leyó alguna vez que se suponía que usted debía hacer esto? Probablemente no. Además, se pueden hacer predicciones acerca de los conductores de automóviles (donde existen reglas definidas acerca del camino), hacer predicciones acerca del comportamiento de la gente en las filas de los bancos (donde existen pocas reglas escritas). En un grupo de 60 estudiantes, si uno de ellos quisiera hacer una pregunta al profesor, se predice que éste levantará la mano. ¿Por qué no aplaude, se pone de pie, levanta una pierna, tose o grita "¡hey, por aquí!"? La razón es que el individuo ha aprendido que levantar la mano es un comportamiento apropiado en la escuela. Estos ejemplos, apoyan uno de los argumentos básicos del comportamiento que es ser generalmente predecible, y el estudio sistemático del comportamiento es un medio de realizar predicciones razonablemente precisas.

Cuando se usa la frase “estudio sistemático”, se quiere decir, observar las relaciones, tratar de atribuir causas y efectos, con el fin de llegar a conclusiones, basándose en evidencia científica, esto es sobre información recopilada bajo condiciones controladas y medibles, para ser interpretadas de una manera razonablemente rigurosa.

El estudio sistemático reemplaza la intuición, o aquellos "sentimientos viscerales", como: "por qué hago lo que hago" y "qué hace que otros funcionen". Un método sistemático no significa que aquello que usted ha llegado a creer de una manera no sistemática, sea necesariamente incorrecto.

Algunas de las conclusiones basadas en hallazgos de investigación razonablemente sustanciales, sólo apoyarán lo que usted siempre supo que era cierto. Pero también, estará expuesto a la evidencia de la investigación que va en contra de lo que usted podría haber pensado que era sentido común.

Realice ejercicio n°12

CLASE 03

3.2 Métodos de Investigación de las Ciencias de la Conducta

Como se dijo anteriormente, las ciencias de la conducta, fundamentalmente la psicología, la sociología, la antropología y las ciencias políticas, se ocupan del estudio del comportamiento humano. Sin embargo, es difícil desarrollar un sistema de clasificación de los métodos de investigación, para las ciencias de la conducta, que se aplique igualmente bien a las cuatro disciplinas citadas anteriormente.

La investigación puede clasificarse en términos de su propósito, de las cuales se deriva la investigación exploratoria, descriptiva, correlacional o causal y la experimental. A continuación, se explicarán cada una de ellas.

- *Investigación Exploratoria:* Explorar significa incursionar en un territorio desconocido. Por lo tanto, se emprenderá una investigación exploratoria cuando se desconozca el tema por investigar, o cuando el conocimiento del tema es tan vago e impreciso que nos impide sacar conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no.

Por Ejemplo

Se puede tener una gran voluntad y entusiasmo para estudiar sobre la conducta y roles que asumen los directivos exitosos en las organizaciones, pero si se desconoce el tema, se deberá iniciar un estudio exploratorio, para empezar a conocerlo y familiarizarse con él, a fin de precisar mejor el problema que se interesa resolver, o para comenzar a dar forma a alguna hipótesis previa que sobre el tema en cuestión se tenga.

Por lo tanto, esta investigación tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualice cuál de esas posibilidades tiene la máxima prioridad en la asignación de los recursos presupuestarios de la empresa. En pocas palabras, la finalidad de los estudios exploratorios es ayudar a obtener, con relativa rapidez, ideas y conocimientos sobre una situación o problema dado. Es un tipo de investigación extremadamente útil como paso inicial en los procesos de investigación.

Su metodología contempla dos tipos de acciones para la recopilación de información:

a) *Estudio de la Documentación:* se refiere a la reconstrucción del trabajo realizado por otros: revisión de archivos, informes, estudios y todo tipo de documentos o publicaciones.

b) Contactos Directos: se realizan entrevistas directas, personales o grupales, a personas involucradas o que manejen el tema en cuestión. Los contactos directos con la problemática a estudiar se pueden realizar después o simultáneamente con la revisión de la documentación.

- *Investigación Descriptiva:* el objeto de esta investigación consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En la investigación descriptiva se analizan los datos reunidos para descubrir, de esta forma, cuáles variables están relacionadas entre sí. Sin embargo, es habitualmente difícil interpretar qué significan estas relaciones, ya que el investigador puede interpretar los resultados de una manera, pero desgraciadamente ésta será a menudo sólo una de las varias maneras de interpretarlos. Por lo tanto, en este tipo de investigación la interpretación de los datos es subjetiva, ya que el investigador aplica su propio juicio, experiencias y conocimientos a dicha interpretación, por lo que está sujeto a sesgos por parte de éste.

De este modo, los estudios descriptivos exigen que el investigador identifique de antemano las preguntas específicas que desea contestar, cómo las responderá[13] y las implicaciones que posiblemente tengan para el administrador (qué logra detectar con esa pregunta, que pueda servirle al administrador en sus funciones), por lo que es preciso que se fije una finalidad bien definida. Es probable que la investigación descriptiva proporcione resultados que den origen a otros trabajos de la misma índole.

En la investigación descriptiva se puede obtener información a través de los siguientes métodos de recolección:

a) Estudios de Encuestas: son diseñados para presentar un amplio espectro de eventos. Usualmente, estos estudios son por naturaleza de gran alcance y representan una muestra de diferentes conductas extraídas que pueden ser a su vez representativos de muchas empresas e industrias.

Son valiosos en el sentido de que establecen índices estadísticos de conducta y cuando son verificados por investigaciones subsiguientes pueden observarse tendencias[14]. Para extraer condiciones confiables se debe establecer la

[13] En este caso el investigador aplica preguntas de respuesta cerrada, con el fin de evitar interpretar los datos en forma subjetiva. Por ejemplo, si pregunta qué edad tiene: las respuestas deberán tener rangos de edad, en donde la persona encuestada pueda responder, tales como: (1) Entre 20 y 30 años; (2) Entre 31 y 40 años; entre 41 y 50 años.

[14] Pueden observarse tendencias debido a que, por medio de investigaciones consecutivas, se pueden detectar patrones de comportamiento, o identificar que se dirige por una ruta determinada; por ejemplo, las investigaciones pueden detectar que la productividad de las personas decaiga cada cierto período de tiempo y luego vuelva a aumentar.

representatividad de las muestras[15] estudiadas y los métodos estadísticos apropiados.

En ellos, se recogen datos más o menos limitados, que se refieren a grupos relativamente amplios. Este método de recolección de datos se interesa más en las variables que describen grupos que en individuos. Este tipo de investigación, es el que utilizan comúnmente las organizaciones.

b) Estudios de Casos: consiste en obtener información de una o algunas situaciones que sean similares a la situación problema del investigador.

Por Ejemplo

Un banco en Santiago puede investigar de manera intensiva los problemas de ausencias laborales que presentó un banco en Argentina, con el fin de detectar posibles alternativas de solución para el problema o identificar qué es lo que se hizo en ese banco, cómo se hizo, qué recursos se utilizaron, etc.

El propósito del estudio de casos es proveer un análisis en profundidad de una organización o de una empresa dentro de una corporación. Un estudio de caso puede usar muchas fuentes de datos, incluyendo la observación directa de la organización, realizada por el investigador.

La ventaja principal del estudio de caso es que toda organización o entidad puede investigarse a fondo con una atención meticulosa en los detalles. Esta atención altamente concentrada, permite al investigador estudiar con cuidado el orden de los eventos conforme éstos ocurren, o enfocarse en la identificación de las relaciones entre funciones, individuos o entidades.

La conducción de un estudio de caso requiere a menudo la cooperación de la parte cuya historia se estudia (es decir, organización o individuos en estudio). Por ejemplo, el propietario de una franquicia[16] exitosa podría estar dispuesto a permitir que el

[15] Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina *población* o *universo*. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. Un censo, por ejemplo, es el recuento de todos los elementos de una población. Cuando se seleccionan algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre una población determinada, este grupo de elementos representa una ***muestra***. Cuando no es posible medir cada uno de los individuos de una población, se toma una muestra representativa de la misma.

[16] Es un contrato por el cual, un comerciante (franquiciante), otorga a otro (franquiciado), la licencia, para que venda productos o servicios de su titularidad. Generalmente, se paga un canon por este privilegio, mas una regalía (royalti) sobre grandes ventas. Para otros, es un sistema de distribución comercial llevado a cabo por empresas independientes y con una organización piramidal basada en una relación contractual , la que engloba, la transmisión de un ***know how***, la licencia y usos de una marca, asistencia técnica y contable bajo control de otorgante y de conformidad con un método preestablecido por él, en contraprestación de lo cual se paga un canon y otras prestaciones adicionales.- Otros entienden, que este contrato, es una forma de la Concesión (Guyenot) para la comercialización de un producto , siendo un contrato en virtud del cual, un comerciante otorga la concesión para la comercialización de un producto determinado, pero además, se añade la transferencia de signos distintivos, técnicas de comercialización y el *savoir faire* comercial, asegurando, una forma de explotación rentable ya probada.

otorgante de la franquicia tenga acceso a registros e informes sobre problemas conductuales del personal.

Este estudio se adapta para seguir las tendencias y el desarrollo de una organización particular o la conducta de sus miembros por un período extenso de tiempo.

c) Investigación Histórica: Se realiza cuando se desea estudiar desde una perspectiva histórica una realidad, recurriendo a las fuentes primarias y secundarias para la reconstitución de la misma.

Por Ejemplo

Cuando los investigadores analizan el efecto que tuvo la revolución industrial en las organizaciones, pueden concluir que el desarrollo tecnológico experimentado, influyó en la productividad de los trabajadores.

- *Investigación Correlacional o Causal:* se utilizan para determinar en qué medida dos o más variables están relacionadas entre sí. Se trata de averiguar de qué manera los cambios de una variable influyen en los valores de otra variable.

Por Ejemplo

En los estudios de correlación se puede detectar cómo el nivel ético de los administradores afecta en los resultados de las utilidades de largo plazo de la organización. El resultado del estudio puede indicar que a mayor nivel ético de los administradores, la utilidad a largo plazo de las empresas, aumenta. Como también puede indicar que a menor nivel ético de los administradores, las utilidades de la empresa crecen (o decrecen).

En este caso, se puede realizar un estudio comparativo, con el fin de identificar prácticas y realidades de diferentes organizaciones.

a) Estudio Comparativo: existen dos enfoques; en el primero, el investigador puede buscar dos o más organizaciones con diferentes características, y determina si estas características tienen el efecto esperado en la conducta de sus miembros; en el segundo, el investigador puede partir directamente de las diferencias observadas en la conducta de los miembros de dos o más organizaciones y luego, describir y medir las características organizativas, con el fin de determinar si hay o no relación con las diferencias de conductas observadas.

Por Ejemplo

Un investigador puede tomar diferentes organizaciones, como una empresa de telefonía chilena y una peruana; las cuales presentan diferentes tamaños, estructuras, políticas, cultura, etc.; con el fin de analizar el efecto que tienen en la conducta de los trabajadores, los estilos de dirección presentados por ambas empresas (ambos estilos participativos). De este modo, se pueden comparar si existen diferencias o similitudes en el comportamiento del personal en ambas organizaciones.

- *Investigación Explicativa:* Su meta principal es identificar las relaciones de causa y efecto entre las variables. La investigación exploratoria, descriptiva y correlacional precede generalmente a los estudios de causa y efecto. En los estudios explicativos, los investigadores tienen, por lo general, una expectativa sobre la relación que se explicará, y no sólo persiguen describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Por ejemplo, ¿cómo afecta el nivel de salarios en la motivación de los empleados? ¿Por qué la productividad aumenta cuando aumenta la motivación del personal? La investigación explicativa intenta establecer que cuando se realiza algo, otra cosa le seguirá.

Este tipo de investigación trata de explicar cómo y por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones; además, explica por qué dos o más variables están relacionadas. Una forma de llevar a cabo este tipo de investigación, es a través de los estudios de laboratorio, el que se describe más adelante.

Realice ejercicio n°13

En cuanto al lugar de realización de la investigación, éstas pueden efectuarse en el campo de acción o en laboratorios.

a) Los estudios de campo, son conducidos dentro del medio ambiente de una organización existente, los datos utilizados en éstos, pueden ser la conducta observada en los miembros de una organización y registrados por un observador neutral; o a través de entrevistas y encuestas realizadas por los mismos empleados, los documentos escritos como acuerdos y contratos entre los empleados y la empresa o entre diferentes empresas, los informes sobre ventas y producción, etc.

Este tipo de estudio puede utilizarse para: explorar, describir o identificar si existen relaciones entre las variables que se desean medir.

Los estudios en el campo generalmente deben ser realizados durante un período de

tiempo determinado y son conocidos como estudios longitudinales[17], ya que se deben tomar muestras de la población a estudiar, reiteradamente, en diferentes momentos del tiempo.

b) Los estudios de laboratorio, tienen mayor grado de control sobre las variables independientes[18], intervinientes[19] y dependientes[20]. Un laboratorio se define como cualquier arreglo donde las variables del experimento están sujetas al control del experimentador. Idealmente, el experimento de laboratorio aísla y varía una variable independiente a la vez. Las variables intevinientes son mantenidas constantes, o cualquier variación en éstas, la realiza, el investigador, en forma controlada; y el efecto del cambio en la variable independiente sobre la conducta del sujeto es medido con precisión.

La mayor fuerza del experimento de laboratorio reside en su capacidad de tomar una situación compleja y "retocarla a la medida", ya que permite probar una hipótesis específica o construcción teórica, controlar y analizar la interacción de todas las variables, y establecer con precisión el efecto de la variable manipulada sobre la variable dependiente.

Este método, con su conceptualización de las variables independientes, intervinientes y dependientes, provee una forma efectiva de pensar sobre las organizaciones y la conducta. Ofrece un medio de identificar aquellas características de las organizaciones que influencian el comportamiento de sus miembros.

Las percepciones, capacidades y expectativas de los miembros de una organización son reconocidas como variables intervinientes o moderadas. Así, la conducta, es mejor descrita como una función de la interacción entre una persona y su ambiente.

4. MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
(Según el autor Stephens Robbins)

Un modelo es una abstracción de la realidad, o sea, es una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. Por ejemplo, un maniquí en una tienda al menudeo es un modelo. Así también, lo es la fórmula de contabilidad: activo = pasivo + patrimonio.

---

[17] Los estudios longitudinales reúnen datos en dos o más momentos del tiempo. La aplicación de un diseño longitudinal es recomendable para el tratamiento de problemas de investigación que involucran tendencias, cambios o desarrollos a través del tiempo, o bien, en los casos en que se busque demostrar la secuencia temporal de los fenómenos; ya que cuando se realizan estudios longitudinales, se toman muestras, de la misma población general investigada, en forma repetida, en diferentes momentos del tiempo.

[18] Variable Independiente: representa la presunta causa de un cambio en la variable dependiente

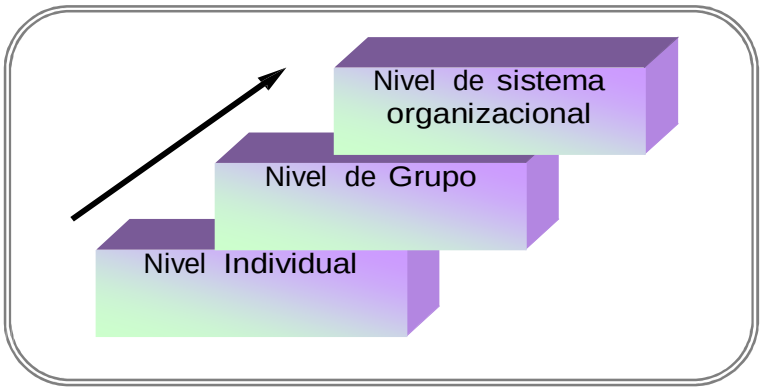
[19] Variable Interviniente o Moderadora: Reduce las repercusiones que la variable independiente produce en la variable dependiente, también se le conoce con el nombre de variable contingente.

[20] Variable Dependiente: respuesta que se ve afectada por una variable independiente.

Un modelo general que define el campo del comportamiento organizacional, demarca parámetros e identifica sus variables dependientes e independientes.

La Figura Nº 3, representa el esqueleto sobre el cual se construye el modelo del comportamiento organizacional. Propone que existen tres niveles de análisis en dicha conducta; y conforme el individuo se mueve del nivel individual al de los sistemas de la organización, avanza sistemáticamente en el entendimiento del comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles son análogos a la construcción por bloques, es decir, cada nivel se construye sobre el nivel anterior. Los conceptos de grupo crecen a partir de los cimientos construidos en la sección individual, sobrepone los límites estructurales sobre el individuo y el grupo a fin de llegar al comportamiento organizacional.

Figura Nº 3: Modelo Básico del Comportamiento Organizacional, Etapa I



Dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes.

4.1 Variables Dependientes

Estas variables son los factores clave que usted quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores. ¿Cuáles son las variables dependientes en el comportamiento organizacional? Los investigadores tienden a enfatizar la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo. Debido a su amplia aceptación, se usarán estos cuatro factores como variables críticas dependientes, en la eficacia de los recursos humanos de la organización, sin embargo, no hay nada mágico en estas variables dependientes, éstas, simplemente muestran que la investigación del comportamiento organizacional, ha reflejado fuertemente los intereses directivos en aquellos individuos o sociedad como un todo.

A continuación, se explicarán cada uno de los términos, para asegurar

su entendimiento y para exponer por qué han alcanzado la distinción de ser las variables dependientes primarias del comportamiento organizacional.

- *Productividad:* una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia.

Por Ejemplo

Un hospital es *eficaz* cuando cumple exitosamente las necesidades de sus clientes y es *eficiente* cuando lo hace a un bajo costo. Si el hospital se administra, para lograr una alta producción de su personal actual, reduciendo el promedio de días que un paciente se mantiene en cama o incrementando el número de contactos paciente – personal por día, se dirá que el hospital ha logrado una eficiencia productiva.

Una compañía es eficaz cuando logra sus metas de ventas o la participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr esas metas en forma eficiente. Entre las medidas de tal eficiencia podrían estar el rendimiento sobre la inversión, las ganancias por dólares de ventas y la producción por hora laboral.

También se puede mirar la productividad desde la perspectiva del empleado individual.

Por Ejemplo

Mike y Allan, son camioneros de larga distancia. Si suponemos que Mike transporta su camión completamente cargado desde Nueva York hasta su destino en Los Angeles en 75 horas o menos, él es eficaz si recorre el viaje de 3,000 millas dentro de ese período. Pero las mediciones de productividad deben tomar en cuenta los costos incurridos para alcanzar la meta. Es ahí donde entra la eficiencia. Asumamos que Mike hizo la corrida de Nueva York a Los Angeles en 68 horas y con un promedio de 7 millas por galón. Allan, además, realizó el viaje también en 68 horas, pero con un promedio de 9 millas por galón (el transporte y la carga es idéntica). Tanto Mike como Allan fueron eficaces, ya que ambos lograron su meta, pero Allan fue más eficiente que Mike, ya que su camión consumió menos combustible y, por tanto, alcanzó su meta a un costo menor.

Por lo tanto, uno de los mayores intereses del comportamiento organizacional es la productividad, ya que se quiere saber qué factores influirán en la eficacia y la eficiencia de los individuos, de los grupos y de toda la organización.

- *Ausentismo:* el costo anual del ausentismo laboral, se ha estimado superior a los

40 mil millones de dólares para las organizaciones estadounidenses y 12 mil millones para las empresas canadienses. En Alemania, las ausencias cuestan a las firmas industriales más de 27 mil millones de euros (35.5 mil millones de dólares estadounidenses) cada año. A nivel de trabajo, un día de ausencia de un oficinista puede costar al patrón estadounidense U$100 en la eficiencia reducida y en el incremento en la carga de trabajo de supervisión. Estos números indican la importancia que reviste para una organización el mantener bajo el ausentismo.

Obviamente, es difícil para una organización operar y lograr sus objetivos si los empleados no asisten a sus trabajos, ya que el flujo del trabajo se interrumpe. En las organizaciones que dependen sobremanera de una línea de ensamble de producción, el ausentismo puede ser más que una interrupción; puede provocar un paro completo de la producción de la planta. Pero los niveles de ausentismo que rebasan el intervalo normal, en cualquier organización, tienen un impacto directo en la eficacia y eficiencia de éstas.

¿Son malas todas las ausencias? Probablemente no. Aunque muchas ausencias tienen un impacto negativo en la organización, se pueden concebir situaciones en las cuales la organización podría beneficiarse de la voluntad del empleado de no ir a trabajar. Por ejemplo, la enfermedad, la fatiga y el exceso de tensión pueden disminuir en forma significativa la productividad de un empleado. En trabajos en los cuales un empleado necesita estar alerta, como los cirujanos y pilotos de avión, son ejemplos claros, ya que es mucho mejor para la organización que el trabajador no asista al trabajo, en lugar de que éste se presente y se desempeñe deficientemente. El costo de un accidente en tales trabajos podría ser prohibitivo. Aún en puestos directivos, donde los errores son menos espectaculares, el rendimiento podría mejorarse si los administradores se ausentan del trabajo, en lugar de tomar una decisión mediocre bajo tensión. Pero estos ejemplos son claramente atípicos, ya que en la mayoría de los casos, las organizaciones se benefician cuando el ausentismo de los trabajadores es bajo.

- *Rotación de Personal:* Una alta tasa de rotación en una organización, da como resultado, altos costos de reclutamiento, selección y entrenamiento. ¿Cuán altos son estos costos? Un estimado conservador, sería cerca de 15,000 dólares por trabajador. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una organización cuando personal con conocimientos y experiencia se va, y los reemplazos deben encontrarse y prepararse para asumir puestos de responsabilidad.

Por supuesto, todas las organizaciones tienen cierta rotación, de hecho, si la gente "adecuada" (los empleados marginales y submarginales) dejan la organización, la rotación puede ser positiva. Puede crear la oportunidad para reemplazar un individuo de bajo rendimiento, con alguien que tenga mejores habilidades o mayor motivación, abrir más oportunidades de ascensos y agregar nuevas y frescas ideas a la organización. En el mundo cambiante de hoy, los niveles razonables de rotación de empleados, facilitan la

flexibilidad organizacional y la independencia del trabajador, pudiendo disminuir la necesidad de nuevos despidos.

Pero la rotación, a menudo involucra la pérdida de trabajadores que la organización no desea que se vaya. Por ejemplo, un estudio realizado con 900 empleados que habían renunciado a sus trabajos, encontró que el 92% obtenía calificaciones de rendimiento "satisfactorias" o mejores que las de sus superiores. Así, cuando la rotación es excesiva o cuando involucra empleados de valioso rendimiento, puede ser un factor de ruptura, que obstruya la eficacia de la organización.

- *Satisfacción en el Trabajo*: la última variable dependiente que se estudiará es la satisfacción en el trabajo, la cual se define como: la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir. A diferencia de las tres variables anteriores, la satisfacción del trabajador representa una actitud más que un comportamiento. ¿Por qué entonces, se ha convertido en la variable dependiente primaria? Esto se debe a dos razones: su demostrada relación con los factores de rendimiento laboral y las preferencias de valor (o juicios de valor), defendidas por muchos investigadores del comportamiento organizacional.

La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos, ha sido una opinión básica entre los administradores durante años. Aunque mucha evidencia cuestiona la relación causal asumida, puede discutirse que las sociedades avanzadas deberían interesarse no sólo en la cantidad de vida, sino también en la calidad de vida laboral, ya que una persona puede pasar muchos años trabajando para una organización, pero si la calidad de vida es deficiente, este individuo igualmente estará insatisfecho laboralmente. Los investigadores con valores fuertemente humanistas, sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. La satisfacción en el trabajo está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación de personal, por lo tanto, las organizaciones tienen la responsabilidad de proporcionar a sus empleados, trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensantes. Así pues, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento, los investigadores del comportamiento organizacional, la consideran típicamente como una variable dependiente importante.

Realice ejercicios n°14 al 17

CLASE 04

4.2 Variables Independientes

¿Cuáles son los mayores determinantes de la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción en el trabajo? La respuesta a esta pregunta nos lleva a las variables independientes. En consistencia con nuestra idea de que el comportamiento organizacional puede entenderse mejor cuando se ve, esencialmente, como una serie cada vez más compleja de bloques de construcción, la base o el primer nivel de nuestro modelo, yace en la comprensión del comportamiento individual.

- *Variables del Nivel Individual:* las organizaciones, generalmente están compuestas por personas que han trabajado en otras empresas. Cada una de ellas ha tenido diferentes experiencias; algunas han vivido experiencias gratificantes y otras han pasado por situaciones angustiosas, las cuales influyen en la conducta que tendrán en dichas organizaciones.

Como se puede apreciar, la gente entra en las organizaciones con ciertas características que influirán en su comportamiento en el trabajo. Las más obvias son las características personales o biográficas, como: la edad, el género, el estado civil, características de personalidad, valores, actitudes y niveles básicos de habilidad. Estas características están esencialmente intactas cuando un individuo entra en la fuerza laboral y, en la mayor parte, es muy poco lo que la dirección puede hacer para modificarlas. Sin embargo, tienen un impacto real en el comportamiento del trabajador.

Por tanto, cada uno de estos factores: características biográficas, personalidad[21], valores[22], actitudes[23] y habilidad[24], son estudiadas como variables independientes.

Existen otras cuatro variables en el ámbito individual que se ha demostrado que afectan el comportamiento del empleado: la percepción[25], la toma individual de decisiones, el aprendizaje[26] y la motivación[27].

- ***Variables a Nivel de Grupo:*** el comportamiento de la gente en grupos es más que la suma total de todos los individuos que actúan a su manera. La complejidad de nuestro modelo se incrementó al darnos cuenta de que el comportamiento de la gente cuando está en grupo es diferente del que tiene cuando está sola. Por tanto, el siguiente paso para entender el comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento en grupo, algunas de sus variables son la comunicación, el liderazgo[28], conflicto, estructura de grupo, trabajo en equipo, etc.

- ***Variables a Nivel de Sistemas de Organización:*** el comportamiento organizacional alcanza su máximo nivel de complejidad cuando se agrega una estructura formal al conocimiento previo del comportamiento del individuo y del grupo. Así, como los grupos son más que la suma de sus miembros individuales, también las organizaciones ~~son más que la suma de~~ los grupos que las integran. El diseño de la organización formal[29], los procesos productivos y las tareas; las políticas de recursos humanos de la organización y las prácticas (tales como: los procesos de selección, los programas de entrenamiento, los métodos de apreciación del rendimiento, etc.); y la cultura interna[30], tienen un impacto en las variables dependientes.

---

[21] La personalidad es un concepto que describe el crecimiento y desarrollo de todo el sistema psicológico de un individuo. La personalidad presenta determinadas características, las que si se presentan en forma consistente y frecuente, pueden describir el comportamiento de un individuo, a ellas se les denomina características de la personalidad, por ejemplo, timidez, lealtad, pereza, etc.

[22] Los valores representan las convicciones básicas de un individuo, de que un modo específico de conducta personal o social es preferible al modo opuesto.

[23] La actitud se refiere a la disposición permanente de responder constantemente de una forma determinada a diferentes aspectos del mundo. La actitud posee tres componentes: el cognoscitivo, que representa el grado de conocimiento que tiene un individuo sobre un objeto; el afectivo, el cual refleja las emociones y sentimientos de un individuo sobre un objeto y el componente de comportamiento, que representa la intención y expectativas que presenta el individuo sobre el objeto.

[24] La habilidad se refiere a las competencias intelectuales, interpersonales y físicas que posee un individuo.

[25] La percepción se refiere a la forma en como un individuo ve o percibe el mundo, lo que no necesariamente corresponde a una realidad verdadera u objetiva.

[26] El aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento de un individuo, como resultado de la experiencia.

[27] La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

[28] El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás, por lo tanto, el liderazgo no se relaciona con el puesto de trabajo. De acuerdo a lo anterior, el liderazgo no sólo es un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe.

[29] El diseño organizacional se refiere a como se encuentran divididas y coordinadas las actividades de la organización a la luz de las metas y del plan estratégico de la empresa, así como de las circunstancias del entorno en el cual se pone en práctica dicho plan.

[30] Son normas o valores implícitos que comparten todos los miembros en un sistema organizacional, es decir, son sistemas de significados compartidos por todos los individuos de una organización y, por lo tanto, distinguen a un sistema organizacional de otro.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan el comportamiento organizacional, se puede decir que éste ayuda al administrador en los siguientes aspectos:

- 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.

Realice ejercicio n°18

4.3 Modelo de Contingencia del Comportamiento Organizacional

En la Figura Nº4 se puede observar el modelo final del comportamiento organizacional. En él se muestran las cuatro variables claves dependientes y un gran número de variables independientes, organizadas por nivel de análisis (individual, grupal y organizacional), que la investigación indica tienen efectos variables en el nivel anterior. Un modelo tan complicado como éste, todavía no hace justicia a la complejidad del asunto del tema del comportamiento organizacional, pero debería ayudar a predecir el comportamiento de la gente en el trabajo.

En su mayor parte, el modelo no identifica en forma explícita el vasto número de variables de contingencia[31] debido a la tremenda complejidad que estaría implicada en tal diagrama. De alguna manera, se introducirán variables importantes de contingencia que mejoran la unión explicativa entre las variables independientes y las dependientes en el modelo del comportamiento organizacional.

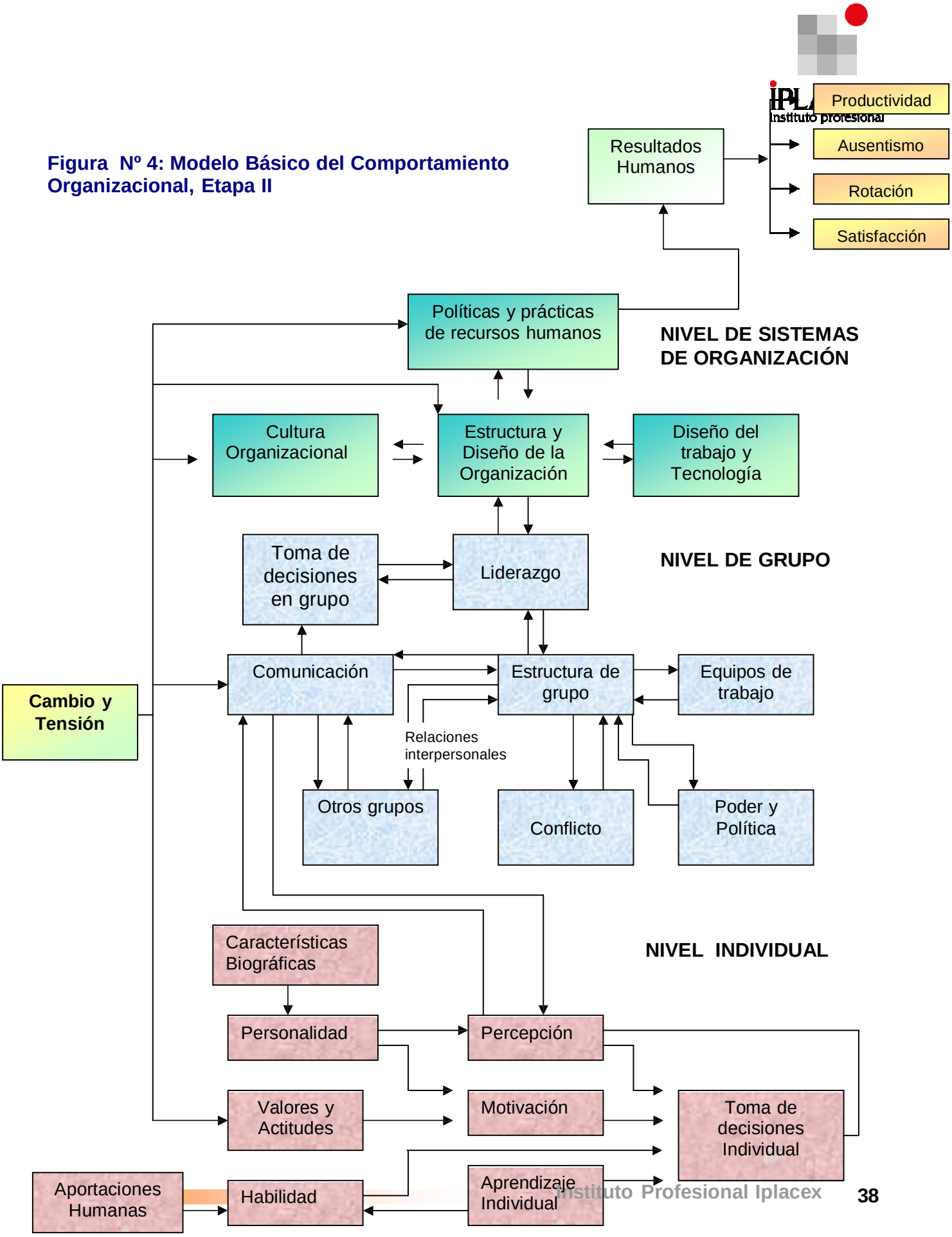
En la figura se han incluido los conceptos de cambio y tensión, admitiendo la existencia de la dinámica del comportamiento y el hecho de que la tensión en el trabajo es un tema individual, de grupo y organizacional.

Además, se incluyen uniones entre estos tres niveles de análisis. Por ejemplo, la estructura de la organización esta encadenada al liderazgo. Se hace este encadenamiento para transmitir que la autoridad y el liderazgo están relacionados; la dirección ejerce su influencia en el comportamiento del grupo mediante el liderazgo. De

[31] Son factores situacionales que moderan las relaciones entre dos variables y que aumentan la validez de una posición.

igual manera, la comunicación es el medio por el cual los individuos transmiten información; por tanto, es la unión entre el comportamiento del individuo y el del grupo.

Figura Nº 4: Modelo Básico del Comportamiento Organizacional, Etapa II



4.4 Tipos de Modelos de Comportamiento Organizacional

A continuación, se presentan cuatro modelos de comportamiento organizacional, ellos son: modelo autocrático, de custodia, de apoyo y colegial.

a) Modelo Autocrático

Se basa en el poder, apunta a la autoridad formal. En este caso, la dirección sabe qué es lo mejor para la organización, por lo que los trabajadores deben obedecer las órdenes que emitan sus superiores.

Éste es un modelo autoritario, en donde la orientación de los empleados es de obediencia al jefe, ya que es él quien tiene el poder de contratarlos y despedirlos. El jefe es quien señala qué se debe hacer, ordena la ejecución de las labores y castiga los comportamientos que considera poco adecuados.

Claro que ello es posible en un contexto donde los empleados sólo pueden aspirar a satisfacer sus necesidades básicas de subsistencia y, obviamente, el resultado es un desempeño sólo de mínimo nivel.

Sirvió durante un tiempo, cuando existían otras condiciones ambientales (poca competencia, menos exigencias legales, poca orientación en la calidad de vida laboral, etc.), pero aún hoy, muchas organizaciones siguen pensando como este modelo.

b) Modelo de Custodia

Aquí, el modelo no se basa en el poder sino en los recursos económicos, la orientación apunta al dinero y los empleados buscan seguridad y prestaciones.

Ya no se depende del jefe sino de la organización y se busca satisfacer aquí necesidades más ligadas a la seguridad (ya no dependen del sustento mínimo, dependen de las organizaciones en materia de seguridad y bienestar). El desempeño es más que mínimo, pero no pasa de la cooperación pasiva.

Es un modelo paternalista, que tuvo efecto en la generación de prestaciones para los trabajadores, claro que depende de los recursos económicos que la organización tenga.

Tiene ventajas en cuanto a que brinda seguridades a los trabajadores, pero éstos no

alcanzan niveles de productividad máxima porque no están ni realizados ni motivados.

c) Modelo de Apoyo

Se basa más en el liderazgo y se orienta hacia el apoyo. Los empleados se fijan sobre todo en el desempeño laboral, ello hace que incrementen su participación e intenten así cubrir sus necesidades de categorización y reconocimiento. El resultado es una más alta animación de impulsos y motivación.

No depende tanto de los recursos económicos, sino que a través del liderazgo, la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir con la organización. Por lo que los trabajadores se involucran y comprometen más con ésta.

No siempre es fácil de aplicar, muchos dicen que lo hacen, pero no siempre lo llevan a la práctica. Es un modelo más eficaz en naciones ricas, donde ciertas necesidades básicas ya están cubiertas.

d) Modelo Colegial

Es una prolongación del modelo de apoyo. Tiene que ver con un grupo de personas con un propósito en común.

Se basa en la asociación, se orienta hacia el trabajo en equipo y los empleados intentan lograr una conducta responsable para con el grupo y con la organización. Existe aquí el compañerismo, la autodisciplina y la necesidad que se busca cubrir es la de autorrealización. Se logra un entusiasmo moderado.

- Conclusiones de los Modelos

Las conclusiones que se desprenden de los modelos expuestos anteriormente, son:

- Los modelos están sujetos a cambios evolutivos, a medida que se desarrollan nuevas condiciones sociales. Nunca llega el modelo perfecto, sino el que se adecua al escenario.

- Tienen relación con las necesidades humanas de los empleados, cada uno de ellos está ligado a una necesidad (subsistencia, seguridad, reconocimiento, autorrealización). Cada modelo, a su vez, se apoya en los logros del anterior, a medida que se van cubriendo necesidades.

- Se utilizan con mayor frecuencia los modelos más modernos o recientes, es decir, los de apoyo y colegial.

- Cualquiera de los modelos puede aplicarse exitosamente en situaciones

dadas. Depende de las labores de la empresa, de la filosofía que siga, políticas que implemente, etc.

- Los administradores no deben limitarse a identificar el modelo de comportamiento en uso, sino que también deben volverlo flexible y mantenerlo al día.

Realice ejercicio n°19

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar, es establecer líneas de autoridad (desde los niveles superiores a los inferiores) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado frente a un sólo supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de autoridad.

De acuerdo a la definición anterior, se puede observar que el valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quién da las órdenes y quién las obedece; y define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Sin embargo, existen diversas definiciones para este término, es así como Mintzberg (1984) define estructura organizacional como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. Además, establece que la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal.

La organización formal se representa por la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente.

La estructura formal es explicita y se encuentra oficialmente reconocida por la empresa. En ella se determinan los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

En cambio, la organización informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de la influencia sobre otros miembros. Por lo tanto, la estructura informal es una red de relaciones interpersonales que surge cuando la gente se asocia (por ejemplo, el grupo de fútbol que existe dentro de la organización).

Los administradores, al diseñar la estructura que implementarán en las organizaciones que dirigen, deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Especialización del Trabajo.
- Departamentalización.
- Cadena de Mando.
- Extensión del Tramo de Control.
- Centralización y Descentralización.
- Formalización.

A continuación, se explican cada uno de los elementos que se deben considerar para el desarrollo de la estructura organizacional.

- Especialización del Trabajo: esto se refiere a que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en un cierto número de pasos o tareas, en donde cada individuo debe realizar y terminar uno de ellos. Por lo tanto, es el grado en el que las tareas se dividen en puestos separados.

Por Ejemplo

En el caso de un hospital, cada médico domina y se orienta a un área en particular. De este modo, hay médicos cirujanos, pediatra, oftalmólogo, ginecólogo, etc. A esto se le llama especialización.

- Departamentalización: una vez divididos los puestos de trabajo por medio de la especialización, se deben agrupar con el propósito de que se puedan coordinar las tareas comunes. Por lo tanto, la departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adoptan la forma de gerencias, direcciones, departamentos o secciones.

Existen diversos tipos de departamentalización, sin embargo, se debe tener en cuenta que la mayoría de las estructuras organizacionales ocupadas por las empresas, utilizan una combinación de los tipos básicos. A continuación, se explicarán globalmente dichos tipos.

a) Departamentalización Funcional**:** este tipo de departamentalización es la base de uso más común para la organización de actividades, y se halla presente en casi todas las organizaciones. Una compañía que esta organizada funcionalmente, está separada en divisiones mayores de acuerdo a: producción, mercadotecnia y finanzas.

Este tipo de departamentalización se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables, que tienen pocos productos o servicios y sus tareas son rutinarias.

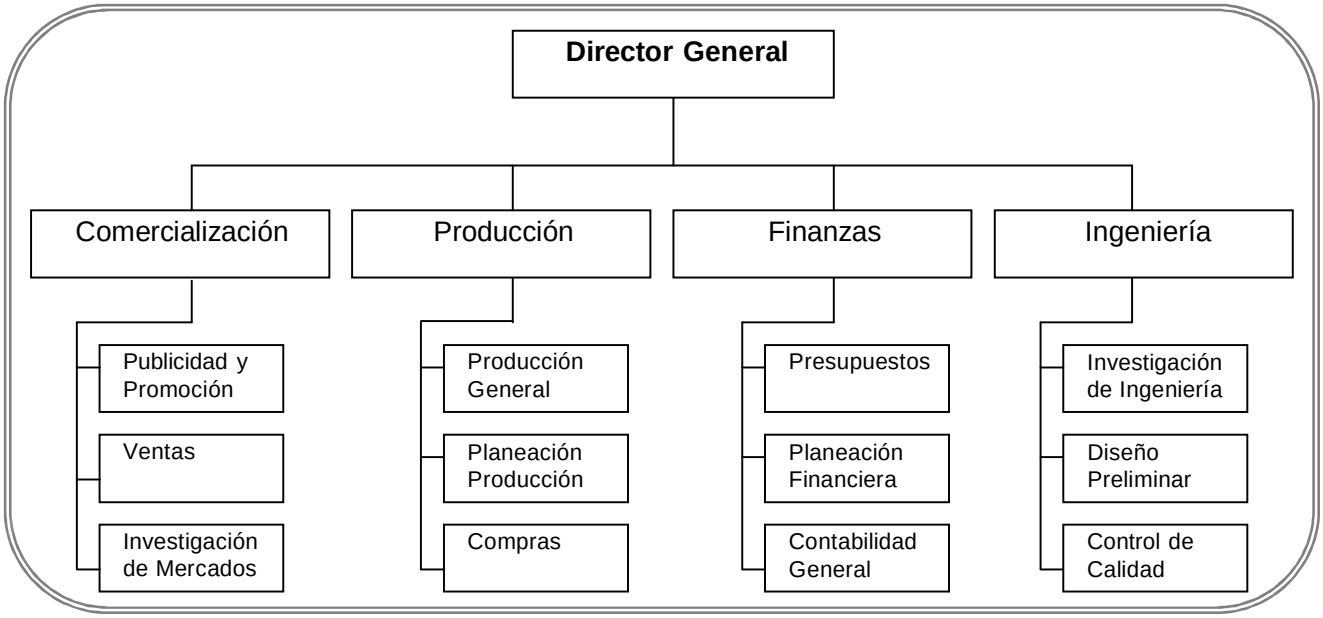
Las ventajas de la departamentalización funcional son las siguientes:

- Se logra mantener el poder y prestigio de las funciones principales.
- Es reflejo lógico de las funciones que se desempeñan en la organización.
- Sigue el principio de la especialización ocupacional.
- Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima.

Las desventajas de este tipo de departamentalización son:

- Resta énfasis a los objetivos generales de la compañía.
- El punto de vista del personal clave se sobre-especializa y estrecha.
- Se reduce la coordinación entre las diversas funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se concentra en la cima o niveles superiores.
- Se limita el desarrollo de directores generales.
- Sus funciones son más inflexibles, por lo que tiene lenta adaptación a las nuevas condiciones del entorno.

Figura N°5: Departamentalización Funcional



b) Departamentalización Geográfica***:*** se recurre a este método, cuando en zonas geográficas diferentes, se realizan operaciones similares. Ejemplos de empresas que utilizan esta forma de departamentalización son las de ensamble de automóviles, comercio al detalle o mayoreo, entre otros; las cuales pueden agrupar sus actividades en zona norte, sur y central.

Las ventajas y desventajas de este tipo de departamentalización son:

Ventajas	Desventajas
• La responsabilidad se coloca en niveles superiores. • Aprovecha los mercados locales. • Mejora la coordinación regional. • Proporciona una ocasión para la formación de directores generales.	• Requiere personal de más alto nivel. • Dificulta la centralización de las funciones, por lo que puede requerirse de servicios como personal y compras en el nivel regional. • Se dificulta el control de la empresa.

c) Departamentalización por Tipo de Clientes***:*** la agrupación de actividades de una organización, se efectúa a través del tipo de clientes que atiende. Por ejemplo, los bancos agrupan sus actividades en banca joven, banca empresarial, banca personas, etc.

La departamentalización por tipo de clientes, se orienta al exterior de la empresa, al contrario de las otras especializaciones, se utiliza cuando se tienen varios productos o servicios, pero el cliente es lo más importante.

Las ventajas y desventajas de este tipo de departamentalización son:

Ventajas	Desventajas
• Estimula la especialización. • El cliente tiene la impresión de ser el único. • Facilita el conocimiento de cada tipo de cliente.	• Difícil coordinación de demandas opuestas de un mismo cliente. • Requiere un staff muy especializado. • Es difícil orientar la agrupación por clientes dentro de una empresa.

d) Departamentalización por Productos**:** se utiliza cuando las organizaciones presentan gran cantidad de líneas de productos. Generalmente, las organizaciones que adoptan esta modalidad, antes se hallaban organizadas mediante la departamentalización funcional.

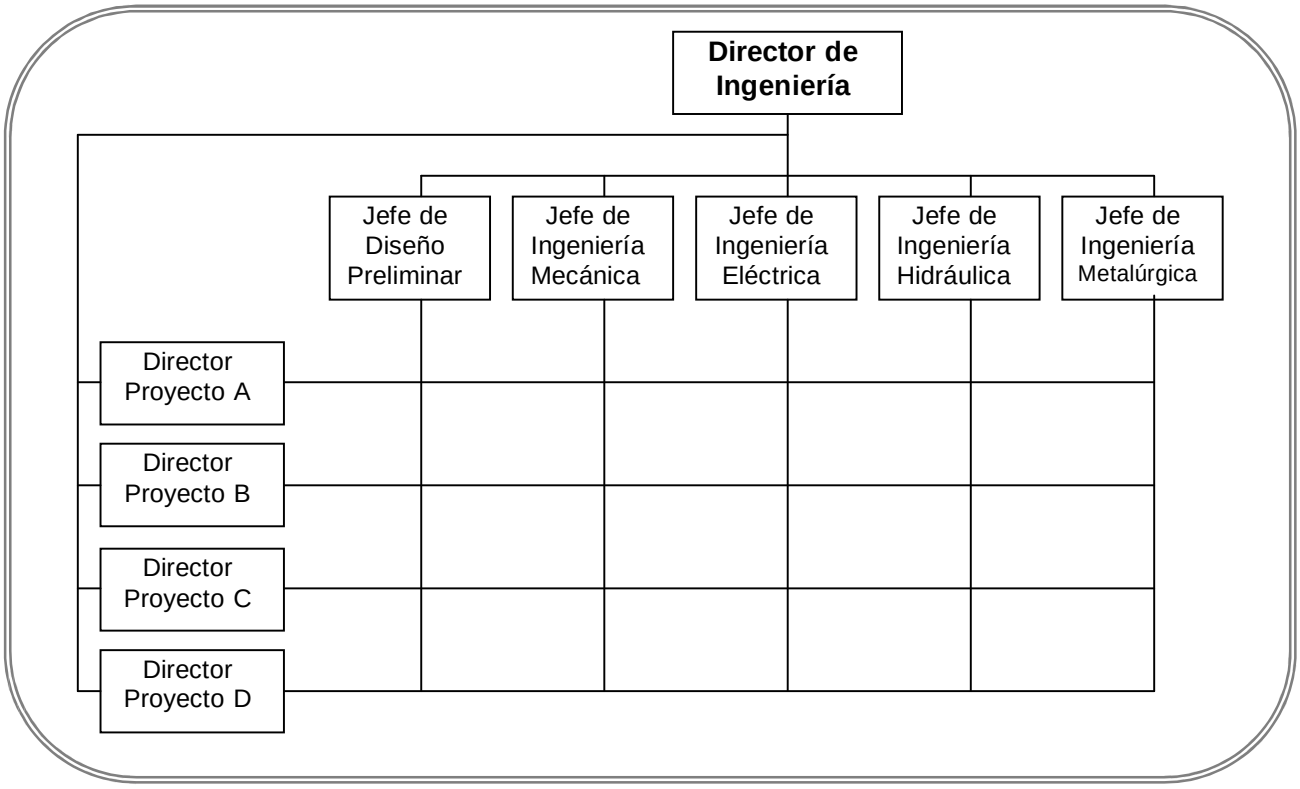
Este tipo de departamentalización se utiliza, por ejemplo, en empresas manufactureras, donde la organización puede agruparse en división de productos farmacéuticos, división productos para el cuidado personal, división productos de belleza, entre otros.

Las ventajas y desventajas de este tipo de departamentalización son:

Ventajas	Desventajas
• Focaliza la acción sobre el producto. • Facilita la especialización por producto. • Mejora la coordinación de las funciones. • Coloca a menor nivel la responsabilidad financiera. • Proporciona formación para los futuros directores. • Aumenta la diversificación de la empresa.	• Requiere más empleados de alta dirección. • Dificulta la centralización de las funciones económicas. • Problemas de control para la dirección general.

e) *Organización Matricial o de Rejilla**:*** se trata de una combinación de los patrones de departamentalización funcional y de producto o proyectos en la misma estructura, es decir, cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo (Ver Figura Nº6). Este tipo de departamentalización se utiliza, generalmente, en las áreas de ingeniería, de investigación y desarrollo; en la construcción (por ejemplo, de puentes o edificios), etc.

Figura N°6: Departamentalización Matricial



Como se puede ver en la figura, los empleados tienen dos jefes, es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones (jefes de ingeniería y de diseño); y la otra, es una disposición horizontal que combina al personal de diversos departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o producto, encabezado por un administrador, el cual tiene la responsabilidad del producto final.

Las ventajas y desventajas de este tipo de departamentalización son las siguientes:

Ventajas	Desventajas
• Se orienta a resultados finales. • Se mantiene la identificación profesional. • Se precisa la responsabilidad de utilidades por producto.	• Se dan conflictos entre administradores y jefes. • Posible división del mando. • Se requiere de administradores con habilidades en relaciones humanas.

• Cadena de Mando: es una línea de autoridad continua, que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el nivel más bajo, y define quién informa a quién. La cadena de mando está relacionada directamente con la autoridad y la unidad de mando. A continuación, se explican estos conceptos:

- Autoridad: es la facultad que posee una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus empleados, para la realización de aquellas acciones que quién las dicta, considera apropiadas para el logro de los objetivos de la organización. De acuerdo a ello, a cada puesto administrativo se le da un lugar en la cadena de mando, y a cada administrador se le otorga un grado de autoridad, con el fin de que cumpla con sus responsabilidades.

- Unidad de Mando: establece que una persona debería tener un solo jefe, ante el cual es responsable directamente. Esto se debe, principalmente, a los conflictos de demanda que puede tener el empleado, ya que si un empleado tuviese dos jefes, éstos últimos podrían tener diferencias de opinión y pedir tareas o funciones opuestas al subordinado, teniendo éste que verse ante peticiones conflictivas o prioridades de varios superiores.

• Extensión del Tramo de Control: se puede definir como el número de subordinados que un administrador puede dirigir de forma eficiente y eficaz. Su importancia se refleja en que conforme un administrador asciende en una organización, tiene que tratar con un mayor número de problemas no estructurados[32], de manera que los altos ejecutivos

[32] Los problemas no estructurados son aquellos problemas relativamente nuevos e inusuales, en los que la información que

deben tener un tramo menor que los administradores de niveles medios.

El tramo de control no puede estar saturado o ser muy extenso, porque se pierde comunicación, ya que debe pasar de los niveles superiores hasta el nivel más bajo (que tiene a cargo determinado jefe), si hay un exceso de personas, se pierde eficiencia en las funciones, dado que existe distancia excesiva entre el nivel superior y el inferior; y el jefe del tramo tendrá una saturación de trabajo, debido a que debe supervisar muchos niveles.

- Centralización y Descentralización: se refiere al grado en el cual la toma de decisiones dentro de una organización se concentra en un sólo punto o puesto de trabajo. En este aspecto, la centralización sólo incluye a la autoridad formal.

De este modo, cuando la toma de decisiones se concentra en los niveles superiores de la organización, sin tomar en cuenta la opinión o los aportes que puedan realizar los empleados de niveles inferiores, se dice que la organización es centralizada. Caso contrario, cuando los empleados de los niveles inferiores pueden tomar decisiones y, por lo tanto, realizar aportaciones, se dice que la organización es descentralizada.

Una de las ventajas de tener una organización descentralizada, es que se puede tomar decisiones con mayor rapidez, lo que permite reaccionar frente a un problema de forma oportuna. A esto se le suma que en la toma de decisiones participan más personas, lo que mejora la calidad de la información y, por ende, se mejoran las decisiones. Además, es más factible que los empleados se sientan más comprometidos con la organización.

- Formalización: es el grado en que están estandarizados los puestos de trabajo dentro de la organización. Un empleado que trabaje en un puesto muy formalizado, no tendrá la posibilidad de realizar aportes para mejorar las funciones del trabajo que desempeña, ya que éste se encuentra programado y reglado de antemano.

Un ejemplo de puestos que poseen poca formalización son los vendedores de libros o de fármacos. En el lado opuesto, se encuentran los puestos de oficina, donde el horario es controlado, y en el que el trabajador debe seguir una serie de procedimientos para realizar su trabajo.

5.1 Efectos de la Estructura en el Comportamiento Organizacional

Las características estructurales de las unidades de suborganización surgen de las relaciones de la organización formal. Las más frecuentemente mencionadas son el

---

se tiene es ambigua e incompleta. Por ejemplo, la decisión de invertir en nueva tecnología.

número de niveles organizativos, las funciones de línea y staff, la cadena de mando y la extensión del tramo de control. Aunque se discutan separadamente, estas características no deben considerarse mutuamente excluyentes; ya que hay una relación entre la extensión del tramo de control y la cadena de mando, la que a su vez, ejerce una marcada influencia en el número de niveles dentro de una organización.

Los efectos de la estructura organizativa sobre sus miembros son medidos en dos áreas, que son: la actitud y la conducta. El término actitud incluye las opiniones acerca de su propio trabajo, la política de la empresa, la supervisión y la satisfacción del trabajo percibido. La conducta manifiesta, incluye tales mediciones como el ausentismo, el movimiento de altas y bajas del personal, la frecuencia de accidentes, la productividad, los conflictos laborales y la progresión promocional dentro de la organización.

- Niveles de Organización: Los estudios iniciales del comportamiento organizacional tuvieron que ver con las actitudes y conductas de empleados de producción por hora. Luego, los estudios se enfocaron en la comparación entre empleados directivos y los operativos; y más recientemente a habido muchos estudios sobre las diferencias entre los niveles jerárquicos dentro de la organización. Estos estudios muestran una fuerte y positiva relación entre el nivel organizativo y el grado percibido de satisfacción del trabajo y de las necesidades.

Los índices de conducta organizacional manifiestan: movimiento de personal, ausentismo, frecuencia de accidentes, etc. Estos índices han sido frecuentemente utilizados para mediciones de la conducta de trabajadores operativos y no muy ampliamente con grupos directivos.

- Estructura de Línea y Staff: la evidencia indica que el jefe de línea, deriva constantemente un más alto grado de satisfacción de su trabajo que el ejecutivo de staff. También los grandes jefes de línea acusan un mayor grado de satisfacción de sus necesidades, especialmente las relaciones con la estima y la propia realización.

La movilidad de los ejecutivos de staff dentro de la organización que resulta de la naturaleza de sus funciones, los mantiene mucho más informados que los encargados de línea sobre las condiciones dentro de la organización.

- Cadena de Mando: es una característica estructural de las organizaciones fácilmente reconocidas como se ha dicho antes, hay varios factores interactuantes que determinan la extensión óptima de la dirección. Las estructuras organizativas horizontales (también llamadas planas) con la consiguiente extensión directiva incrementada y las estructuras organizativas verticales (crecientes verticalmente), están positivamente relacionadas con la alta moral.

CLASE 05

6. TEORÍA DE SISTEMA ORGANIZACIONAL

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional.

Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, éste es el enfoque de sistemas, el cual facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna. El primer expositor de la teoría general de sistemas (TGS), fue el biólogo Ludwing Von Bertalanffy, quien a través de sus trabajos publicados entre 1950 y 1968, hace intento por lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos. Sobre estas bases se constituyó en 1954 la Society for General Systems Research, cuyos objetivos fueron los siguientes:

- Investigar conceptos, leyes y modelos aplicados de la misma manera en varios campos de estudio y facilitar las transferencias entre aquellos.
- Promover y desarrollar modelos teóricos en campos que carecen de ellos.
- Reducir la duplicación de los esfuerzos teóricos.
- Promover la unidad de la ciencia a través de principios conceptuales y metodológicos unificadores.

Se desprende que el principio clave en que se basa la teoría general de sistemas es la noción de totalidad orgánica, mientras que el paradigma anterior estaba fundado en una imagen inorgánica del mundo. A poco andar, la teoría general de sistemas concitó un gran interés y pronto se desarrollaron bajo su alero diversas tendencias, entre las que destacan la cibernética (N. Wiener), la teoría de la información (C.Shannon y W.Weaver) y la dinámica de sistemas (J.Forrester). Si bien el campo de aplicaciones de la teoría general de sistemas no reconoce limitaciones, al usarla en fenómenos humanos, sociales y culturales se advierte que sus raíces están en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (máquinas).

Mientras más equivalencias se reconozcan entre organismos, máquinas, hombres y formas de organización social, mayores serán las posibilidades para aplicar correctamente el enfoque de la teoría general de sistemas, pero mientras más se experimenten los atributos que caracterizan lo humano, lo social y lo cultural y sus correspondientes sistemas, quedarán en evidencia sus inadecuaciones y deficiencias. Sin embargo, a pesar de las limitaciones que presenta esta teoría, resulta interesante examinarla con detalle.

La meta de la teoría general de sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. Para ello, emplea como instrumentos, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas. Ésta no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

La teoría general de sistemas, se fundamenta en tres premisas básicas, ellas son:

a) Los sistemas existen dentro de sistemas (por lo que un sistema puede ser un subsistema); por ejemplo: las moléculas existen dentro de células las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas nutrientes, las culturas dentro de conjuntos mayores de culturas, las organizaciones dentro de una sociedad y así sucesivamente.

b) Los sistemas son abiertos; es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine (excepto el sistema menor o el mayor que se analice), recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos. Los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura; para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones. No es propiamente la teoría general de sistemas, sino las características y parámetros que establece para todos los sistemas, los que constituyen el área de interés en este caso. A continuación, a la teoría general de sistemas la denominaremos teoría de sistemas, con el fin de simplificar el término.

Realice ejercicio n°20

6.1 Enfoque Sistemático

El concepto de “sistema” pasó a dominar las ciencias, y principalmente, la administración. De este modo, cuando se habla de astronomía, se piensa en el sistema solar; si el tema es fisiología, se piensa en el sistema nervioso, en el sistema circulatorio,

en el sistema digestivo; la sociología habla de sistema social, la economía de sistemas monetarios, la física de sistemas atómicos, y así sucesivamente.

Hoy en día, en la administración, la teoría de sistemas es tan común que casi siempre se está utilizando, incluso a veces de forma inconsciente. Cuando se habla de *"sistema",* se puede definir a través de muchas connotaciones: un conjunto de elementos interdependientes e ínteractuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente.

El ser humano, por ejemplo, es un sistema que consta de un número de órganos y miembros, y solamente cuando estos funcionan de modo coordinado el hombre es eficaz. Similarmente, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de un número de partes interactuantes (es decir, se compone de subsistemas).

Por ejemplo

Una firma manufacturera tiene una sección dedicada a la producción, otra dedicada a las ventas, una tercera dedicada a las finanzas y otras varias. Ninguna de ellas es más que las otras, en sí. Pero cuando la firma tiene todas esas secciones y son adecuadamente coordinadas, se puede esperar que funcionen eficazmente y logren las utilidades.

En fin, sistema se puede definir como: "un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario".

Sin embargo, según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, de donde se deducen dos conceptos: el propósito (u objetivo) y la globalización (o totalidad).

Estos dos conceptos reflejan dos características básicas que debe poseer un sistema, ellas son:

a. Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos, como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

b. Globalismo o totalidad: todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de éste. En otros términos, cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema afectará todas las demás unidades, debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o alteraciones se

presentará como un ajuste al sistema total.

El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad, ya que existe una relación de causa y efecto entre las diferentes partes del sistema. Así, el sistema sufre cambios y el ajuste sistemático es continuo. De los cambios y de los ajustes continuos del sistema se derivan dos fenómenos: la entropía[33] y la homeostasis[34]. Donde la entropía se interpreta como la tendencia que los sistemas tienden al desgaste, a la desintegración; donde se dice que a medida que ésta aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples.

Por Ejemplo

Si por falta de comunicación o por ignorancia, los estándares de autoridad, las funciones, la jerarquía, etc., de una organización formal pasan a ser gradualmente abandonados, la entropía aumenta y la organización se va reduciendo a formas gradualmente más simples y rudimentarias de individuos y de grupos.

De ahí el concepto de "negentropía", o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema. Mientras que la homeostasis significa; equilibrio dinámico entre las partes del sistema.

Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse, con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.

Una organización, podrá ser entendida como un sistema o subsistema, o más aún un suprasistema, dependiendo del análisis que se quiera hacer. Por lo tanto, es una cuestión de enfoque. Así, un departamento puede ser visualizado como un sistema, compuesto de varios subsistemas (secciones o sectores) e integrado en un suprasistema (la empresa), como también puede ser visualizado como un subsistema compuesto por otros subsistemas (secciones o sectores), perteneciendo a un sistema.

El término sistema, es generalmente empleado en el sentido de sistema total, pero éste se interpreta como los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones, donde este sistema tiene la finalidad de ordenar todos los componentes y relaciones que hay en él, mientras que las

[33] La entropía de un sistema es el desgaste que el sistema presenta por el transcurso del tiempo o por el funcionamiento del mismo. Los sistemas altamente entrópicos tienden a desaparecer por el desgaste generado por su proceso sistémico. Los mismos deben tener rigurosos sistemas de control y mecanismos de revisión, reelaboración y cambio permanente, para evitar su desaparición a través del tiempo.

[34] La homeostasis es la propiedad de un sistema que define su nivel de respuesta y de adaptación al contexto. Es el nivel de adaptación permanente del sistema o su tendencia a la supervivencia dinámica. Los sistemas altamente homeostáticos sufren transformaciones estructurales en igual medida que el contexto sufre transformaciones, ambos actúan como condicionantes del nivel de evolución.

restricciones del sistema son las limitaciones introducidas en su operación, las cuales definen los límites (fronteras) del sistema y explican las condiciones bajo las cuales debe operar.

De este modo, se puede observar que los componentes necesarios para la operación de un sistema total son llamados subsistemas, los que a su vez, están formados por la reunión de nuevos subsistemas más detallados. Así, tanto la jerarquía de los sistemas como el número de los subsistemas dependen de la complejidad intrínseca del sistema total.

Es importante mencionar que los sistemas pueden operar simultáneamente en serie o en paralelo y que no existen sistemas fuera de un medio específico (ambiente): los sistemas existen en un medio y son condicionados por él. Donde se tiene que el medio (ambiente) es el conjunto de todos los objetos que, dentro de un límite específico (condición ambiental dentro de la cual el sistema debe operar) pueden tener alguna influencia sobre la operación del sistema.

A continuación, se mencionan algunos tipos de sistemas, donde se puede decir que de ellos existe una gran variedad y una amplia gama de tipologías para clasificarlos, de acuerdo con ciertas características básicas; estos suelen clasificarse del siguiente modo:

a) En cuanto a su constitución, pueden ser:

- Sistemas Físicos o Concretos: cuando están compuestos por equipos, maquinaria y objetos (es decir, cosas materiales). Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.

- Sistemas Abstractos: cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas.

En ciertos casos, el sistema físico opera en consonancia con el sistema abstracto; es el ejemplo de una escuela con sus salones de clases, pupitres, tableros, iluminación, etc., (sistema físico); para desarrollar un programa de educación (sistema abstracto); o un centro de procesamiento de datos, en el que el equipo y los circuitos procesan programas de instrucciones al computador.

b) En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:

- Sistemas Cerrados: son los sistemas que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental, por lo tanto, éstos no reciben ninguna influencia del ambiente y tampoco influyen sobre él. No reciben ningún recurso externo y nada produce la acepción exacta del término. Los autores han dado el nombre de sistema cerrado a

aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinístico y programado y que operan con muy pequeño intercambio de materia y energía con el medio ambiente. El término, también es utilizado para los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable. Son los llamados sistemas mecánicos, como las máquinas.

- Sistemas Abiertos: son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Se caracterizan por ser dinámicos, por tener un proceso de transformación de materia en productos y por tener la capacidad de adaptarse al medio ambiente. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (proceso de aprendizaje y de auto-organización).

El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: a nivel individual, grupal, organizacional y social, que va desde un microsistema hasta un suprasistema. En términos más amplios, va de la célula al universo.

La organización nunca constituye una unidad lista y acabada sino un organismo social vivo y cambiante. Los autores Miller y Rice definen que "toda empresa puede ser vista como un sistema abierto, que solamente puede existir, por el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales; los transforma por medio de procesos de conversión; consume parte de los productos de la conversión para su mantenimiento interno, y exporta el resto. Directa o indirectamente él intercambia sus resultados para obtener nuevos insumos, incluyendo recursos adicionales para mantenerse. Esos procesos de importación, conversión y exportación, constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir".

La organización como sistema debe tener cinco elementos esenciales, ellos son:

1. Entradas o Input: son los ingresos del sistema, los cuales pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Éstas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; y suelen ser:

   - *En serie:* es el resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa.
   - *Aleatoria:* esto quiere decir al azar, donde el término "azar" se utiliza en el sentido estadístico, éstas representan entradas potenciales para un sistema.
   - *Retroacción:* representa la reintroducción de una parte de las salidas del sistema

en sí mismo.

2. Procesamiento: es lo que transforma una entrada en salida, por lo que el procesamiento puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc. En la transformación de entradas en salidas se debe saber siempre como se efectúa esa transformación. Con frecuencia el procesador puede ser diseñado por el administrador. En tal caso, este proceso se denomina "caja blanca". No obstante, en la mayor parte de las situaciones no se conoce en sus detalles el proceso mediante el cual las entradas se transforman en salidas, porque esta transformación es demasiado compleja. Diferentes combinaciones de entradas o su combinación en diferentes órdenes de secuencia pueden originar diferentes situaciones de salida. En tal caso, la función de proceso se denomina "caja negra", se utiliza para representar a los sistemas cuando no se sabe que elementos o cosas componen al sistema o proceso, pero se sabe que a determinadas entradas corresponden determinadas salidas y con ello poder inducir, presumiendo que a determinados estímulos, las variables funcionarán en cierto sentido.

3. Salidas u Output: son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas, las salidas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Estas salidas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema. Las salidas de un sistema se convierten en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente.

4. Retroalimentación: Se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas de los sistemas en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información. La retroalimentación permite el control de un sistema y ayuda a que el mismo tome medidas de corrección sobre la base de la información retroalimentada.

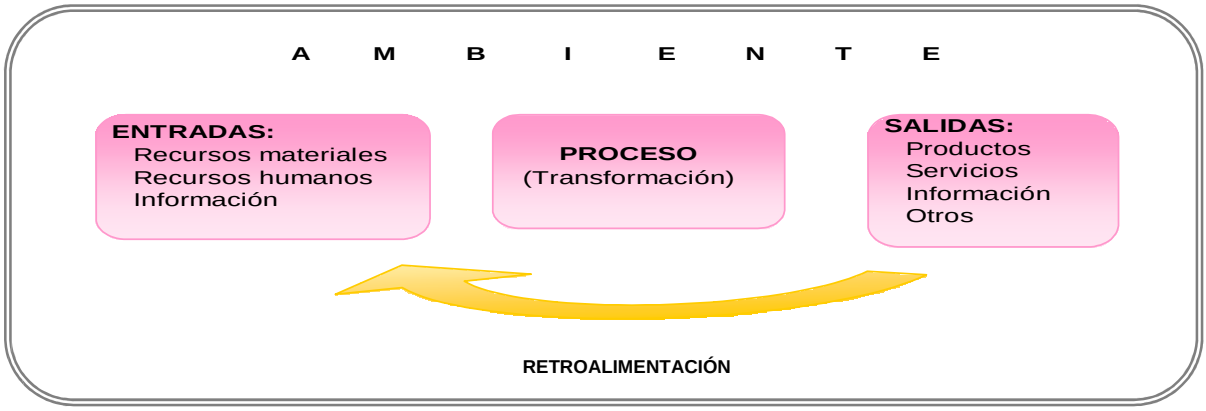
5. Ambiente: es el medio que rodea externamente al sistema. Un sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea, ya que el ambiente siempre influirá en el sistema, así como también el sistema influirá en el contexto, aunque en una menor proporción.

El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas; sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas.

Por esta razón, al sistema abierto también se le llama orgánico. Son ejemplos de este sistema las organizaciones en general y, en particular, todos los sistemas vivos, especialmente el hombre. La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. Está en continua interacción con el ambiente y establece un equilibrio dinámico en la medida que mantiene su capacidad de

transformación, de energía o de trabajo.

Figura Nº 7: Elementos Esenciales del Sistema Abierto Organizacional



Sin el flujo continuo de entradas, de transformación y de salidas, el sistema no podría sobrevivir. Las actividades de las empresas se dinamizan con base en la sinergia[35] que producen sus elementos, por la interacción funcional entre cada uno de ellos. En el fondo, la organización es el medio a través del cual la empresa asegura el cumplimiento de sus tareas. La tarea primaria es aquella que la organización debe ejecutar para poder sobrevivir, para cumplir con su objeto social.

La definición de tarea primaria determina cuál es el sistema dominante de importación y distingue entre las actividades de operación, mantenimiento y regulación del sistema.

Las actividades de operación**,** son las que contribuyen directamente a los procesos de importación, conversión y exportación que definen la naturaleza de la empresa o de la unidad y que la diferencian de las otras empresas o unidades.

Las actividades de mantenimiento, buscan reponer los subsistemas que se gastan por las actividades de operación (compras, mantenimiento, reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento de personal).

Las actividades reguladoras**,** relacionan los eventos operacionales entre sí, las de mantenimiento con las operacionales y todas las actividades internas de la empresa (o unidad) con su ambiente. Los autores las definen como: "un proceso, una transformación o serie de transformaciones producidas por medio del procesamiento del sistema, y, como resultado de ese procesamiento, ocurren cambios en la posición, en la forma, en el tamaño, en la función o en cualquier otro aspecto".

Las transformaciones que contribuyen a un proceso, son elaboradas mediante la interacción de actividades, las que pueden ser desarrolladas por intermedio de personas, medios mecánicos y electrónicos o cibernéticos. Un sistema de actividades es requerido para completar el proceso de transformación de un insumo en un resultado (output), mientras que un sistema de tareas es un conjunto de actividades más el trabajo de las personas y los recursos físicos que se necesitan para ejecutar las actividades. Por tanto, el término sistema, implica que cada actividad componente sea interdependiente en relación con las otras actividades del mismo y, por lo tanto, deberá ser como un todo identificable de manera independiente de los sistemas relacionados, es decir, que permita comprender su existencia autónoma, pero interdependiente con los otros.

---

[35] Este término procede del griego "sinergia", que significa "colaboración" y trasladándolo al desarrollo de la actividad de una organización o empresa, va referido a la actividad y concertación de varios órganos para la realización de una acción, a la coordinación entre actividades o al trabajo unido y coordinado de varias personas, a fin de conseguir una meta u objetivo, de tal forma que los objetivos planteados resultan alcanzables con mayor facilidad y eficacia que si tales personas realizan sus cometidos por separado. En términos simples, la sinergia establece que el “todo” debe ser mayor que la suma de las partes individuales. Por lo que se debe alcanzar en una organización un alto grado de coordinación.

Realice ejercicios n°21 al 25

CLASE 06

6.2 La Organización como Sistema

El sistema utilizado en las empresas es el abierto en el que existen interacciones sociales y con el medio ambiente, por lo que se convierte en un estado estable o de equilibrio, al mismo tiempo que mantiene la capacidad de trabajo. Esta empresa recibirá materia prima del medio ambiente, que al ser procesada por la empresa, se convertirá en productos (bienes o servicios).

Este sistema es indispensable, ya que la empresa requiere de un medio de control que incluya la comparación de los resultados obtenidos contra los objetivos fijados, así como la toma de decisiones correcta, de tal forma que el sistema permita organizar los procesos para que se cumplan los objetivos de la mejor manera posible.

Una organización es un sistema socio-técnico, incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa, influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto, al que controla parcialmente, la que desarrolla actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes. Dentro de los subsistemas que forman una empresa, están:

a. Subsistema Psicosocial: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones de status y roles, dinámica de grupos y sistemas de influencia.

b. Subsistema Técnico: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.

c. Subsistema Administrativo: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

Realice ejercicio n°26

6.3 Características de los Sistemas

Según la teoría estructuralista, Taylor, Fayol y Weber estudiaban las

organizaciones como sistemas cerrados. Ahora, dentro la teoría de sistemas, las organizaciones se enfocan como sistemas abiertos, ya que éstas poseen características propias de los sistemas, tales como:

- Su comportamiento es probabilístico y no determinístico, las organizaciones son sistemas abiertos afectados por cambios producidos en su ambiente donde existen variables desconocidas e incontrolables. Asimismo, las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no determinísticas.

- Forman parte de una sociedad mayor y están constituidos por partes menores que guardan una interdependencia entre sí. Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores, son vistas como sistemas dentro de sistemas. Los sistemas son complejos de elementos colocados en interacción. Esa interacción entre los elementos, produce un todo que no puede ser comprendido por la simple investigación de las diversas partes tomadas aisladamente.

- Poseen un estado de equilibrio (homeostasis) y una propiedad de adaptabilidad (cambios en el sistema, innovación). Donde la homeostasis garantiza la rutina del sistema y la adaptabilidad lleva a la ruptura, es decir, al cambio. La organización puede alcanzar un “estado firme o de homeostasis” cuando se presentan dos requisitos: la unidireccionalidad y el progreso. Dados estos dos requisitos, la tarea de la administración es gobernada por la necesidad de combinar constantemente las capacidades actuales y potenciales de la empresa con los requisitos actuales y potenciales del ambiente. Sólo de esa manera se puede habilitar la empresa para alcanzar un “estado firme”.

- Poseen fronteras o límites más o menos definidos, es la línea que sirve para demarcar lo que está dentro y lo que está fuera del sistema. No siempre la frontera de un sistema existe físicamente. Una definición operacional de frontera, por ejemplo, consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información, etc.) con el sistema. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad. Las fronteras son líneas de demarcación que pueden dejar pasar mayor o menor intercambio con el ambiente.

- Morfogénesis: el sistema organizacional es diferente de los otros sistemas mecánicos y aún de los sistemas biológicos, tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas, esta es la propiedad morfogénica de las organizaciones, considerada por Buckley como su principal característica identificadora. Formulan objetivos y se caracterizan por la morfogénesis (capacidad para modificar sus formas estructurales). Esto lo puede hacer a través de un proceso cibernético que es el que le permite a sus miembros comparar los resultados deseados con los obtenidos y detectar errores que deben corregirse para modificar la situación.

- Interdependencia de las partes: el sistema organizacional comparte con los sistemas biológicos la propiedad de una intensa interdependencia de sus partes, de modo que un cambio en una de ellas provoca un impacto sobre las otras. Una organización no es un sistema mecánico, en el cual una de las partes puede ser cambiada sin un efecto concomitante sobre las otras partes. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.

6.4 Subsistemas de la Empresa como Sistema Organizacional

Los subsistemas son las partes o componentes que forman un todo, en este caso el sistema organizacional. Sin embargo, se debe recordar que estos componentes pueden ser, a su vez, sistemas, ya que conforman un todo en sí mismos y estos serían de un rango inferior al del sistema que componen (sistema organizacional).

A continuación, se exponen los subsistemas que componen a la organización, de acuerdo a las funciones que en ella se desempeñan:

- Nivel estratégico de la organización: este nivel representa un sistema abierto y se caracteriza por tener poco control, y por considerar y privilegiar las estrategias innovadoras.

  - *Subsistema administrativo:* Involucra a todo el organismo social, relacionándolo con su medio ambiente, estableciendo la planeación, organización de recursos, dirección, control y coordinación.
  - *Subsistema técnico:* conocimientos necesarios para la realización de tareas, tipo de maquinaria, equipo disponible, distribución de servicios.
  - *Subsistema de objetivos y valores:* La organización realiza una función para la sociedad y debe adaptarse a las demandas de ésta.

- Nivel de Coordinación*:* está compuesta por actividades estratégicas y operativas de la organización, este nivel se encarga de integrar las actividades internas, interpretar resultados, analizar y lograr un resultado práctico.

  - *Subsistema personal**:*** compuesto por personas en constante interacción, recibe influencias del medio ambiente y de las tareas que se realizan, tecnología y estructura de la organización.
  - *Subsistema estructural:* forma en que están divididas las tareas de la empresa, ya que esta estructura genera las bases para formalizar las relaciones entre lo técnico y el de personal.

- Nivel Operativo*:* este nivel representa un sistema cerrado, y se encarga básicamente de lograr los objetivos planificados de forma eficiente.

A nivel operativo, el subsistema de control estudia la conducta del sistema organizacional con el fin de regularla de un modo conveniente para su supervivencia. Una de sus características es que sus elementos deben ser lo suficientemente sensitivos y rápidos, como para satisfacer los requisitos para cada función del control.

Los métodos de control son una alternativa para reducir la cantidad de información recibida por quienes toman decisiones, sin dejar de aumentar su contenido informativo. Las tres formas básicas de implementar el método de control son:

1. Reporte de Variación: esta forma de variación requiere que los datos que representan los hechos reales sean comparados con otros que representan los hechos planeados, con el fin de determinar la diferencia. La variación se controla luego con el valor de control, para determinar si el hecho se debe o no informar. El resultado del procedimiento, es que únicamente se informa a quién toma la decisión acerca de los eventos o actividades que se apartan de modo significativo de los planes, para que tomen las medidas necesarias.

2. Decisiones Programadas: otra aplicación del subsistema de control implica el desarrollo y la implantación de decisiones programadas. Una parte apreciable de las decisiones de carácter técnico y una parte pequeña de las decisiones tácticas abarcan decisiones repetitivas y rutinarias. Diseñando el subsistema de información de manera que ejecute esas decisiones de rutina, el analista proporciona a los administradores más tiempo para dedicarse a otras decisiones menos estructuradas.

Por Ejemplo

Si se procura que el subsistema de control vigile las órdenes pendientes y programe las decisiones de los pedidos que necesitan mayor atención, se logrará un significativo ahorro de tiempo y esfuerzo, con el fin de poder dedicar mayor atención a problemas más complejos.

3. Notificación Automática: En este caso, el subsistema de control, no toma decisiones, pero como vigila el flujo general de información puede proporcionar datos, cuando sea preciso y en el momento determinado.

Las notificaciones automáticas se hacen de acuerdo a criterios predeterminados, pero sólo quienes toman las decisiones deben decir si es necesario o no emprender alguna acción.

El subsistema de control es uno de los cinco subsistemas corporativos (los cuatro restantes son: Organización, planificación, coordinación y dirección), los cuales son muy difíciles de separar con respecto al de control. De ello se desprende que todo el proceso administrativo, debe considerarse como un movimiento circular, en el cual todos

los subsistemas están ligados intrincadamente.

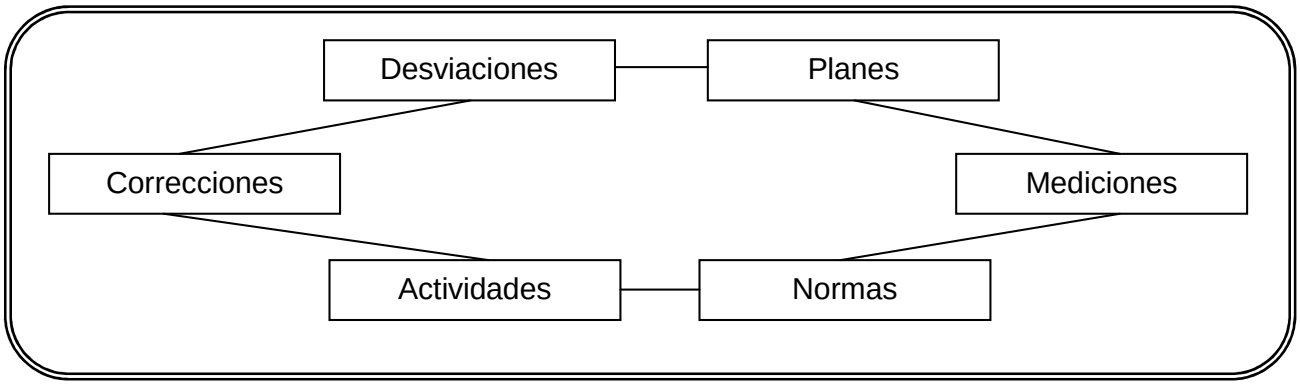
Por Ejemplo

La relación entre la planificación y el control es muy estrecha, ya que cuando el directivo fija los objetivos organizacionales, debe evaluar las acciones a seguir; y luego, evaluar si esas acciones lograron los objetivos planteados.

El control sirve para determinar si las asignaciones y las relaciones en la organización están siendo cumplidas tal como se las había previsto.

La Figura N°8 representa el proceso de control como un sistema cerrado, es decir, que posee la característica de la retroalimentación o autorregulación. El movimiento es circular y continuo, produciéndose de la siguiente manera: se parte de la actividad o realidad, la cual debe medirse con el auxilio o utilización de normas; efectuada la decisión, se comparan los resultados de los planes, de esta manera la realidad quedará ajustada para el futuro. Se nota en este punto que no sólo la realidad puede ser ajustada, otras veces son los planes los que necesitan corrección por estar sensiblemente alejado de las actividades.

Figura N°8: Proceso de Control



Las ventajas de poseer un sistema organizacional se debe a los siguientes motivos:

- Sirve como estructura, ya que en él se definen valores y objetivos de acuerdo al tipo de empresa y al tipo de actividad que se desempeñe.
- Sirve como razón instrumental, ya que pone a disposición instrumentos que permiten y facilitan la administración de la organización.
- Controla la toma de decisiones en donde se toma en cuenta el tratamiento humano y mecanizado.
- Para que todo se logre dentro del tiempo esperado, es decir, que los objetivos, funciones y tareas que se han planificado se cumplan en los plazos estipulados.
- Para crear principios de acción, es decir, a medida que aparecen nuevas situaciones o problemas, se puedan tomar las medidas necesarias.

Realice ejercicios n°27 al 29

6.5 El Individuo como Sistema Organizacional

Para entender la persona como sistema y su desarrollo, es necesario partir de un breve análisis de todo el componente organizacional como sistema.

Como se mencionó anteriormente, la organización al ser concebida como un sistema abierto, está en constante interrelación y dinámica con todos sus miembros, asimilando materia prima, personas, energía e información y transformándola o convirtiéndola en productos y servicios, manteniendo propósitos y funciones múltiples que implican variedad de interacciones entre la organización y sus medios.

Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que tienen un propósito definido, y su planeación se hace para conseguir algunos de ellos; además, se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y menor esfuerzo.

La teoría de sistemas ofrece un componente conceptual, que permite al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes de la organización son vistas como subsistemas interrelacionados dentro de un suprasistema.

Esas interrelaciones provocan una integración sinérgica del total, de tal modo que el todo es mayor que la suma de las partes, o por lo menos, diferente de ella. Además, la organización es un sistema abierto que interactúa dinámicamente con el ambiente.

Existen inputs en forma de personas, materiales, dinero, de fuerzas políticas y económicas, etc. venidas del sistema mayor. Existen outputs en forma de productos, servicios y recompensas a sus miembros.

Análogamente, en los subsistemas organizacionales, los individuos representan sistemas abiertos. Una organización industrial es un sistema orgánico y adaptativo, en el sentido de que cambia su naturaleza como resultado de los cambios en el sistema externo que lo envuelve. La adaptación, sin embargo, no es pasiva; el sistema afecta el sistema mayor y es afectado por él. El sistema coopera con el ambiente, así como el individuo coopera con el sistema. Es dinámico, en el sentido que soporta constantes cambios como resultado de la interacción entre los subsistemas y como el sistema ambiental mayor. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Esas relaciones y el comportamiento determinan los inputs, las transformaciones y los outputs del sistema.

Las personas como parte fundamental de la organización, encajan dentro de estas características sistémicas:

El individuo es complejo, consta de una multitud de subsistemas; es abierto, pues actúa de acuerdo a unos inputs recibidos del mundo exterior; trata de encontrar un equilibrio entre su deseo de persistencia y estabilidad; su necesidad de crecimiento y cambio; y tiene una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales se contradicen entre sí y entre los suyos y los organizacionales.

Existe una variedad enorme de fuerzas externas que actúan poderosamente sobre el individuo, mientras que ciertos componentes dinámicos y directivos de personalidad regulan las respuestas y reacciones personales de aquellas fuerzas externas. Es decir, la persona que trabaja en una organización y comparte su espacio productivo con otras, está determinada por los factores internos, propios de su personalidad, cultura, educación y conocimientos del desempeño, expectativas funcionales y del contrato psicológico[36]. Determinada también por los factores externos al individuo, que son los propios de la organización y los resultantes de la interacción laboral con otras personas diferentes e individuales, tales como: las presiones de compañeros por una conducta conforme, las presiones del jefe, cambios de tecnología, presiones de la familia, programas de entrenamiento, condiciones del ambiente y otros propios de la vida organizacional.

[36] El contrato psicológico es algo implícito que se da cuando una persona se integra a una organización y donde la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación. Por lo tanto, el contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca entre el individuo y la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Aunque no exista acuerdo formal o cosa expresada claramente, *el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización*, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por las costumbres, serán respetados y observados por las dos partes. El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. Un *contrato* es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. En el fondo, cada persona representa sus propios contratos, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que la persona mantiene consigo misma (relación intrapersonal).

El comportamiento humano es extremadamente complejo, para explicarlo brevemente, se debe tener en cuenta que no es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de sus características como microsistema o subsistema dentro del gran sistema organizacional. Por lo tanto, debe considerarse como un sistema abierto, con especiales capacidades para recibir inputs del sistema central (entendido como la organización y sus componentes estructurales), con inteligencia y talento creativo para transformar esa información y fuerzas de ingreso, en comportamientos autónomos de beneficio particular y hacia la organización en general. Por las presiones anteriormente descritas, la persona en la organización es altamente susceptible al desequilibrio, y genera respuestas productivas fuera de su contexto. Sin embargo, su tendencia al equilibrio y estabilidad facilita nuevas reacciones de comportamiento, que producto de reflexión y análisis de la situación, le hace volver al patrón normal de conducta operacional esperada.

El individuo en la organización como cualquier otro sistema es entrópico y con alta tendencia al desgaste, por razones de rutina y débil percepción de su futuro en cuanto a sus expectativas de crecimiento y promoción organizacional; así como también por situaciones propias del clima organizacional y por todos los generadores de riesgo psicosocial, que afectan su salud física, con las consecuentes expresiones de incapacidad y ausentismo laboral. Su especial característica es ser receptor de fuerzas motivacionales que le hacen reaccionar hacia el equilibrio dinámico y construcción de su nueva conducta productiva.

De modo general, motivación es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos, que de origen o tienda a un comportamiento específico. La motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas principalmente en necesidades, las cuales son fuerzas dinámicas y persistentes que varían de un individuo a otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento. La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.

El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas. Por lo tanto, se debe destacar que cada miembro de la organización es un ser humano capaz de reaccionar en forma diversa, y listo siempre a estructurar situaciones que tengan sentido subjetivo, es decir, que estructure sus modelos mentales, que representan la integración de las experiencias pasadas con las experiencias nuevas, confirmando así la existencia del concepto evolutivo que de sí misma tiene una persona. Se puede pensar, por consiguiente, que el principal motivador de la persona es la necesidad de mantener y desarrollar un excelente concepto de sí mismo.

La persona, desde que inicia su actividad social, aprende a identificar sus límites y a respetar los ajenos. En la organización, a partir de su inducción social, aprende rápidamente a reconocerlos, a respetarlos y ubicar prontamente su posición respecto a los

directivos, compañeros y otro tipo de personas conexas con su desempeño o funciones.

En algunas ocasiones, por falta de información o por ignorancia de los límites de la organización, se compromete y los pasa por alto, pero inteligentemente reconoce su torpe y temporal conducta y no lo vuelve a hacer. Con experiencia y tiempo en la organización, el trabajador logra comprender toda la dinámica organizacional, se compenetra con ella y participa plenamente de todo proceso, porque tiene claridad de su responsabilidad, misión y compromiso general con el proceso, lo cual indica su percepción globalizante.

En la empresa, la persona es influida por una serie de aspectos internos y externos a su conducta que pertenecen al contexto de la organización, es así que producto de su natural sinergia, puede influir en estos determinantes, para modificarlos en su beneficio, cambiarlos para mejorar su situación y equilibrarse con el contexto social y productivo, a esto se le denomina "Feed – Back o Retroalimentación".

Con estas características determinantes del comportamiento humano, ingresa el individuo como subsistema a interactuar con un sistema mayor, la organización. La interacción entre el individuo y la organización implica un compromiso mutuo, evidenciado en la existencia de dos tipos de contrato, el contrato económico como contraprestación al desempeño de su labor, que hace referencia al acuerdo que cubre salarios, horas de trabajo y sus condiciones.; y uno tácito llamado contrato psicológico, el cual se define como el mutuo intercambio o reciprocidad entre los objetivos individuales y los de la organización.

De acuerdo a lo anterior, los individuos como las organizaciones poseen objetivos que deben alcanzar. Así, las organizaciones reclutan y seleccionan a los individuos de acuerdo a sus requerimientos, para que a través de ellos o con ellos, se logren alcanzar los objetivos organizacionales que se han planteado. Al mismo tiempo, los individuos que se han reclutado y seleccionado, también tienen objetivos personales o individuales que luchan por alcanzar, y en este caso, la organización es el medio para alcanzarlos.

Aunque no existen leyes o principios para manejar la interacción Individuo - Organización; un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de éstas, es lograr un proceso de Desarrollo Humano del Hombre como un proceso de crecimiento y cambio continuo de las condiciones, capacidades y potencialidades de la persona que vende su trabajo; ante lo cual la organización debe orientar los medios para lograrlo.

El desarrollo humano del individuo en la organización, está constituido por subsistemas interdependientes, que forman un proceso a través del cual el talento humano logra estructurar su propio proceso de crecimiento dentro de la organización, lo cual implica:

- Diseñar políticas organizacionales para proveer el talento humano, a partir de la definición de un perfil humano que estructure la persona con características propias de personalidad y de individualidad, que de acuerdo con la misión de la empresa, en

capacidad para demostrar habilidades muy particulares, tales como, trabajar en equipo, exprese actitud hacia el cambio permanente y aptitud manifiesta para tomar decisiones (una persona autónoma y responsable que tiene seguridad en lo que hará) y un perfil ocupacional que determine las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos de las personas; de manera que se concrete un mecanismo adecuado de reclutamiento y selección de personal que logre encontrar la gente que reúna los requisitos exigidos por la organización; o hacer énfasis en rediseñar el cargo y su medio físico, de tal manera que se adecue a las capacidades y limitaciones de la persona.

- Establecer un proceso de socialización del hombre en la organización, que sugiere un entrenamiento, es decir, el aprendizaje en el empleado sobre las habilidades técnicas que necesita para desempeñar de manera eficiente su trabajo, y un proceso de inducción o aprendizaje del funcionamiento organizacional.

Este proceso de socialización es el más importante en su formación y comportamiento organizacional, porque en esta fase, "se le vende" al nuevo colaborador la misión, visión, valores y el contenido cultural de la empresa, de modo tal que no sea una bienvenida simple o una presentación rutinaria de la empresa, se requiere que desde su inicial contacto laboral con la empresa, aprenda a magnificarla, quererla y a comprometerse con los principios y valores presentados para el logro de la misión.

En esta etapa, igualmente es muy importante identificar sus expectativas, intereses y reales objetivos que le genera la empresa, para dejar claramente definido el "contrato psicológico", evitando posteriores reacciones de frustración por incumplimiento de éste. Posteriormente, la preocupación es crear las condiciones que permitan mantener por largo tiempo un alto nivel de eficiencia que le permita a su vez, a cada empleado, por el hecho de su vinculación laboral, satisfacer sus necesidades. Entonces, surge otro proceso de intervención (proceso de satisfacción de necesidades individuales).

- Se estructuran mecanismos de conservación y desarrollo del hombre dentro de la organización; que le permitan satisfacer sus expectativas a través del tratamiento digno como persona, que brinde facilidades para el trabajo, oportunidades de crecer y aprender más, le permita saber como se están haciendo las cosas y garanticen su seguridad ocupacional; y que logren satisfacer las expectativas implícitas de la organización, es decir, que el empleado esté motivado. Sin embargo, para que las condiciones mencionadas se mantengan, es necesario llevar un control sobre ellas.

- Se construirá un proceso de realimentación o evaluación, que se constituya con el fin de elaborar una planeación que mejorará los resultados alcanzados por la organización y los individuos como un sistema. La evaluación debe ser en supuestos organizacionales que implican tener en cuenta que la empresa maneje una visión compartida, es decir, que se tengan imágenes similares entre sus miembros, para que la acción evaluativa refleje el compromiso de la gente para pensar sobre los

problemas complejos, y se logre establecer un proceso de participación de las actitudes y conocimientos individuales proyectados hacia una acción innovadora, que permita modificar y mejorar la organización en todos sus aspectos, garantizando así el desarrollo sistémico individuo - organización.

• Otro aspecto que se involucra en el sistema organizacional es el relacionado con la responsabilidad social entendida ésta como "la obligación moral que adquiere una organización, de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con los sectores con los que debe interactuar para el cumplimiento de su razón social". Dentro de la filosofía del desarrollo humano, la responsabilidad social se orienta a la protección del individuo en el ámbito general, creando bienes económicos de acuerdo con las necesidades y funciones en bien del individuo para su capacitación y desarrollo, valoración de su cargo a través de ascensos, como promociones y reconocimiento a su labor con eficiencia y calidad, información oportuna y veraz.

6.6 Metodología para el Análisis y Diseño de Sistemas

Desde el punto de vista de la administración, está compuesta por las siguientes etapas:

1. Análisis de la Situación: es la etapa en que el analista toma conocimiento del sistema, se ubica en cuanto a su origen, objetivo y trayectoria. Dentro de esta etapa, se encuentran los siguientes pasos:

a) Definición de objetivo*:* el analista trata de determinar para qué ha sido requerido, ya que en general se le plantean los efectos que produce el problema, pero no las causas.

b) Formulación del plan de trabajo: el analista fija los límites de interés del estudio a realizar, la metodología a seguir, los recursos materiales y humanos que necesitará, el tiempo que requerirá el trabajo y el costo del mismo. Esta etapa se conoce como propuesta de servicio y a partir de su aprobación se continúa con la metodología.

c) Relevamiento: el analista recopila toda la información referida al sistema en estudio, como así también toda la información que hace al límite de interés.

d) Diagnóstico: el analista mide la eficacia y la eficiencia del sistema en estudio.
Eficacia es cuando el sistema logra los objetivos y eficiencia es cuando el sistema logra los objetivos con una relación costo beneficio positiva. Si un sistema es eficaz pero no eficiente, el analista deberá cambiar los métodos del sistema, si un sistema no es eficaz el analista deberá cambiar el sistema y si un sistema es eficiente el analista sólo podrá optimizarlo.

e) Diseño: el analista diseña el nuevo sistema, para lo cual establece un diseño global.

En él determina la salida, los archivos, las entradas del sistema, hace un cálculo de costos y enumera los procedimientos. El diseño global debe ser presentado para su aprobación. Aprobado el diseño global, se puede pasar a la siguiente etapa.

2. Diseño Detallado: El analista desarrolla en detalle la totalidad de los procedimientos enumerados en el diseño global y formula la estructura de organización, la cual se aplicará sobre dichos procedimientos.

f) Implementación*:* la implementación del sistema diseñado significa llevar a la práctica el mismo, la puesta en marcha puede hacerse de tres formas:

- Global*:* esto quiere decir, implementar el sistema diseñado en toda la organización, el cual sustituye al sistema antiguo.

- En fases*:* la implementación del nuevo sistema se hace en forma de procesos o por parte.

- En paralelo*:* el sistema se implementa a la par del sistema que se utiliza, es decir, que se puede utilizar al mismo tiempo que el sistema antiguo, esto beneficia en términos de que se pueden detectar las fallas sin interrumpir algún proceso.

g) Seguimiento y control: el analista debe verificar los resultados del sistema implementado. Si estos resultados arrojan diferencias con lo que se ha planificado, se deben aplicar las acciones correctivas que se consideren necesarias para lograr ajustar el problema.

Realice ejercicio n°30

Caso sobre Comportamiento Ético: “Ética en los Negocios”

“Hace un par de años estábamos compitiendo por un contrato gubernamental” recuerda Norman Augustine, director general ejecutivo de Martin Marietta Corp. “La cotización más baja ganaría. Dos días antes de presentar nuestra cotización, recibimos un sobre de papel color café que contenía la cotización de nuestro competidor”. Los administradores no pensaron dos veces acerca de lo que debían hacer. Hicieron llegar la hoja de precios al gobierno de Estados Unidos e informaron a su competidor acerca de lo que había sucedido. De acuerdo con lo que la administración percibía como buenas prácticas éticas, la empresa no cambió su cotización. Y ¿cuál fue el resultado? Martin Marietta perdió el contrato, algunos de sus empleados perdieron sus trabajos y los accionistas de la empresa perdieron dinero. ¿Es posible que la administración de Martin Marietta haya sido demasiado ética?

¿Qué puede pasarle a una compañía en una industria altamente competitiva donde las prácticas rudas son la norma? Si se comporta con demasiada nobleza, ¿Podría perder en forma consistente ante sus competidores más agresivos? ¿O qué sucede con compañías que hacen fuertes inversiones para alcanzar niveles de seguridad o normas ambientales que están por encima de lo que la ley exige? ¿No disminuye eso las utilidades de la empresa?

Por lo tanto, ¿Puede una empresa comercial ser demasiado ética?

A continuación, se presentan dos posturas contrarias entre sí, la primera está a favor de la ética en los negocios y la segunda en contra, cada una fundamenta sus opiniones.

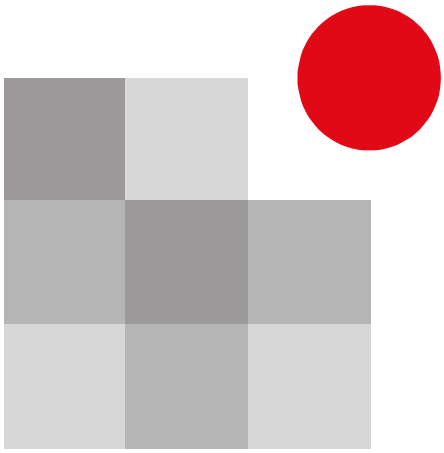
Una escuela de pensamiento dice que el tema de ética trata con principios, es decir, normas de lo bueno y lo malo. De manera que no es posible llegar a ser demasiado ético. ¿Cómo puede uno tener demasiados principios? Aunque las altas normas éticas pueden lesionar el desempeño de una compañía a corto plazo, una conducta apegada a ellas compensará a la larga. Compañías con grandes principios –como Johnson & Jonson, Merck, Hallmark Cards, Delta Airlines, Pepsi Co.– desarrollan imágenes públicas positivas que resultan en utilidades a largo plazo.

El argumento en contra dice que también puede haber demasiado de algo bueno. Por ejemplo, estudios que han procurado vincular la responsabilidad social corporativa con las utilidades han encontrado una relación en una curva. La utilidad sube conforme se pasa de compañías que exhiben poca o ninguna responsabilidad social hacia aquellas que muestran un grado moderado. Pero la utilidad disminuye para aquellas empresas que son todavía más responsables socialmente. En la misma forma en que la administración puede gastar demasiada publicidad, computadoras, o investigación y desarrollo, también puede gastar demasiado en responsabilidad social. Control Data Corp. es un ejemplo de esto. Esta compañía construyó fábricas en los centros de ciudades que

habían sido despedazados por riñas callejeras, en las décadas de 1960 y 1970. Contrató a hombres y mujeres de grupos minoritarios con poca educación formal y con baja calificación, y les permitió que ascendieran a los diferentes rangos y que llegaran a administradores. Pero la furiosa embestida de la competencia japonesa, a mediados de los ochenta, produjo enormes pérdidas. Algunos dicen que la administración de Control Data dedicó demasiado tiempo, energía y recursos de la compañía para hacer el bien. Y su negocio tradicional sufrió las consecuencias.

¿Con cuál postura se quedaría usted para aplicarla en los negocios?

RAMO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD II

EL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

CLASE 01

1. EL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

En estos tiempos, en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima laboral por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿Le gusta trabajar en esta organización? Por supuesto que habrá varias respuestas a esta interrogante. A un individuo le gustará, más o menos, el clima de su institución, dependiendo de la percepción que tenga sobre la organización y del propio trabajo, aunque este individuo no siempre esté al corriente de aquello que obra efectivamente sobre su percepción.

1.1 Fundamentos 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, se debe ilustrar, en primer lugar, lo que significa el término conducta o comportamiento y sus diferentes manifestaciones. Además, se deben identificar los elementos y factores que lo influencian.

La conducta se define como el modo de ser del individuo y el conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos[1], fisiológicos[2] y de motricidad[3]. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina *comportamiento*.

Toda conducta está determinada por factores: genéticos o hereditarios y situacionales o del medio. Los factores genéticos hacen referencia a la conducta innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer; por su parte, los factores situacionales se refieren a la conducta concreta que se da ante una determinada situación, es decir, son conductas aprendidas por medio de la experiencia. El patrón de conducta, también denominado pauta de conducta, es el tipo de conducta que sirve como modelo. Los patrones de conducta son normas de carácter específico que sirven de guía para orientar la acción ante circunstancias

[1] Se refiere a las características espirituales, morales y a los sentimientos que posee un individuo.
[2] Se refiere a los componentes que poseen los seres orgánicos, tales como: sistema nervioso, endocrino, etc.
[3] La Motricidad es la capacidad del hombre y los animales de generar movimiento por sí mismos. Tiene que haber una adecuada coordinación y sincronización entre todas las estructuras que intervienen en el movimiento. La motricidad se divide en dos: motricidad fina, se encarga de los movimientos finos, precisos y con destreza, y la motricidad gruesa, que hace referencia a los movimientos amplios, tales como: coordinación general, tono muscular, coordinación general, entre otros.

específicas.

La psicología social intenta establecer una relación entre la conducta individual y la organización; para su estudio se enfoca en ciertos elementos que influyen en el comportamiento que presenta el individuo, siendo sus principales áreas de investigación las siguientes:

- La socialización, que se define como el proceso de adaptación o formación de un individuo para un medio social específico. Por lo tanto, es cómo los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás en la sociedad, con los grupos de los que son miembros y con los individuos 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, la cual 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 liderazgo, sus funciones, estilos y efectividad.
- La personalidad y la sociedad, las diferencias en el grado de motivación hacia el éxito, han resultado ser 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, porque la comunicación es la base de las organizaciones humanas y, en el ámbito empresarial está muy relacionado con el proceso de toma de decisiones oportunas y a tiempo.
- La comunicación no verbal se muestra cómo una compleja comunicación inconsciente que 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.

Realice ejercicios N° 1 y 2

1.2 Valores, Actitudes y Satisfacción en el Trabajo

El término “satisfacción laboral”, siempre será un punto clave que se deberá tratar, ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre qué tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta, que afectan el comportamiento del empleado y, por lo tanto, también se deben tomar en cuenta a la hora de estudiar dicho comportamiento.

Los valores son objeto de estudio, pues son la base para entender las actitudes, las motivaciones, y la influencia que ejercen sobre la percepción.

Todas las personas poseen un sistema de valores, con base a la jerarquía de importancia relativa que cada uno le da.

Los valores que presenta cada individuo pueden provenir de diversas fuentes, entre ellas se encuentran la familia, los amigos, la escuela, la cultura del país donde se vive, etc. Sin embargo, los valores que regularmente muestran los individuos son los que se adquieren en los primeros años de vida.

Como los sistemas de valores que presenta cada persona, son construcciones individuales, influenciadas por lo social, se tiene la posibilidad de clasificarlos, con el fin de determinar, de una forma lógica, qué tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. Además, se debe tener en cuenta que los valores forman parte de la personalidad, lo cual significa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que éstas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

Las actitudes, por su parte, no son lo mismo que los valores pero están estrechamente relacionados. Éstas se pueden definir como aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados, denominados de evaluación, por lo tanto, es la forma de representar como se siente una persona con respecto a alguna situación, persona u objeto en particular.

Al igual que los valores, las actitudes se adoptan de los padres, grupos sociales, maestros, etc. Los individuos nacen con cierta predisposición y a medida que van creciendo, adoptan lo que ven de las personas que respetan, admiran o incluso de los que temen. Por lo tanto, las actitudes poseen un carácter flexible, pues existe la posibilidad de ir moldeándolas o adaptándolas de acuerdo a la conveniencia de personas o empresas, de este modo, se puede lograr obtener, de tales individuos, un comportamiento deseable.

Las actitudes que en el plano organizacional toman mayor fuerza, y especialmente en lo que a comportamiento organizacional se refiere, son las siguientes:

- *Satisfacción en el Trabajo:* consiste en la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica, aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades, establecen actitudes muy positivas y benéficas para la organización.

- *Compromiso con el Trabajo:* actitud que desde hace poco tiempo se ha incluido dentro del estudio del comportamiento organizacional, el cual mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo, a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la organización. A los trabajadores plenamente identificados con sus labores, realmente les importa el trabajo que realizan.

- *Compromiso Organizacional:* es la identificación que tiene el empleado con la organización, las metas y objetivos de ésta; además de la identificación que tiene el empleado con su propio puesto de trabajo, es decir, con la labor específica que realiza dentro de la organización.

Los individuos al estar expuestos a diversos estímulos del medio, afectan su normal comportamiento. De este modo, es importante reconocer el carácter cambiante de las actitudes, esta situación ha sido observada por los administradores y buscan encontrar solución. Ellos hacen referencia a que los comportamientos que el empleado, anteriormente asumía, son posibles limitantes para el desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Como respuesta, las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear las actitudes de los empleados, con el fin de que su comportamiento cambie a favor de la organización.

Para medir las actitudes que asumen los individuos en la organización, existen varios tipos de escalas que se pueden utilizar en los cuestionarios, algunas de ellas son:

- *Escalas Numéricas:* este tipo de medición posee números, como opción de respuesta, en vez de descripciones verbales, para identificar las posiciones de la respuesta. Así, si la escala posee 5 posiciones de respuesta, se denomina escala numérica de 5 puntos; si tiene 7, se le llama escala numérica de 7 puntos. En ella se establecen dos extremos como respuesta.

Por Ejemplo

Qué tan satisfecho se siente en su puesto de trabajo.

Altamente satisfecho	5	4	3	2	1	Altamente insatisfecho

- *Escala de Suma Constante:* este tipo de medición identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala. Este método funciona mejor si se aplica a personas que cuenten con niveles educativos altos.

Por Ejemplo

Divida 100 puntos entre cada una de las siguientes características del puesto, de acuerdo a la satisfacción que siente por ellas.

Condiciones ambientales _____
Relaciones laborales _____
Tareas _____
Capacidad de Toma de Decisiones _____

- *Escala de Categorías:* es una escala de calificación que consiste en varias categorías de respuesta y que proporciona a los encuestados, varias alternativas para indicar una posición en una secuencia.

Por Ejemplo

Usted, termina el trabajo en la fecha planificada.

☐	☐	☐	☐	☐
Con mucha frecuencia	Con frecuencia	A veces	Raramente	Nunca

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan, es decir, que el individuo tenga la oportunidad de demostrar en su trabajo las habilidades que posee y que las tareas que se deben desarrollar en el puesto de trabajo, ofrezcan un cierto grado de desafío, para que exista interés y motivación en los individuos. Que los empleados sean recompensados a través de sus salarios, de acuerdo a sus expectativas, ya que de otra forma, siempre estarán buscando nuevas oportunidades de trabajo, y al momento de encontrarla, es probable que dejen la organización. Que las condiciones laborales sean adecuadas, no peligrosas o incómodas, lo cual hace mejorar su desempeño. Además, es importante para los trabajadores que su jefe inmediato sea amigable, comprensible, preocupado y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se puede ver reflejada de diferentes formas, una de ellas es en la inminente salida de los trabajadores de la organización (renuncia), otra forma es mediante situaciones expresadas por los empleados, las cuales ayuden a mejorar las relaciones obrero – empresa, tales como, creación de sindicatos, establecimientos de contratos colectivos, realización de huelgas, etc., y por último, la insatisfacción laboral se puede reflejar a través de la espera leal por parte del empleado a que las condiciones mejoren. Asimismo, es probable que la insatisfacción laboral afecte en forma negativa la productividad del trabajador, disminuya su motivación, aumenten los índices de ausentismo y de rotación de personal, etc.

Una vez conocida la perspectiva que la psicología social tiene del comportamiento individual y aclarados algunos conceptos de gran utilidad en este estudio, se unirán estas ideas con lo que el comportamiento organizacional define como los elementos claves de la conducta individual, que según Stephens Robbins (autor del libro “Comportamiento Organizacional”) están representadas por las características biográficas, la habilidad, la

personalidad y el aprendizaje; variables individuales que son fáciles de identificar en todas las personas.

CLASE 02

1.3 Elementos Claves del Comportamiento Individual

A continuación, se expondrá cada uno de los elementos que influyen en el comportamiento de los individuos (características biográficas, habilidades, personalidad y aprendizaje). Además, se incluirá la percepción y la motivación que presentan los individuos frente a determinadas situaciones u objetos.

1.3.1 Características Biográficas

Existen muchas variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo, sin embargo, algunas de ellas son más fáciles de medir que otras; por ejemplo, el nivel de motivación, las relaciones de poder, o la cultura organizacional, son difíciles de evaluar.

Por lo tanto, podría ser valioso empezar por observar los facfores que son fácilmente definibles e inmediatamente disponibles; datos que pueden obtenerse, en su mayor parte, simplemente de la información disponible en el archivo del trabajador. ¿Qué factores serían estos? Las características obvias serían *la edad del empleado, el género, el estado civil y el tiempo de servicio en la organización* (antigüedad). Por fortuna, se han llevado a cabo una gran cantidad de investigaciones que han analizado, específicamente, muchas de estas características biográficas.

Estas características son de fácil obtención por parte de los jefes y, en su mayor parte, incluyen información contenida en el historial del trabajador. Éstas permiten que el empleador pueda conocer mejor quién es su empleado y otorgarle responsabilidades y desafíos acordes con su perfil individual.

A continuación, se explicarán cada una de las características biográficas que se mencionaron con anterioridad.

a) Edad

Las relaciones entre edad y rendimiento en el trabajo, probablemente es un tema que tiene cada vez mayor importancia. Esto se debe a dos razones, la primera es la creencia, ampliamente divulgada, de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad. Sin importar que esta afirmación sea realmente verdadera o falsa, mucha gente lo cree y actúa conforme a ello. Segundo, la realidad es que la fuerza laboral está envejeciendo. Por ejemplo, los trabajadores de 55 años y más son el sector de mayor crecimiento de la fuerza de trabajo; entre los años 1990 y 2005, se espera que abarquen un 43.7% de dicha fuerza.

¿Cuál es la percepción respecto a los trabajadores de mayor edad?

La evidencia indica que los empleadores o administradores tienen sentimientos encontrados. Por un parte, ven ciertas cualidades positivas que los trabajadores más viejos aportan a su trabajo: en especial, la experiencia, el juicio, una acrisolada ética y un compromiso con la calidad. Por otra parte, también se percibe a los trabajadores de mayor edad como carentes de flexibilidad y con una resistencia a la nueva tecnología. En un tiempo en el que las organizaciones buscan con tenacidad individuos que sean adaptables y abiertos al cambio, la negatividad asociada con la edad claramente obstruye la contratación inicial de trabajadores de edad avanzada e incrementa la probabilidad de que se les despida cuando hay recortes de personal.

¿Qué efecto tiene realmente la edad en la rotación, el ausentismo, la productividad y la satisfacción?

Mientras mayor edad posea el individuo, menos probable es que renuncie a su trabajo. Esta conclusión está basada en estudios sobre la relación edad-rotación.

Claro, no debería ser demasiado sorprendente, ya que conforme los trabajadores tienen más edad, van teniendo menos oportunidades de trabajo. Además, es menos probable que renuncien los trabajadores de mayor edad que los jóvenes, ya que la larga permanencia en el puesto de aquellos, tiende a proporcionales sueldos más altos, prolongadas vacaciones pagadas y beneficios de pensión más atractivos.

Es tentador asumir que la edad está inversamente relacionada con el ausentismo, después de todo, si es menos probable que los trabajadores de mayor edad renuncien, ¿no demostraría también esto una mayor constancia en la asistencia al trabajo? No necesariamente, la mayoría de los estudios muestra una relación inversa, pero un análisis más de cerca pone de manifiesto que la relación edad – ausentismo está, en parte, en función de si la ausencia es evitable o inevitable. En general, los empleados de

más edad tienen tasas más bajas de ausentismo evitable que los empleados jóvenes. Sin embargo, presentan tasas más altas de ausentismo inevitable, probablemente debido a la salud más precaria asociada con el envejecimiento y al período de recuperación más largo que los trabajadores mayores necesitan cuando se enferman.

Existe la creencia ampliamente difundida de que la productividad declina con la edad. Se asume con frecuencia que las habilidades de un individuo particularmente la velocidad, la agilidad, la fortaleza y la coordinación, disminuyen con el tiempo y que el aburrimiento prolongado del trabajo y la carencia de estimulación intelectual contribuyen a una productividad menor.

La evidencia, sin embargo, contradice esa creencia y dichas suposiciones.

Por Ejemplo

Durante un período de tres años, una enorme cadena de hardware contrató, en una de sus tiendas, solamente empleados de más de 50 años y comparó sus resultados con las otras cinco tiendas, cuyos empleados eran jóvenes. La tienda que utilizó personal de más de 50 años fue significativamente más productiva (medida en términos de ventas generadas contra los costos de personal) que dos de las otras, y se mantuvo al mismo nivel que las otras tres.

Una revisión amplia de la investigación encontró que la edad y el rendimiento en el trabajo no tenían relación. Además, ese hallazgo parece ser verdad para casi todos los tipos de trabajos, ya sean profesionales o no profesionales. La conclusión natural, es que las demandas de la mayoría de los trabajos, incluso aquellos que exigen requerimientos de labor manual, no llega a ser tan extremista como para que cualquier incapacidad física debida a la edad, tenga un impacto en la productividad; o como para que, si existe algún decaimiento por la edad, este se compense con las ganancias debidas a la experiencia.

Nuestro interés final es la relación entre la edad y la satisfacción en el trabajo. En este tema la evidencia se encuentra mezclada, ya que la mayoría de los estudios indican una relación positiva entre la edad y la satisfacción, es decir, mientras más edad tenga un individuo mayor será la satisfacción laboral que experimentará, esto sucederá cuando menos hasta los 60 años. Otros estudios, sin embargo, han encontrado una relación en forma de U, es decir, la satisfacción del individuo va disminuyendo gradualmente al pasar los años, pero llegado un límite ésta comenzará a aumentar (por esta razón se dice que tiene forma de U).

Diversas explicaciones pueden aclarar estos resultados. Sin embargo, la más plausible es que estos estudios están entremezclando a empleados profesionales con los no profesionales. Cuando estos dos tipos se separan, la satisfacción tiende a incrementarse en forma continua entre los profesionales conforme envejecen, mientras que cae entre los no profesionales en edad media y luego se incrementa otra vez en los últimos años (para los no profesionales se ratifica el estudio de satisfacción en forma de U).

En conclusión, se dice que las personas de mayor edad son menos productivas, sin embargo, esta afirmación no es efectiva, ya que a diferencia de los jóvenes, éstos poseen experiencia y difícilmente son reemplazados. También se dice que entre más edad posea 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 inevitable, debido a las enfermedades que puede contraer.

b) Género

Pocos temas propician más debates, concepciones erróneas y opiniones, sin más fundamento que el relativo a si las mujeres se desempeñan tan bien en los trabajos como los hombres. En esta sección, se expondrá lo que indican las investigaciones que se han elaborado sobre el tema.

La evidencia sugiere que la mejor forma de empezar, es reconociendo que, entre hombres y mujeres, existen pocas diferencias que afectan su desempeño en el trabajo. No hay, por ejemplo, ninguna diferencia consistente entre el hombre y la mujer en las habilidades para la solución de problemas, habilidades analíticas, dirección competitiva, motivación, sociabilidad o habilidad de aprendizaje. Los estudios psicológicos han encontrado que las mujeres están más dispuestas a estar de acuerdo con la autoridad y que los hombres son más audaces y probablemente tengan más expectativas de éxito que las mujeres, pero esas diferencias son minúsculas.

Dados los significativos cambios que han tenido lugar en los últimos 25 años, en términos de las crecientes tasas de participación femenina en la fuerza laboral y el replanteamiento de lo que constituyen los papeles masculinos y femeninos; las organizaciones deberían actuar con base en la premisa de que no existe diferencia significativa en la productividad del trabajo entre hombres y mujeres. De igual manera, no existe evidencia que indique que el género de un empleado afecta la satisfacción en el trabajo.

Un tema que parece diferir entre los géneros, en especial si el empleado tiene niños en edad preescolar, es la preferencia por ciertos horarios de trabajo. Las madres que trabajan, es más probable que prefieran un trabajo de tiempo parcial, horarios flexibles de trabajo y la teleconmutación[4], a fin de hacer compatible su trabajo con sus responsabilidades familiares.

¿Pero qué hay acerca de las tasas de rotación y ausentismo?

¿Son las mujeres menos estables como empleadas que los hombres? Primero, sobre la pregunta de la rotación, la evidencia está mezclada. Algunos estudios han encontrado que las mujeres tienen mayores tasas de rotación; otros no han encontrado diferencia. Parece, que no hay suficiente información para llegar a conclusiones significativas. La investigación

[4] Se refiere a que a través de conexiones electrónicas, el personal traslade su oficina en el lugar de trabajo hasta su casa y desde ahí desempeñe todas sus funciones, sin tener la necesidad de acudir a las oficinas matrices de la organización.

sobre ausentismo, sin embargo, es una historia diferente. Las pruebas indican en forma consistente que las mujeres tienen tasas más altas de ausentismo que los hombres.

La explicación más lógica del hallazgo es que, generalmente, la mujer es quien se encarga de las responsabilidades de la casa y la familia. Cuando un niño se enferma o si es necesario que alguien se quede en casa para esperar al gasfíter, es la mujer quien tradicionalmente falta al trabajo. Sin embargo, esta investigación está ligada a la época, sin duda alguna. El papel histórico de la mujer como encargada del cuidado de los niños y como proveedora secundaria, ha cambiado de manera definitiva, desde la década de los setenta y, en nuestros días, una gran proporción de hombres, están tan interesados en el cuidado y en los problemas asociados con la educación de los niños como las mujeres.

Por lo tanto, lo primero que se debe 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 permitan combinar sus actividades laborales y familiares. De este modo, de acuerdo a estudios, las mujeres tienen mayores índices de ausentismo, debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y de familia.

c) Estado civil

No hay suficientes estudios que permitan sacar conclusiones acerca del efecto del estado civil sobre la productividad. Pero se cree, en forma consistente, que los empleados casados tienen pocas ausencias, menos rotación y están más satisfechos con sus trabajos que sus compañeros solteros, debido a que tienen una familia y, por lo tanto, deben velar por sus intereses y bienestar.

El matrimonio impone responsabilidades mayores que podrían hacer que un trabajo estable fuera más valioso e importante. Pero la pregunta sobre la causa no se ha respondido. Podría muy bien ser que los empleados conscientes y satisfechos sean los casados. Otra derivación de este tema es que la investigación no ha estudiado otros estados civiles además del soltero y el casado. Por lo que nacen interrogantes como: ¿El ser divorciado o viudo tiene un impacto en el desempeño y la satisfacción del empleado? ¿Qué hay acerca de las parejas que viven juntas sin estar casadas? Éstas son preguntas que necesitan de una investigación.

d) Antigüedad

La última característica biográfica que se analizará es la antigüedad. Con excepción del tema de las diferencias masculinas y femeninas, probablemente no existe otro tema con tantos malentendidos y especulaciones que el impacto de la antiguedad en el rendimiento en el trabajo.

Se han llevado a cabo revisiones extensas de la relación antiguedad-productividad. Si se define antiguedad como el tiempo que se ha trabajado en un empleo en particular, se puede decir que la mayor parte de la evidencia reciente, demuestra una relación positiva entre la antiguedad y la productividad en el trabajo, es decir, a mayor antigüedad en un trabajo más productivo es el individuo. Así, el ejercicio de un trabajo, expresado como experiencia laboral, parece ser un buen pronosticador de la productividad del empleado.

La investigación sobre la relación entre la antigüedad y el ausentismo es muy directa. Los estudios demuestran que la antiguedad está negativamente relacionada con el ausentismo, esto quiere decir que mientras más años se lleve prestando servicios para una organización, menor es el ausentismo. De hecho, en términos tanto de frecuencia de faltas como de número total de días perdidos en el trabajo, la antiguedad es la variable explicativa más importante.

La antigüedad en un trabajo es también una variable poderosa al explicar la rotación de personal. Consistentemente se ha encontrado que la antigüedad está relacionada en forma negativa con la rotación (a más años de servicios por parte de un individuo en una organización, menor es la rotación de personal), y se ha sugerido como uno de los mejores pronosticadores de la rotación. Además, en congruencia con la investigación que sugiere que el comportamiento pasado es el mejor pronosticador del comportamiento futuro, la evidencia indica que la antigüedad que un empleado tuvo en su trabajo anterior, pronostica de manera casi siempre acertada la rotación futura de éste.

Además, la evidencia indica que la antigüedad y la satisfacción están relacionadas en forma positiva. De hecho, cuando la edad y la antigüedad son tratados por separado, la segunda parece ser un pronosticador más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

De este modo, se puede decir que la antigüedad dentro del trabajo está relacionada en forma positiva con la productividad, ya que entre más tiempo tiene el individuo en la empresa, más se perfecciona en su trabajo, lo cual mejora su satisfacción y el compromiso con lo que hace. Pero, en lo que respecta a la rotación de personal, no es tan bueno el panorama, ya que a veces, los empleadores, por no crear antigüedad, dan por terminadas las relaciones de la empresa con el trabajador.

Realice ejercicio N° 3 y 4

CLASE 03

1.3.2 Habilidades

Contrario a lo que se enseña en la educación básica, no todos los individuos han sido educados de igual forma. La mayoría de éstos se encuentra a la izquierda de la media de alguna curva normal de habilidad. Sin importar qué tan motivado se encuentre, no es probable que usted pueda actuar tan bien como Meryl Streep, correr tan rápido como Michael Johnson, escribir historias de terror igual que Stephen King o cantar tan bien como Whitney Houston. Claro, el solo hecho de no ser iguales en habilidades, no implica que algunos individuos sean inherentemente inferiores a otros. Esto quiere decir que todos los individuos tienen fortalezas y debilidades, en términos de la habilidad que los hace ser relativamente superiores o inferiores con respecto otros, al realizar ciertas tareas o actividades.

Desde el punto de vista de la administración, el asunto no es si la gente difiere en términos de sus habilidades. ¡Porque sí difieren!. La cuestión es saber cómo la gente se diferencia en cuanto a las habilidades que poseen, y aplicar ese conocimiento, para incrementar la probabilidad de que un empleado se desempeñe bien en su trabajo.

De este modo, habilidad se puede definir como *la capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo*. Es un activo real de lo que uno puede hacer en el campo laboral. La habilidad influye en el nivel de rendimiento y en la satisfacción del empleado.

Las habilidades de un individuo, en esencia, se conforman de acuerdo a dos grupos de factores: las habilidades intelectuales y las habilidades físicas.

a. *Habilidades Intelectuales:* son aquellas que se utilizan para realizar las actividades mentales, éstas se pueden medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, entre otros. Este tipo de habilidades presenta siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria.

En el Cuadro Nº 1, se describen las dimensiones mencionadas anteriormente.

Cuadro Nº 1: Dimensiones de la Actividad Intelectual

Dimensión	Descripción	Ejemplos de Puesto
Aptitud Numérica.	Habilidad para la velocidad y la precisión numérica.	Contador: calcula los impuestos sobre las ventas en una serie de artículos.
Comprensión Verbal.	Habilidad para entender lo que se lee o se escucha y la relación entre las palabras.	Gerente de planta: sigue las políticas corporativas.
Velocidad Perceptual.	Habilidad de identificar las similitudes y diferencias visuales rápidamente y con precisión.	Investigador de causas de incendios: identifica pistas para apoyar cargos de incendios intencionales.
Razonamiento Inductivo.	Habilidad de identificar la secuencia lógica en un problema y luego resolverlo.	Investigador de mercado: pronostica la demanda de un producto para el siguiente período.
Razonamiento Deductivo.	Habilidad para usar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento.	Supervisor: escoge entre dos sugerencias diferentes ofrecidas por los empleados.
Visualización Espacial.	Habilidad de imaginar cómo se vería un objeto si se le cambiara de posición en el espacio.	Decorador de interiores: redecora oficinas u otros espacios.
Memoria.	Habilidad de retener y recordar experiencias pasadas.	Agente de ventas: recuerda los nombres de sus clientes.

Habitualmente, los puestos difieren en el nivel de exigencia que imponen a la persona que los ocupa y a las habilidades intelectuales que se requieran. En general, mientras más exigencias de procesamiento de información existan en un trabajo, más habilidades verbales e inteligencia general serán necesarias para desarrollar el trabajo con éxito.

Un test de coeficiente intelectual (CI)[5] alto no es un prerrequisito para todos los trabajos. De hecho, en muchos de ellos, el comportamiento del empleado es altamente rutinario y hay muy pocas oportunidades (o no hay), de utilizar las habilidades intelectuales, por lo que un CI alto podría no estar relacionado, positivamente, con el rendimiento.

Por Ejemplo

Cuando un individuo con un alto coeficiente intelectual ocupa un puesto de trabajo altamente rutinario, no tendrá la oportunidad de demostrar sus capacidades y habilidades, lo que probablemente lo desmotive, afectando su productividad y, por ende, su rendimiento. En el caso contrario, si una persona con un bajo coeficiente intelectual se desempeña en un trabajo muy dinámico, de riesgo y de responsabilidad, puede ser poco productivo, ya que no tendrá las habilidades necesarias para cumplir en forma eficiente y eficaz sus funciones.

[5] Se utilizan para retratar la inteligencia global de una persona, sin tomar en cuenta la inteligencia emocional (nivel de madurez), para lo cual se deben utilizar diferentes test.

Además, una revisión cuidadosa de la evidencia, demuestra que los tests que valoran las habilidades verbales, numéricas, espaciales y de percepción, son válidos para pronosticar la superioridad laboral en todos los niveles de trabajo. Por tanto, los tests que miden dimensiones específicas de la inteligencia, han resultado ser fuertes pronosticadores del rendimiento futuro en el trabajo.

El mayor dilema enfrentado por los empleadores que usan las pruebas de habilidad intelectual para la selección, promoción, entrenamiento y decisiones de personal similares, es que dichas pruebas pueden tener un impacto negativo en los grupos raciales y étnicos. La evidencia indica que algunas calificaciones de los grupos minoritarios, en promedio, tienen una desviación estándar menor que las personas de raza blanca en exámenes de habilidad verbal, numérica y espacial. Esto quiere decir que los de raza blanca presentan mayor variabilidad en términos de habilidad intelectual que los grupos minoritarios, es decir, existen individuos que poseen grandes habilidades intelectuales y otros que poseen bajas habilidades. En cambio, en el caso de los grupos minoritarios, las habilidades intelectuales se encuentran en niveles muy similares.

b. *Habilidades Físicas:* en el mismo grado en que las habilidades intelectuales juegan un papel mayor en los trabajos complejos con requerimientos de procesamiento de información, las habilidades físicas específicas cobran más importancia para realizar exitosamente los trabajos de menor habilidad y más estandarizados.

Por Ejemplo

Existen trabajos en los que el éxito en el desempeño de las labores exige vigor, destreza manual, fortaleza en las piernas o características similares, tales como: los pintores, mecánicos, joyeros, cargadores, deportistas profesionales, albañiles, etc. Por lo tanto, en estos casos, la capacidad física es primordial y debe ser identificada por la dirección.

Las investigaciones disponibles sobre los requerimientos necesarios en cientos de trabajos, han identificado nueve habilidades básicas en el rendimiento de las tareas físicas, divididas en factores de fortaleza, flexibilidad y otros. Estas se describen en el cuadro Nº2.

Los individuos difieren en el grado en el cual poseen cada una de estas habilidades. No es sorprendente, que exista también poca relación entre ellas; por lo que una alta calificación en una, no asegura una alta calificación en las demás. Es probable que el alto desempeño del trabajador se logre cuando la dirección haya descubierto, con seguridad, el grado en el cual un determinado puesto requiere de cada una de las nueve habilidades; sólo entonces, se puede asegurar que los individuos que ocuparán dichos puestos, tengan tales habilidades.

Cuadro Nº 2: Habilidades Físicas Básicas

Factores de Fortaleza	*Tipos de Habilidades*
1. Fortaleza dinámica	Habilidad de ejercer fuerza muscular repetida o continuamente durante un tiempo.
2. Fortaleza del tronco	Habilidad de ejercer fuerza muscular usando el músculo del tronco (particularmente abdominal).
3. Fortaleza estática	Habilidad de ejercer fuerza contra objetos externos.
4. Fortaleza explosiva	Habilidad de gastar un máximo de energía en uno o en una serie de actos explosivos.
Factores de Flexibilidad	*Tipos de Habilidades*
5. Flexibilidad de extensión	Habilidad de mover los músculos del tronco y espalda tan lejos como sea posible.
6. Flexibilidad dinámica	Habilidad de hacer movimientos rápidos y de flexión repetidamente.
Otros Factores	*Tipos de Habilidades*
7. Coordinación del cuerpo	Habilidad de coordinar acciones simultáneas de partes diferentes del cuerpo.
8. Equilibrio	Habilidad de mantener el equilibrio a pesar de las fuerzas desequilibradas.
9. Vigor	Habilidad para un esfuerzo máximo continuo requerido durante un tiempo prolongado.

Al dirigir la atención sólo a las habilidades de los empleados o solamente a los requerimientos de habilidad del trabajo, se ignora el hecho de que el desempeño del empleado depende de la interacción de dos.

¿Qué pronósticos se pueden hacer cuando el ajuste al puesto es pobre?

Como se aludió previamente, si los empleados carecen de las habilidades requeridas, es probable que fracasen. Si a usted lo contratan para manejar un procesador de palabras y no reúne los requerimientos básicos del manejo de teclado, su rendimiento va a ser pobre, sin importar su actitud positiva o su alto nivel de motivación.

Cuando la compatibilidad entre las habilidades y el trabajo está fuera de sincronía, porque el empleado tiene habilidades que exceden por mucho los requerimientos del puesto, nuestros pronósticos serían muy diferentes. Es probable que el rendimiento del trabajo sea adecuado, pero llevarían a ineficiencias organizacionales y posibles descensos en la satisfacción del empleado. Dado que la paga tiende a reflejar el más alto nivel que el empleado posee, si las habilidades del empleado exceden por mucho aquellas necesarias para hacer el trabajo, la dirección estará pagando más de lo que necesita. Las habilidades que están significativamente por encima de las requeridas, pueden tambien reducir la satisfacción laboral del empleado, cuando el deseo de éste de usar sus habilidades sea particularmente fuerte y se vea frustrado por las limitaciones del trabajo.

La dirección debe utilizar las habilidades individuales de cada persona en beneficio de la empresa, por ello, se hace necesario conocer qué tipo de habilidades necesita cada trabajo, con el objeto de seleccionar al individuo más capacitado para cumplirlo. También, 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. Además, hay que tener en cuenta que las habilidades deben ser aprovechadas al máximo, pero no se puede perder de vista que a través del aprendizaje, se logran actualizar algunas que se creían perdidas, así como también se pueden desarrollar nuevas, conforme al tiempo y condiciones dadas.

Como se puede ver, el interés de esta unidad radica en explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo. En esta parte, se ha demostrado que los trabajos crean demandas distintas sobre los individuos, y estos difieren en cuanto a las habilidades que poseen. Por lo tanto, el desempeño del empleado se incrementa cuando existe una alta compatibilidad entre las habilidades y el trabajo.

Por Ejemplo

Los pilotos de las líneas aéreas necesitan fuertes habilidades de visualización espacial; los salvavidas de las playas necesitan tanto de habilidades de visualización espacial como de coordinación corporal, los ejecutivos senior necesitan habilidades verbales, los trabajadores dedicados a la construcción de altos edificios necesitan el equilibrio y los periodistas con pobres habilidades de razonamiento podrían tener dificultades para analizar los hechos investigados.

Realice ejercicio N° 5

CLASE 04

1.3.3 Personalidad

La personalidad se define como la forma en que la persona actúa frente a los demás individuos y ante su entorno, o bien, se puede decir que la personalidad es el término con el que se suele designar lo que de único y singular, tiene un individuo, es decir, 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, desarrolla y manifiesta en el comportamiento.

La personalidad se va formando a lo largo de la vida de la persona, en base a dos factores que interactúan constantemente, ellos son:

- *La herencia:* involucra aquellos factores que se dieron en el nacimiento, como la estatura, peso, género, temperamento y físico. Por lo tanto, la herencia proporciona una constitución física y una dotación genética, mediante las cuales se va a captar el mundo y a responder ante él.

- *El ambiente:* se refiere a los primeros aprendizajes del individuo, la forma en que crecen, la cultura en la que se desenvuelven, los grupos sociales que les rodean, etc. Por lo que el ambiente proporciona elementos de interpretación, pautas para dar significado a los estímulos, y determinar formas de respuesta.

La influencia simultánea de la herencia y el ambiente, a través del tiempo y el espacio, van dando origen y determinando la personalidad.

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.

Por Ejemplo

Algunos niños 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 períodos críticos en el desarrollo de la personalidad en los cuales el individuo es más sensible a un tipo determinado de influencia ambiental (tales como, períodos de guerra, desastres naturales, duelos, enfermedades, etc.). En estos períodos críticos, la capacidad del individuo de manejar el lenguaje cambia en forma muy rápida, mientras que en otros es más fácil desarrollar la capacidad de entender y culpabilizarse.

Por Ejemplo

Si están en períodos de guerra, es probable que los niños al ver tanta violencia en su entorno, desarrollen una personalidad agresiva, defensiva o competitiva.

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 lo aprenden a través del comportamiento de los hermanos y/o hermanas, especialmente los de mayor edad, quienes pueden influir en su personalidad.

Por lo tanto, el individuo no nace con una personalidad determinada, sino con cierta dotación que condicionará, en parte, el desarrollo posterior. *La personalidad se conquista, se hace y se construye.* Las condiciones heredadas se complementan y se transforman a través de la experiencia, el aprendizaje, la educación, el trabajo, la fuerza de voluntad, la convivencia y el cultivo de la persona.

Algunos autores hacen hincapié en el papel que cumplen las tradiciones culturales en el desarrollo de la personalidad. Por ejemplo, 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 cuestiona 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.

Para científicos y expertos, el estudio de la personalidad y la definición de sus características ha sido una gran preocupación. Dentro del afán de identificar la personalidad de un individuo, y luego de recoger la información en numerosos estudios, se han considerado 16 características que son las que reflejan en forma general el comportamiento de un individuo. A través del indicador de tipo Myers – Briggs (MBTI por sus siglas en inglés), que es un examen de personalidad de 100 preguntas, se clasificó a los individuos en cuatro tipos de personalidad: extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales y perceptivos o juiciosos.

A continuación, se definirán someramente las principales características que presentan cada uno de los tipos de personalidad.

- El tipo introvertido presenta mayor facilidad para el aprendizaje, pues en general conserva y persiste en los patrones de conducta adquiridos, se motiva para rendir más cuando recibe recompensas, alabanzas y elogios, se orienta hacia la realización, la necesidad de trabajar y de tener éxito, planifica de antemano lo que va a hacer, posee mayor autocontrol, tiende a ser socialmente retraído y reservado; es confiable y otorga mucho valor a las normas éticas.

- El tipo extrovertido no posee mucha facilidad para el aprendizaje en general, pues necesita exponerse varias veces a una situación de aprendizaje; se agota fácilmente, baja su rendimiento en las partes intermedias y finales de una tarea; se motiva para mejorar su rendimiento ante la posibilidad de un castigo; es arriesgado; poco cuidadoso, no planifica sus tareas; es débil a la monotonía; exaltado, impulsivo y con poco control de su conducta, depende mucho de otras personas; da más importancia a sus satisfacciones personales que a las normas éticas. Este conjunto de rasgos que estarían conformándose en la personalidad del niño a priori de sus experiencias escolares, pueden ser también variables que inciden en el autoconcepto, en el tipo de atribuciones causales y en la percepción que el niño tiene de sus padres.

- El tipo sensible se interesa por la gente y los acontecimientos. La personalidad de este individuo se caracteriza por tener compasión hacia los demás y por el deseo de ayudar. En este caso, el individuo puede apreciar bien los recursos potenciales de la personas, además puede entender y arreglar las relaciones establecidas por la gente. Esto puede influir en la organización con respecto al espíritu de equipo y de compañerismo, es decir, se relaciona directamente con las relaciones interpersonales. Sus emociones son reservadas.

- El tipo intuitivo se caracteriza por tener una personalidad dirigida a la contemplación, posee imaginación rica, suavidad y tiende hacia la melancolía. En este caso, el individuo sabe prever los problemas de las relaciones humanas, está activo en expresar las emociones, sean éstas positivas o negativas.

- El tipo racional se caracteriza por tener personalidad dirigida hacia la administración, la planificación, la responsabilidad y hacia exigencias razonables. En este caso, el individuo está preparado para llevar a la práctica sus conocimientos (por ejemplo, en la esfera de negocios); trata de apreciar la situación objetivamente, sin emociones, y siempre trata de gastar su tiempo y sus bienes provechosamente.

- El tipo pasional se caracteriza por examinar los problemas con dinamismo, es muy importante para el individuo la decisión práctica del problema.

- El tipo perceptivo se caracteriza por tener una personalidad optimista, por tener emociones reservadas, estabilidad psicológica, autocontrol, conductas morales, e incluso

influye y logra manipular los humores de los demás. En este caso, el individuo sabe precisamente lo que quiere, y ve muy bien los deseos de los demás.

- El tipo juicioso procede con madurez y cordura en su comportamiento. En este caso, el individuo se caracteriza por poseer una personalidad escéptica, de previsión y minuciosidad, además, se caracteriza por tener habilidad para aprovechar la ocasión.

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, se puede decir que este elemento influye de manera determinante en el desempeño laboral y el éxito de la organización; de igual forma, se debe conocer que dentro de los muchos atributos de la personalidad, guardan especial potencial para prever el comportamiento de las personas en las organizaciones: la orientación a la realización, el autoritarismo, el maquiavelismo, la autoestima, el autocontrol y la tendencia a correr riesgos.

CLASE 05

A continuación, se detallan los atributos de la personalidad de mayor influencia en el comportamiento organizacional.

- *La orientación a la realización*: las personas con gran necesidad de realización, luchan 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 y ganar más, por lo que no son fáciles de persuadir.

- *Autoestima:* es el grado en que uno se acepta a sí 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, independiente de sus miedos o condicionantes, no siendo 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 o externa, controlan lo que les pasa. 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:* se refiere a la capacidad de adaptar el comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana. Por lo tanto, las personas que presentan un alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de sí mismos, según como se requiera, aunque algunas veces sean contradictorias. Pero esto los beneficia, ya que generalmente serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

- *Toma de riesgos:* se refiere a que en los puestos directivos dentro de una empresa, se deben aceptar las responsabilidades que trae consigo la toma de decisiones. Según estudios, en algunas ocasiones, el puesto que se desempeña dentro de una organización, depende del grado en que se adopten los riesgos que trae consigo la toma de decisiones.

Los teóricos de la personalidad, establecen que existe una influencia significativa de los diversos determinantes de la conducta en la estructura y funcionamiento de la personalidad de un individuo. De este modo, el medio ambiente influye en la personalidad, los determinantes biológicos afectan el funcionamiento de la personalidad y la herencia fija los límites del desarrollo de la personalidad.

Por lo tanto, la personalidad se puede definir como: *"la organización dinámica, en el interior del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan su conducta y su pensamiento característicos".*

Esta definición indica:

- Que *la personalidad es de naturaleza cambiante,* por lo que presenta una organización dinámica.
- Que *es algo interno,* no de apariencia externa.
- Que *no es exclusivamente mental, ni exclusivamente neurológica* sino que su organización exige el funcionamiento de mente y cuerpo como unidad.
- Que *los sistemas psicológicos son tendencias determinantes* que dirigen y motivan la acción.
- Que *la conducta y el pensamiento son característicos de cada individuo,* y que en ellos se refleja su adaptación al ambiente, a la vez que son formas de acción sobre él.

Realice ejercicios N° 6 al 11

CLASE 06

1.3.4 Aprendizaje

Según Stephens Robbins, el aprendizaje influye en el comportamiento individual, y al referirse a esto afirma: "Cualquier cambio relativo en el comportamiento, ocurre como resultado de la experiencia. El aprendizaje se da constantemente, un cambio en el proceso de pensamiento no será aprendizaje si no se acompaña por una modificación de conducta".

De acuerdo a esta definición, se puede decir que el aprendizaje es el cambio de pensamiento que se da en cualquier momento, el cual modifica el 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 la capacidad de aplicar ese conocimiento. Así mismo, este aprendizaje puede tornarse favorable si se emplea el reforzamiento positivo y con ello, se puede buscar la manera de incrementar el rendimiento de las personas, ya que el individuo podrá observar que los comportamientos buenos que tenga en el lugar de trabajo serán recompensados. Además, se debe tener en cuenta que la aplicación de castigos sólo puede traer consigo efectos negativos.

Por Ejemplo

Se sugiere, a todos los jefes, que la imagen que muestren a los demás sea el ejemplo a seguir, que no utilicen los recursos de la empresa en beneficio propio, que sean puntuales, que no busquen pretextos al no lograr cumplir los objetivos establecidos, etc.

En relación a cómo aprendemos, se presentarán tres teorías que explican el proceso por medio del cual se adquieren patrones de comportamiento, las que son: el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social.

A continuación, se dará a conocer en que consiste cada una de ellas.

a. Condicionamiento Clásico

Fue desarrollado por el fisiólogo ruso Iván Petrovich Pávlov a fines del siglo XIX y se basa en la teoría de estímulo – respuesta.

Pávlov estaba investigando la salivación en perros cuando se dio cuenta de que el animal no sólo empezaba a salivar al ver la comida, sino que también al escuchar los pasos del asistente que se aproximaba. El perro empezó a asociar el sonido de los pasos del asistente con el hecho de ser alimentado.

Entonces inició una serie de experimentos para probar lo que estaba sucediendo. Presentaba al perro el sonido de una campana y le colocaba en la boca una pequeña cantidad de carne en polvo para provocar salivación.

El perro comenzó a asociar el sonido con la presentación subsecuente de la comida. Obtuvo los mejores resultados cuando la campana precedía al polvo de carne aproximadamente por medio segundo. A este tipo de aprendizaje asociativo se le denominó condicionamiento clásico.

Se considera que el condicionamiento clásico es una forma de aprendizaje, porque una conducta ya existente, puede ser provocada por un nuevo estímulo.

Por Ejemplo

El condicionamiento clásico, se puede ver reflejado en una organización cuando, por años se ha ordenado el arreglo y limpieza general de las instalaciones cuando los altos ejecutivos llevarán a cabo una inspección. Por razones estímulo-respuesta el empleado asociará, 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 continuarán pensando que vendrá una inspección, ya que esta respuesta, es una acción condicionada en el aprendizaje del individuo y de la organización.

b. Condicionamiento Operante

Fue presentado por el psicólogo B. F. Skinner (1904-1990); a grandes rasgos, consiste en aprender de las consecuencias de la conducta. Según este psicólogo, nuestra conducta opera en el ambiente de acuerdo a las consecuencias, que pueden ser recompensas o castigos. La naturaleza de dichas consecuencias determina la probabilidad de que la conducta vuelva a ocurrir. Puesto de manera sencilla, si nuestra conducta da por resultado una recompensa (un reforzamiento positivo), se incrementa su probabilidad de ocurrencia. Si nuestra conducta da por resultado un castigo, disminuye la probabilidad de que ocurra dicha conducta.

De este modo, las personas aprenden a conducirse de tal forma que les permita obtener lo que quieren o evitar lo que no quieren. Como se dijo anteriormente, en este tipo de condicionamiento un comportamiento deseado llevará a la recompensa o la prevención del

castigo. Si un comportamiento no se refuerza positivamente, decrecerá la posibilidad de que se repita.

Por lo tanto, el condicionamiento operante es el tipo de aprendizaje en que la probabilidad de ocurrencia de la conducta depende de sus consecuencias. Este principio tiene numerosas aplicaciones en la crianza infantil y en el aprendizaje de adultos.

c. Aprendizaje Social

Los teóricos del aprendizaje social, aceptan la idea de que la conducta es aprendida y que el ambiente influye en el desarrollo, pero rechazan la postura mecanicista de los conductistas puros, quienes expresan que la conducta se modifica, única y exclusivamente, por los estímulos que se reciben del medio, dejando de lado todo proceso cognitivo interno.

Esta teoría hace hincapié en el papel que la cognición (razón o conocimiento) y las influencias ambientales juegan en el desarrollo. Considera que los seres humanos son criaturas pensantes con cierta capacidad de autodeterminación. Supone que los individuos pueden pensar en lo que está sucediendo, evaluarlo y modificarlo. En consecuencia ejecuta las respuestas, es decir, incluye procesos mentales internos como la valoración, selección de estímulos y modelos, etc. en función de la observación. En palabras simple sería “captar el modelo más adecuado” de acuerdo a las consecuencias (positivas o negativas) que observe un sujeto.

Por Ejemplo

En una organización, un trabajador recién llegado, puede aprender a desempeñar sus funciones de los empleados más antiguos, mediante la observación.

Una vez imitada, la conducta puede ser fortalecida o debilitada mediante recompensas o castigos. La conducta también es influenciada al observar que otros son reforzados o castigados.

Por Ejemplo

Suponga que el trabajador recién llegado vio que a uno de los empleados antiguos lo despidieron por tener una conducta inapropiada en el trabajo. Lo más probable es que el empleado nuevo no imite dicha conducta (o modelo).

De este modo, los individuos aprenden a comportarse tanto por el modelamiento como al observar las consecuencias de su propia conducta y la de los demás.

Es así como esta teoría puede enfocarse como una extensión del condicionamiento operante (al aplicar recompensas o castigos) 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.

Realice ejercicios N° 12 al 14

CLASE 07

2. PERCEPCIÓN

Es el proceso mediante el cual los individuos otorgan significado al entorno. Por lo tanto, la percepción consiste en la organización e interpretación de las impresiones sensoriales que presenta un individuo, con el objeto de darle un sentido a los diversos estímulos que se encuentran en el medio que lo rodea.

Se sabe que los individuos utilizan los cinco sentidos para relacionarse con el entorno. La acción de organizar la información del entorno para que llegue a tener un sentido recibe el nombre de percepción, que resulta ser un proceso cognoscitivo (es decir, de conocimiento). Ayuda a los individuos a seleccionar, organizar, almacenar e interpretar los estímulos dentro de una interpretación coherente del mundo. Cada persona otorga a los estímulos un significado propio, es por esta razón que diferentes individuos "ven una misma cosa de distinta forma".

Los sentidos proveen de datos del mundo exterior a un individuo, los que en primera instancia, se encuentran sin procesar. Estos datos iniciales carecen por completo de significado, por lo que se requiere de un proceso de interpretación para poder encontrar la relación que tienen con dicho individuo.

Gibson y colaboradores (1990) nos proponen que "la percepción es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente."

Dar significado al ambiente requiere de una integración de la información sensorial con elementos cognoscitivos, como por ejemplo, con recuerdos, presunciones básicas de lo que es el mundo, modelos ideales, etc., con el fin último de construir el mundo que nos rodea.

El mapa cognoscitivo de los individuos no es una representación del mundo físico, sino una construcción personal y parcial en la que determinados objetos, seleccionados por el individuo de acuerdo con la importancia del papel que asuman para éstos, se perciben de una manera individual. Cada individuo en su percepción es, de alguna forma, un artista no figurativo, que pinta un cuadro del mundo, en el que expresa su visión individual de la realidad.

Dado que la percepción supone la adquisición de conocimientos específicos sobre los objetos o los hechos de cada momento, ésta nace cuando los estímulos activan los sentidos. De esta forma, como dicha apreciación supone la cognición (el conocimiento), también incluye la interpretación de los objetos, de los símbolos y de los demás individuos a la luz de experiencias pertinentes.

Cada individuo selecciona distintos indicadores capaces de influir en sus percepciones. En un alto grado, los individuos interpretan la conducta de los demás en el contexto del escenario en el que ellos mismos actúan. Por lo tanto, los encargados de los distintos niveles deben reconocer la existencia de las diferencias perceptivas existentes en los individuos que conforman la organización.

2.1 Organización Perceptual

La organización constituye un aspecto importante de la percepción. Uno de los principios organizativos más elementales de la percepción es la tendencia a modelar los estímulos en términos de relaciones “figura – fondo”. Al factor focal se le denomina “figura” y al que, a pesar de sentirse su presencia, está fuera de foco, se le denomina “fondo”.

A otro principio de la organización perceptual, se denomina "conclusivo", consiste en la tendencia a querer completar algo a partir de partes extraviadas. Algunos individuos sienten una fuerte necesidad de completar una configuración, un trabajo o un proyecto a partir de información incompleta, por lo que este hecho tiene gran importancia en el marco laboral.

Existen distintos factores que operan para modelar o distorsionar la percepción. Estos factores pueden residir en el perceptor, en el objeto o blanco que se percibe, o en el contexto de la situación que se aborda.

A continuación, se explicarán cada uno de ellos.

- *El Perceptor:* se refiere al individuo que percibe la situación u objeto. La percepción puede estar afectada por las características personales que presente el perceptor, entre ellas se pueden destacar las actitudes, los motivos, intereses, la experiencia anterior, las emociones y las expectativas.

Por Ejemplo

Un alto ejecutivo, que posea personalidad insegura, puede percibir aquellos esfuerzos realizados por algún trabajador para efectuar un trabajo destacado, como una amenaza para su propia posición.

Se puede ver en este ejemplo, que la inseguridad personal puede transferirse en la percepción de que los demás están ahí con el fin de quitarle el trabajo, independiente de la intención de los subordinados.

Por lo tanto, es de vital importancia que, los directivos, tengan en cuenta las siguientes conclusiones que se han obtenido de las diversas investigaciones conductuales realizadas:

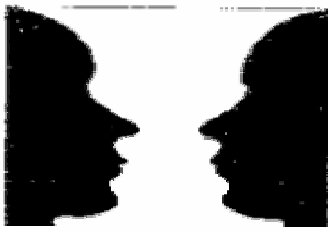
1. Conocerse a sí mismo es útil para conocer mejor a los demás.
2. Una característica propia afecta a las características identificadas en los demás.
3. Las personas que se aceptan a sí mismas tienen más probabilidades de ver aspectos favorables en los demás.

Esto sirve de ayuda a los directivos, pues estas conclusiones sugieren básicamente que aquellos ejecutivos capaces de percibir la conducta y las diferencias individuales de los empleados, están influenciadas por su propia personalidad.

- *El Blanco u Objeto:* las características del objeto que se está observando, pueden afectar lo que se percibe. Dado que los individuos observan el blanco en aislamiento, la relación de dicho blanco con el entorno influirá en la percepción.

Por Ejemplo

Observe la siguiente figura. Lo que vea en ella, va a depender de cómo separe la figura de su entorno general. Por lo tanto, ésta puede parecer, a primera vista, como un vaso color blanco, en cambio si se toma el vaso como el fondo, se identificarán dos perfiles.



El efecto que produce el blanco hará que los objetos que se encuentran cercanos entre sí tiendan a ser percibidos juntos, más que en forma separada. Por ejemplo, los empleados de un mismo departamento son visualizados como grupos, por lo que si dos personas de un departamento renuncian, se tenderá a suponer que su salida estaba relacionada, aunque no tengan ninguna relación.

- *La Situación:* se refiere al contexto en que se perciben los hechos u objetos. Esto es importante porque los elementos que conforman el entorno influyen en las percepciones que tienen los individuos sobre el blanco. Además, en la situación se debe tomar en cuenta el momento y el lugar, ya que también influyen en las percepciones.

Por Ejemplo

Si un alto directivo ve a una funcionaria con traje de baño en la playa, un día sábado después de almuerzo, tal vez su presencia pase desapercibida. Sin embargo, si la misma mujer se presenta con traje de baño a sus funciones laborales, lo más probable es que llame la atención de todos los miembros de la organización.

Como se puede ver, en este caso no cambió ni el blanco, ni el perceptor, pero la situación (momento y lugar) es diferente. Conocer cuáles son los factores que influyen en la formación de la percepción en los individuos dentro de la organización, permite atenderlos adecuadamente.

2.2 Técnicas de Percepción

Los individuos desarrollan técnicas para hacer manejables sus tareas. Estas técnicas son valiosas, ya que permiten obtener percepciones precisas con rapidez y proporcionan datos validos para efectuar predicciones. Entre estas técnicas se encuentran las siguientes:

- *Percepción Selectiva:* se refiere a que los individuos no pueden asimilar todo lo que perciben, por lo tanto, captan determinados estímulos. De este modo, tales individuos interpretan selectivamente lo que ven, de acuerdo a sus intereses, experiencias, emociones, actitudes, entre otros. Como el individuo, “ve lo que quiere ver”, se pueden obtener conclusiones erróneas de una situación.

El concepto de percepción selectiva es muy importante para los directivos, ya que éstos reciben, constantemente, grandes cantidades de información y datos, pudiendo estar tentados en seleccionar entre esa información la que más coincida con sus puntos de vista, dado que las personas suelen ignorar la información o los indicios que pueden hacerles sentir incómodos.

- *Efecto Halo:* es un fenómeno perceptual que ha recibido gran atención por su incidencia en la escala evaluativa de los subordinados. Cuando se evalúa un subordinado hay una tendencia general a enfocar la atención en una sola característica, ya sea favorable o desfavorable, formando así un "halo" que rodea y afecta la consideración y evaluación de otras características. Si la característica predominante es favorable, las demás características serán probablemente contempladas como favorables; si por el contrario, la característica dominante es desfavorable, la evaluación de las otras características resultará más bien negativa.

Por lo tanto, el efecto halo se presenta cuando un individuo obtiene una impresión general sobre otro individuo a partir de una sola característica.

• *Estereotipos:* son opiniones excesivamente generalizadas, simplificadas y autoperpetuadas sobre las características personales de los demás. Dicho de otro modo, los estereotipos son juicios formulados con respecto a alguien, según el criterio de la percepción propia del grupo al cual esa persona pertenece.

Casi todos los individuos tienen estereotipos, que se perpetúan por la tendencia a percibir las cosas que se ajustan al estereotipo y a no hacerlo con las que se alejan de él.

Por Ejemplo

En las organizaciones, es frecuente escuchar comentarios que representan estereotipos basados en el sexo, la edad, la nacionalidad; tales como: las mujeres no cambian de ciudad por un ascenso laboral o los trabajadores de más edad no pueden aprender nuevas habilidades.

Los estereotipos pueden traducirse en programas inadecuados para los ascensos, la motivación, el diseño de los puestos de trabajo o la evaluación del rendimiento de los empleados. También pueden provocar la selección inadecuada de un individuo para un puesto determinado.

• *Efecto de Contraste:* se presenta cuando se realiza una evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por la comparación con otra recientemente encontrada, que califica más alto o más bajo en esas mismas características.

Por Ejemplo

En una entrevista de trabajo, pueden ocurrir distorsiones en la evaluación de cualquier solicitante como consecuencia del turno de la entrevista que le ha tocado. Por lo que es probable que reciba buena evaluación si el candidato se presenta después de un grupo de candidatos mediocres, como es posible que reciba mala evaluación si los candidatos que le precedieron fueron solicitantes fuertes.

• *La Proyección:* es un mecanismo de defensa utilizado por el individuo, es decir, es un medio o forma de transferir o proyectar la culpa de las propias deficiencias a un objeto u otra persona, por lo que la proyección se refiere a la atribución de las características propias a otra gente. El dicho "un mal trabajador culpa a sus herramientas", es un buen ejemplo. La proyección opera también como una desviación perceptual en la percepción de terceros y puede resultar en impresiones indebidamente favorables o desfavorables.

Para mejorar la percepción, se sugiere primero, que el perceptor este constantemente consciente de las fuentes de los errores de la percepción. La aceptación de que tales errores existen y el conocimiento de las causas que los provocan son una gran ayuda. Segundo, hay evidencia de que el grado de ajuste personal por parte del perceptor determina lo que él verá en otros.

Por lo tanto, siempre hay que seguir indagando una situación cuando se obtiene la primera percepción. No hay que quedarse con ella, ya que se cae en prejuicios y, por ende, en generalizaciones y se puede llegar a cometer errores. Hay que evitar las percepciones sensibles y subjetivas.

CLASE 08

2.3 Proceso Perceptual

La percepción comprende principalmente dos procesos. A continuación, se mencionan cada uno de ellos.

a. La recodificación o selección de toda la información que nos llega del exterior, reduciendo la complejidad (selecciona aquella que es relevante y fácil de entender), facilitando su almacenamiento en la memoria.

b. Un intento por ir más allá, con el fin de predecir acontecimientos futuros y, de este modo, reducir sorpresas.

Estos dos procesos dan una estructura al proceso perceptual, en el sentido que la percepción no constituye un continuo procesamiento de estímulos caóticos que se almacenan en la memoria sin orden; sino por el contrario, al percibir una persona o un objeto se crea un orden en todo ese caudal de información.

Este orden permite reexaminar la información para poder adicionar más información de interés, y con ello poder inferir comportamientos y situaciones.

Como se dijo anteriormente, la percepción tiene implicaciones cognoscitivas porque requiere del uso de conocimientos relevantes del pasado, experiencias, etc., para así interpretar los símbolos, objetos y personas que rodean al individuo, para que de esta forma se originen conductas o aprendizajes en torno al hecho de interés. El conocimiento relevante para cada individuo, en general es distinto, lo que trae como consecuencia que la percepción frente a un evento también sea diferente.

Otro elemento involucrado en el proceso perceptual es el conductual, en el sentido que la percepción es capaz de generar conductas. Dependiendo de cómo el individuo perciba una situación, manifestará una determinada conducta, ya sea si la persona percibe la situación como potencialmente peligrosa o no.

A través del proceso perceptivo somos capaces de transformar o alterar la realidad agregando información que no viene con el estímulo.

Por Ejemplo

Un trabajador al ver a su jefe no está percibiendo únicamente a dicha persona, si no que agrega otros componentes, como todos los recuerdos en el que de alguna manera participó algún directivo. De este modo, si en el pasado fue fuertemente reprendido por alguno de ellos, posiblemente, el acto de percibir al jefe actual, el empleado tenga asociado el miedo. En consecuencia, el acto de percibir a dicho directivo tiene un componente emocional, que forma parte de la percepción, pero que no está involucrado en el estímulo mismo.

La incertidumbre es un caso particular dentro del proceso perceptual, ésta se presenta cuando un individuo se enfrenta a una situación cuyo significado no es claro, y en consecuencia crea dudas e inseguridad. Por lo tanto, en este caso no se puede decir cómo puede afectar dicha situación, si es peligroso, neutral o benigno.

La incertidumbre tiene efectos importantes sobre el individuo, que en general son negativos, porque entre otras cosas lo desorganiza y lo trastorna, pues al no conocer cómo es la potencial conexión entre el objeto o la situación con ellos mismos, no pueden generar un elemento conductual o cognitivo de relevancia.

2.4 Teoría de las Atribuciones

La teoría de las atribuciones es el estudio y la explicación de cómo se perciben las causas y motivos de la conducta. Se han identificado dos posibles causas o motivos de la conducta:

- *Causas Situacionales, Externas o Condicionales:* son aquellas que pertenecen a la situación que les rodea y, por lo tanto, son causas externas a la persona.

- *Causas Personales, Disposicionales o Internas:* son causas que pertenecen a la persona y forman parte de su personalidad.

La conducta de una persona se puede explicar por causas externas o internas. La tendencia que tiene el individuo a hacer atribuciones de causas o motivos de la conducta es algo innato, natural. Esta tendencia responde a la necesidad que tienen los individuos de conocer los motivos de la conducta, con el fin de saber cómo se debe reaccionar frente a determinados estímulos.

La atribución de causas puede referirse a la conducta de los demás y a la conducta propia.

Por Ejemplo

Cada individuo suele atribuir sus propios éxitos, a causas internas, y por el contrario, los fracasos a causas externas. En cambio, los individuos suelen atribuir los éxitos que obtienen las demás personas a causas externas y los fracasos de éstos, a las internas.

2.5 La Percepción y los Conflictos

Una definición funcional del conflicto es la que plantea que éste, es la acción antagónica entre dos o más personas. Entonces, se puede plantear que el conflicto intergrupal corresponde al conjunto de acciones antagónicas entre grupos de individuos que por alguna razón se han asociado entre sí.

La organización tiene recursos limitados para el logro de los objetivos, por consiguiente, los grupos que integran la organización, en general, no tienen los recursos suficientes para satisfacer sus necesidades internas. Esta limitación de recursos existentes en la organización favorece una relación de competencia para la consecución de dichos recursos, dicha competencia tiene diferentes formas de influir en el comportamiento organizacional, y naturalmente, es fuente de conflictos.

Además, se debe tener en cuenta que toda organización está caracterizada por poseer un objetivo central, el cual unifica las acciones y recursos de dicha organización en función de su logro. Alcanzar esta meta es su razón de ser y, por consiguiente, el logro del objetivo influye en cómo se estructura y administra.

La forma en que se relaciona el objetivo de la organización con la percepción es la siguiente: aunque la meta u objetivo central de la organización pueda parecer muy clara, por el hecho de estar escrita o a la vista de todos, se debe decir que cada persona y/o grupo, dentro de la organización, procede a hacer la propia lectura de ella. La lectura que haga cada grupo y/o individuo de lo que es el objetivo de la organización está mediada por el proceso perceptual.

La percepción es un elemento determinante, porque aunque la meta de la organización sea una, cada grupo o individuo tendrá una percepción de lo que es la meta; incluso se puede dar el caso que cada grupo que conforma la organización tenga una idea distinta del fin de la organización y en consecuencia, se tendrá una idea distorsionada del propósito de ese grupo y de su importancia, dentro de la organización.

El por qué de la diferencia de percepción en los individuos está determinado por aspectos como los intereses personales, inadecuada labor de integración intergrupal, desigualdad en la repartición de los recursos, ambición de poder, diferencias entre las metas personales y/o grupales, entre otras.

La percepción como proceso psicológico, que a partir de la recolección de la información de nuestros órganos sensoriales la organiza considerando nuestras creencias, valores, miedos, suposiciones, etc., es de indiscutible importancia en el ámbito organizacional y personal, por ser el proceso que determina la producción de estrés y la generación de conflictos y, por consiguiente, la generación de conductas. En este sentido, el proceso perceptual funciona como agente moderador del estrés.

Por lo tanto, la manera en que los individuos y grupos entienden el objetivo central es determinante para explicar sus acciones dentro de la organización.

El efecto del conflicto en la organización es muy variado, puede establecer una saludable situación de exigencia por un mejor desempeño para lograr un trato adecuado a la hora de asignar los recursos; o por el contrario, puede ser una barrera infranqueable para el logro de las metas.

El conflicto en la organización es inevitable y no siempre es contraproducente, aunque los administradores procuren erradicar todo tipo de conflicto.

2.6 La Percepción y el Estrés.

Ivancevich y Matterson (1992) establecen que ”el estrés es una respuesta adaptativa, mediada por las características individuales y/o procesos psicológicos, la cual es a la vez consecuencia de alguna acción, de una situación o un evento externo, que plantea a la persona especiales demandas físicas o psicológicas”.

Como se verá a continuación, el proceso psicológico mediador entre el estímulo y la respuesta es el proceso perceptual.

La respuesta al estrés es el esfuerzo de nuestro cuerpo por adaptarse al cambio, o con más exactitud, el esfuerzo por mantener o recuperar la homeóstasis o equilibrio. Luego, si no se puede mantener dicho equilibrio personal, se tenderá a experimentar estrés. Si no es percibida alguna amenaza externa, no habrá necesidad de adoptar una postura de adaptación y no habrá estrés.

La fase inicial de la generación de la respuesta al estrés es el proceso de percepción. A través de él se determina si la situación, objeto o persona es un estresor o no. En otras palabras, a través del proceso perceptual se decidirá que cosa va a producir estrés para constituirse en un estresor.

Existen estresores universales, en el sentido que la mayoría de las personas pueden generar estrés al ser expuestos a ellos, por ejemplo: la luz, el ruido, el calor, el frío, etc., pero la repercusión de dichos agentes estresores en la vida es poca. En este sentido, el proceso

perceptual no es tan influyente, porque se procesan estímulos menos complejos; es decir, se procesan estímulos con menos componentes cognoscitivos.

Existen estresores de otra índole, más sutiles, pero con efectos mucho más dañinos que los anteriores, por ejemplo: los embotellamientos de tráfico, los conflictos de roles, los conflictos intergrupales, los apuros económicos, etc. Para éstos el proceso perceptual es muy relevante, porque se involucran interpretaciones del mundo que nos rodea, de acciones, de situaciones, de objetos, de personas, etc.

Son las creencias y/o supuestos –aprendizaje experimentado por un individuo–, los que en una buena proporción convierten en elementos estresores situaciones u objetos, porque estos aprendizajes son la base de las actitudes, preferencias y conductas que se asumen.

En este sentido, el proceso perceptual asume como agente moderador del estrés, porque incorpora las características personales del sujeto a la situación.

En función de esto, gran parte de la investigación médica y conductual ha intentado relacionar a los estímulos estresores con los resultados. Algunas de las conclusiones en este aspecto es que para que un estímulo provoque o no estrés, depende en gran medida de la percepción del individuo expuesto a aquél.

Realice ejercicios N° 15 al 20

CLASE 09

3. MOTIVACIÓN

Las personas no deben ser encasilladas a través de ciertas actitudes que adoptan, sino que se debe tomar en cuenta la situación que hace que la persona actúe de esa forma. La *motivación* puede definirse como *la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones, satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales.*

Las personas motivadas buscan con tesón lograr sus metas y es improbable que se encuentren con resultados negativos que alteren este estado personal. Se dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo. Además, se debe tener en cuenta que las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa, para que logren juntarse y obtener el mayor aprovechamiento y beneficio mutuo.

Durante el estudio del cual ha sido objeto la motivación se han desarrollado varias teorías acerca de la misma, la mayoría han sido realizadas durante los años cincuenta, las cuales en la actualidad han sido muy atacadas y cuestionadas. Debido a la importancia que revisten, son puntos a tocar en esta unidad, ya que aún son utilizadas por los directivos para explicar los conceptos de motivación y son la base de las teorías contemporáneas.

3.1 Teorías Clásicas de la Motivación

A continuación se explicarán las primeras teorías que se elaboraron sobre la motivación. Aunque han recibido fuertes ataques y se ha puesto en duda su validez, son las explicaciones más conocidas sobre la motivación del empleado. Dichas teorías son: *Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor; y Teoría de la Motivación – Higiene de Frederick Hertzberg.*

3.1.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow

Abraham Maslow presentó una forma muy sencilla de concebir las necesidades de una persona. La "jerarquía de las necesidades" ordena las necesidades desde los niveles más bajos y básicos, hasta las de niveles más altos y complejos.

De este modo, Maslow plantea el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana.

La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades básicas se encuentran en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía. De este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, se encuentran las necesidades básicas, que serían las fisiológicas y las de seguridad. Además, se encuentran las necesidades superiores, que son: las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel, las que se encuentran en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y, por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino más bien, con asegurarse lo suficiente para comer. Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, aunque lo haga de modo relativo, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas. A

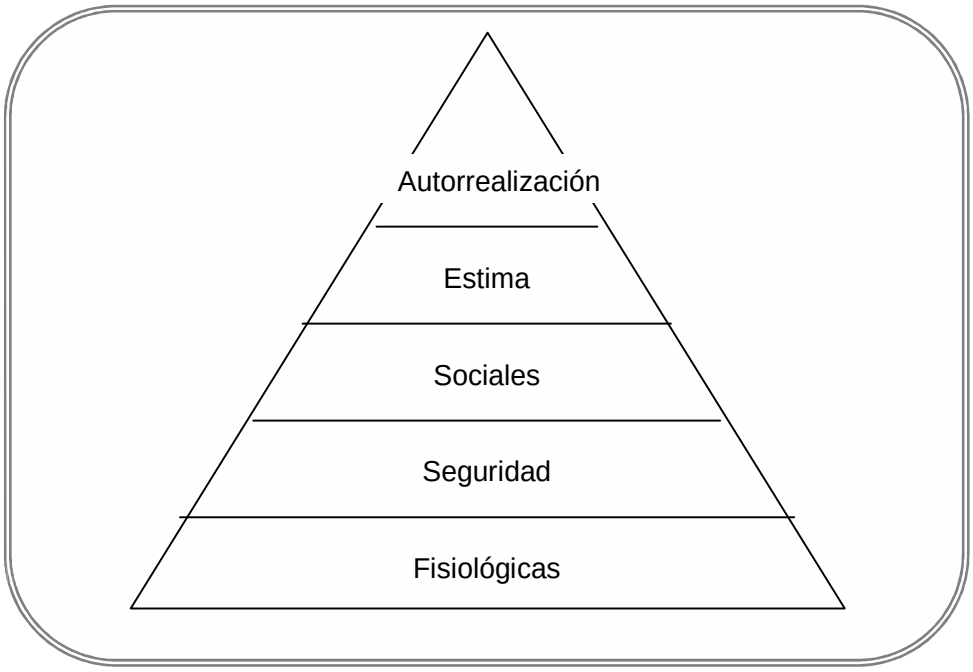
medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena realización.

Por lo tanto, el concepto de jerarquía de necesidades, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural, como en una pirámide (ver Figura N°1), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias (alimentación, vivienda, trabajo, etc.) y en la superior las de menos prioridad (formar parte de un grupo, logro intelectual, apreciación estética y autorrealización).

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza. Por ejemplo, cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un amor, y así sucesivamente, hasta llegar al nivel más alto de la pirámide.

De este modo, el punto ideal de la teoría de Maslow sería aquel en el cual el hombre se sienta "autorrealizado".

Figura N°1: Pirámide de la Jerarquía de Necesidades de Maslow



Como se dijo anteriormente, Maslow separó estas necesidades en: de orden bajo (las necesidades fisiológicas y de seguridad) y de orden alto (social, de desarrollo y autorrealización), se diferencian en el sentido de que los de nivel alto se satisfacen internamente y los de nivel bajo de manera externa.

A continuación, se explican en forma detallada cada una de las necesidades identificadas por Maslow.

Las cinco necesidades jerarquizadas según Maslow son:

a. Necesidades Fisiológicas: se refieren a las necesidades verdaderamente básicas del hombre, tales como: alimentación, agua y cobijo. La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las de orden fisiológico.

Estas necesidades estarían asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere "a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal, constante y de equilibrio, del riego sanguíneo", lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son las de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada.

Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que dejan de existir.

b. Necesidades de Seguridad y Protección: se refieren a la protección del daño físico y emocional.

Describen el afán de la persona por disfrutar de la seguridad o protección. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de sentirse seguros, de tener estabilidad, protección y dependencia.

Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, al caos, a la ambigüedad y a la confusión. Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir.

Muchos individuos dejan suspendidos muchos deseos como el de libertad, por mantener la estabilidad y la seguridad.

Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada; "la mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad", lo que se ve en las necesidades que tienen algunas personas de prepararse para el futuro.

c. Necesidades Sociales: se refiere a la aceptación, los amigos y el afecto.

Se concentran en los aspectos sociales, donde casi todo el mundo concede valor a las relaciones interpersonales y de interacción social. Dentro de las necesidades sociales y de pertenencia se encuentran muchas, entre ellas están las orientadas a establecer una relación íntima con otra persona, de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, establecer un ambiente familiar, de vivir en un vecindario familiar y la de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros individuos. La existencia de esta necesidad, está subordinada a la satisfacción de las fisiológicas y de seguridad.

Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, no permiten o dificultan la expresión de estas necesidades.

d. Necesidades de Valoración o Estima: se refiere a la autoestima del individuo (característica interna), el ser autónomo, los logros y el entorno que rodea a la persona.

Incluyen la preocupación de la persona por alcanzar la maestría, la competencia, y el estatus. La necesidad de estima es aquella que se encuentra asociada a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autovaloración; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de valoración son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, éstas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

e. Necesidades de Autorrealización: convertirse en lo que es capaz de volverse mediante su propio esfuerzo, la satisfacción que uno provoca, la forma eficaz de hacer las cosas.

Reflejan el deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo. La satisfacción de las necesidades precedentes es condición necesaria, pero no suficiente, para que el individuo logre la autorrealización.

Como se dijo anteriormente, Maslow en su teoría propone que una necesidad se vuelve preponderante cuando es inferior y no está siendo satisfecha completamente, por lo que pasa a convertirse en necesidad primaria o central de la persona.

Por Ejemplo

Una organización nueva, que está recién empezando a operar, centrará su foco de atención en la seguridad, donde buscará ser rentable para poder seguir funcionando. Una vez alcanzada dicha necesidad, se preocupará de la expansión, del reconocimiento y de la obtención de mayor prestigio, por lo que las necesidades de orden superior serán las prioritarias.

Según Maslow, para motivar a una persona es preciso satisfacer su necesidad preponderante, por ejemplo, en el caso de la madre soltera sería efectivo ofrecerle una remuneración económica importante.

Cuadro N°3: Resumen de la Jerarquía de Necesidades según Maslow

Necesidades Fisiológicas	• Constituyen la primera prioridad del individuo. • Se relacionan con la supervivencia. • Se encuentra: la alimentación, el saciar la sed y el abrigo (cobijo).
Necesidades de Seguridad	• Busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. • Se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo (a lo desconocido, a la anarquía). • Se encuentra: la estabilidad, seguridad, protección y dependencia.
Necesidades Sociales	• Se relacionan con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. • Se encuentra: la comunicación, establecimiento de amistad, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, etc.
Necesidades de Reconocimiento o Autoestima	• Se conocen también como necesidades de ego. • En esta categoría se incluyen: necesidad de aprecio, tener prestigio, destacar dentro de un grupo social. Además, se encuentra la autovaloración y el respeto a sí mismo.
Necesidades de Autorrealización	• Se conocen también como de autosuperación o autoactualización. • Se convierten en el ideal para cada individuo. • Se encuentra: la necesidad de trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Esta teoría deja las siguientes necesidades fuera de la jerarquía:

- *Necesidad de Saber y Comprender:* estas necesidades de orden cognoscitivo no tienen un lugar específico dentro de la jerarquía, pero a pesar de ello fueron tratadas por Maslow. Estas necesidades serían derivaciones de las necesidades básicas, expresándose en la forma de deseo de saber las causas de las cosas y de encontrarse pasivo frente al mundo.

- *Necesidades Estéticas:* las necesidades estéticas están relacionadas con el deseo del orden y de la belleza. Estas necesidades estéticas incluyen: necesidad por el orden, necesidades por la simetría, la necesidad de llenar los espacios en las situaciones mal estructuradas, la necesidad de aliviar la tensión producida por las situaciones inconclusas y la necesidad de estructurar los hechos.

En el cuadro que se presenta a continuación, se exponen las ventajas y desventajas que arroja la teoría expuesta por Maslow.

Cuadro Nº4: Ventajas y Desventajas de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Ventajas	Desventajas
• Maslow establece la primera sistematización de las necesidades humanas, las cuales poseerían una raíz biológica. De este modo, se escapa de realizar un simple catálogo de supuestos instintos que poseería el hombre, intento erróneo que olvida las diferencias existentes entre el mundo animal (donde existirían, supuestamente, tales instintos) y la especie humana. • Maslow fue uno de los primeros en afirmar que una necesidad cubierta no es fuente de satisfacción; junto a esto, reniega de los modelos homeostáticos de la motivación, ya que postula la existencia de una tendencia positiva al crecimiento, que se expresaría en las distintas necesidades de origen instintiva que surgen sucesivamente, tras la satisfacción de necesidades de nivel inferior. • Los estudios de Maslow se basan en el estudio sobre personas sanas - o actualizadas - y no sobre enfermos, tal como lo hacen Freud o Horney, lo que nos daría una perspectiva más adecuada para comprender como se logra y que significa la “salud mental”, más allá de definirla como la “ausencia de enfermedad”.	• Si bien se han obtenido pruebas para algunos aspectos específicos del modelo, no se ha encontrado una forma de estudiar el modelo como un todo; sin embargo, la jerarquía es ampliamente aceptada por su atractivo intuitivo. • El modelo de Maslow no explica de forma clara y consistente ciertas conductas, como son las de autosacrificio en aras de un bien común; aunque este acto se justifique por la presencia de necesidades de trascendencia que superarían las básicas, del orden fisiológico, parece necesario un ajuste del modelo para lograr asimilar de mejor modo estos hechos.

Las limitaciones que presenta esta teoría son las siguientes:

- Si bien Maslow postula que su modelo es válido para todos los seres humanos, sus estudios los realizó sobre individuos occidentales del siglo XX, por lo que sus proposiciones serían válidas solamente para la sociedad occidental.

- Si bien Maslow subrayó la idea de la preponderancia, investigaciones más recientes han cuestionado su validez. Además, las personas tal vez no tengan cinco necesidades exactamente; el orden puede diferir del propuesto por Maslow o tal vez tengan varias necesidades preponderantes en lugar de sólo una.

- El orden de la clasificación de las necesidades varía en diferentes culturas, por lo tanto, esta teoría no se puede generalizar a otros países.

CLASE 10

3.1.2 Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor

Creada por Douglas McGregor**,** quien fuera una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, aún hoy tiene bastante aplicación en las teorías y modas directivas.

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones", describió dos formas de pensamiento de los directivos, a los cuales denominó teoría X (negativa) y teoría Y (positiva). Los directivos de la primera, consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda, se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

A continuación, se detallarán los supuestos o premisas de las dos posturas:

a) Teoría X

Se basa en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas; se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y, por lo tanto, el trabajo es una forma de castigo, o como dicen, *"trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno"*, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

McGregor establecía de acuerdo a la Teoría X, cuatro premisas que todos los directivos adoptaban:

- A los empleados les disgusta trabajar, por lo que tratarán de evitarlo.

- Ya que no les gusta trabajar, hay que controlarlos, reprimirlos y amenazarlos con castigos, con el fin de que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización.
- Los empleados tratarán de evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y buscarán dirección formal, siempre que les sea posible.
- La mayoría de los individuos que trabajan consideran la seguridad ante todo y no muestran una buena motivación.

En palabras de McGregor: "Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión". Estos postulados se convierten en una imagen pesimista sobre el personal, no existe confianza ni creencia en las habilidades y compromiso del trabajador, ya que se basa en la creencia que las personas necesitan ser forzadas, dirigidas y amenazadas con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la organización.

b) Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y, por lo tanto, se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y, son:

- Los empleados ven en el trabajo la manera de descansar o lo consideran un juego (lo ven como algo entretenido).
- La mayoría de las personas buscan encontrarse con la responsabilidad.
- El hecho de que un individuo no sea parte de los puestos directivos no lo excluye de tomar decisiones innovadoras que beneficien a la organización.
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos organizacionales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- La mayoría de los individuos poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio, lo que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Como se puede ver, la Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los organizacionales, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad.

3.1.3 Teoría de la Motivación – Higiene de Frederick Herzberg

Esta teoría fue desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en ella establece que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado se encuentran los factores higiénicos, que ante su ausencia crea insatisfacción en el trabajo, y por el otro lado, están los factores de motivación, que aumentan la satisfacción laboral.

Entre los factores de higiene, se han identificado los siguientes:

- *Factores Económicos:* compuestos por sueldos, salarios y prestaciones.
- *Condiciones Laborales:* son factores ambientales, tales como la iluminación, temperatura, entorno físico, condiciones de seguridad, entre otras.
- *Seguridad:* se refiere a los privilegios, antigüedad, procedimientos de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos.
- *Factores Sociales:* hace énfasis en las oportunidades que existen para interactuar con los demás trabajadores y convivir con los compañeros de trabajo.
- *Categoría y Status:* se refiere a la categoría del puesto que se ocupa, el tipo de oficina, si posee secretaria, entre otras.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar sustancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

Entre los factores de motivación, se encuentran los siguientes:

- *Trabajo Estimulante:* otorga la posibilidad de manifestar la propia personalidad y desarrollarse plenamente.
- *Sentimiento de Autorrealización:* se refiere a la certeza que presenta un individuo de contribuir en algo de valor.
- *Reconocimiento:* la confirmación de que se ha realizado un trabajo de importancia.
- *Logros y Cumplimiento:* la posibilidad de llevar a cabo actividades importantes.
- *Responsabilidad Mayor:* se refiere a la consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.

Como se puede ver, el término motivación para Herzberg, incluyen sentimiento de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestado por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, sube sustancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

Este autor llegó a la conclusión que la gente cuando se siente bien, responde de una manera y, por el contrario, cuando se siente mal lo hace de manera distinta. Esta teoría es un poco compleja, y se refiere a que a veces la gente no está satisfecha con su trabajo y existen situaciones que hacen que el individuo se sienta de esa manera, los directivos en su afán de arreglar la situación modifican esos errores, pero no necesariamente causa motivación a los empleados.

Realice ejercicios N° 21 al 25

3.2 Teorías Contemporáneas de la Motivación

A continuación, se presentan en forma resumida las teorías que en la actualidad son el fundamento de estudio de la motivación. Sin embargo, hay que tener presente que no se debe a que hayan sido postuladas recientemente.

a) Teoría ERG (Clayton Alderfer)

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos: primero, plantea tres tipos de necesidades; *existencia* (apunta a las mismas que Maslow, fisiológicas y de seguridad), *relación* (el deseo de relacionarse con personas en sociedad) y de *crecimiento* (desarrollo personal). Existen necesidades de nivel bajo que satisfacen las de nivel alto semejante a la jerarquía de necesidades.

En segundo lugar, menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincide con Maslow, puesto que éste opina que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además, considera que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas suben y bajan por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

b) Teoría de las Necesidades (David McClelland)

Son tres necesidades las que explican la motivación:

- *De Logro:* se refiere a la necesidad de las personas de buscar el éxito, a través de sus propios esfuerzos.

- *De Poder:* se refiere a que otras personas se comporten como uno lo quiere, a través de un control.
- *De Afiliación:* las personas buscan relacionarse con otras de manera amistosa y cordial.

c) Teoría de la Evaluación Cognoscitiva

Esta teoría habla acerca de las recompensas que se dan de manera extrínseca, como por ejemplo, el salario; dichas recompensas pueden provocar que el nivel de motivación disminuya, porque no se toma en cuenta el nivel de satisfacción intrínseca que brinda el propio trabajo al empleado.

d) Teoría del Establecimiento de Metas

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, la cual establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, estos deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Chistopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.
- La norma es aceptada, estableciéndose así la meta; por lo tanto, la conducta se dirige hacia la meta. Lo que busca es que uno como persona, al establecerse metas difíciles y específicas, éstas provoquen en los individuos mayor grado de satisfacción y, por consiguiente, una buena motivación para seguir adelante, creyendo en sí mismos.

e) Teoría del Reforzamiento

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En ésta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros, mediante un proceso cíclico.

A modo de síntesis, puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

"Enfoque ante la motivación que se basa en la *ley del efecto,* es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida". La situación interna del individuo no es tomada en cuenta, sino que lo importante es lo que pasa con el individuo respecto a las acciones que toma dentro de la empresa.

f) Teoría de la Equidad

Esta teoría se basa en el hecho de que un empleado observa las retribuciones que se le dan y las compara con las que obtienen otras personas, de este modo, elabora un juicio de lo que ellos aportan a la organización; además, siempre buscan obtener la mayor cantidad de premios o bonos.

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guardan los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

g) Teoría de las Expectativas

Una persona tiene expectativas y busca cumplirlas, el hecho de cumplirlas y el grado de recompensa que obtenga será lo atractivo para ella.

En este caso, David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a los propios de la persona y a factores provenientes del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera, con base en las expectativas del resultado que se obtenga por llevar a cabo tal conducta.

Estas hipótesis constituyen la base del Modelo de las Perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. *Las expectativas del desempeño-resultado:* las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.

2. *Valencia:* el resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar y concretar, la cual varía de una persona a otra.

3. *Las expectativas del esfuerzo-desempeño:* las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Víctor Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además, concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos[6].

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

Realice ejercicios N° 26 al 29

CLASE 11

3.3 Ciclo Motivacional

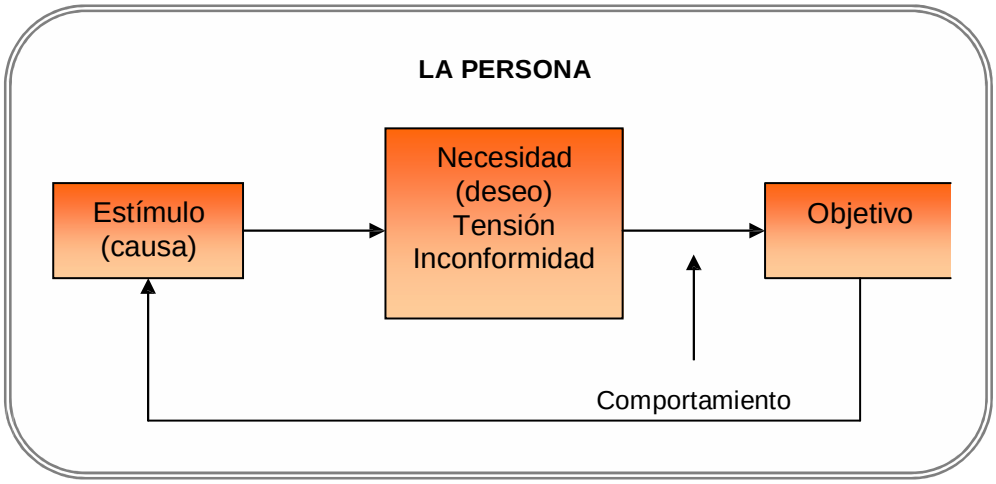
La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. Por lo tanto, la motivación se puede definir como aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Las personas son diferentes, por lo que las necesidades varían de un individuo a otro, lo que produce diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes entre ellos, e incluso varían en un mismo individuo a medida que transcurre el tiempo.

Sin embargo, a pesar de que los patrones de comportamiento varían de un individuo a otro, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas.

[6] La administración por objetivos (APO) es un proceso administrativo por medio del cual el jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar, así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.

Figura N°2: Modelo Básico de Motivación



De acuerdo a lo anterior, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

- El comportamiento es causado, por lo que existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

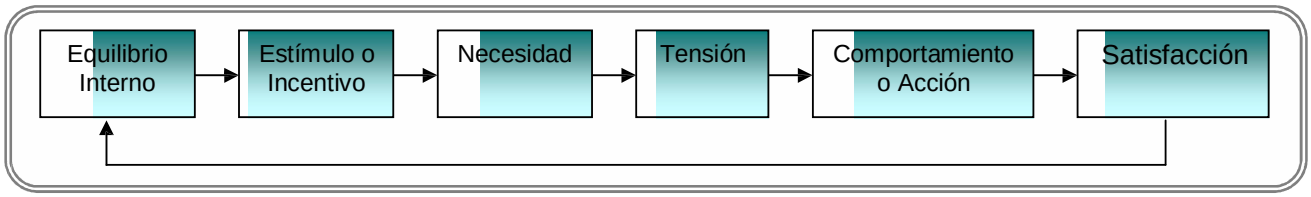
- El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia alguna meta.

- El comportamiento se origina de los estímulos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que sirven para indicar los "motivos" del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en el individuo un objetivo implícito o explícito.

A continuación, se explican las etapas del ciclo de motivación de los individuos ante una situación o estímulo.

Figura N°3: Etapas del Ciclo Motivacional



Como se puede observar en la figura, el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar tal tensión, con la finalidad de liberarse de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio y a su manera de adaptación al ambiente.

Si no se logra la satisfacción, se provoca la frustración de la persona, que es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación. También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Se debe tener presente que la motivación no es lo mismo que la satisfacción laboral, ya que la motivación es el impulso y esfuerzo que realiza un individuo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que experimenta el individuo una vez cumplido el deseo.

Por lo tanto, se puede decir que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

3.4 Influencia del Grupo en la Motivación

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el directivo no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los directivos quieran introducir un cambio, lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos, de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo.
- Desplazar a un inadaptado.
- Reconocer una mala situación grupal.

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

CLASE 12

3.5 Importancia de los Directivos en la Motivación

Hay diversas actividades que un directivo puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores, entre ellas se encuentran las siguientes:

- *Hacer Interesante el Trabajo:* el directivo debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. Éste no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "*¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?".* Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que se encuentren frente a personas que al ejecutar

constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

- *Relacionar las Recompensas con el Rendimiento:* hay muchas razones por las cuales los directivos tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. En primer lugar, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos esfuerzo y además, requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- *Proporcionar Recompensas que sean Valoradas:* Muy pocos directivos se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen, y es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar, a modo de ejemplo, al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además, qué cosas valora el subordinado.

- *Tratar a los empleados como personas:* es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy, tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran máquinas. Éste es un concepto erróneo, puesto que todas las personas merecen un trato justo y respetuoso.

- *Alentar la participación y la colaboración:* los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado, son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, se cree que siguen habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

- *Ofrecer Retroalimentación (feed-back) Precisa y Oportuna:* a nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Además, el directivo debe tener en cuenta las variables que se presentan a continuación, ya que no considerarlas, trae como consecuencia el fracaso, incluso después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores.

• *Dependencia de la Motivación Respecto del Ambiente Organizacional:* los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando en éste la inhibición o el incentivo de las motivaciones.

• *Motivación, Liderazgo y Administración:* la motivación va a depender e influir en los estilos de liderazgo y en la práctica administrativa; respondiendo éstos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.

Realice ejercicio N° 30

Caso sobre Motivación

Sin duda, a finales de los ochenta y principios de los noventa fueron momentos difíciles tanto para los empleados como para la administración. Las compañías fueron obligadas a reestructurarse, despedir a miles de trabajadores o a cerrar. Para los trabajadores más afortunados, que todavía tenían un puesto, los niveles de salario se mantuvieron constantes durante varios años (sin aumentos) o se redujeron. Así que esto tuvo un efecto sobre la motivación de los empleados.

Jerald Greenberg de la Universidad Estatal de Ohio estudió las tres plantas de una organización productora del oeste de su estado. Al igual que muchas compañías productoras en ese tiempo, esta organización estuvo luchando por sobrevivir. En un esfuerzo por hacerlo, la compañía decidió entre otras cosas, instituir recortes salariales para todos sus empleados.

Se debe decir que ninguno esperaba que los trabajadores estuvieran felices acerca de las reducciones económicas. Sin embargo, la percepción administrativa de recortar salarios provocaría menos daño que eliminar varios puestos a la vez. De hecho, mediante la reducción de los niveles salariales, se evitaron despidos. Pero lo que sucedió después, fue una reacción no esperada por la administración.

Los empleados cambiaron su comportamiento y actitud frente a la compañía, no obstante, hicieron más que quejarse. Los empleados empezaron a robar a la compañía. Cualquier cosa que podían tomar fue sustraída. De hecho, en dos de las tres plantas, el robo se incrementó a niveles sin precedentes.

¿Cómo se puede explicar el mal comportamiento asumido por los empleados?

El comportamiento de los empleados (robo) se puede explicar a través de las teorías de la motivación, ya que el recorte salarial se tradujo en una caída de ésta por parte de los trabajadores. De este modo se puede conocer o por lo menos, tratar de explicar el por qué del comportamiento de los empleados.

¿Cómo se puede analizar el robo a través de la Teoría de la Jerarquía de Necesidades, la Teoría de la Motivación – Higiene y la Teoría de las Expectativas?

- *Jerarquía de las Necesidades de Maslow:* esta teoría establece que los individuos tienen diferentes necesidades, comenzando por las más básicas hasta llegar a las superiores; a medida que se van satisfaciendo las básicas se va pasando al próximo nivel. De acuerdo a ello, los trabajadores de esta organización, antes del recorte salarial, podían cubrir determinadas necesidades. Los administradores al establecer la disminución en los sueldos de los trabajadores, provocaron que los empleados no pudieran cubrir tales necesidades, ya que el salario que se les fijó no alcanzaba a cubrirlas. Como ya estaban acostumbrados a un determinado nivel de vida, su motivación cayó (no logran cubrir las necesidades que cubrían antes), lo cual condujo a esta indeseable situación (robo), con el fin de poder compensar en parte la disminución en los salarios.

- *Teoría de la Motivación – Higiene:* esta teoría establece que existen ciertos factores que pueden producir insatisfacción o satisfacción laboral, llamados factores higiénicos y motivacionales, respectivamente. De acuerdo a ello, se puede observar que al establecer el recorte salarial se afectó directamente los factores higiénicos, que son los que aumentan la insatisfacción de los trabajadores. Además, de acuerdo a esta teoría, los empleados asumieron este comportamiento (robo) por la insatisfacción que experimentaron en el lugar de trabajo (recuerde que esta teoría establece que los individuos se comportan de manera diferente de acuerdo a los niveles de satisfacción que tengan).

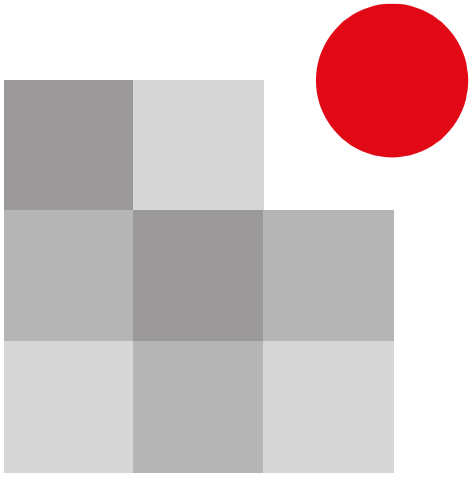
- *Teoría de las Expectativas:* esta teoría establece que a mayor esfuerzo mayor recompensa. Por lo que el individuo actúa de acuerdo a los resultados esperados por realizar determinada acción. De acuerdo a ello, las expectativas de los empleados disminuyeron, ya que ellos, después del recorte salarial, deberían realizar el mismo esfuerzo (deben desempeñar sus labores de la misma forma, pues deben cumplir con las mismas funciones) y, sin embargo, recibirían menos recompensas, en términos de salarios. Además, los administradores, no tomaron en cuenta las expectativas de los empleados, es decir, sus objetivos personales, lo cual influyó en su comportamiento.

¿Qué pudo haber hecho la administración para evitar este problema?

Una de las soluciones más óptimas que podría haber tomado la administración es haber reestructurado las plantas, haciendo adaptaciones en las funciones, tareas y puestos de trabajo, con el fin de reducir costos, no cabe duda que de esta forma hubiesen despidos. Sin embargo, los individuos que quedasen trabajando, lo habrían hecho por el mismo salario que tenían antes de la reestructuración, no afectando el área económica de éstos. Por lo que no deberían producirse robos en la empresa.

En cambio, al haber recortado el presupuesto a todos los trabajadores, se produjo una desmotivación generalizada, disminuyendo en gran medida la satisfacción laboral. A esto se le debe sumar el clima laboral que existía, ya que había muchos factores ambientales que afectaban la seguridad y estabilidad. Además, probablemente muchos de ellos, ganaban salarios bajos, y al ser estos recortados afectaron directamente sus presupuestos. Lo que generó que robaran en las plantas, con el fin de tener las mismas garantías de antes.

RAMO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD III

EL GRUPO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

CLASE 01

1. GRUPOS

El hombre es un ser social, lo que origina que esté continuamente interactuando y relacionándose con otras personas. Lo cual explica que, los individuos, desde muy temprana edad formen grupos, por ejemplo, en el colegio, en el barrio, y por supuesto, en el trabajo.

Los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos grupos de trabajo que han sido designados, definidos de acuerdo a una estructura organizacional, es decir, que se forman dentro de un empleo, en los que tienen trabajos específicos que desempeñar, y grupos informales, son aquellos grupos que no están estructurados de manera formal ni determinados por una organización, se presentan como respuesta a la necesidad de contacto social, es decir, se refieren a los grupos con los cuales cada individuo prefiere juntarse, al tener cosas afines, por ejemplo, los grupos de amigos.

Las razones más frecuentes para unirse a un grupo se relacionan con la necesidad de seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y obtención de metas. A continuación, se explican cada una de ellas.

- Seguridad: la fuerza está en los integrantes, ya que al ingresar a un grupo puede disminuir la inseguridad de estar solos, y por lo tanto, los individuos se sienten más apoyados. Esto explicaría la razón de ser de los sindicatos, ya que cuando la administración crea un ambiente de inseguridad laboral, es probable que los trabajadores se sindicalicen, con el fin de lograr mayor seguridad en sus empleos.
- Estatus: se utiliza el grupo como un medio para lograr prestigio. Los miembros de estos grupos obtienen reconocimiento y posición de él.
- Autoestima: el grupo hace valer a las personas como tales.
- Afiliación: los grupos pueden satisfacer las necesidades sociales, por ejemplo, la interacción de los individuos en sus trabajos es la primordial fuente de satisfacción de esta necesidad.
- Poder: con frecuencia, algo que no se puede alcanzar individualmente, se puede lograr gracias a la acción del grupo, éste puede ejercer mayor influencia que una persona en forma individual. Por lo tanto, los individuos que tienen gran necesidad de poder, pueden encontrar en el grupo un camino para satisfacer dicha necesidad.
- Obtención de Metas: en ocasiones una actividad particular requiere el trabajo de varios individuos, con el fin de reunir conocimientos, habilidades, talentos y fuerzas para terminar el trabajo, y alcanzar el objetivo común deseado.

El comportamiento de los grupos es un problema que los directivos han buscado estudiar, es así como se han establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

A continuación, se muestran las etapas de desarrollo del grupo, los cuales constan de cinco etapas.

1. Formación: es la primera etapa del desarrollo de un grupo, se caracteriza por gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. En esta etapa, se ven involucrados aspectos como: la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes llevarán el control del grupo, como son informados los integrantes sobre el avance en el logro de los objetivos, etc.

2. Tormenta: es la segunda etapa, se caracteriza por las situaciones de conflicto internas que se originan debido a las restricciones de cada grupo.

3. Normatividad: se caracteriza por el establecimiento correcto de las formas de actuar dentro del grupo, en este caso, se crean relaciones estrechas y la cohesión grupal. Por lo tanto, lo que prima en esta etapa es la organización.

4. Actuación o Desempeño: es la cuarta etapa del desarrollo del grupo, en este caso, el grupo es del todo funcional, es decir, el grupo desempeña sus tareas y funciones de forma coordinada y estructurada, con el fin de lograr los objetivos planeados.

5. Suspensión: es la etapa final del desarrollo del grupo, en el caso de los grupos temporales, éstos se caracterizan por estar concientes conscientes de que el grupo puede deshacerse, ya que el objetivo principal ha sido resuelto. Por lo tanto, están preocupados por concluir las tareas y no por el rendimiento del grupo.

En el caso de los grupos permanentes, la cuarta etapa es la última en el desarrollo del grupo, ya que éstos continúan trabajando juntos.

Los grupos pueden ser afectados por diversos factores, uno de ellos es el tamaño, ya que no es lo mismo un grupo de tres personas, entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos que lo conforman, pero sus limitaciones y la fuerza real que tienen no es tan grande, en comparación con un grupo de quince personas, ya que en este caso, pueden lograr un buen desempeño si logran establecer una serie de divisiones que les permitan obtener resultados de forma más eficiente, aunque se puede dar que sólo algunos de esos individuos tengan un rol de mando y las otras se vean como parte de un grupo donde, simplemente, trabajan.

El hecho de que un individuo trabaje solo, a que se desempeñe en un grupo donde pueda socializar, compartir con los demás, confrontar sus diferencias y, a veces, dejar de lado sus propios intereses buscando uno común, es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

El trabajo de los administradores no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan actuar solos se pueden volver complacientes. Por lo tanto, se deben de seguir asesorando, guiando de

vez en cuando, buscando que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos, claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma, con el fin de que el grupo siga respondiendo.

Por lo tanto, grupo se puede definir como un conjunto de personas que interactúan y que buscan un objetivo común. De ello se desprende que existe una interacción, por lo tanto, son necesarias las normas para llegar al objetivo. Los grupos tienen permanencia en el tiempo y se identifican y reconocen entre sí. Además, un grupo es identificable desde afuera.

Hay que tener presente que conglomerado no es lo mismo que grupo, ya que a pesar de tener características semejantes a los grupos, una vez que cumplen el objetivo para el cual fueron creados, se disuelven. Además, no poseen normas que los regulen, sino usos y costumbres. Sus miembros no se identifican entre sí y la interacción es relativa.

Existen 3 tipos de conglomerados, ellos son:

- La Multitud: se forma ante un hecho imprevisto, por ejemplo, un choque.
- La Manifestación: puede ser a partir de un fin previsto o imprevisto para expresar una opinión, por ejemplo, las huelgas.
- El Auditorio: en este caso, el individuo es un espectador, pero sabe a qué va, por ejemplo, cine, partidos de fútbol, recitales, conferencias, etc.

Realice ejercicios N° 1 y 2

1.1 Clasificación de Grupo

Los grupos pueden clasificarse mediante diversas formas, entre ellas se encuentran las siguientes:

a) Según el Tamaño:
- Pequeño: grupos de dos a cinco personas.
- Mediano: grupos de más de cinco y menos diez personas.
- Grande: más de diez personas.

b) Según la Función que Cumple:
- Unifuncionales: aquellos grupos que realizan sólo una función o tarea.
- Multifuncionales: aquellos grupos que realizan varias funciones o tareas a la vez.

c) Según su Naturaleza:

- Ofensivos**:** pretenden imponer ideas a través de la violencia o adoctrinamiento, por ejemplo, los sindicatos cuando declaran huelgas o paros de la producción.
- Defensivos**:** tratan de imponer ideas con el fin de ayudar, por ejemplo, las instituciones de beneficencia.

d) Según quién Establezca las Normas: éstas pueden ser formales e informales:

- Formales**:** las normas son dictadas por la organización a la que pertenece el grupo, o sea, son preestablecidas. Las personas acceden al grupo para cumplir un fin instrumental, es decir, el grupo es un medio para alcanzar otro fin, consecuentemente, el acceso al grupo es obligatorio.

Los grupos formales son constituidos por la organización para realizar el trabajo y usualmente están incluidos en los cuadros de la organización.

A continuación, se exponen los diversos tipos de grupos formales:

- Grupos de Comando o Grupos Funcionales**:** son grupos formales relativamente permanentes, con relaciones funcionales de reporte, por ejemplo: gerentes, directores, jefes, supervisores, etc.

- Grupos de Tareas o Fuerzas de Tarea[1]**:** es un grupo formal relativamente temporal establecido para realizar una tarea específica.

- Equipos**:** nacen cuando las tareas se vuelven más complejas, los problemas adicionales se incrementan durante el acto de ejecución. Los instrumentos anteriores de coordinación ya no son adecuados. Si los retrasos en las decisiones se prolongan, las líneas de comunicación se agrandan y los altos ejecutivos se ven forzados a pasar más tiempo en operaciones cotidianas, la siguiente respuesta es usar equipos permanentes. Por lo general, se forman en torno a problemas que ocurren frecuentemente (pero con los miembros del equipo mantienen una responsabilidad tanto para su departamento funcional primario, como para el equipo). Cuando el equipo ha terminado sus tareas, cada miembro regresa de tiempo completo a su tarea funcional.

- Departamentos de Integración**:** Cuando las relaciones entre grupos se vuelven demasiado complejas para ser coordinadas a través de planes, fuerzas de tarea, equipos y similares, las organizaciones pueden crear departamentos de

[1] La fuerza de tarea es un grupo temporal formado por representantes de diversos departamentos. Existen sólo durante el tiempo necesario para solucionar el problema para el cual fue creado. Después de que se ha alcanzado una solución, los participantes de la fuerza de tarea regresan a sus obligaciones normales. Las fuerzas de tarea son un excelente instrumento para coordinar actividades cuando el número de grupos que interactúan es de más de dos o tres.

integración. Estos son departamentos permanentes con miembros formalmente asignados a la tarea de integración entre dos o más grupos. Puesto que son permanentes y resulta caro mantenerlos, tienden a ser utilizados cuando una organización tiene varios grupos con metas en conflicto, problemas no rutinarios y decisiones entre grupos que tienen un impacto significativo en el total de las operaciones de la organización. Son también excelentes instrumentos para manejar conflictos entre grupos en organizaciones que enfrentan reducciones de largo plazo.

- Informales**:** son grupos establecidos por sus miembros, dictan sus propias normas que, generalmente, están establecidas implícitamente, constituyendo dos códigos: uno interno, donde están establecidas las normas para el mantenimiento del grupo (ejemplo: reunión los domingos); y otro externo, para manejarse con otros grupos. Además, todo grupo informal establece una "jerga", que sólo entienden los miembros del grupo. El fin que une al grupo es el reconocimiento emocional y afectivo. El acceso es voluntario. Ejemplos de ellos son: los grupos de amigos, clubes de idiomas, pesca, tenis, etc.

Realice ejercicios N° 3 y 4

Todo grupo debe tener una cierta permanencia, y para ello se deben generar ciertas acciones coactivas. Existen ciertas variables que hacen que las personas colaboren en la cohesión (adhesión):

- Afinidad**:** en este caso, no se trata de la afinidad afectiva, sino de la posibilidad de interacción; los fines u objetivos propuestos (que se persigan los mismos fines) y que tengan los mismos intereses.
- El Prestigio de Status**:** da un sentimiento de pertenencia en el grupo, ya que los individuos no dejarán el grupo con el fin de no perder la categoría, prestigio o estatus que le brinda.
- Conformidad de los Objetivos**:** mientras más de acuerdo estén los individuos con los objetivos, más tiempo permanecerán en el grupo.
- Factores Biológicos**:** estos factores afectan la permanencia del grupo y la cohesión que habrá dentro de él, ya que factores como: la edad, el sexo, la raza, etc. pueden influir en el comportamiento que presenten. Por ejemplo, los adolescentes son más inestables para establecer vínculos que las personas mayores. El establecimiento de grupos que contengan individuos de diversas razas puede ser fuente de conflictos, ya que éstos poseen diferentes culturas, costumbres y formas de pensar.
- Dinámica Permanente**:** es la forma de organizarse, por lo tanto, todos los grupos la poseen. Se compone de dos aspectos:

    a. Interna**:** establece los distintos roles dentro del grupo, las normas y las costumbres.

b. Externa**:** es la relación con otros grupos, que puede ser de rechazo o de integración, según las pautas y valores que los grupos posean. Esta dinámica relaciona grupos, ya sean formales o informales. Por lo tanto, existe una interacción que puede llevar a la internalización de diferentes valores.

En las dinámicas entran en juego los procesos conjuntivos y disyuntivos. Los primeros, son procesos sociales que refuerzan la integración social, y sirven para crear un ambiente de solidaridad, asimilación y acomodación entre los distintos grupos; en cambio, los disyuntivos son procesos sociales que producen un mayor distanciamiento entre éstos, y se utilizan para crear un ambiente competitivo, de conflicto y oposición.

A continuación, se muestra un cuadro que indica los aspectos que involucran los procesos conjuntivos y disyuntivos.

Procesos Conjuntivos	Procesos Disyuntivos
• Cooperación: ayuda mutua entre los miembros. • Adaptación: aceptación de las pautas de los demás e imposición de las propias. • Asimilación: Internalización de las pautas.	• Conflicto: es impersonal y tiene connotación afectiva. • Competencia: es personal y racional (es decir, se busca, no es un proceso inconsciente). • Obstrucción: poner obstáculos deliberadamente, boicotear.

Estos procesos se dan más en los grupos informales, dado que no hay normas estrictas que controlen el accionar de los miembros.

Que se asuma un comportamiento u otro (conjuntivo o disyuntivo) dependerá de cómo los integrantes del grupo colaboren al logro de las metas, de lo afectivo, la cohesión, etc.

Realice ejercicio N° 5

CLASE 02

1.2 Roles de los Integrantes del Grupo

Cada grupo cuenta con un número de miembros más o menos comprometidos en el proceso de relación social. Cada uno de ellos desempeña un rol dentro del grupo, que marca el tipo de tareas a ejecutar y dispone de cierto “status”.

El papel que desempeña cada miembro está en relación con lo que los demás esperan de él, así asume su lugar y se comporta de acuerdo con su posición respecto a los otros.

De acuerdo a lo anterior, existen diferentes tipos de roles que se pueden generar dentro de un grupo y que pueden asumir los individuos. A continuación, se mencionan algunos de ellos.

- Según la adhesión y aceptación de nuevas alternativas de cambio:
  - Rol Positivo: se adapta.
  - Rol Negativo: se resiste, se opone, critica constantemente.

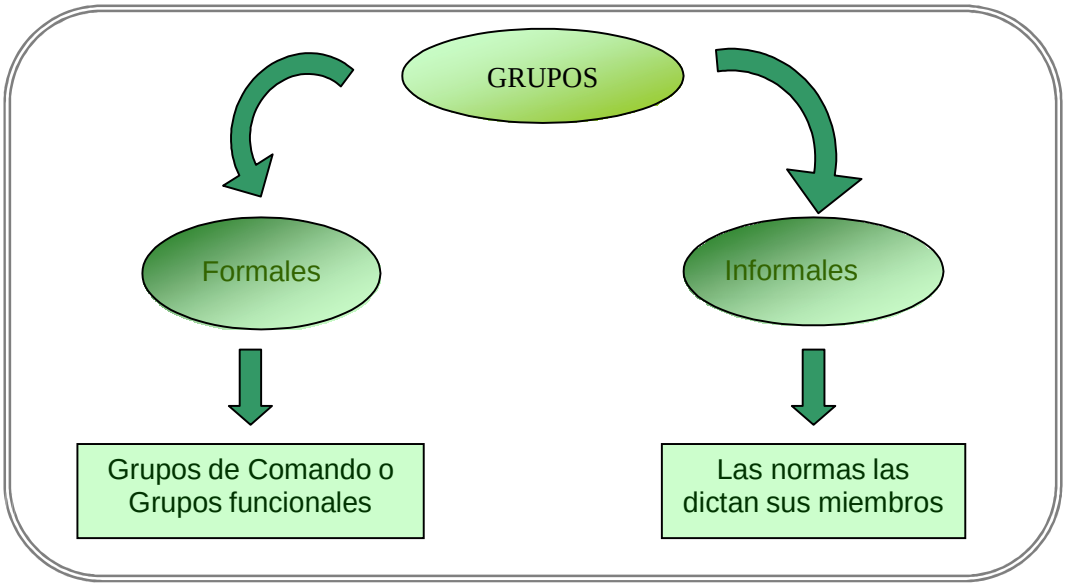
- De acuerdo a la comunicación:
  - El que Informa: es la persona que da a conocer los informes, acontecimientos o noticias a las demás personas.
  - El que pasa la Información: es el que se encarga de distribuir y traspasar la información.

- Otros Tipos de Roles:
  - Líder**:** se caracteriza por tener una personalidad fuerte, buena capacidad de expresión, convicción, influye sobre el grupo y se implica en los conflictos.
  - Dominador**:** ataca al grupo, influye a través del miedo, la manipulación y el chantaje.
  - Coordinador**:** orienta y guía al equipo, lo reconduce a los objetivos, a las normas. Facilita las relaciones interpersonales y afectivas.
  - Resistente**:** se opone de forma sistemática por temor a perder su “status”. Desanima o bloquea cualquier iniciativa.
  - Investigador**:** recoge los datos de los hechos acerca de la tarea que hay que realizar. Actúa ofreciendo informaciones objetivas.
  - Manipulador**:** Orienta al grupo hacia sus propios objetivos personales, enmascarándolas en las tareas del grupo.
  - Experto**:** sus conocimientos sobre el contenido son superiores al del resto del grupo, actúa de forma racional, lógica y científica.
  - Sumiso**:** se somete al grupo por miedo o vergüenza. Todos los miembros le atacan sistemáticamente. Busca la simpatía para esconder su debilidad.
  - Animador**:** amistoso, benévolo, comprende y estimula a los miembros. Ofrece satisfacciones personales no vinculadas con el objetivo del grupo.
  - Acusador**:** no comprometido con las actuaciones del grupo. No participa, pero acusa

a los demás de sus fracasos y errores.

- Portavoz**:** recoge y expone con fidelidad los puntos de vista y las opiniones que se expresan. Registra el progreso del trabajo. Es la memoria grupal.
- Retraído**:** se comporta de modo indiferente y pasivo. Cuando participa se desvía del tema.
- Observador**:** observa con objetividad los aspectos de la reunión. Supervisa la evolución del ambiente y el clima dentro del grupo.
- Sentimental**:** busca la simpatía del grupo, exponiendo sus problemas y sentimientos para obtener el apoyo del grupo.
- Jefe Formal**:** tiene el poder oficial en el grupo, influye sobre éste por su “status” de poder formal.
- Gracioso**:** interrumpe continuamente el trabajo del grupo con bromas o imitaciones desviándolo de sus objetivos.
- Planificador**:** el que organiza y coordina las acciones específicas de los miembros del grupo. A veces también supervisa y otras es también el iniciador.
- Iniciador**:** aquel que tiene la iniciativa de realizar acciones.
- Confesor**:** de acuerdo con su forma de ser, siempre es buscado como apoyo emocional.
- El que confiesa**:** el que busca llamar la atención a través de constantes confesiones sobre su vida.
- Tortuga**:** aquel que necesita empujones para realizar tareas, es lento en la toma de decisiones.
- Estrella**:** es aquel que se considera "el alma de la fiesta"; le gusta "llamar la atención", y se va a integrar en aquellos grupos donde pueda sobresalir.
- Legalista**:** le gusta establecer normas y controlar su cumplimiento.
- Artista**:** pretende imponer un toque artístico en las actividades, o sea, busca la estética. Puede plantear lo que le gusta o imponer directamente su sentido estético.
- Economista**:** busca los medios económicos y tiene sentido de ahorro. Es el que hace las cuentas.

Figura Nº 1: Clasificación de los Grupos Según las Normas



Realice ejercicio N° 6

1.3 El Grupo y el Comportamiento Organizacional

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 que desempeñan, 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 explica que el grupo "es un sistema organizado, compuesto por individuos relacionados de forma tal que cumplen una función, tienen 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 éstos". 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 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 presentan sus actividades al grupo con ideas de enseñanza y, a la vez, generan responsabilidad, respeto y jerarquía. Ejemplo de esto, lo da O'Toole 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, muestra una evolución para la organización y, en especial, para el comportamiento grupal, la concepción del liderazgo contemporáneo, conlleva a la descentralización y a 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, los que fundamentalmente se relacionan 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 desean 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 la 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: sirve para darle a las organizaciones el toque de formalismo, se crean procedimientos, normas, políticas y otras reglas, con el fin de delimitar la conducta del empleado. Por tal motivo, el comportamiento de los integrantes del grupo serán mas 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 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. De este modo, es necesario motivar 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 dicha 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 cuanto a los recursos de los integrantes, 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, los cuales establecen los lineamientos por los que cada uno puede hacer las actividades y el grado de eficacia con que se desempeña. El 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 cuanto a la estructura funcional del grupo, ésta da forma al comportamiento global y posibilita la explicación más aproximada del individuo, dándose fundamentalmente a través de dos variables claves para este punto. En primer lugar, el liderazgo formal establecido en toda organización para la administración correcta de los grupos y componentes del sistema, ocupa un lugar clave e importante para los logros del grupo. En segundo lugar, se estudia el papel del grupo, el cual se define como un conjunto de 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.

Realice ejercicio N° 7

2. COMUNICACIÓN

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación. En estos procesos de intercambio de información se asignan y delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra el sentido a formar parte de una organización. ¿De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?

Por estas razones, toda organización que se respete, debe priorizar, dentro de su estructura organizacional, un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos, que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia, es decir, hacia lo que quieren lograr o que persiguen.

Las comunicaciones organizacionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. La comunicación es necesaria en todas las relaciones humanas y esto conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano, ya que puede llegarse al caso en que la comunicación sea difícil entre dos o más individuos, provocando conflictos entre ellos.

Por lo tanto, la comunicación se puede definir como la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que existir un emisor, un mensaje y un receptor.

Es así como, cuando se habla de seres vivos, no se está refiriendo tan sólo a los humanos, ya que desde los insectos hasta los grandes mamíferos tienen dicha facultad, siendo el hombre el único ser que puede comunicarse por vía oral; mientras que los demás, lo hacen por sonidos (pájaros, delfines, ballenas), fricción de elementos de su cuerpo (grillos, chicharras) o por acción (formación de vuelo de las abejas, posición del cuerpo de perros o venados, formación de nado de los peces). Además, los mamíferos, incluido el hombre, también tienen la característica de comunicarse por el tacto (contacto corporal).

El propósito de la comunicación en una organización, es llevar a cabo el cambio, es decir, influir sobre la conducta o la acción de los individuos con el fin de alcanzar los objetivos.

La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de la organización, ya que integra las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control). Además, la comunicación relaciona a la organización con su ambiente externo, ya que mediante el intercambio de información, los administradores toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, las regulaciones gubernamentales, etc.

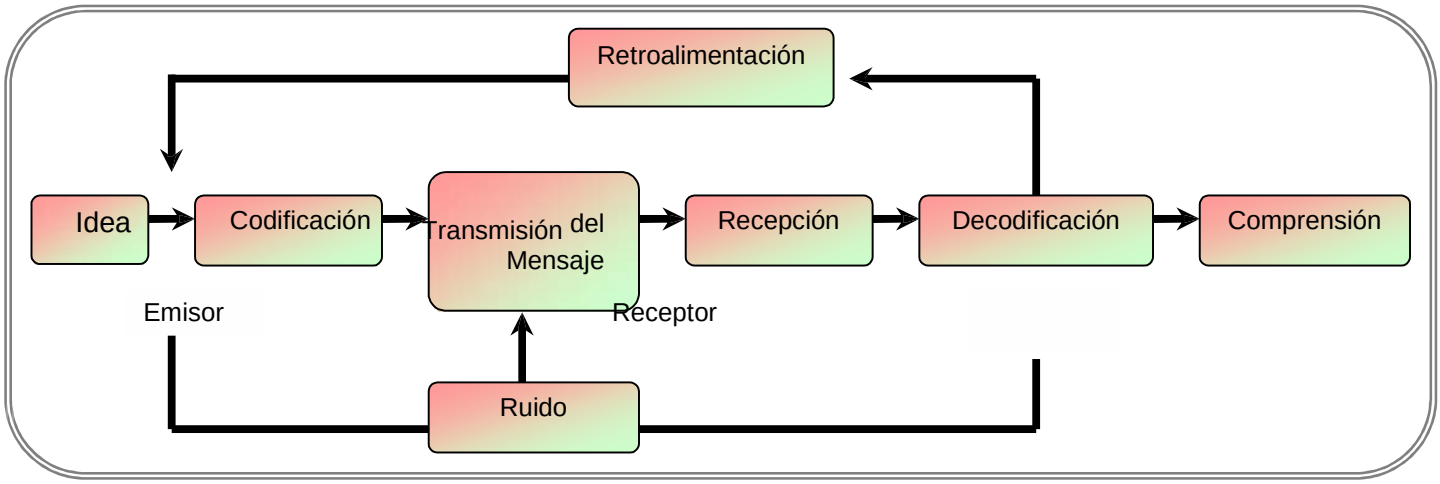
De acuerdo a lo anterior, se puede observar que a través de la comunicación, cualquier organización se convierte en un sistema abierto, ya que interactúa con su ambiente externo y, por lo tanto, recibe la influencia de él.

CLASE 03

2.1 Proceso de Comunicación

El proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. Se requieren ocho pasos para generar el proceso de comunicación, sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o utilizan otro medio de comunicación. Tres de esos pasos corresponden al emisor (idea, codificación y transmisión del mensaje), y los restantes al receptor (recepción, decodificación, comprensión, ruido y retroalimentación). Para su mayor entendimiento, vea la figura que se presenta a continuación.

Figura Nº 2: Proceso de Comunicación



A continuación, se explicará en forma detallada cada una de las etapas del proceso de comunicación.

- Emisor del Mensaje: es quien abre el proceso de comunicación, el que da a conocer el mensaje y lo emite. Esto se hace mediante la elección, la codificación y el envío del mensaje.

Por Ejemplo

En una empresa, los memorandos son comunicaciones en los cuales quien las envía es el emisor del proceso de comunicación.

- Idea: es la información o idea que el emisor desea transmitir. Es un paso importante del proceso porque si el mensaje no vale la pena, todos los demás pasos serán inútiles.

Por Ejemplo

Cuando un administrador desea informar sobre el otorgamiento de un bono de navidad a beneficio de todos los trabajadores de la organización.

- Codificación: consiste en traducir la idea en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para dar a conocer el mensaje. El emisor escoge el código a fin de organizar las palabras y los símbolos en una forma que facilite el tipo de transmisión.

Existen diferentes tipos de códigos, como el idioma, el lenguaje de los sordomudos, la clave Morse, las letras, etc. También existen los códigos de grupos especiales, como la policía, los pilotos, abogados, etc., que tienen una manera especial de trasmitir sus mensajes. Existen muchos códigos en la comunicación: símbolos visuales, gestos, señales con las manos, lenguaje, escritura, entre otros. Por lo tanto, al comunicarse se debe seleccionar un código.

Existen cinco principios para precisar la codificación del mensaje.

- Pertinencia**:** el mensaje debe tener contenido y significado, por lo tanto, se deben seleccionan cuidadosamente las palabras, gráficas o símbolos que lo conforman.
- Sencillez**:** formular el mensaje de la manera más sencilla posible.
- Organización**:** el mensaje debe disponerse en una serie de puntos que faciliten su comprensión. Concluir cada punto que se elabore.
- Repetición**:** los puntos principales del mensaje deben formularse al menos dos veces.
- Enfoque**:** el mensaje debe ser claro, y se debe prescindir de los detalles innecesarios.

Por Ejemplo

Cuando el administrador informa sobre el otorgamiento de un bono de navidad, lo puede efectuar a través de memorandos, en el que se utiliza la palabra escrita y el idioma español, con el fin de que todos los trabajadores de la organización lo puedan entender.

- Transmisión del Mensaje**:** una vez desarrollado y codificado el mensaje, se transmite por el método escogido: un memorando, una llamada telefónica, una plática personal. Los emisores pueden seleccionar también ciertos canales y se comunican en el momento oportuno. Este paso va íntimamente relacionado con el elemento del Canal[2].

Por Ejemplo

En el ejemplo anterior, la transmisión del mensaje se realiza a través de un memorando.

- Ruido**:** puede ser cualquier elemento, tanto del emisor, del receptor o del transmisor que obstaculiza la comunicación. Estos ruidos pueden anular la comunicación, filtrar o excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto, lo cual afecta la nitidez del mensaje. Es aquí donde nacen los tan frecuentes malos entendidos.

- Receptor**:** es quien recibe el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que se transmitió, y retroalimenta al emisor.

Por Ejemplo

En el ejemplo del otorgamiento del bono, los receptores del mensaje son todos los trabajadores de la organización.

- Recepción del Mensaje**:** la transmisión permite a otra persona recibir el mensaje. La iniciativa pasa a los receptores, que se preparan para recibir el mensaje.

Por ejemplo

Cuando los trabajadores reciben el memorando del bono de navidad, están recepcionando el mensaje.

- Decodificación**:** la decodificación es la traducción de mensajes a una versión comprensible para el receptor. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en

[2] El canal es el medio por el cual se trasmite el mensaje. Éste puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etc.

la forma en que fue transmitido, por lo que utiliza códigos comprensibles para ambos.

Por ejemplo

La decodificación en el memorando de navidad se efectúa a través de la palabra escrita, en el idioma español.

- Comprensión**:** ésta ocurre únicamente en la mente del receptor, es él quien decide si ha comprendido o no el mensaje.

- Retroalimentación**:** cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación ha tenido lugar. Por lo tanto, se puede decir que ésta es la respuesta del receptor al mensaje del emisor, la cual sirve para identificar si el mensaje ha sido codificado, transmitido, decodificado y comprendido perfectamente. Ésta completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nuevo vuelve al emisor.

Cuando no existe retroalimentación, se puede deber a que el mensaje no se recibió, no se comprendió, o el receptor, simplemente, no quiso responder. En estos casos, el emisor debe indagar la falta de retroalimentación.

Por ejemplo

La retroalimentación del bono de navidad, la deben realizar los trabajadores, éstos, por ejemplo, pueden preguntar al administrador qué día recibirán el bono.

Por lo tanto, una comunicación eficiente se basará en el establecimiento de un puente, donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el receptor y previendo cuál será su retroalimentación.

Realice ejercicios N° 8 y 9

2.2 Canales de Comunicación

Como se puede recordar, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. La forma en que los integrantes de una organización se intercambian la información es lo que se denomina “canales de comunicación”, es decir, son los medios utilizados por los individuos para informar o comunicar algún mensaje.

Los canales de comunicación pueden ser formales o informales. A continuación, se explica cada uno de ellos.

- Los canales formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos, por donde circula el flujo de información relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas y manuales de la organización. Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, utiliza la escritura como medio (comunicados, memorando, mail, cartas, entre otros). La velocidad es lenta, debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

- Los canales informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación, la información que se trasmite puede tener relación con las actividades de la organización o a la vez puede no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos lo miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización. Este tipo de comunicación, al utilizar canales no oficiales (reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.), es más veloz que el canal formal.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones, es decir, dentro de ella no existe ninguna frontera. Por último, se puede decir que la comunicación formal e informal, tiene como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de dicha organización.

Dentro de la comunicación formal e informal se habla de comunicación multidireccional, que es cuando la comunicación fluye en la organización en diferentes direcciones, esta puede ser: descendente, ascendente, horizontal y cruzada.

- Comunicación Descendente**:** esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.

- Comunicación Ascendente**:** es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.

- Comunicación Horizontal**:** se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Asimismo, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor"[3].

- Comunicación Cruzada: consiste en el flujo diagonal de información, es decir, es la comunicación que se genera entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia entre sí (por ejemplo, el flujo de información que se produce entre el jefe de finanzas y un vendedor de la tienda). Esta clase de comunicación se utiliza para agilizar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

Además, se puede observar que estos mensajes se pueden transmitir de diversas maneras, por ejemplo:

1. Comunicación Escrita: es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano, tiene la ventaja de que se deja constancia de lo que se informa. Por medio de ella, las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de:

   - Carta: es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.

   - Memorando: tiene como objetivo recordar mensajes o información, respecto a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.

   - Diario Mural: son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información, a través de otros medios (como revistas, periódicos, etc.), sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos. Para que éstas funcionen se debe tener en cuenta su ubicación, es decir, la empresa debe establecer sitios estratégicos, en donde haya mayor flujo de personal.

   - Revista**:** es una forma de comunicación más tradicional y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la

[3] Martínez de Velasco, Alberto, *"Comunicación Organizacional Práctica"***,** Editorial Trillas, México, 1996.

comunicación. En las revistas se consigna la realidad de la organización, en ella se comunica la función principal que realiza, las actividades sociales que efectúa, las prácticas que ejecuta, entre otros.

- Periódico**:** envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

- Boletín**:** es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos[4] de la organización.

2. Comunicación Masiva: es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, ya sea para los miembros de la organización como para los públicos externos a ella. Ésta puede originarse por medio de:

- Entrevistas**:** es uno de los medios mas utilizados dentro de la organización, se utiliza, por ejemplo, en la selección del personal, en donde se efectúan una serie de entrevistas para seleccionar al candidato más idóneo para un puesto específico. En otros casos, la entrevista es empleada en forma externa, por ejemplo, cuando los directivos ofrecen entrevistas a medios de comunicación (radio, televisión), con el fin de dar a conocer algún evento importante en las actividades de la organización.

- Reuniones**:** se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas. Las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante, se toman decisiones, que tienen por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.

- Circuito cerrado de televisión y radio**:** medios de comunicación que tiene como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación. Allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa, sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción, y percibir con mayor facilidad cual va a ser el comportamiento del otro, ya que ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal.

3. Comunicación Verbal Directa: en este caso, la comunicación que se genere entre los superiores y empleados será un encuentro personal, en el que se establezca una interrelación, a veces sobre una tarea en particular, solicitando información o ayuda con distintos grados de intimidad y compenetración, según las circunstancias del momento, la cultura o la formación de los implicados; de acuerdo a sus intenciones, su temperamento y sus expectativas. Una buena comunicación interpersonal deberá propiciar en los colaboradores la tendencia a la asociación, que consiste en realizar y

[4] Los públicos internos y externos se refieren a los miembros que componen la organización y a los individuos que se relacionan, externamente con ella, por ejemplo, proveedores, clientes, distribuidores, etc.

comprender al otro, generando una conducta integradora, como forma de dar satisfacción a la necesidad de estima y la conservación del individuo en la sociedad a la que pertenezca.

La comunicación verbal directa incluye la palabra hablada y la escrita, la que utiliza toda serie de códigos paralingüísticos que puede referirse a lugares, ambientes, gestos, ademanes, posiciones del cuerpo, movimientos, posturas, tono.

4. Comunicación No Verbal: es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de manos, gestos faciales, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las flexiones del discurso. Esta clase de comunicación ayuda a edificar la esencia del acto comunicativo, ya que por medio de ésta, tanto el directivo como el empleado pueden expresar los sentimientos y actitudes espontáneas del estado emocional por la que atraviesan, tales como: mover las manos, los ojos, fruncir el ceño, movimiento de los labios, reír, entre otros.

Además, existen diversas clasificaciones de la comunicación, las que pueden ser:

- Directa: es aquella comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.).

- Indirecta: es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento, ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser:

  - Indirecta / Personal: se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.).

  - Indirecta / Colectiva: el emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

Como se puede observar, la comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la organización. Sin embargo, existe otro tipo de comunicación, que es la que se genera entre el personal de la organización con individuos externos a la organización, éstos pueden ser proveedores, clientes, distribuidores, entre otros.

De acuerdo a ello, la comunicación organizacional se puede entender como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, y entre la organización y su medio”.

En las secciones precedentes se estudió la forma en que la organización establece su comunicación en forma interna. A continuación, se expondrá a grandes rasgos como se comunica la organización con los públicos externos.

La forma de comunicarse con el entorno, puede efectuarse a través de los siguientes mecanismos:

- Relaciones Públicas: son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean, con el fin de establecer y sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

- Publicidad: son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación (por ejemplo: radio, televisión, periódicos), con el fin de incrementar la venta de los productos o servicios ofrecidos por la organización.

- Publicidad Institucional: se considera como una herramienta de relaciones públicas, ya que evoca en el público una imagen favorable de la empresa.

Realice ejercicios N°10 al 12

CLASE 04

2.3 Barreras en la Comunicación

Muchos administradores citan con frecuencia que la comunicación en sus organizaciones es uno de sus problemas más importantes. Sin embargo, a menudo los problemas comunicacionales son síntomas de problemas más profundos. Por ejemplo, una estructura diseñada en forma deficiente, puede provocar que la comunicación no sea clara entre los distintos niveles organizacionales.

Por lo tanto, el administrador deberá buscar las causas de los problemas en la comunicación y no limitarse a resolver los síntomas. Las barreras que pueden existir en la comunicación son variadas, y pueden darse, ya sea en el emisor, en el receptor, en la transmisión del mensaje o en la retroalimentación.

A continuación, se darán a conocer las barreras que impiden la buena comunicación.

- Falta de Planeación: esto se origina cuando el emisor comienza a hablar o escribir sin tener claro el propósito del mensaje.

- Suposiciones no Aclaradas: se refieren a aquellas suposiciones que fundamentan un

mensaje, pero que se pasan por alto. Esto puede provocar confusión y deterioro en las relaciones. Un ejemplo de este tipo de barrera es cuando un administrador envía una nota a un proveedor avisando que visitará sus instalaciones el fin de semana. En ese momento, el ejecutivo piensa que se le hará una reservación en un hotel y que se tendrá una planificación para la visita a la planta. Sin embargo, el proveedor, puede pensar que el ejecutivo va a salir el fin de semana a la ciudad donde se encuentran las instalaciones de la fábrica y aprovechará esos días para visitarla.

- Distorsión Semántica: surgen de las limitaciones de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos, cuando el significado no es el mismo para el emisor que para el receptor. Por ejemplo, si una persona hace un pedido y dice que lo quiere "lo más pronto posible", esto puede tener diferentes significados, desde la persona que lo entiende como "inmediatamente", hasta la que lo entiende como "rápido pero no es tan urgente".

- Mensajes Mal Expresados: se refiere a cuando un mensaje pierde claridad al ser emitido. Esto puede ocurrir cuando se escogen mal las palabras, existen omisiones, hay incoherencia, etc.

- Barreras a la Comunicación Internacional: esto se origina por la diferencia de idiomas, culturas y costumbres sociales. Por ejemplo, en Estados Unidos al realizar negocios es común utilizar el nombre de pila, en cambio, en la mayor parte de las demás culturas, las personas se comunican utilizando sus apellidos.

- Pérdida por Transmisión y Retención Deficiente: a medida que el mensaje se transmite pierde claridad y exactitud, además, los receptores, muchas veces, tienen poca capacidad de retención de información, lo que provoca dificultad en la comunicación.

- Barreras Personales: son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos del individuo. Por ejemplo, cuando un individuo está ilusionado o enamorado, modifica la manera de captar el mensaje debido a lo que siente. Cuando los individuos sienten desconfianza, amenaza o temor, tienden a sentirse tensas, ponerse a la defensiva y a distorsionar la información.

- Barreras Físicas: son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde ésta se realiza. Por ejemplo, un ruido repentino, un lugar muy bullicioso donde se lleve a cabo la comunicación, un teléfono con interferencia, etc.

- Falta de Atención y Evaluación Prematura: esto ocurre cuando el receptor emite comentarios que no se relacionan con el tema, o cuando emite juicios o evaluaciones antes de que el emisor termine la idea planteada.

- Sobrecarga de Información: cuando hay un exceso de información, los individuos pueden: pasar por alto información relevante, cometer errores al procesarla, postergar el procesamiento de la información para el futuro o filtrarla, provocando que se preste atención a problemas más fáciles de manejar, dejando de lado los más complicados (los que probablemente son los que más influyen en la organización). Por último, los individuos

pueden evadir la tarea de comunicación, no tomándola en cuenta y no comunicándola.

Realice ejercicio N° 13

2.4 La Comunicación en la Organización

El éxito en las organizaciones depende, en gran medida, de la importancia que le otorguen a los procesos de comunicación y a la información. Por lo tanto, éstas deben estar, continuamente, perfeccionando y mejorando el ambiente comunicativo y el clima laboral; ya que, las comunicaciones al actuar como dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas, fomentan la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución. Este motivo permite que los integrantes de una organización se comprometan e identifiquen con ésta, debido a que perciben un clima organizacional, que enfatiza la relevancia del trabajador, como elemento fundamental para el desarrollo y alcance de las metas de dicha organización.

A través de la información, las organizaciones cumplen una serie de metas, tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos, tanto para los públicos internos como para los externos, es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y el control de la organización.

Un factor clave en la información es que sea confiable, para que actúe como puente de unión entre el ambiente y la organización, ya que a mayor información confiable menor es la inseguridad laboral.

Las organizaciones deben elaborar programas de inducción que intervengan en la cultura de la organización, con el fin de propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamientos que se generan al interior de las empresas. Se trata de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros; esto no sólo se refiere a publicar, hacer eventos deportivos o reuniones frecuentes, sino que trata de desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa, de los medios para ejecutar el plan de trabajo y la importancia de estar conscientes de construir una coherente actitud por trabajar juntos, para competir y ser cada vez mejores. Para llevar a cabo este tipo de propuestas, es importante la creación de estrategias comunicativas, que permitan actuar de manera productiva, tanto para la organización como para sus públicos.

Por lo tanto, se deben orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos, tanto de la organización como de los individuos que la componen, y que afecten las actitudes y opiniones de tales miembros, buscando reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera las obstaculizan.

Una organización que planea u orienta la comunicación con sus públicos internos y externos, entiende que el compartir información de calidad y oportuna, es un requisito básico de sobrevivencia para tener un buen clima laboral. Por esta razón, las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros.

Dentro de las organizaciones se escuchan comentarios acerca de los problemas de comunicación, que son prueba de la preponderancia en la vida laboral de la organización, es muy común recorrer los pasillos de una empresa y escuchar diferentes idiomas, caracterizados en lo no verbal, ya sea por gestos, miradas, vestimenta y hasta la manifestación de emociones fuertes, diferentes a las normalmente expresadas. Ésta realidad ha tenido importantes impactos culturales, que suelen ser denominados como problemas de comunicación, afirmación que es tratada superficialmente, sin analizar que detrás de ella hay importantes barreras culturales que de no ser dirigidas estratégicamente, se convertirán en nuevas amenazas para la organización.

La comunicación juega un papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización. En la mayoría de las empresas se presentan situaciones de conflictos, debido a la deficiente comunicación de los individuos y a la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral.

Si se concibe el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, se deberá asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una forma única de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos.

El objetivo primordial de las relaciones interpersonales es el de darle un verdadero beneficio al empleado, lo que genera una relación de amistad, compañerismo, poder, compañía, entre otras; esto tiene como fin que el miembro de la organización no esté estresado y, que realmente sienta, que tanto empleados como jefes son respetados y comprendidos. Sólo así se canalizará el recurso humano en pro de una verdadera lealtad y compromiso frente a la comunicación.

3. CONFLICTO

El conflicto es aquella situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativamente distinta del resto de los miembros, disminuyendo o anulando la cohesión. Es decir, puede surgir cuando hay disparidad de criterios dentro de los miembros que conforman un grupo.

Por lo tanto, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa, o está a punto de causar efectos en sus intereses.

Otros autores lo definen como "aquel estado de tensión, que surge entre dos o más partes, porque tienen intereses iguales, diferentes u opuestos sobre alguien o algo, a lo que ven difícilmente compatible o compartible con equidad entre ellos".

Existen muchas definiciones de conflicto, sin embargo, a pesar de los diversos significados que implica el término, la mayor parte de las definiciones incluyen varios temas en común. Por ejemplo, para que se origine un conflicto deben existir dos o más personas, las cuales deben tener diferencias de opinión con respecto a alguna situación en particular.

Las partes involucradas, deben percibir el conflicto como tal, el hecho de que exista o no el conflicto es cuestión de percepción y si nadie tiene conciencia de que hay un conflicto, entonces, éste no existe.

Los conflictos bien llevados no necesariamente tienen que ser vistos sólo como negativos. Estos pueden ayudar a madurar a los grupos e incluso servir como impulso, que permita un relanzamiento en la actividad del mismo.

Existen variados tipos de conflictos, sin embargo, los principales son:

- Latente: es aquel que existe, pero que no se manifiesta claramente.
- Manifiesto: es aquel que se manifiesta de forma evidente.

Otras clasificaciones de tipos de conflictos pueden ser:

- Intrapersonales: son de raíz interior en la persona, como por ejemplo: valores, circunstancias íntimas, principios, personalidad, etc.
- interpersonales: tiene que ver con los prototipos; en este caso, dos personas se ven enfrentadas a propósito de una tercera, una idea o un bien a la que aspiran ambos.
- Intragrupales: son exactamente iguales que los interpersonales, sólo que el enfrentamiento se produce entre subgrupos dentro del mismo grupo original.
- Intergrupales: son aquellos que se producen entre grupos.

Además, existen dos tipos de conflictos que afectan directamente el rendimiento de los empleados, éstos son:

- Conflicto funcional: es el que refuerza las metas del grupo y mejora su rendimiento.
- Conflicto disfuncional: es el que entorpece el rendimiento del grupo y destruye los objetivos del mismo, todo en un contexto de tiempo y espacio.

El criterio que distingue a estos dos conflictos es el “rendimiento del grupo”, como los grupos existen para alcanzar una o más metas u objetivos, las consecuencias que el conflicto tiene sobre el grupo y no en un miembro individual son los que determinan su funcionalidad, éstos rara vez son excluyentes, por lo tanto, las formas en que los individuos perciben el conflicto puede ejercer una influencia importante en sus repercusiones, ya que, por ejemplo, si los miembros sienten que el conflicto sirve para generar nuevas ideas o favorecer la

cohesión del grupo, dicho acto sería funcional, teniendo como consecuencia la mejora en el rendimiento y la obtención de los objetivos.

Los conflictos entre grupos pueden también afectar el desempeño de la organización, ya que depende de las relaciones efectivas del grupo y donde hay una alta interdependencia intergrupal, la dirección necesita asegurarse de que el instrumento integrativo adecuado sea puesto en el lugar. Sin embargo, como se dijo anteriormente, no hay razón para creer que todos los conflictos entre grupos son disfuncionales. Algunos niveles mínimos de conflicto pueden facilitar el pensamiento crítico entre los miembros del grupo, hacer que el grupo responda más a la necesidad de cambio y proporcione beneficios similares que puedan incrementar el desempeño organizacional y de grupo.

Los conflictos no deben ser olvidados sino resueltos, ya que un conflicto no resuelto, tarde o temprano, llevará al fraccionamiento y disolución de un grupo / equipo de trabajo, sea éste formal o informal.

Para la resolución de los conflictos dentro de los grupos se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Definir el problema, es decir, identificar qué es lo que está mal.
- Analizar sus causas, o sea, identificar el por qué del conflicto.
- Definir los objetivos para actuar, esto se refiere a qué es lo que se quiere conseguir.
- Generar alternativas, en este paso, se deben identificar las opciones para la solución del conflicto, por lo que se debe ver, qué es lo que se puede hacer.
- Elegir la alternativa más óptima, dicho de otro modo, se debe seleccionar lo que se debe hacer.
- Operativizar la solución escogida, aquí se establecen las acciones a seguir, por lo que se define cómo se llevará a cabo la alternativa más optima de solución.
- Ponerla en práctica, es decir, se implementa la alternativa de solución al conflicto.
- Evaluar, en este caso, se controla y verifica si la solución impuesta a generado lo que se esperaba.

"Lo ideal consiste en negociar soluciones sin perdedor, ya que de esta forma todos salen beneficiados y todos ceden."

- Ventajas del Conflicto

El conflicto puede ser bueno para una organización, es lógico admitir que podría haber ocasiones en que los directivos quieran incrementar a propósito su intensidad. A continuación, se revisará brevemente cómo el conflicto estimulante puede proporcionar beneficios a la organización.

- El conflicto es un medio por el cual se produce el cambio radical: es un instrumento eficaz por el cual los directivos pueden cambiar drásticamente la estructura existente

de poder, los patrones actuales de interacción y las actitudes arraigadas.

- El conflicto facilita la cohesión del grupo: mientras que el conflicto incrementa la hostilidad entre los grupos, las amenazas externas tienden a provocar que todo el grupo jale como una unidad. Los conflictos entre grupos aumentan la magnitud en la cual los miembros se identifican con su propio grupo, e incrementan los sentimientos de solidaridad, mientras que, al mismo tiempo, las diferencias e irritaciones internas se disuelven.

- El conflicto mejora la efectividad del grupo y de la organización: la estimulación del conflicto inicia la búsqueda de nuevos medios y metas, aclarando, muchas veces, el camino para la innovación. La solución exitosa de un conflicto lleva a una mayor efectividad, a más confianza y apertura, a una mayor atracción entre los miembros, y a la despersonalización de los conflictos futuros. De hecho, se ha encontrado que mientras el número de desacuerdos menores se incrementa, el número de enfrentamientos mayores disminuye.

- El conflicto conlleva un nivel ligeramente más alto y más constructivo de tensión: esto incrementa las posibilidades de solucionar los conflictos en una forma satisfactoria para todas las partes interesadas. Cuando el nivel de tensión es muy bajo, las partes no están lo suficientemente motivadas para hacer algo acerca del conflicto.

Realice ejercicios N° 14 al 17

CLASE 05

3.1 Proceso de Conflicto

El proceso de conflicto consta de cinco etapas. A continuación, se detalla cada una de ellas.

A) Etapa Número uno:

- Posible Oposición o Incompatibilidad: para que exista un conflicto deben existir condiciones que lo propicien, como las variables de la comunicación, la estructura y las personales.

a.1) La Comunicación: la fuente de comunicación representa a las fuerzas contrarias que surgen de los problemas semánticos, los malos entendidos y el ruido de los canales de comunicación. Uno de los grandes mitos es que la mala comunicación causa conflicto, si pudiéramos comunicarnos mejor se acabarían nuestros conflictos. Se debe tener presente que la mala comunicación no es la fuente de todos los conflictos, aunque los problemas del

proceso de comunicación retrasan la colaboración y estimulan los malos entendidos.

a.2) La Estructura: incluye variables como tamaños, grados de especialización, claridad de jurisdicción (hasta donde llega la autoridad de cada jefe de unidad o departamental), compatibilidad de metas de los miembros, estilos de liderazgo, sistema de recompensa y el grado de dependencia entre los grupos. El tamaño y la especialización actúan como fuerzas y estimulan el conflicto. Cuanto mayor sea el grupo y cuanto más especializadas sean sus actividades, tanto mayor es la probabilidad de conflicto, ya que existe mayor posibilidad de malos entendidos, mayor diversidad de opiniones, aburrimiento por rutina, etc.

a.3) Variables Personales: los factores personales incluyen los sistemas de valores de cada persona, así como las características de la personalidad. La evidencia indica que ciertos tipos de personalidad conducen a un posible conflicto. Además, están los diferentes sistemas de valores, por ejemplo, las diferencias de valores son la mejor explicación para aspectos como los prejuicios o los desacuerdos en cuanto a la contribución personal para el grupo.

B) Etapa Número Dos:

- El Conocimiento y la Personalización: las condiciones de la etapa uno deben afectar de manera negativa a algo que le interese a una de las partes (individuos o grupos), entonces la posible oposición o incompatibilidad se actualiza en la segunda etapa. Las condiciones precedentes sólo pueden conducir al conflicto cuando una o varias partes se ven afectadas por el conflicto o tienen conciencia de él.

El hecho de que se perciba un conflicto no significa que se haya personalizado. Por ejemplo, "A" tiene conciencia de una diferencia de opinión con "B", pero "A" no siente tensión por ello y, por lo tanto, “A” no tiene consecuencia alguna en la forma en que se comporta "B". De este modo, el conflicto se manifiesta cuando las personas se involucran emocionalmente y las partes sufren ansiedad y tensión.

Esta etapa es importante porque es el punto donde se suelen decidir las materias en conflicto.

- Conflicto percibido: cuando una o varias partes reconocen que existen condiciones que propician la ocasión para que surja un conflicto.

- Conflicto sentido: involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, frustración y tensión.

C) Etapa Número Tres:

- Las intenciones: intervienen en las percepciones y emociones de las personas y su conducta franca. Estas intenciones representan la decisión de actuar de una manera dada ante un conflicto. Muchos conflictos aumentan sólo porque una de las partes está

atribuyendo otras intenciones a la otra, además suele haber mucha variación entre las intenciones y la conducta.

La conducta no siempre refleja con exactitud las intenciones de una persona, ¿Qué consejo se puede dar a los directivos que enfrentan un excesivo conflicto y necesitan reducirlo? Existen cinco enfoques para manejar los conflictos:

c.1) Competidor: cuando una persona pretende satisfacer sus intereses independientemente del impacto que produzca en la otra parte del conflicto, la persona será competidora.

Se utiliza la competencia cuando una acción rápida y decisiva sea vital (en emergencias); en asuntos importantes, donde deben ponerse en práctica acciones impopulares (en reducción de costos, cumplir reglas impopulares, disciplina); en asuntos vitales para el bienestar de la organización en los cuales usted sabe que tiene razón; y contra gente que toma ventaja del comportamiento no competitivo.

c.2) Evasivo: el deseo de retirarse de un conflicto o acabarlo. Use la evasión cuando el tema sea trivial, o cuando temas más importantes estén ejerciendo presión; cuando usted perciba que no existe oportunidad alguna de satisfacer sus intereses; cuando la ruptura potencial sobrepase los beneficios de la solución; para permitir que la gente se calme y obtenga la perspectiva nuevamente; cuando el reunir la información sustituya la decisión inmediata; cuando otros pueden resolver el conflicto más efectivamente y cuando los temas parecen tangenciales o sintomáticos de otros temas.

c.3) Acomodación: es la disposición de una de las partes para colocar los intereses de la otra por encima de los propios. Utilice la complacencia cuando encuentre que usted está equivocado y para tener una mejor posición para escuchar, para aprender y para mostrar su buen juicio; cuando los temas sean más importantes para los demás que para usted mismo y para satisfacer a otros y mantener la cooperación; para generar crédito social para asuntos posteriores; para minimizar la pérdida cuando usted esté vencido y perdiendo; cuando la armonía y la estabilidad son especialmente importantes; y para permitir a los subordinados que se desarrollen aprendiendo de los errores.

c.4) Compromiso: situación donde las dos partes del conflicto están dispuestas a ceder algo. Utilice el compromiso cuando las metas sean importantes, pero que no valgan el esfuerzo de una ruptura potencial con métodos más asertivos; cuando los oponentes con igualdad de poder están comprometidos con metas mutuamente excluyentes; para lograr arreglos temporales sobre asuntos complejos; para llegar a soluciones apropiadas bajo presiones de tiempo; y como soporte cuando la colaboración o la competencia no es exitosa.

c.5) Colaborador: situación donde las partes del conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todas las partes. Utilice la colaboración para encontrar una solución integradora cuando ambos grupos de interés son demasiado importantes para verse comprometidos; cuando su objetivo sea aprender; para mezclar los conocimientos de personas con diferentes perspectivas; para obtener compromiso incorporando sus preocupaciones al consenso; al trabajar con sentimientos que han interferido con una relación.

D) Etapa Número Cuatro:

- La conducta: cuando la mayor parte de las personas piensa en situaciones conflictivas, se suele referir a la etapa cuatro, porque es aquí donde el conflicto se torna visible. Esta etapa incluye afirmaciones, actos y reacciones de las partes en conflicto.

Estas conductas de conflicto suelen ser intentos francos por poner en práctica las intenciones de las partes. Sin embargo, como las conductas son independientes a las intenciones, dichas conductas francas, resultado de un error de cálculo, se pueden desviar de la intención original. Por ejemplo, un individuo puede tener la intención de actuar de determinada manera frente a un conflicto (de forma agresiva), pero en el momento en que se haga latente, puede tener una conducta pasiva; en este caso, existe una desviación de la conducta respecto a la intención básica del individuo.

E) Etapa Número Cinco:

- Los Resultados: el juego entre la acción y la reacción de las partes en conflicto producen consecuencias. Éstas pueden ser funcionales en el sentido de que el conflicto produce una mejoría en el rendimiento del grupo o disfuncionales si entorpecen el rendimiento del grupo.

e.1) Los Resultados Funcionales: el conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés y la creatividad de los miembros del grupo, es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones.

e.2) Los Resultados Disfuncionales: la oposición descontrolada alienta el descontento, el cual hace que se disuelvan los vínculos comunes y con el tiempo conducen a la destrucción del grupo. Las consecuencias que se pueden generar son:

- Retraso de la comunicación.
- Disminución de la cohesión o unión del grupo.
- Subordinación de las metas del grupo a la prioridad de las luchas internas de los miembros.

En este caso, el conflicto puede hacer que el funcionamiento del grupo se detenga y es una amenaza para la supervivencia del mismo.

3.2 Enfoques sobre el Conflicto

Edgar Schein, en su libro “Psicología de la Organización”, expone que hay tres tipos de enfoques diferentes sobre conflicto. A continuación, se muestra a grandes rasgos, en que

consiste cada uno de ellos:

1. Corriente Tradicional: afirma que los conflictos se deben evitar, puesto que indican que algo anda mal. El conflicto es un resultado disfuncional, producto de la mala comunicación, falta de franqueza y confianza de la gente, unido a la incapacidad de los administradores para resolver necesidades de los empleados.

2. Corriente de las Relaciones Humanas: los conflictos son resultado natural e inevitable de cualquier grupo y no siempre son malos, sino que se pueden transformar en una fuerza positiva que determina el rendimiento del grupo. El conflicto no se puede eliminar e incluso es beneficioso para el desempeño del grupo.

3. Corriente Interactiva: es la más reciente y propone que los conflictos pueden ser una fuerza positiva en un grupo. Para que un grupo se desempeñe de manera efectiva, es imprescindible un cierto grado de conflicto, para mantener al grupo vivo, autocrítico y creativo.

Realice ejercicio N° 18

3.3 Abordamiento del Conflicto en la Organización

Cualquier persona que tenga funciones de responsabilidad o responda a obligaciones de índole directiva, con total seguridad, dedica gran parte de su tiempo a afrontar situaciones conflictivas o problemáticas, con el fin de darle solución a las mismas.

De estas situaciones, la mayoría son problemas que surgen dentro del grupo de personas que están bajo su cargo, ya sea como empleados o voluntarios. Situaciones que deben recibir una respuesta, porque el no afrontar las mismas, conllevaría a un agravamiento de éstas, lo que perjudicaría no sólo a la organización, sino también al grupo, al individuo y al responsable mismo, por no ofrecer salida a una determinada situación. Por tanto, una de las habilidades que debe dominar cualquier supervisor, es el afrontamiento de las situaciones conflictivas que en cualquier momento surgen en una organización o grupo humano.

Los niveles excesivos o inadecuados de conflicto, pueden obstaculizar la efectividad del grupo en la organización, dando como resultado una satisfacción reducida de los miembros del grupo, un incremento en las ausencias y tasas de rotación, y eventualmente, una baja productividad. Asimismo, cuando el conflicto está en un nivel óptimo, la complacencia y la apatía deberían ser minimizadas, la motivación debería ser incrementada a través de la creación de un ambiente de desafío y cuestionamiento, con una vitalidad que haga el trabajo interesante y existiendo rotación de personal adecuada, para excluir de la organización a los inadaptados y de desempeño pobre.

Los enfoques más adecuados para afrontar dichas situaciones son los de solución de

problemas y consejo, que deben aplicarse no sólo cuando surgen los problemas, sino a lo largo de todo el proceso de supervisión, en la realización de una adecuada labor preventiva. Se asume, por tanto, que las infracciones son acciones / errores que pueden corregirse de forma constructiva, quedando la aplicación de las sanciones disciplinarias expeditivas sólo cuando se ha agotado la vía anterior y el infractor mantiene de una manera pertinaz su actitud errónea y perjudicial.

Para realizar un adecuado control de las situaciones difíciles y no cometer errores en la valoración de tales situaciones, las acciones recomendables a emprender son las siguientes:

- Conocer las normas de funcionamiento del grupo que se aplican en la organización y comunicarlas oportunamente, a todos aquellos que estén bajo su dirección.
- Supervisar la ejecución individual, manteniendo una comunicación directa que prevenga el surgimiento de conflictos.
- Identificar con prontitud las deficiencias que se produzcan.
- Responder puntualmente, empleando las habilidades necesarias.

Para el tratamiento del conflicto es necesario y fundamental el empleo de habilidades asertivas (capacidad de autoafirmación y derechos personales). Los directivos asertivos responsables, son aquellos que comunican de forma franca, honesta y directa todo lo que consideren que deben decir a las personas bajo su cargo, pero respetando a la vez el derecho de aquéllos para exponer sus propias opiniones.

CLASE 06

4. LIDERAZGO

El liderazgo puede definirse como el proceso de influencia que se ejerce en las personas, efectuado a través de un proceso de comunicación, en una situación dada, con el fin de alcanzar metas específicas.

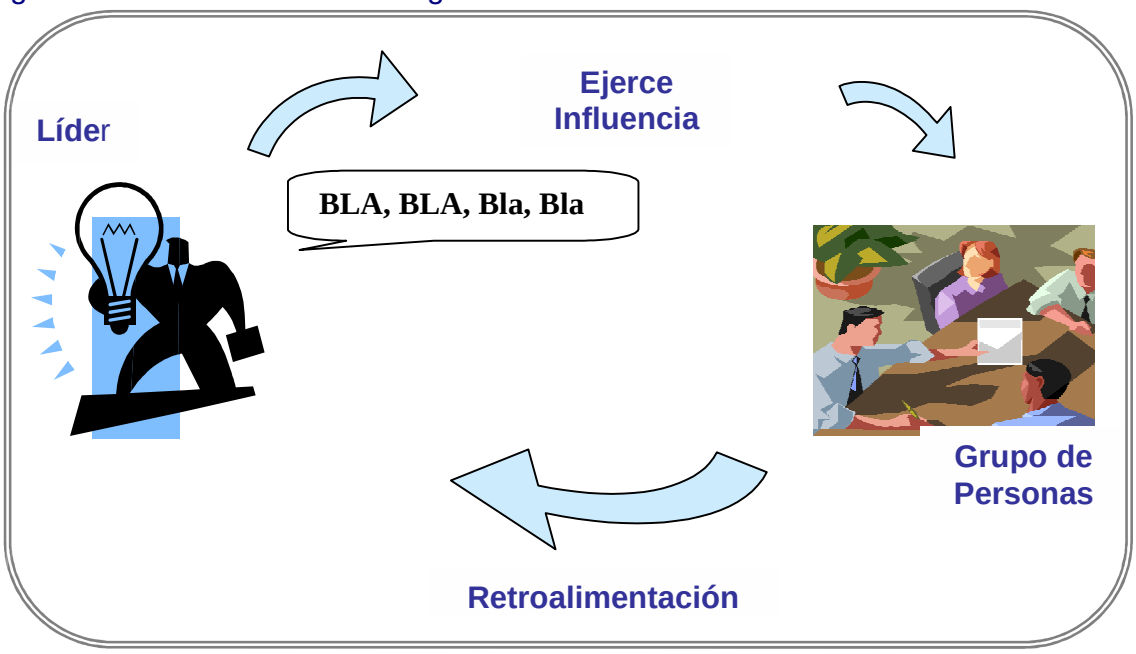
- Análisis de la Definición

  - Es un proceso porque posee una serie de sucesos que se encuentran interrelacionados, es decir, producidos paulatinamente.
  - Influir, es la capacidad de modificar la conducta de otros individuos. La influencia puede ser formal o informal:
    - Formal: dada por el rango en una organización.
    - Informal: la que surge o emerge fuera de las posiciones formales dentro de un grupo.

  - Proceso de comunicación, debe haber una permanente interacción social entre los individuos.

o En una situación dada, es decir, en circunstancias internas, dentro de un contexto.

Figura Nº 3: Proceso de Liderazgo



Se debe tener presente que autoridad, liderazgo y poder no son lo mismo, a continuación, se presentan las diferencias que tienen cada uno de estos conceptos.

③ Poder: es la cualidad de dominar voluntades. Se puede definir como la probabilidad de tomar decisiones que afecten la vida de otro(s), pese a la resistencia de éstos.
③ Autoridad: es el poder delegado, es decir, es el atributo que posee una persona, en base al cargo o puesto que desempeña, el cual le da derecho a dictar órdenes, un ejemplo de ello es la relación que se establece entre los cargos de nivel superior y los subordinados. La autoridad es una cualidad que hace que una orden se cumpla.
③ Liderazgo: es el poder potencial que tiene una persona, el cual no es delegado sino natural. Tiene la capacidad de poder y lo utiliza para influenciar.

4.1 Tipos de Líderes

Según White, existen diferentes tipos de líderes, los cuales pueden ser formales o informales.

El jefe o líder formal puede asumir los siguientes roles:

- Autocrático: se distingue por dar órdenes al grupo sin consultarlo, y les exige que sean obedecidas plenamente. Es él quien establece las normas, determina los procedimientos y fija las etapas de su realización. Es un hombre que no explica a sus subordinados los planes con vistas al futuro, sino que se dedica a dar indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa.

- Paternalista: este líder es como un padre para todos los miembros de la organización, suele ser protector, da apoyo y ayuda, cuida de aquellos empleados que no están en el poder, a cambio recibe lealtad.

- Participativo: es aquel que permite la participación de todos los miembros de la organización en las gestiones realizadas para la toma de mejores decisiones, ya sean de nivel bajo, medio y alto. Se basa en los supuestos de que la información y la capacidad están en todos los niveles, y todos son importantes para la performance de la organización; entonces el poder debe ser distribuido apropiadamente.

- Constitucional o Legalista: es aquel que se rige por las normas y procedimientos establecidos dentro de la organización.

El líder informal puede ser:

- Autoritario: todo lo que debe ser hecho es determinado por el líder. Los grupos de trabajo son también formados por el líder, que determina lo que cada uno debe hacer. El líder no dice a sus dirigidos cuáles son los criterios de evaluación y las notas no admiten discusión. Lo que dice el jefe es ley. El líder no participa activamente de las actividades de la organización; simplemente distribuye las tareas y da órdenes.

- Paternalista: responde activamente a las necesidades de los demás miembros del grupo, puede parecer que exista la unidad en el grupo y que las tareas se lleven a cabo competentemente, pero en realidad, el trabajo no lo hace el grupo, ya que todo depende del gran padre-líder. Por lo tanto, el liderazgo paternalista cultiva actitudes de dependencia que paralizan la iniciativa creativa y el sentido de responsabilidad personal. Como consecuencia, cuando este tipo de líder se va, el grupo tiende a desbaratarse, porque ningún otro miembro del grupo tiene la capacidad, conocimiento, experiencia o iniciativa para tomar su lugar.

- Democrático: todo lo que es hecho es objeto de discusión del grupo; cuando hay necesidad de un consejo técnico, el líder sugiere varios procedimientos alternativos a fin de que los miembros del grupo escojan. Todos son libres para trabajar con los compañeros que quieren, cayendo a todos la responsabilidad por la conducción de las actividades. El líder debe discutir con el grupo los criterios de evaluación y participar en las actividades del grupo.

- Permisivo: desempeña un papel bastante pasivo, da libertad completa al grupo y a los individuos, a fin de que éstos determinen sus propias actividades. El líder se coloca a disposición para ayudar en caso de ser solicitado, no se preocupa de evaluar la actividad del grupo, permaneciendo ajeno a lo que está aconteciendo.

4.2 Dinámica de Grupo

En un grupo se pueden identificar dos tipos de protagonistas: el líder (que pretende influir en los demás) y los seguidores (son aquellos que son influenciados).

Existe una interacción constante entre estos dos protagonistas. Para conocer esa interacción hay que tener en cuenta:

1. La personalidad del líder.
2. La personalidad de los seguidores.
3. La situación.

Para poder actuar, el líder lo hace a través de una motivación, o sea, de incentivos. Para esto, necesita saber cuáles son las necesidades de los individuos y, por lo tanto, debe tener una capacidad perceptiva. Necesita la percepción para saber qué es lo que los demás necesitan para así poder estimularlos a que alcancen lo que buscan.

Los seguidores no sólo están estimulados por el líder, sino también por la situación. Dentro de esta relación, existen factores que producen que no se puedan captar correctamente los estímulos del líder, por ejemplo, si existen diferencias culturales entre el líder y el grupo, es probable que se desate un conflicto si las pautas o normas que rigen a cada uno de ellos no se logran adaptar.

Por lo tanto, hay que tener en cuenta la diversidad cultural, ya que si la organización se establece en un lugar que posee diferentes costumbres, ideologías, creencias o razas, debe hacer lo posible por adecuarse. Lo mismo ocurre con las personas dentro de la organización. De este modo, existe un proceso de adaptación del grupo dentro de ésta, para que las personas que ingresen logren comprender e internalizar las pautas y normas que conducen a la organización.

Una vez que se tiene establecida la situación y el grupo, el líder va a buscar percibir qué es lo que el grupo necesita. De acuerdo a los niveles de la organización (superior, mandos medios, inferior), va a dar el primer paso en la percepción de las necesidades de cada grupo o individuo (por ejemplo: un obrero no busca prestigio, sino seguridad, pertenencia).

- Claves de la personalidad que hay que tener en cuenta dentro del grupo

  - Según Reisman**:** la persona necesita sentirse que pertenece al grupo y sentir una afinidad.

  - Según Eric Fromm: en los niveles superiores se busca prestigio y, consecuentemente, las mejores técnicas para venderse mejor. El éxito para estas personas es fundamental.

- Factores que influyen en la dinámica grupal

  - Estereotipos: son opiniones o juicios excesivamente generalizados, simplificados y autoperpetuados sobre las características personales de los demás; la búsqueda de uno de éstos puede servir como "gancho"; por ejemplo, mostrando experiencias de líderes exitosos o grupos competentes.
  - Situación: es el contexto en que se encuentra el grupo, hay que valerse de ésta para generar la influencia, por ejemplo: las condiciones de trabajo influyen en el comportamiento y rendimiento de los trabajadores.
  - Sexo: según la situación, será más fácil liderar un grupo masculino que uno femenino o viceversa.

Cada individuo percibe estos factores en forma diferente y pretenden que los demás tengan la misma percepción que ellos. Esto es imposible, ya que los procesos de socialización son diferentes en cada persona. Además, los sentimientos (lo afectivo) influyen también de manera importante en la percepción. De acuerdo a ello, aparecen los prejuicios, haciendo que se pierda la objetividad en alguna opinión.

Realice ejercicios N° 19 al 21

4.3 Características Fundamentales de un Líder

Los líderes deben poseer ciertas características, con el fin de guiar en forma eficiente y eficaz al grupo que lideran. Las características que deben poseer se muestran a continuación.

- Destreza: se refiere a aquello que permite al líder internalizar las sugerencias, como así también hacer que el grupo mismo las internalice. También implica saber interpretar y elegir aquellas sugerencias que parten del grupo y que son de posible realización.

- Adaptación al Grupo: la destreza debe ser la herramienta que permita esto. En este caso, el líder debe tener la capacidad de adaptarse a las características que presente el grupo, a sus costumbres, cultura, valores, lemas, códigos, etc., pero sin perder sus características propias, ya que debe mantener su identidad. Además, como las personas actúan de distinta manera cuando están en grupo a cuando están solas, el líder debe ser capaz de adecuarse a ambos estados, ya que al momento de interactuar con el grupo o con sus integrantes en forma individual, éstos asumirán diferentes comportamientos.

- Conocimiento de sus Propias Características: se deben tener en cuenta ciertos aspectos, tales como:

- Los aspectos que son semejantes al líder y al grupo (como la edad, el sexo, el nivel socio - económico y la cultura). Si estos aspectos son muy diferentes, es mejor un replanteo de la situación.
- Los aspectos semejantes de los miembros del grupo entre sí. Dependiendo del tipo de grupo que se necesite convendrá tener un grupo homogéneo o heterogéneo.
- Dependiendo de la situación en la que está incluida el grupo será el tipo de liderazgo que se efectúe.

- Saber Relacionarse con el Grupo y con los Superiores: en muchos casos el líder es el nexo entre superiores y los miembros del grupo, por lo tanto, debe ser muy objetivo y criterioso al transmitir la información.

4.4 Teorías de Liderazgo

Los hombres necesitan que alguien los guíe, organice y establezca los medios de comunicación. A partir del siglo pasado, se comenzó a utilizar la palabra inglesa “leader”, de “to lead” (guiar o dirigir). Con la aparición de líderes políticos, se comenzó a investigar si estas personas podían controlar a las masas, por lo que se originaron variadas teorías al respecto.

Los esfuerzos realizados por los conductistas (especialistas en ciencias del comportamiento), indican el interés que tienen por organizar las diferentes teorías.

Al parecer existen amplias categorías de teorías sobre el liderazgo, que han surgido de los recientes esfuerzos al detener la investigación y organizar el material disponible, las cuales se dividen de la siguiente manera:

1. Teorías Clásicas del Liderazgo:
   a) Teoría de los Rasgos del Liderazgo.
   b) Teorías Conductuales.
      - Estudios del Estado de Ohio.
      - Estudios de la Universidad de Michigan.
2. Teorías de Contingencia del Liderazgo:
   a) Modelo de Fiedler.
   b) Teoría Trayectoria – Meta.
   c) Modelo Líder – Participación.
   d) Teoría de Liderazgo Carismático.

A continuación, se explicarán cada una de estas teorías.

CLASE 07

4.4.1 Teorías Clásicas de Liderazgo

Estas teorías se enfocan en el comportamiento de los líderes, tales como: actitudes y personalidad.

a) Teoría de los Rasgos del Liderazgo: esta teoría aísla las características que establecen la diferencia entre los líderes y los no líderes. De acuerdo a ello, se establecen seis rasgos, en los cuales se puede ver la diferencia entre los líderes y los no líderes, ellos son:

1. Impulso: los líderes muestran un mayor nivel de esfuerzo. Tienen deseos de logro relativamente alto, son ambiciosos, poseen gran cantidad de energía, son persistentes e incansables en sus actividades y demuestran iniciativa.

2. Deseo de Dirigir: los líderes tienen fuerte deseo de influir y dirigir a otros; demuestran la disposición al tomar la responsabilidad.

3. Honestidad e Integridad: los líderes construyen relaciones de confianza con sus seguidores, además, muestran conductas éticas e íntegras.

4. Autoconfianza: los seguidores buscan líderes por falta de autoconfianza, por lo tanto, los líderes necesitan mostrar autoconfianza, a fin de convencer a los seguidores de la rectitud de las metas y decisiones.

5. Inteligencia: los líderes necesitan ser bastante inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información. Además, deben ser capaces de tener visión (prever oportunidades y posibles problemas), solucionar problemas y tomar decisiones correctas.

6. Conocimiento Relacionado con el Puesto: los líderes eficientes tienen un alto grado de conocimiento de los asuntos de la organización, de la industria y de los aspectos técnicos, lo que les permite tomar decisiones bien informadas y comprender las consecuencias de dichas decisiones.

b) Teorías Conductuales: estas teorías se basan en el comportamiento que presentan los líderes, tratan de diferenciar, según el comportamiento, a los líderes eficientes de los no eficientes. Se han realizado varios estudios para analizar el comportamiento presentado por los líderes, siendo los más comunes los siguientes:

1. Estudios del Estado de Ohio: este estudio se basó en dos categorías: la estructura inicial y la consideración.

   - Estructura Inicial: se refiere a la medida en que los líderes definen y estructuran su rol y el de sus empleados, con el fin de alcanzar el logro de los objetivos. Por lo tanto, comprende el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones

laborales y los objetivos y metas.

- La Consideración: se refiere a cuando una persona establece relaciones laborales de confianza, respeta las ideas y sentimientos de los empleados.

La conclusión de este estudio fue que los líderes con alto nivel de estructura y consideración, logran un alto desempeño y satisfacción en los empleados.

2. Estudios de la Universidad de Michigan: intenta localizar las características conductuales de los líderes que están relacionados con el desempeño. Este estudio se basa en dos categorías: la orientación al empleado y la orientación a la producción.

- Líderes Orientados al Empleado: son individuos que enfatizan las relaciones interpersonales, que se preocupan de las necesidades de sus empleados y aceptan las diferencias.

- Líderes Orientados a la Producción: son individuos que enfatizan en los aspectos técnicos del trabajo o en las actividades del puesto, se preocupan por lograr las actividades de los grupos que guían y consideran a los empleados como un medio para lograr el fin.

La conclusión que se obtuvo de este estudio fue que los líderes orientados al empleado obtuvieron mayor productividad y mayores índices de satisfacción en el trabajo, que los orientados a la producción.

Realice ejercicio N° 22

4.4.2 Teorías de Contingencia de Liderazgo

Son aquellas que relacionan el comportamiento de los líderes con una situación específica, es decir, que actúan de acuerdo a la situación que se enfrenten.

a) Modelo de Fiedler: esta teoría incluye la creencia de que el mejor líder es aquel que puede adaptar su estilo personal a un grupo en un momento determinado, con el fin

de manejar satisfactoriamente una situación dada. Los principales elementos de la teoría situacional son el líder, el grupo y la situación; la variable correspondiente a la situación es de primordial importancia, puesto que afecta lo que el líder puede lograr.

El líder es aquel que puede adaptar su estilo personal, a fin de manejar adecuadamente la situación a la que tiene que hacer frente y las características del personal. El trabajo de Fiedler se basa en los aspectos adaptables del liderazgo y supone que se trata de factores situacionales que afectan la eficiencia del líder.

En este estudio se estableció un cuestionario del colaborador menos preferido, el cual mide si una persona está orientada a las actividades o a las relaciones.

También se basa en tres situaciones, las cuales definen los factores situacionales clave para determinar el liderazgo efectivo, ellas son:

- Relaciones Líder – Miembro: se refiere al grado de confianza, la integridad y el respeto que los subordinados tienen hacia su líder.

- Estructura de Actividades: se refiere al grado en el que las asignaciones del puesto son efectuadas mediante un procedimiento, es decir, son los niveles de formalización, definición y estructuración de las funciones y actividades que desempeñan los subordinados en la organización.

- Poder de Posición: se refiere al grado de influencia que tiene un líder sobre las variables de poder, tales como: contratación de personal, despido, disciplina, promociones y aumentos salariales. Además, incluye las recompensas y sanciones que se relacionan normalmente con el puesto, la autoridad oficial del líder, basada en el lugar que ocupa en la jerarquía administrativa, el respaldo que se encuentra en la jerarquía administrativa y el apoyo que recibe el líder de sus superiores y de toda la organización.

Fiedler determina el tipo de liderazgo que es más adecuado para cada situación, utilizando el modelo tridimensional y resultados empíricos. Recopiló información que relaciona el estilo de liderazgo con las tres mediciones tridimensionales de las condiciones, que son desfavorables o favorables para el líder.

La medición del estilo de liderazgo que se adopte, diferencia a los líderes que tienden a ser tolerantes, considerados y a fomentar las buenas relaciones entre los miembros del grupo (tolerantes), de los líderes que tienden a dirigir y controlar, y que están más orientados a las tareas que a las personas (directivos).

El Modelo de Fiedler indica que los líderes directivos pueden funcionar mejor en determinados tipos de situaciones, mientras que los líderes tolerantes funcionan mejor en otros tipos de situaciones. En lugar de esperar que los líderes adopten un estilo definido, Fiedler identifica al tipo de líder que se desempeña mejor en la situación en cuestión. Además, afirma

que para que un líder sea eficiente, en la mayor parte de los casos, es necesario que sea flexible; el líder tiene que examinar la situación y decidir si proporcionará instrucciones estructuradas o no estructuradas respecto al problema o meta.

Fiedler propone una teoría del liderazgo que incluye la personalidad del líder y las variables situacionales, tales como: la tarea que se debe realizar y las características de comportamiento del grupo de empleados sobre el que debe ejercer influencia el líder.

Este modelo define al liderazgo en forma completa, según las situaciones y entornos en los que se mueve el líder.

b) Teoría Trayectoria – Meta: establece que el trabajo del líder es apoyar a sus seguidores en el logro de sus metas, ofrecer orientación y respaldo necesarios para asegurar que sus objetivos sean compatibles con los de la organización.

En esta teoría se identificaron cuatro comportamientos de liderazgo:

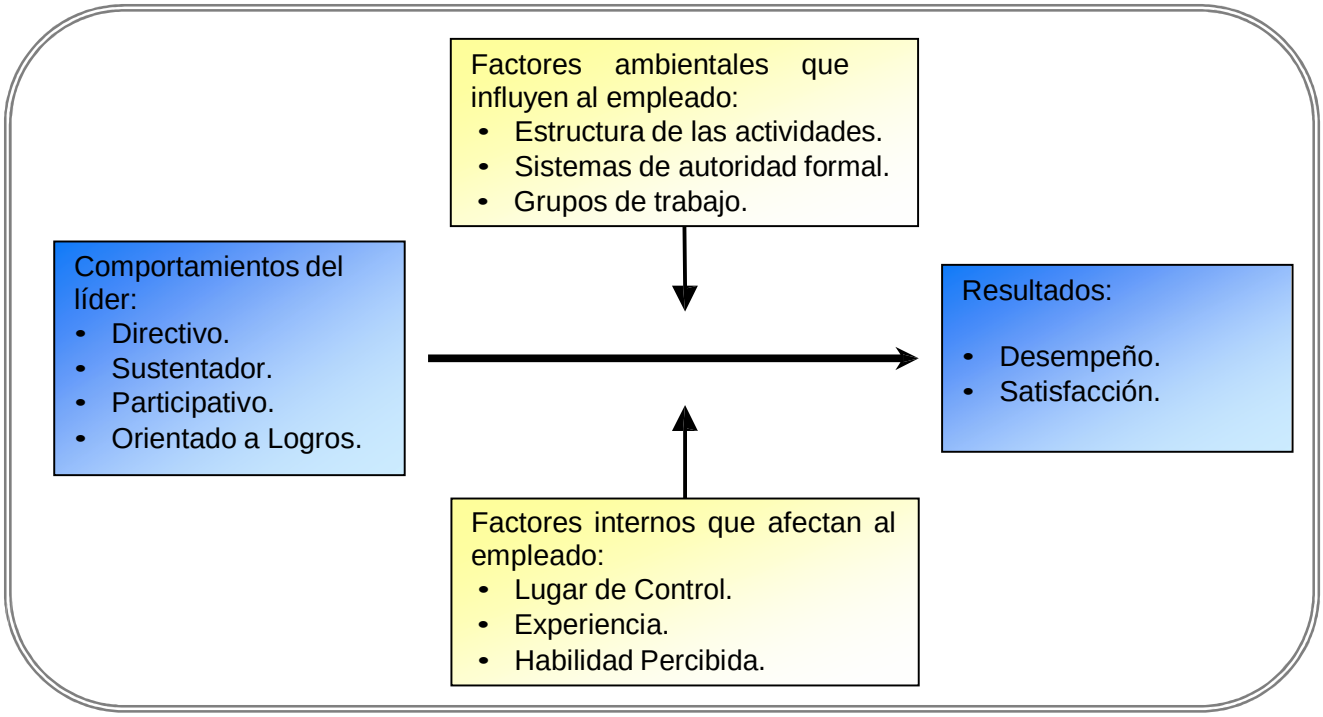
1. Directivo: el líder permite a los empleados saber qué se espera de ellos, los trabajos que deben efectuar y les ofrece guías o pautas de cómo realizarlo.

2. Sustentador: el líder es amistoso y muestra interés por las necesidades de los empleados.

3. Participativo: el líder consulta a los empleados antes de tomar las decisiones.

4. Orientado a Logros: establece metas desafiantes y espera que los empleados se desempeñen en niveles más altos.

Figura N° 4: Comportamiento del Líder v/s Rendimiento Según los Factores Ambientales que Existan en la Organización.



El líder será eficiente o ineficiente dependiendo de la forma que interpreta el ambiente y su comportamiento. Por ejemplo: si el líder es participativo, y en la organización existe una estructura rígida y formalizada, el desempeño del líder será deficiente, ya que las condiciones ambientales no son acorde a su manera de liderar.

c) Modelo Líder – Participación: ofrece reglas para determinar la forma y cantidad de toma de decisiones participativas en diferentes situaciones, es decir, relacionan la conducta del líder y la participación con la toma de decisiones. En este caso, supone que el líder puede adoptar su estilo de toma de decisiones a diferentes situaciones.

Este modelo, identificó doce variables de contingencia, las cuales determinan el comportamiento del líder (sea éste: participativo, autocrático, directivo, sustentador u orientado a los logros).

A continuación, se muestra un cuadro en donde aparecen las variables que se identificaron en este modelo.

Cuadro N° 1: Variables de Contingencia del Modelo Líder – Participación

- *Requerimientos de Calidad:* ¿Qué tan importante es la calidad técnica de esta decisión?
- *Requerimiento de Compromiso:* ¿Qué tan importante es el compromiso del empleado para la decisión?
- *Información del Líder:* ¿Cuenta con información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?
- *Estructura del Problema:* ¿El problema está bien estructurado? (Los problemas bien estructurados son aquellos en que el problema es conocido y repetitivo).
- *Probabilidad de Compromiso:* si tomara la decisión por su cuenta, ¿Es razonablemente cierto que los empleados se comprometan con la decisión?
- *Congruencia de la Meta:* ¿Los empleados comparten las metas organizacionales para alcanzar la solución a este problema?
- *Conflicto del Empleado:* ¿Hay conflicto entre los empleados por las soluciones posiblemente preferidas?
- *Información del Empleado:* ¿Cuentan los empleados con información suficiente para tomar una decisión de calidad?
- *Restricción de Tiempo:* ¿Una crítica restricción de tiempo limita su capacidad para involucrar a los empleados?
- *Dispersión Geográfica:* ¿Son prohibitivos los costos en que se incurre para reunir a los empleados geográficamente dispersos?
- *Tiempo de Motivación:* ¿Qué tan importante es para usted reducir al máximo el tiempo que le lleva tomar decisiones?
- *Motivación – Desarrollo:* ¿Qué tan importante es para usted aumentar al máximo las oportunidades de desarrollo del empleado?

Realice ejercicio N° 23

d) Teoría de Liderazgo Carismático: los seguidores formulan atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos en el líder. Las características claves de los líderes carismáticos son siete, ellas son: autoconfianza, visión, capacidad para comunicar una idea, fuertes convicciones en relación con sus ideas, comportamiento fuera de lo común, destacan como agentes de cambio y poseen sensibilidad en las condiciones del medio.

Las personas que trabajan con líderes carismáticos están motivadas a ejercer un esfuerzo extra y expresan satisfacción.

Una de las mayores desventajas de esta teoría es la siguiente: como el líder tiene demasiada autoconfianza, es incapaz de escuchar a otros, y cuando es desafiado por empleados agresivos, se origina incomodidad y aparecen los problemas.

A continuación, se expone un cuadro donde se identifica cada una de estas variables.

Cuadro N° 2: Características de los Líderes Carismáticos

- *Autoconfianza:* los líderes carismáticos tienen confianza absoluta en su juicio y capacidad.
- *Visión:* tienen una meta idealizada que propone un futuro mejor que el status quo. Cuando existe una diferencia muy grande entre las metas idealizadas y el status quo, es posible que los seguidores atribuyan características extraordinarias al líder.
- *Capacidad para Comunicar la Idea:* son capaces de aclarar y establecer las ideas en términos comprensibles para otros. Esta comunicación demuestra una comprensión de las necesidades de los seguidores y, por lo tanto, actúa como fuerza motivadora.
- *Fuertes Convicciones en Relación con sus Ideas:* los líderes carismáticos son percibidos como comprometidos fuertemente con la organización y dispuestos a enfrentar un alto riesgo personal, incurrir en altos costos y comprometerse en un sacrificio propio para lograr sus propósitos.
- *Comportamiento Fuera de lo Común:* tienen comportamientos que son percibidos como novedosos, no convencionales y contra las normas. Cuando alcanzan el éxito, estos comportamientos provocan sorpresa y admiración en los seguidores.
- *Sensibilidad en las Condiciones del Medio:* son capaces de realizar evaluaciones realistas de las limitaciones y recursos del medio, necesarios para lograr el cambio.

Fuente: Robbins, Stephens P. & De Cenzo David A., "Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Generales", 1996.

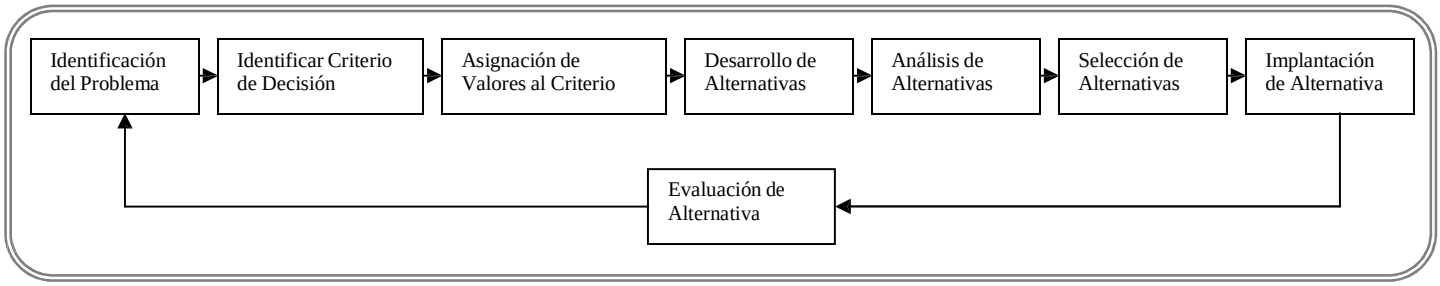
CLASE 08

5. TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. Una toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre y la crítica. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión.

Por lo tanto, el proceso de toma de decisiones se describe, habitualmente, como elegir entre alternativas. El proceso de decisiones consta de ocho pasos, los cuales se muestran en la siguiente figura.

Figura Nº 5: Proceso de Toma de Decisiones



A continuación, se explicarán cada una de las etapas del proceso de toma de decisiones.

1. Problema: en esta etapa, se identifica la existencia de un problema, se necesita hacer una elección o hay un obstáculo que no permite lograr el objetivo o meta organizacional. Por lo tanto, el administrador o el líder del grupo nota una diferencia entre la situación real y una situación deseada.

2. Criterio de Decisión: en esta etapa se definen las variables (o criterios) que son importantes en una decisión. Por ejemplo, si disminuyen las ventas, puede deberse a la situación económica, cambios en los gustos, disminución en la calidad, la competencia a disminuido los precios, entre otras.

3. Asignación de Valores a Criterios: cada variable (o criterio) no tiene la misma influencia en el problema que se intenta resolver, por lo tanto, se le debe asignar una ponderación o calificación diferente a cada una de ellas, las cuales deben ir de la más a la menos importante, con el fin de adecuar las alternativas de solución a dicha variable (las alternativas deben influir esa variable directamente para poder resolver el problema).

Por Ejemplo

Si la calidad es la variable que influye más en la disminución en las ventas se le asigna un valor determinado, lo mismo sigue con las variables que la proceden.

Calidad	7
Precio Competencia	6
Gustos	5
Etc.	

4. Desarrollo de Alternativas: se realiza un esfuerzo sistemático por identificar las opciones que podrían resolver el problema. Generalmente, existe un número limitado de alternativas, restringidas en tiempo y recursos (ya sean, monetarios, humanos o materiales).

5. Análisis de Alternativas: se analizan las fortalezas y debilidades de cada alternativa, esto depende de los pasos (2) y (3), ya que se debe identificar cual de ellas es la que influye más en el problema.

6. Selección de Alternativas: el análisis de las alternativas del paso (5), junto con una cuidadosa consideración de los objetivos organizacionales, tiene como resultado la elección de una alternativa.

7. Implantación de Decisión: es la puesta en marcha de las acciones aprobadas para iniciar la alternativa escogida. Ninguna decisión eficaz será posible a menos que se lleven a cabo las acciones que la hagan realidad. Además, se debe comunicar a los afectados del curso de acción a seguir, con el fin de que se comprometan a efectuar ciertas acciones para llevar a cabo la alternativa seleccionada.

8. Evaluación de la Eficacia de la Decisión: en esta etapa, se comparan los resultados obtenidos con la nueva decisión, con la situación deseada, es decir, se verifica si se han alcanzado los objetivos planeados.

5.1 Toma Racional de Decisiones

Quienes toman decisiones, deben ser completamente racional en el proceso de toma de decisiones, es decir, debe ser objetivo y lógico, como la selección de la alternativa de solución al problema debe maximizar las metas propuestas, los pasos de dicho proceso tienen que estar relacionados de manera consistente.

Cuando se efectúa una toma racional de decisiones, se originan un conjunto de características, las cuales se presentan en la siguiente figura.

Figura Nº6: Proceso de Racionalidad

El problema es claro y conciso.	Las metas son claras y definidas.	Se conocen todas las alternativas de solución y sus consecuencias.	Las preferencias son constantes, claras y estables.	No existe preocupación de tiempo o costos.	La elección final maximiza el resultado final.

⇩

Toma Racional de Decisiones

Sin embargo, la mayor parte de las decisiones no presentan estas características, por lo que al tomarse en conjunto los criterios expuestos anteriormente (Figura Nº6), se puede concluir que, con frecuencia, el proceso de toma de decisiones se desvía de lo lógico, sistemático y consistente.

Debido a esto, quienes toman decisiones deben extraer rasgos esenciales de los problemas a los que se enfrentan, sin captar toda su complejidad, a esto se le denomina racionalidad limitada. Dado que generalmente se presentan limitaciones de información o de tiempo, estos individuos intentan comportarse de forma racional. Pero no intentan obtener resultados maximizadores, sino que satisfactorios, es decir, suficientemente buenos.

Además, se debe tener presente que la toma de decisiones está influenciada por el interés personal que tengan los individuos que tienen la facultad de decidir, la cultura organizacional, las estructuras, el poder, entre otras.

En el proceso de toma de decisiones, los directivos (con facultad de decidir) se ven enfrentados a diferentes tipos de problemas, por lo tanto, dicho proceso difiere en cada uno de los casos.

A continuación, se muestran los tipos de problemas a que se pueden ver enfrentados los directivos y los tipos de decisiones que existen.

Cuadro Nº 3: Tipos de Problemas

Problemas Bien Estructurados	Problemas Mal Estructurados
• Son directos. • Las metas están bien definidas y son claras. • El problema es familiar, es decir, es conocido y rutinario. Por ejemplo: cambios de mercaderías por fallas en el producto.	• Son nuevos e inusuales. • La información que se obtiene en torno al problema es ambigua, incompleta y deficiente. Por ejemplo: abrir o cerrar una planta.

Cuadro Nº 4: Tipos de Decisiones

Decisiones Programadas	Decisiones No Programadas
• Son problemas bien estructurados. • Las decisiones son repetitivas y rutinarias. • Se apoya en decisiones anteriores. • La solución al problema es evidente. Por ejemplo: cuando salen fallas en el producto, los clientes pueden pedir devolución del dinero o cambio de la mercadería.	• Son problemas mal estructurados o nuevos. • Son decisiones únicas y no recurrentes. • Existen varias alternativas de solución al problema. Por ejemplo: reestructurar la organización.

En el caso de las decisiones programadas, el directivo recurre a procedimientos sistemáticos, reglas o políticas para darles solución a los problemas.

A medida que los individuos suben de nivel jerárquico, se enfrentan a problemas más mal estructurados.

5.2 Toma de Decisiones en Grupo

Cuando las decisiones son importantes y tienen un impacto a largo plazo en las actividades de la organización y en los empleados, generalmente, se toman en grupo, con el fin de encontrar la mejor alternativa de solución al problema.

La toma de decisión grupal proporciona información más completa, ya que como existen más individuos vinculados con la toma de decisión, existe mayor posibilidad de proporcionar diferente información. Recuerde que “dos cabezas, piensan más que una”.

Además, existe mayor variedad de experiencias y perspectivas en el proceso de decisión y, por lo tanto, hay más alternativas de solución.

Como la toma de decisiones se realiza en forma grupal, existe un consenso de las alternativas de solución, por lo cual aumenta la aceptación de la solución y el proceso aumenta su legitimidad, al ser visto como un proceso democrático.

Sin embargo, la toma de decisiones grupal, también tiene sus desventajas, ellas son:

- Al existir diversidad de opiniones, se tarda en llegar a una solución por consenso, y es más complicado reunir a la gente, debido a que todos no poseen la misma disponibilidad de tiempo.

- La gente extrovertida puede dominar la reunión, haciendo prevalecer sus puntos de vista sobre las minorías.

- Puede existir conformidad grupal, ya que muchas veces se reprimen ideas por ser minoritarias o no populares.

- Como es el grupo quien toma las decisiones, la responsabilidad se reparte entre sus integrantes, por lo cual no existe una persona directamente responsable de la toma de decisión.

5.2.1 Técnicas Grupales de Toma de Decisión

Existen diversas técnicas para encontrar las alternativas de solución a los problemas. A continuación, se exponen algunas de ellas.

- Lluvia de Ideas: son grupos integrados de 6 a 12 personas. El problema es expuesto a todos los integrantes del grupo, todos ellos dan su opinión y expresan las posibles alternativas de solución. Todas las alternativas se registran para analizarse y evaluarse. Esta técnica sólo genera ideas, por lo que en la reunión no se permiten las críticas.

- Técnica Nominal de Grupo: los miembros se reúnen en una sala. Antes de cualquier análisis, cada miembro anota sus ideas o posibles soluciones con respecto al problema. Cada miembro debe presentar sus ideas, las cuales son registradas. Una vez que se han apuntado todas las ideas, el grupo las analiza, evalúa, y califica. Aquella idea que tenga la calificación más alta, será la decisión final a adoptar.

- Técnica de Delphi: en este caso, los integrantes del grupo nunca están frente a frente, ya que mediante cuestionarios cuidadosamente diseñados, se identifica el problema y se presentan las soluciones potenciales. Cada miembro del grupo debe entregar en forma anónima los resultados del cuestionario, luego, dichos resultados se transcriben y reproducen, entregándole a cada integrante una copia de ellos. Después de que cada miembro del grupo tenga en sus manos estos resultados, el procedimiento se vuelve a repetir el número de veces que sea necesario, hasta llegar a un consenso.

- Reuniones Electrónicas: es un grupo interactuando a través de computadoras interconectadas para tomar decisiones. En este caso, se agrupan todos los integrantes del grupo frente a terminales de computadoras. Se presentan las alternativas y los participantes, a través del computador escriben sus respuestas. Esta técnica es rápida, conserva el anonimato y favorece la honestidad.

Realice ejercicios N°24 al 26

CLASE 09

5.3 Toma de Decisiones en la Organización

El líder es una persona que habitualmente toma decisiones para sí o para otros, lo que es una de las características fundamentales de su liderazgo. Nada suple esta capacidad, ni la habilidad en las relaciones humanas, ni el encanto personal.

Sin embargo, los estilos de toma de decisiones, se relacionan con las características de la personalidad propia de cada individuo, tales como, impulsividad, inestabilidad emocional, obsesión, etc. Por ello, es importante dar algunas orientaciones sobre la toma de decisiones.

A continuación, se entregan algunas recomendaciones para una buena toma de decisiones.

- Los individuos deben ceñirse a lo que les corresponde. Quienes toman las decisiones (líder o directivo), no debe obsesionarse por todos los problemas que lo rodean, sino que sólo deben preocuparse por aquellos que le competen. Esto ayudará a que sus decisiones se centren en el núcleo de los verdaderos problemas y necesidades.

- Las personas que toman decisiones no deben dejarse presionar. En el proceso decisional se debe buscar siempre la verdad en un clima de libertad interior. Deben rechazar todo lo que pueda influir, al margen de ellos mismos.

- Se debe tomar sólo una decisión a la vez, ya que las decisiones suelen estar ligadas unas con otras. Por lo que al alterar una variable, lo más probable es que se afecten otras. De acuerdo a ello, hay que analizar en qué puede influir la decisión tomada.

- Se deben tomar decisiones basándose en la evidencia, no sobre la base de la inspiración. Por lo tanto, hay que analizar los pro y los contra de cada decisión, y de acuerdo a ello, decidir.

- Se debe aceptar el riesgo y la responsabilidad en la toma de decisiones. Se debe tener presente que en la vida no existen seguridades absolutas y ninguna decisión está exenta de riesgos. La falta de decisión es signo de falta de desconfianza y determinación.

- Siempre se debe tener una opción alternativa, es decir, al tomar una decisión, siempre debe existir una alternativa a seguir, en el caso de que se originen circunstancias imprevistas.

- Se debe equiparar la decisión con la acción. Al tomar una decisión, no hay que esperar a ponerla en práctica, ya que la rapidez con la que una persona concuerde su acción con su decisión, es una buena medida para juzgar su liderazgo personal.

- Se debe saber revocar una decisión, si está mal. Se necesita valor personal para admitir que la decisión tomada es un error, pero estas son las decisiones que distinguen a los hombres de los niños. Por lo tanto, se debe ser maduro para revocar lo que no conviene.

Existen algunas teorías que explican los tipos de decisiones que se toman en una organización, dos de ellas son: la teoría del mercado y la teoría de la planificación y el control.

La teoría del mercado identifica el papel de la administración, básicamente, constituido por decisiones reactivas, que responden a los sucesos ambientales a medida que éstos tienen lugar. Este parecer, concede un papel pasivo a la administración. En cambio, la teoría de la planificación y el control percibe a la administración, esencialmente, con un papel de naturaleza activa, que intenta acondicionar el estado de la empresa. Esta segunda teoría, destaca la función de la planificación de la administración.

Por lo tanto, en este caso, el factor primordial de éxito en una empresa es la competencia de la dirección para planificar y controlar las actividades de la organización. La administración debe tener confianza en su habilidad para establecer objetivos realistas y desarrollar eficientes estrategias para alcanzar sus objetivos.

Cuadro Nº 5: Diferencias entre la Teoría del Mercado y la Teoría de la Planificación y el Control

Teoría del Mercado	Teoría de la Planificación y el Control
1. La administración está sólo al capricho de las fuerzas económicas, sociales, tecnológicas y políticas prevalecientes en el medio ambiente. 2. En consecuencia, la administración, esencialmente, desempeña un papel de pitonisa, que lee el medio ambiente. 3. Cuando se lee el medio ambiente, la administración toma decisiones reactivas. 4. Por lo tanto, el éxito de la administración depende de una habilidad para leer el medio ambiente y reaccionar prudentemente. En este caso, se puede apreciar que la administración lee los sucesos que están ocurriendo y, posteriormente, reacciona ante los mismos.	1. El destino de la empresa puede ser manipulado. Por consiguiente, puede ser planificado y controlado por la administración. 2. Los buenos administradores pueden hallar formas realistas de lograr los objetivos. 3. La administración puede manipular las variables controlables y planificar aquellas variables no controlables. 4. Por lo tanto, la calidad de las decisiones de planificación por la administración determina el éxito de éstas. En este caso, la administración prevé los futuros sucesos y planifica cómo enfrentarlos.

En el mundo real, la administración opera en algún punto intermedio entre ambos extremos. De vez en cuando, algunas compañías se encuentran en situaciones en las que las variables no controlables, parecen ser lo bastante dominantes como para determinar el destino de la compañía.

Esta observación es válida en numerosas situaciones cuando se las mira en el corto plazo. Sin embargo, tales situaciones no niegan la teoría de la planificación y el control.

En prácticamente todos los casos, una administración bien informada e imaginativa, puede manipular muchas variables, que habrán de tener impacto dominante sobre el éxito futuro de largo alcance de las organizaciones.

Por Ejemplo

Una administración competente, que se encuentre en un entorno en el que el destino de la organización se vea dominado por las variables no controlables, ideará muy pronto caminos que le permitan moverse a otros medios en los que sean variables controlables las que tiendan a predominar.

Los administradores competentes, al igual que los inversionistas sensatos, generalmente no se interesan en operar en un medio ambiente que sea del todo aleatorio.

De este modo, mientras más cerca se opere de acuerdo con la teoría de la planificación y el control, mayores serán las oportunidades para reducir la naturaleza fortuita de los sucesos, y mayor será la importancia de la competencia de la administración.

6. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba, además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad, producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como, la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación, se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997), define el término como: "… aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social…" esa interacción compleja de los grupos sociales de una organización está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989), presenta la cultura organizacional como: "…un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

García y Dolan (1997), definen la cultura como: "… la forma característica de pensar y hacer las cosas… en una empresa… por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual…"

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como, todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, rituales y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas, producto de la dinámica organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura organizacional crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno.

La cultura es parte innata para aquellos que han estado con la organización durante algún tiempo. La ignorancia de la cultura hace reconocibles a los recién llegados, mientras

que los miembros mal adaptados se identifican como aquellos que rechazan, o de alguna otra manera, son incapaces de utilizar la cultura de la organización. Establecer relaciones requiere asumir funciones dentro de una estructura social, la calidad de estas relaciones se rige por el grado hasta el cual los individuos interesados, han absorbido la cultura de la organización para poder actuar dentro del mismo código general.

La cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos.

Las raíces de la cultura en las organizaciones incluyen tanto la perspectiva interactiva simbólica, como un planteamiento social y antropológico. La realidad cultural se considera construida socialmente y la interacción social tiene lugar por medio del intercambio de símbolos que poseen un sentido compartido para un conjunto de actores sociales.

Desde esta perspectiva, los mitos, arquetipos, historias e ideologías son, con frecuencia, útiles para explicar el comportamiento de las personas como las características más objetivas de las organizaciones, porque incorporan y enuncian claramente la identidad de los miembros de la organización.

Los miembros de un grupo de trabajo también tienen sus normas, sus creencias y valores. En la cultura de un equipo se incluyen: las tradiciones, los precedentes y las prácticas establecidas desde tiempo atrás, que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionarse. Estas son las reglas y lineamientos que les dicen a los miembros cómo participar, qué hacer y qué no hacer, cuando se presentan tareas a resolver.

Los empleados forman una percepción subjetiva global de la organización basada en factores como el grado de tolerancia al riesgo, el énfasis en el sentido de equipo y el apoyo a la gente. Esta percepción se vuelve, en efecto, la cultura o personalidad de la organización. Así, estas percepciones favorables o desfavorables afectan el desempeño y la satisfacción del empleado, y el impacto mas grande tiene lugar en las culturas más fuertes.

Así como la personalidad de la gente tiende a ser estable a lo largo del tiempo, así también las culturas fuertes lo son. Ello provoca que las culturas fuertes sean difíciles de cambiar por los directivos. Cuando una cultura es ajena a su ambiente, la administración querrá cambiarla. Pero para cambiar la cultura de una organización es un largo y difícil proceso. El resultado, cuando menos en el corto plazo, es que los directivos deberían tratar la cultura de sus organizaciones como relativamente fijas.

Una de las implicaciones directivas más importantes de la cultura organizacional se relaciona con las decisiones de selección de personal. Contratar individuos cuyos valores no se alinean con los de la organización se traduciría en empleados sin motivación ni compromiso y que estén insatisfechos con sus puestos y con la organización. No es de sorprender que los empleados “desajustados” tengan mayores tasas de rotación que los

individuos que se perciben como bien ajustados.

CLASE 10

6.1 Administración por Valores

Los valores se pueden definir como las convicciones básicas acerca del bien y del mal. Por lo tanto, se relacionan directamente, con las acciones a emprender, en el sentido de hacerlas bien o mal.

La mayoría de las personas de una organización tienen intereses y metas compartidas en un grupo, que suelen dar forma a su conducta. Los valores son importantes para la creación de culturas fuertes, donde los valores son ampliamente apreciados, por lo tanto, los empleados están comprometidos con la empresa.

La administración basada en los valores, es un enfoque en el que los directivos, establecen y practican valores compartidos en una organización, los cuales forman la cultura de la misma, refleja cual es su posición, en que creen y la forma en que opera la empresa y el comportamiento por el cual deben guiarse los empleados.

En cada empresa existen sistemas o patrones, valores, símbolos, rituales, mitos o prácticas. Estos valores compartidos determinan qué perciben los empleados y cómo responden a su mundo.

Existe una ambigüedad hacia lo que es ético y puede convertirse en un problema para los empleados. Los códigos de ética nos sirven para reducir esa ambigüedad los cuales contienen los valores principales de una organización y las reglas éticas que esperan que sus empleados sigan.

Todas las organizaciones tienen culturas pero no todas las culturas tienen un impacto igual en sus empleados. Las culturas fuertes son organizaciones en la que los valores clave son muy apreciados y compartidos, cumplen sus prácticas de reclutamiento y socialización para generar el compromiso de los empleados.

Cuando más acepten los empleados los valores clave de la empresa y mayor sea el compromiso con dichos valores; más fuerte será la cultura. De esta forma, se identificarán más con la empresa y se sentirán parte de ella, lo cual significará que se trabaje bajo un clima laboral más favorable, siendo beneficioso tanto para el individuo como para la organización, ésta al alcanzar sus metas (gracias al mejor desempeño de sus empleados) y los individuos al sentirse más cómodos y satisfechos al trabajar en un ambiente agradable.

6.2 Propósitos de los Valores Compartidos

Los valores compartidos de una empresa actúan como indicadores de las decisiones directivas y sus acciones, ayuda a los jefes de los distintos niveles a planificar como organizar, dirigir, y controlar las actividades organizacionales, a tener rendimiento por medio de la excelencia, respeto por el individuo, dedicación a la equidad y a la integridad.

Otro propósito de los valores compartidos es el impacto que tienden a dar forma al comportamiento de los empleados y comunicar lo que la organización espera de sus miembros.

Los valores corporativos compartidos influyen en los esfuerzos de mercadotecnia. Además, se proponen crear el espíritu de equipo en las organizaciones. Los empleados desarrollan un compromiso personal más profundo con su trabajo y se sienten obligados a asumir las responsabilidades de sus obligaciones.

Otros propósitos son:

1. Ser un ciudadano confiable de la organización, esto implica cumplir con los reglamentos de seguridad e higiene, cortesía, respeto, honestidad y sentido de equidad, administrar bien las finanzas personales, asistencia y oportunidad, no introducir fármacos, drogas ilegales y armas de fuego en el centro de trabajo.

2. No hacer nada ilegal e impropio que perjudique a la organización, como prohibición de sobornos, evitar actividades externas que estén en conflicto con los deberes y mantener la confidencialidad de documentos; no utilizar los bienes de la compañía para beneficio personal, no difundir información falsa.

7. Ser “bueno” con los clientes, lo cual implica presentar informaciones veraces en la publicidad del producto; desempeñar los deberes asignados entregando lo mejor de nuestra capacidad, y presentar los productos y/o servicios con calidad.

Realice ejercicios N° 27 y 28

7. CAMBIO ORGANIZACIONAL

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser "atropelladas" por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, porque no son. En realidad, el cambio ocurre a través de las personas y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio, es necesario conocer sus valores, sus creencias y sus comportamientos.

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. Dichos cambios ocurren de acuerdo a las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término desarrollo es aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado.

Por lo tanto, el cambio puede definirse como el proceso a través del cual una organización llega a ser diferente de lo que era en un momento anteriormente dado. Todas las organizaciones cambian, pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas los miembros de éstas es, que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la empresa. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero cuando se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado e hipercompetitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral.

Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Los directivos que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas.

La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio.

La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo real y efectivamente. El cambio no debe ser autoritario, ya que así es muy difícil de lograr, por el contrario, debe ser flexible, con la participación de todo el personal, a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Para lograr el cambio, los grupos deben perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio.

Para realizar un proceso de cambio exitoso es premisa fundamental el autoconvencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser " quien no se adapte al cambio, sucumbirá en el camino".

Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

El ambiente que envuelve a las organizaciones, generalmente está en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir, hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios; es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite.

Un proceso de cambio bien conducido, implica lograr una transformación personal que hace que el hombre esté más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse los altos directivos, con el fin de generar la respuesta esperada.

Un aspecto importante a considerar, es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Se debe tener presente que los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

CLASE 11

7.1 El Proceso de Cambio

El proceso de cambio consiste básicamente en tres etapas.

- Recolección de Datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

- Diagnóstico Organizacional: del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

- Acción de Intervención: se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que éste es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

Actualmente, el cambio organizacional es la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, ya que el cambio se constituye en él, es un fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente desde el punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan.

La gente se pasa la vida esperando a que las cosas cambien, a que las personas que los rodean cambien y a que todo se ajuste a su manera de ser y de pensar. Pero los empleados pueden asumir el rol de líderes dentro de un proceso de cambio y crear una visión compartida que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio. La misión de generar la capacidad de cambio, parte de la auto-educación permanente, para aprender o desaprender y para ayudar a otros en este proceso de aprendizaje. Por lo tanto, el aprendizaje es cambio y su punto de partida es la educación.

El conocimiento es la clave para ser competitivos. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el

conocimiento.

Es necesario que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

Una buena forma de aumentar la efectividad, es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional.

Trabajar por trabajar hoy es signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

El entorno cambia y las empresas se van ajustando a nuevas reglas como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y a cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, la autogestión y el autodesarrollo como pilares del cambio.

El autodesarrollo permite que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje.

La autogestión lleva a que cada empleado esté en capacidad de planear, hacer y evaluar su propio trabajo sin necesidad de tener que estar esperando a que su superior le diga las cosas que el mismo sabe que se deben hacer por el bien de la Empresa.

La autogestión implica lo siguiente:

- Trabajar en equipos que requieran poca o ninguna supervisión.
- Lograr que los empleados aporten buenas ideas y sugerencias.
- Convertir a la empresa en una organización que aprende continuamente.
- Hacer que los empleados se sientan dueños de lo que hacen.
- Lograr que la dirección mantenga un mayor control del negocio.
- Que cada uno de los empleados actúe como un empresario creativo y automotivado.
- Que la empresa sea un lugar de trabajo agradable y que a su vez ofrezca a los clientes excelentes productos y servicios que aseguren su permanencia en el mercado.

Se debe comenzar por querer el trabajo que se realiza en la empresa, borrar de la mente todos los rencores, celos profesionales y envidias que se manejan en las organizaciones. Debemos pensar que el trabajo es parte de la misión que se tiene en la vida y que ésta es la mejor oportunidad de servir a los demás.

7.1.1 Proceso de Cambio Planeado

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran.

Los procesos que deben ocurrir, en cada una de las fases, para lograr el cambio en un sistema humano son las siguientes:

- Descongelamiento (Invalidación): durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa, además, se ofrece el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desean alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

- Cambio a Través de la Reestructuración Cognoscitiva: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento le exigen a los directivos.

- Nuevo Congelamiento (Consolidación del Cambio): esta fase ayuda a los directivos para que incorporen su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta dirección continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo, puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

El establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

Realice ejercicios N° 29 y 30

CLASE 12

7.2 Reacción de la Organización Frente al Cambio

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción.

En consecuencia, se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

Las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

El proceso educativo puede ser concebido como el proceso de compartir una cultura y/o un conocimiento, con el que se logra el mantenimiento de la cultura existente de la organización.

Ningún cambio puede ser exitoso, sin una planificación previa; además, se debe determinar por qué personas será iniciado el proceso de cambio (dirección del nivel alto, medio o bajo). Es posible que la influencia del liderazgo, tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta dirección se encuentra muy alejada de las funciones de la dirección a nivel operativo.

Cualquiera que sea el caso, cuando la empresa está en proceso de cambio, las normas culturales deben reorientarse cambiando el sistema directivo, es decir, los múltiples procesos directivos, la estructura organizacional y el estilo de dirección que impulsa a la empresa.

Tal situación ha originado nuevos retos a los altos directivos; pero a su vez ha permitido liberar energía e iniciativas suficientes que llevarán a las organizaciones a ser competentes en el mundo de los negocios.

La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente. En sentido general, se puede decir que el cambio es una actitud y una aptitud, lo primero se refiere a que los individuos deben adoptar nuevas posturas para poder implementar e instaurar el cambio, y lo segundo, se enfoca en la capacidad de los individuos de visualizar las oportunidades y controlar las amenazas, permitiendo mantener e incrementar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen.

En otro orden de ideas, se percibe una interdependencia entre la dirección y el cambio, por lo tanto, se puede decir que dirigir o administrar es sinónimo de cambiar. Las organizaciones convencionales se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio. Actualmente, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad; por el contrario, se cambia para tener una mayor flexibilidad y adaptabilidad al medio. Ahora, el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones. Por lo tanto, la dirección debe estar alerta, continuamente, a las condiciones externas e internas, a fin de poder identificar oportunidades y detectar amenazas que puedan perjudicar o beneficiar a la organización, y de este modo, se logren aplicar los cambios necesarios para superar o aprovechar dichas situaciones.

Los cambios han sido como instrumentos de adaptación. Casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones, junto con la necesidad de adaptarse. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones, a veces se describe como un proceso de transformación de un líder, que luego se transmite a toda la empresa.

Las premisas anteriores, permiten el planteamiento de la tesis que el espíritu empresarial y el conocimiento, son los dos factores más importantes que determinan el éxito de las organizaciones.

7.3 Cambio Organizacional para una Mayor Competitividad

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización.

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva se origina cuando los trabajadores aceptan nuevas políticas organizacionales, existen actitudes positivas hacia la innovación y por el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación, es decir, la transmisión de valores y creencias a través de procesos de comunicación efectivos. Por lo tanto, para que exista una apertura comunicacional, los directivos de los distintos niveles deben tener claro cuáles son las expectativas de sus trabajadores con respecto al cambio, para lo cual se deben generar procesos de comunicación eficientes, que permitan obtener información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones, la dirección de cambio significa, además, pasar de una cultura tradicional, en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales, valores por el poder, la afiliación y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas. La gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

En otras palabras, es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para así poder garantizar, a las organizaciones, mayor competitividad.

Caso Nº 1: Comunicación Organizacional

Willie Bacon es director de zona de una oficina de ventas. Él insiste en que sin sus subordinados no puede hacer un buen trabajo, y trata de hacer juntas periódicas con ellos, porque dice: "ustedes, los vendedores, son los que están en contacto directo con el cliente y consiguen información valiosa de ellos, por este motivo sus sugerencias son de gran utilidad".

Sin embargo, el programa adoptado por Bacon, al realizar las reuniones con los vendedores es muy riguroso, debido a que difícilmente tolera interrupciones durante su intervención, ya que dice que "le quita fuerza a su exposición". Además, Bacon al terminar con su exposición, no da la oportunidad a los vendedores de hacer preguntas o comentar algún suceso.

Cuando un vendedor trata de presentar una sugerencia importante sobre algún tema en particular, Bacon suele decir: "Muy bien, me da gusto que me hayas hecho esta sugerencia", pero inmediatamente pasa la conversación a otro tema y se olvida de ella, sin tomar en cuenta la opinión del vendedor.

En otras ocasiones, escucha la sugerencia, pero luego agrega: "Sí, hace mucho que pienso eso, pero no creo que sea una buena idea". Los vendedores aburridos de la actitud de Bacon, han dejado de hacer sugerencias, ya que sienten que sus opiniones no sirven para nada.

¿Cuál es el problema de comunicación de este caso?

Los problemas de comunicación que se presentan en este caso, se originan principalmente por dos motivos. Uno de ellos es la estructura con las cuales están elaboradas las reuniones, ya que en vez de fomentar la participación de los vendedores, la impiden, dado que no presentan una instancia de interacción entre los vendedores y el director.

La segunda causa de la mala comunicación, es el comportamiento que asume Bacon en sus reuniones, dado que su actitud tan rigurosa y poco flexible no permite que los vendedores se motiven para participar en debates o en dar sugerencias que ayuden al mejoramiento de las operaciones de la organización, dado que, generalmente, han sido interrumpidos en sus intervenciones o simplemente no han sido tomados en cuenta.

¿Qué parte del proceso de comunicación es el que está fallando? ¿Por qué?

La etapa que presenta una deficiencia en el proceso de comunicación es el emisor. A pesar de tener buenas intenciones con respecto al objetivo que presentan las reuniones con los vendedores, éstas no logran cumplir el fin para las cuales se establecieron (obtención de información de los vendedores), dado que el emisor (Bacon) no permite la retroalimentación del proceso, lo que provoca que los vendedores no deseen participar en dichas reuniones, haciendo caso omiso, o simplemente no aportando ninguna información.

Caso Nº 2: Toma de Decisiones

El dueño de una pequeña empresa, Anthony J. Frederick ha vivido una década revoltosa. A principios de la década de 1980, Frederick abrió su propia compañía, Frederick Seal en Bedford, Nueva Hampshire. Su compañía se especializaba en sellos para bombas y juntas industriales.

Frederick Seal era tan exitosa que Frederick construyó un imperio empresarial. Invertía sus utilidades en bienes raíces a tal punto que llegó a tener 150 departamentos residenciales y varias propiedades comerciales.

Sin embargo, en algún momento del ascenso hacia la cima, Frederick cambió su estrategia. En lugar de vender estas propiedades con una utilidad sustancial, se involucró en

un programa de intercambio libre de impuestos. En su deseo por ahorrar aproximadamente un millón de dólares en impuestos, negoció sus propiedades con un enganche para una cadena de moteles.

En el mundo de los negocios, cualquier decisión puede resultar riesgosa. Para Anthony Frederick este riesgo se tradujo en una mala planeación. Después de poco tiempo de su compra, la economía de Nueva Inglaterra se vio afectada. Junto con la recesión económica se dio un descenso en la renta de habitaciones en moteles. El resultado, Frederick no pudo realizar sus pagos y el banco ejecutó la hipoteca. Y por si eso no fuera suficiente, su gerente de ventas a nivel superior dejó la compañía llevándose con él una gran parte del negocio.

Frederick no es alguien que se rinde fácilmente. Aunque estaba derrotado, no estaba vencido. Decidió entrar en el mercado con más productos y diversificó la base de operaciones de la compañía. Eso no sólo permitió a Frederick reconstruir sellos de bombas industriales como los utilizados en presas municipales o en plantas de tratamientos de aguas servidas, la compañía también tendría la habilidad de proporcionar mantenimiento preventivo a las bombas en funcionamiento.

Como declaró Frederick, “se está construyendo un imperio nuevo, que ofrece servicio completo en el arreglo de fugas”.

Empezó de la nada, se hizo rico, lo perdió todo y ahora se encuentra de vuelta en el ascenso hacia la cima.

Siguiendo el proceso racional de toma de decisiones, ¿Cuál es el análisis que se desprende de la decisión de Frederick de entrar en el negocio de los moteles.

La toma de decisión de ingresar al negocio de los moteles, no fue un proceso racional, ya que el problema al cuál se enfrentó no estaba bien estructurado (no era claro). Además, Frederick desconocía el tema de los moteles (no conocía el negocio y su funcionamiento), y no analizó las variables del entorno que podrían influir en tal negocio, por lo cual no poseía información relevante como para analizar la rentabilidad del negocio, su crecimiento y su supervivencia.

¿En qué forma influyó una mala toma de decisiones en los problemas de Frederick?

La mala toma de decisiones que efectuó Frederick, en cuanto al negocio de los moteles, agravó los problemas que éste tenía, ya que la mala planificación en esta decisión provocó que se hipotecaran las propiedades que poseía, haciendo que perdiera gran parte de los negocios que había obtenido a través de su vida.

Sin embargo, esta mala decisión también provocó que visualizara nuevas oportunidades, pero en este caso en el negocio que él manejaba (sellos para bombas y juntas industriales), logrando diversificar su cartera de productos y operaciones.

¿Cómo se puede analizar la decisión que tomó Frederick, al ampliar Frederick Seal a una compañía de servicio completo, en términos de racionalidad limitada.

Teniendo en cuenta que el problema al que Frederick se enfrentaba era uno mal estructurado, la toma de decisiones no era un proceso racional. Sin embargo, como Frederick tenía conocimiento sobre el negocio de sellos para bombas, ya que su primera empresa estaba en este rubro, y contaba con la experiencia necesaria como para desenvolverse en él. Frederick podía acceder a información certera y confiable, y así, poder analizar las consecuencias de su accionar.

Cabe destacar que al diversificar su cartera de productos y operaciones, estaba aumentando su mercado y, por lo tanto, diversificando el riesgo, ya que si alguno de los productos ofrecidos sufría alguna perdida, éste efecto podría ser compensado con los productos restantes.

Dado lo anterior, la decisión de Frederick fue acertada, debido a que contaba con la experiencia, la infraestructura (ya que podía utilizar las instalaciones de Frederick Seal en Bedford), las habilidades y con información relevante del entorno en el que se desenvolvía.