



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema

Organización.

Sub tema

Comportamiento organizacional.

Seminario de graduación para optar al título de Licenciada en Administración
de Empresas

Autoras

Bra. Anyi Jelanexi Hislop Martínez.
Bra. Gabriela Carolina Urroz Delgadillo.

Tutora

Lic. Estela Quintero

Managua, 2021.

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Valoración docente	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivo general:.....	3
Objetivos específicos:	3
Capítulo 1: Aspectos generales del comportamiento organizacional.	4
1.1 Introducción al comportamiento organizacional.....	4
1.2 Concepto de organización	5
1.3 Concepto de comportamiento organizacional.....	6
1.4 Importancia del comportamiento organizacional	6
1.5 Comportamiento organizacional: origen y evolución	9
1.6 Factores claves del comportamiento organizacional	11
1.7 Características del comportamiento organizacional	14
1.8 Variables del comportamiento organizacional	15
1.8.1 Variable dependiente del CO.	15
1.8.2 Variable independiente el CO.	16
1.8.3 Variables intermedias.....	21
1.8.4 Variables resultantes o finales.	23
Capítulo 2: Factores de la personalidad	25
2.1 Determinantes de la personalidad	25
2.1.1 La personalidad.....	26
2.1.2 Factores hereditarios.....	27
2.1.3 El entorno.....	28
2.1.4 Cultura.....	29

2.2 Personalidad y comportamiento.	30
2.2.1 Los cinco grandes factores de la personalidad.	31
2.2.2 Autoestima.	35
2.2.3 Locus de control.	37
2.2.4 Inteligencia emocional.	37
2.2.5 El rol de la personalidad en las organizaciones.	39
2.3 Actitudes en el trabajo y comportamiento.	44
2.3.1 Componentes de las actitudes.	45
2.3.2 Actitudes clave relacionadas con el trabajo.	46
2.4 Manejo de las emociones en el trabajo	50
2.4.1 Un modelo de emociones.	52
Capítulo 3: Modelos de comportamiento organizacional.	54
3.1 Tipos de modelos del CO.	55
3.1.1 Modelo autocrático.	55
3.1.2 Modelo de custodia.	57
3.1.3 Modelo de apoyo.	59
3.1.4 Modelo colegiado.	61
3.1.5 Modelo de sistema.	62
3.2 Retos y oportunidades del comportamiento organizacional.	64
3.3 Limitaciones del comportamiento organizacional.	69
3.4 El futuro del comportamiento organizacional.	72
3.5 Conclusiones sobre los modelos.	75
Conclusión.	76
Bibliografía.	77

A Dios primeramente que me ha permitido culminar mi carrera y que siempre me da la sabiduría que tanto necesito.

En segundo lugar a mi abuelita Danelia Falcon quien ha estado en todo momento animándome y guiándome para salir adelante.

A mi esposo que es la ayuda idónea para que yo pueda culminar mis estudios y quien me anima a cada instante, a mis padres quienes me brindaron el apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera.

Por ultimo doy gracias a mis docentes que con gran amor y esmero nos llenaron de ese valor incalculable del conocimiento.

Br. Anyi Jelanexi Hislop Martinez.

Dedicado principalmente a Dios por ser la fuerza que todo lo mueve para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados, a mi tía, madre y esposo y amigos por el apoyo que me brindaron durante toda esta travesía.

A mis hijos, el motor que impulsa todo en mi vida y a los docentes que dejaron huella en mi para ser mejor persona y junto a ello mejor profesional.

Pero principalmente a mi amada abuela Lillian que desde el cielo estas aplaudiendo este triunfo que viste empezar y que hoy te dedico hasta el cielo.

Br. Gabriela C. Urroz Delgadillo.

Doy gracias infinitas a Dios ya que cuando no creí en mí el me levanto y me alentó a seguir adelante, dándome las fuerzas que necesitaba para continuar. Sin el nada de esto sería posible.

En segundo lugar, agradezco a todos mis docentes que en el transcurso de mi carrera siempre estuvieron allí para guiarme y brindarme de su valioso conocimiento.

Y por último retribuyo a mi familia a mi abuelita, esposo y padres quienes creyeron en mí en todo momento.

Mil Gracias.

Br. Anyi Jelanexi Hislop Martinez.

Agradezco a Dios por la salud que hoy en día es lo más valioso que se puede tener, a todas las personas que me apoyaron emocional, económica y moralmente para cumplir esta meta, mil gracias por todo el apoyo brindado.

Agradecida conmigo misma por creer en mí y saberme levantar cuando creía que no llegaría a la meta, a mi esposo por su gran inversión económica a mi tía y madre por su apoyo y a un gran amigo que siempre me animo a seguir adelante, gracias Amador.

Mil gracias.

Br. Gabriela C. Urroz Delgadillo.



Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 8 del REGLAMENTO PARA LA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 99, dice:

El Docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor de 50% de la nota final. Nota que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**ORGANIZACION**” hace constar que la bachillera: **GABRIELA CAROLINA URROZ DELGADILLO, Carnet No. 09-20997-9**, ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema: **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**, obteniendo la bachillera, **URROZ DELGADILLO**, la calificación de **45 (CUARENTA Y CINCO PUNTOS)**.

Dado en la ciudad de Managua a los 10 días del mes de diciembre del año 2021

Lic. Estela del Carmen Quintero
INSTRUCTOR



Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ORGANIZACION”** hace constar que la bachillera: **ANYI JELANEXI HISLOP MARTINEZ, carnet No. 13-20248-8**, ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema: **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**, obteniendo la bachillera **HISLOP MARTINEZ** la calificación de 45 puntos (**cuarenta y cinco**).

Dado en la ciudad de Managua a los 10 días del mes de diciembre del año 2021

Lic. Estela del Carmen Quintero

INSTRUCTOR

La organización la forma un conjunto de personas que interactúan y actúan juntas para poder dividir las actividades de manera adecuada para alcanzar un propósito en común. El comportamiento organizacional busca la forma de predecir la conducta de los individuos con el fin de conocer el efecto que causa en el desarrollo y desempeño en la organización en busca de resultados eficaces para tener éxito en la conducción de la empresa.

La importancia del comportamiento organizacional permite comprender y orientar el desempeño del factor humano dentro de una empresa teniendo características básicas que ayuden a los individuos, así como a las organizaciones a sentirse satisfecha con su trabajo, manejar las diferentes situaciones y a entenderse cada vez mejor con variables que se interrelacionan.

La personalidad representa las características personales que llevan a patrones de conductas donde intervienen factores hereditarios, entorno y cultura donde va de la mano del comportamiento junto a los factores que se relaciona con el desempeño en el trabajo donde la autoestima, la inteligencia emocional, las actitudes y el manejo de las emociones juegan un rol importante en las organizaciones.

Los modelos son utilizados en las organizaciones con la finalidad de ayudar a tener una mejor comprensión de las tareas, objetivos y acontecimientos para los retos y oportunidades junto a las limitaciones que tiene el comportamiento organizacional visualizando el futuro para crear un lugar de trabajo mas humanístico y diseñar un ambiente de trabajo más productivos.

Para la elaboración de este documento se utiliza información secundaria, normas APAs y orientaciones de profesionales docentes.

Introducción.

El tema de este seminario es organización y el subtema es el comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional es un estudio que surge de la necesidad de entender como funciona la psicología humana pero aplicada a las organizaciones donde las personas coexisten e interactúan con diversos roles y responsabilidades.

El objetivo de esta investigación es determinar el comportamiento organizacional de los individuos en la organización con el propósito de entender mejor como se comportan e interactúan los humanos dentro de las estructuras en las organizaciones.

Para el alcance de los objetivos el documento se estructura en tres capítulos: en el capítulo uno se definen los aspectos generales del comportamiento organizacional; introducción, conceptos, importancia, origen y evolución, factores claves, características, y variables del comportamiento organizacional.

En el capítulo dos se describen los factores de la personalidad, determinantes, personalidad y comportamiento, el rol de la personalidad, los componentes de las actitudes, y el manejo de las emociones. En el capítulo tres se exponen los modelos del comportamiento organizacional, tipos de modelos, retos oportunidades, limitaciones y el futuro del comportamiento organizacional.

Justificación

El comportamiento organizacional representa la forma de predecir la conducta de los individuos y grupos buscando resultados eficaces teniendo capacidad de entender a los empleados y reemplazando la intuición por el estudio sistemático como un requisito básico para poder tener éxito en la conducción de una empresa.

El comportamiento organizacional tiene como lucro controlar el comportamiento y actitudes de las personas así como ayudarles a lograr un propósito diferenciando cuando un empleado es dedicado y productivo o cuales se caracterizaran por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento de modo que sea posible prevenir estas acciones.

Este documento puede servir como medio de consulta y apoyo a futuras investigaciones para estudiantes de carreras a fines de la administración de empresas. Es una investigación documental donde la información recolectada es secundaria aplicando normas APAs y orientaciones de docentes profesionales.

Objetivos

Objetivo general

Determinar el comportamiento organizacional y el efecto que tiene en los individuos para el desarrollo y desempeño en la organización.

Objetivos específicos

1. Definir los aspectos generales del comportamiento organizacional fortaleciendo los conocimientos e implementación en la organización.
2. Describir los factores de la personalidad que influyen en el desempeño laboral.
3. Exponer los modelos del comportamiento organizacional para la toma de decisiones en las organizaciones.

Capítulo uno: Aspectos generales del comportamiento organizacional.

El CO se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación.

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las empresas. Es por ello que es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones. (Chiavenato, 2009, pág. 7)

1.1 Introducción al comportamiento organizacional

El Comportamiento Organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. El CO también se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir, incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos. En este sentido, se basa en las aportaciones de sociólogos y de psicólogos sociales. Sin embargo, el comportamiento de un grupo de personas no se puede comprender únicamente como la suma de las acciones de los individuos.

El comportamiento del grupo es diferente al de cada uno de sus integrantes. Esta característica resulta más visible en casos extremos, por ejemplo, cuando una pandilla ataca a ciudadanos inocentes. Cuando actúan solos, los miembros de la pandilla rara vez muestran ese comportamiento. En las organizaciones, las personas se comportan como individuos y también como miembros de grupos. Por tanto, se estudia la conducta desde ambos ángulos. Uno de los desafíos para comprender el CO es que éste sólo puede observarse en forma parcial.

Tiene algunos aspectos superficiales visibles, como las estrategias de la organización, la definición de sus objetivos globales, las políticas y los procedimientos adoptados, la estructura de organización, la autoridad formal y la cadena de mando, así como la tecnología que utiliza. Todos estos aspectos superficiales del CO se observan sin dificultad.

Sin embargo, el CO también tiene aspectos profundos que no se observan a simple vista, como las percepciones y las actitudes de los individuos, las normas del grupo, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales, que influyen en el comportamiento de las personas y los grupos. (Chiavenato, 2009; pág.7)

1.2 Concepto de organización

Una organización es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular.

La organización usualmente cuenta con normas (formales o informales) que especifican la posición de cada persona en la estructura y las tareas que debería llevar a cabo.

Los componentes esenciales de una organización: toda organización cuenta con componentes básicos o esenciales, entre los que se encuentran:

1. Un grupo de personas que interactúan entre sí.
2. Un conjunto de tareas o actividades que se realizan de forma coordinada con el fin de alcanzar algún objetivo.
3. Objetivos y metas.
4. Recursos o materiales.
5. Normas o convenciones que definen la relación de las personas y su rol en la organización. (economipedia.com, 2021).

1.3 Concepto de comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.

Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o lo más importante, para dirigir las. El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas. (Chiavenato, pág. 6)

1.4 Importancia del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es de gran importancia ya que permite comprender las actitudes y orientar el desempeño del factor humano dentro de una empresa, de la misma forma, la cultura organizacional contribuye a fomentar buenas relaciones laborales entre los miembros de una organización dentro de un clima organizacional agradable.

Mediante el estudio del comportamiento organizacional se observa el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

Pero no solo se trata de observar y comprender: la idea es que ello permita a la organización tomar decisiones que conduzcan a una mayor eficiencia por parte de sus integrantes.

Estudia la forma de predecir la conducta de los individuos y los grupos, busca resultados eficaces a través del estudio de los individuos, los grupos y la estructura de la empresa, posee buenas habilidades en el trato con la gente, incluye la capacidad de entender a los empleados, se retroalimenta con los resultados del comportamiento organizacional, tiene conocimiento de las habilidades de los individuos y los grupos para que trabajen con mayor eficiencia y productividad. Es un requisito básico para poder tener éxito en la conducción de una empresa. (Molina,2019 pag.3).

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en las contribuciones de varias disciplinas conductuales. Los campos predominantes son: psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencia política. Se ven que las aportaciones de la psicología han sido, sobre todo en el plano del análisis individual o microanálisis, en tanto que las otras disciplinas han contribuido a la comprensión de conceptos extensos como procesos de los grupos y organización. (Molina,2019 pag.3).

En la figura 1.3 se ofrece un esquema general de las principales contribuciones al estudio del comportamiento organizacional. (Robbins, pág. 40)

Capítulo 1: Figura 1.3 principales contribuciones al estudio del comportamiento organizacional.

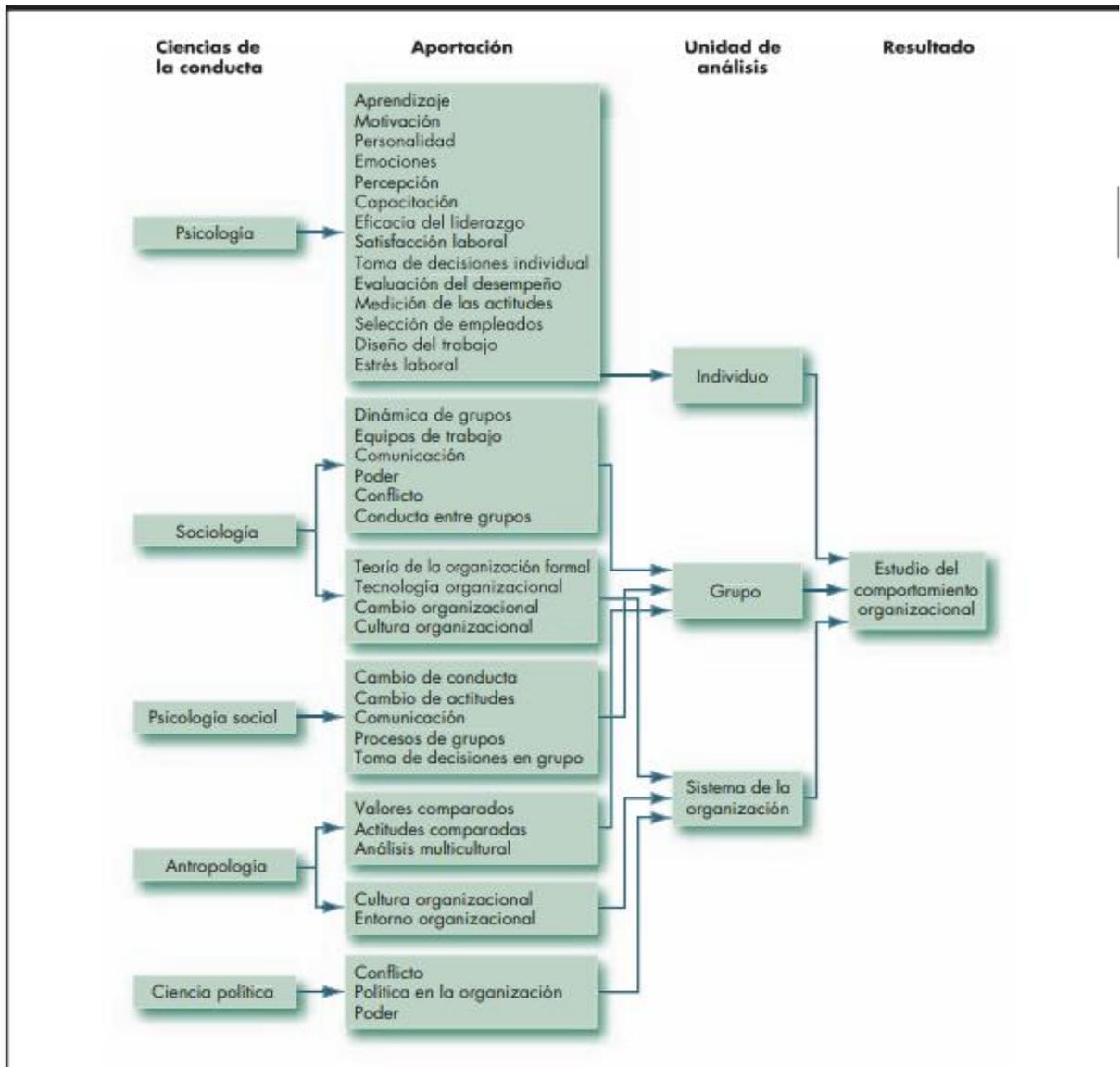


figura 1.3 (Robbins, pág. 47)

1.5 Comportamiento organizacional: origen y evolución

El origen y evolución del comportamiento organizacional se da verdaderamente en los últimos 25 años del siglo XIX lo cual permite un estudio mejorado del comportamiento de un individuo conviviendo en grupos con diferentes personas y como se desenvuelve en ese ambiente.

Por muchos años los investigadores y teóricos han presentados varias teorías en el origen del comportamiento organizacional que se ve en el desarrollo del contenido.

El estudio del comportamiento organizacional se ha dado en los últimos 25 años del siglo XIX, a través de disciplinas como psicología organizacional o psicología industrial. Los fundadores de la Revolución Industrial aportaron muchas ideas del comportamiento organizacional entre están: Maquiavelo, Tawney y Weber ya que sus ideas fueron más amplias e importante.

Las diferentes formas de analizar la historia del comportamiento organizacional, entre ellas están:

Los modelos de la perspectiva humana.

En muchos años los investigadores y teóricos del comportamiento organizacional has presentado diferentes pensamientos en lo que se trata de las relaciones del ser humano en el trabajo. Se enfocan en diferentes aspectos como la motivación, su racionalidad o pensamiento y también sus necesidades entre otras.

La perspectiva de los grandes pensadores.

A través de los grandes pensadores uno se puede dar cuenta de lo que se pensaba en la antigüedad y por ello también en que campos se desarrollaron. Entonces se da a entender los que pensaban grandes pensadores sobre la psicología en esa época.

La perspectiva basada en el tiempo.

Este tipo de perspectiva intenta descifrar la forma de pensar en el pasado a través de los acontecimientos que permitieron un cambio en el pensamiento o forma de actuar de los seres humanos generalmente en grandes acontecimientos económicos o políticos como las guerras mundiales, la inflación que hacen cambiar la forma de pensar de los seres humanos. Lo cual hace cambios a las grandes empresas.

Los puntos de cambios generalmente están abiertos para las discusiones. El enfoque de la escuela del pensamiento, este se desarrolla en grupos de investigación el cual estudia diferentes teorías y metodologías para el comportamiento organizacional. Su uniformidad interna es analizada con menos frecuencias que las que difieren de otras escuelas.

El enfoque del estudio de los orígenes y proyecto de investigación. Otro enfoque muestra que una serie sistemática de estudios han influido en toda esta área. El ejemplo más comentado fue el experimento que hizo Hawthorne, el cual quiso centrarse en un hallazgo; el cual cambio el modo de pensar de muchas personas y también su manera de actuar de lo cual se dice que se ha afectado por lo menos un área determinada.

El enfoque de análisis de contenido de libros: este enfoque dice que al publicarse los primeros libros se daban un resumen del tema el cual muestra como era el pensamiento desde ese entonces y muestra las teorías de esa época, se observan los cambios históricos los cuales tienes valides porque son documentos escritos.

Al analizar el contenido en la mayoría de los libros se daban a tendencias de textos británicos o americanos escritos en inglés. Pero poco se sabe cómo debemos analizar cada libro ni para qué fin fue escrito ya que no sabemos los criterios que se aplican al seleccionar estos tipos de libros.

Estos factores deben seguir un patrón cronológico y adaptarse a la época, lo que conlleva una evolución a través del tiempo en los métodos y elementos en el análisis del comportamiento humano en el trabajo. (Monografias.com, s.f.)

1.6 Factores claves del comportamiento organizacional

Teoría de los dos factores, de Herzberg. Esta teoría se basa en el entorno externo y en el trabajo del individuo orientado hacia el exterior. Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados.

Para Frederick Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

1. Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, reflejan su carácter preventivo y muestran que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el entorno o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción; cuando son precarios producen insatisfacción y se denominan “factores de insatisfacción”. (Chiavenato, 2009, pág. 245)

Constituyen el contexto del cargo e incluyen:

1. Condiciones de trabajo y entorno laboral.
2. Políticas de la empresa y de la administración.
3. Relaciones con el supervisor.
4. Salarios.
5. Estabilidad en el cargo.
6. Relaciones con los colegas.
7. Estatus.

Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, entre otros son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas.

No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción.

Otros factores de insatisfacción incluyen:

1. Salario percibido.
2. Prestaciones sociales percibidas.
3. Condiciones físicas de trabajo y comodidad.
4. Relaciones con el gerente.
5. Relaciones con los colegas y camaradería.
6. Políticas de la organización.

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias. (Chiavenato, 2009, pág. 245)

2. Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Involucran sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción y se denominan “factores de satisfacción”.

Constituyen el contenido del cargo en sí, e incluyen:

8. Reconocimiento.
9. Trabajo gratificante.
10. Delegación de la responsabilidad.
11. Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
12. Ascensos.
13. Utilización plena de las habilidades personales.
14. Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
15. Simplificación del cargo.
16. Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

17. Posibilidad de desarrollo de carrera.

18. Capacitación.

Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. (Chiavenato, 2009, pág. 245)

Otros factores de satisfacción son:

1. Uso pleno de las habilidades personales.
2. Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo.
3. Responsabilidad total por el trabajo.
4. Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo.
5. Autoevaluación del desempeño.

Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias.

Herzberg concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. Cada uno de los dos factores tiene una dimensión propia. (Chiavenato, 2009, pág. 245 y 246)

Sintetizando:

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que éste conlleva; éstos son los llamados factores motivadores.

La insatisfacción en el cargo es función del entorno, de la supervisión, de los colegas y del contexto general; éstos son los llamados factores higiénicos.

El empoderamiento aumenta la satisfacción: para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo debe propiciarse el enriquecimiento de las tareas aumentando de manera deliberada la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas implícitas en él.

En la práctica, esta teoría destaca aquellos factores tradicionalmente olvidados y despreciados por las organizaciones que, en cambio, utilizan otros que producen insatisfacción.

Coincide en cierta medida con la teoría de Maslow, en el sentido de que los niveles más elementales de las necesidades humanas tienen desde el punto de vista relativo poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.
<https://economipedia.com/>.

1.7 Características del comportamiento organizacional

El CO tiene características distintivas. Es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones. Las principales características del CO son las siguientes:

1. El CO es una disciplina científica aplicada: está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito.

2. El CO se enfoca en las contingencias. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.

3. El CO utiliza métodos científicos: como formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. El CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.

4. El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor.

Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones. (Chiavenato, 2009, pág. 28)

El CO se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, entre ellas:

1. Las ciencias políticas, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional.
2. La antropología, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.
3. La psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje.
4. La psicología social: que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros.
5. La sociología, en lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto, y varios otros. (Chiavenato, 2009, pág. 28)

1.8 Variables del comportamiento organizacional

Las tres variables del análisis el sistema de la organización como un todo, los grupos de personas y los individuos son las variables independientes del CO:

1.8.1 Variable dependiente del comportamiento organizacional.

Una variable dependiente es el factor clave que se quiere explicar o predecir y que se ve afectada por algún otro factor. ¿Cuáles son las principales variables dependientes en el CO? Históricamente los estudiosos han tendido a hacer énfasis en la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción con el trabajo.

En épocas más recientes, se han agregado a esta lista dos variables más comportamiento que se aparta de las normas del sitio de trabajo y la ciudadanía organizacional.

Se analiza con brevedad cada una de estas variables para garantizar lo que éstas significan y por qué ocupan un lugar distintivo. Productividad: una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia.

Por ejemplo, un hospital es eficaz cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela. Es eficiente si lo hace a bajo costo. Si un hospital trata de lograr una producción más elevada con su personal actual a través de la reducción del número de días en que un paciente ocupa una cama o con el incremento del número de contactos diarios entre el personal y el paciente, se dice que el hospital ha aumentado su eficiencia productiva.

Una empresa de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación en el mercado, pero su productividad también depende de que el alcance de manera eficiente.

Las mediciones más conocidas de la eficiencia organizacional incluyen el rendimiento sobre la inversión, las utilidades por dólar de ventas y la producción por hora de trabajo.

Las organizaciones de las industrias de servicios necesitan prestar atención a las necesidades y requerimientos del cliente a fin de evaluar su eficacia. ¿Por qué? Porque en ese tipo de negocios existe una cadena clara de causa y efecto que va de las actitudes y comportamiento del empleado y del cliente hasta la productividad de la organización. (Robbins S. P., págs. 27,28)

La interacción de las variables independientes del comportamiento organizacional determina la forma de las variables dependientes.

El modelo del comportamiento organizacional incluye aquellas variables dependientes que son los principales indicadores que se pretende evaluar o medir.

Las variables dependientes son básicamente variables intermedias, a saber:

1. Desempeño: es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones.

El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el CO.

2. Compromiso: el compromiso con la organización reduce el ausentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El ausentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa. Las faltas pueden ser voluntarias (decididas por las personas) o involuntarias (por causas de fuerza mayor que impiden que la persona se presente a laborar). El ausentismo impone costos muy elevados a las organizaciones.

En general, el ausentismo causa interrupción del trabajo, pérdida de producción y enormes perjuicios que pueden llegar a la paralización total o parcial de una empresa. Ninguna organización puede operar normalmente ni alcanzar sus objetivos si las personas no se presentan con regularidad al trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 32)

3. Fidelidad: la fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. La rotación puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente).

El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pago de vacaciones.

En las empresas estadounidenses, el costo promedio de rotación por persona es de alrededor de 15000 dólares. Cuando una persona sale de la organización es necesario sustituirla, cosa que no siempre es fácil ni inmediata.

Por tal razón, la rotación perjudica la eficiencia de la organización y puede indicar que se está perdiendo capital humano que se va a otras organizaciones. Por otra parte, un índice de rotación de cero (rotación nula) puede tener un significado negativo, es decir, la organización no renueva a sus participantes y

se vuelve rígida e inmutable. Debe existir cierta rotación a efecto de sustituir a personas que tienen un desempeño inferior por otras más competentes y motivadas, y así renovar y traer ideas nuevas a la organización. (Chiavenato, 2009, págs. 32-33)

¿Cuánta rotación es razonable? Depende de las características de cada organización. Las más conservadoras (como los ferrocarriles, la industria siderúrgica y la del cemento) quizá presenten una rotación muy baja. Sin embargo, las organizaciones que están más expuestas a los cambios del entorno (como las industrias de la electrónica, la moda, los medios y la publicidad) necesitan renovarse constantemente y requieren una mayor movilidad de personal. En el mundo actual de los negocios, una cierta rotación voluntaria de los trabajadores permite aumentar la flexibilidad de la organización o reducir la necesidad de despidos en periodos de baja actividad. En general, cuando las organizaciones tienen que recortar costos o reducir su tamaño para adaptarse a la contracción del mercado, ofrecen programas de incentivos para el retiro voluntario o programas de renuncia voluntaria. (Chiavenato, 2009, pág. 33)

4. Satisfacción en el trabajo: las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, que se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso.

Por supuesto, la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización.

5. Ciudadanía organizacional: ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada.

La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarios requeridos por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia de ésta.

La ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con la excelencia en el desempeño. (Chiavenato, 2009, pág. 33)

1.8.2 Variable independiente el CO.

¿Cuáles son los principales determinantes de la productividad, ausentismo, rotación, desviación de las normas de comportamiento en el sitio de trabajo, y la satisfacción en el trabajo? La respuesta a tales preguntas conduce a las variables independientes. Una variable independiente es la presunta causa de cierto cambio de la variable dependiente. La base, o primer nivel, de nuestro modelo se fundamenta en el hecho de entender el comportamiento individual, y esto es consistente con nuestra creencia de que el comportamiento organizacional se comprenderá mejor si se concibe como algo que en esencia es un conjunto de bloques que conforman una complejidad creciente.

Cuando los individuos ingresan a una organización se parecen un poco a los autos usados. Cada uno es diferente, algunos tienen “bajo kilometraje” los han tratado con cuidado y han tenido poca exposición a los rigores de los elementos. Otros están “muy corridos”, es decir, han sido manejados por caminos irregulares.

Esta metáfora indica que las personas entran a las organizaciones con ciertas características intactas que influirán en su comportamiento en el trabajo.

La más obvia es la que se refiere a los rasgos biográficos tales como la edad, género y estado civil; los rasgos de la personalidad; una estructura emocional inherente; valores, actitudes; y niveles de aptitudes básicas.

En esencia, estas características ya están definidas cuando un individuo se integra a la fuerza de trabajo, y en su mayor parte hay poco que la gerencia pueda hacer para modificarlas. Aun así, tienen un efecto muy real en el comportamiento del empleado.

VARIABLES A NIVEL DEL GRUPO. El comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta. La complejidad de nuestro modelo aumenta cuando se toma en cuenta que el comportamiento de las personas cuando forman parte de grupos es diferente del que muestran cuando están solas. Por tanto, el siguiente paso en el desarrollo del entendimiento del CO es el estudio del comportamiento grupal.

El comportamiento organizacional alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando se agrega una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento del individuo y el grupo. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros, las organizaciones son más que la suma de los grupos que las forman. (Robbins S. P., págs. 31,32)

Las tres variables del análisis: el sistema de la organización como un todo, los grupos de personas y los individuos son las variables independientes del CO:

1. Las variables a nivel de sistema organizacional: son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen, así como el agua es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la forman.

2. Las variables a nivel grupal: son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.

3. Las variables a nivel individual: son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el comportamiento organizacional y éste influirá en ellas.

Las variables independientes condicionan el comportamiento organizacional y dan forma a las variables dependientes, como el desempeño, un bajo ausentismo, poca rotación de personal, satisfacción en el trabajo y el grado de ciudadanía organizacional. (Chiavenato, 2009, págs. 11,12)

1.8.3 Variables intermedias.

Las variables independientes y dependientes del CO producen variables intermedias, en una íntima relación sistémica y no lineal. Las variables intermedias más importantes del CO son:

1. Productividad: una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos.

La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo. Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia. Si supera sus metas y objetivos eleva su eficacia.

2. Adaptabilidad y flexibilidad: la adaptabilidad es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias. La flexibilidad es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas. Ambas aptitudes reflejan la capacidad de maniobra de la organización en situaciones nuevas y diferentes.

3. Calidad: la palabra calidad tiene muchos significados. Puede significar capacidad para satisfacer siempre las necesidades del cliente, sea interno o externo. Puede significar la adecuación a cierta finalidad o uso, el grado en que algo cumple las exigencias o la medida en que se ciñe a una norma que se ha tomado como referencia. La calidad puede estar en los procesos internos, en el patrón de vida de la organización o en sus productos y servicios. Más que un resultado final, es un estado del espíritu. Es básicamente cualitativa, al contrario de la productividad, que es cuantitativa.

Lo importante es que no existe calidad externa (introducida a los productos y servicios y ofrecida al cliente) sin calidad interna (modo de vida en la organización). En otras palabras, la calidad externa nunca es mayor que la interna, sino sólo un reflejo de ella.

4. Innovación: es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente. En el dinámico y cambiante mundo de los negocios, la capacidad de innovación es una fuerte ventaja competitiva para las organizaciones. Innovar mediante el desarrollo de productos, servicios, métodos y procesos significa ser líder.

5. Satisfacción del cliente: es la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente (sea interno o externo) al ofrecerle una atención esmerada y confiable.

La satisfacción del cliente constituye un importante indicador del éxito de la organización. A fin de cuentas, la organización ha sido creada para servir al cliente. Él es quien determina su éxito o fracaso. (Chiavenato, 2009, págs. 14,15)

Capítulo 1: figura 1.4 modelo para comprender el comportamiento

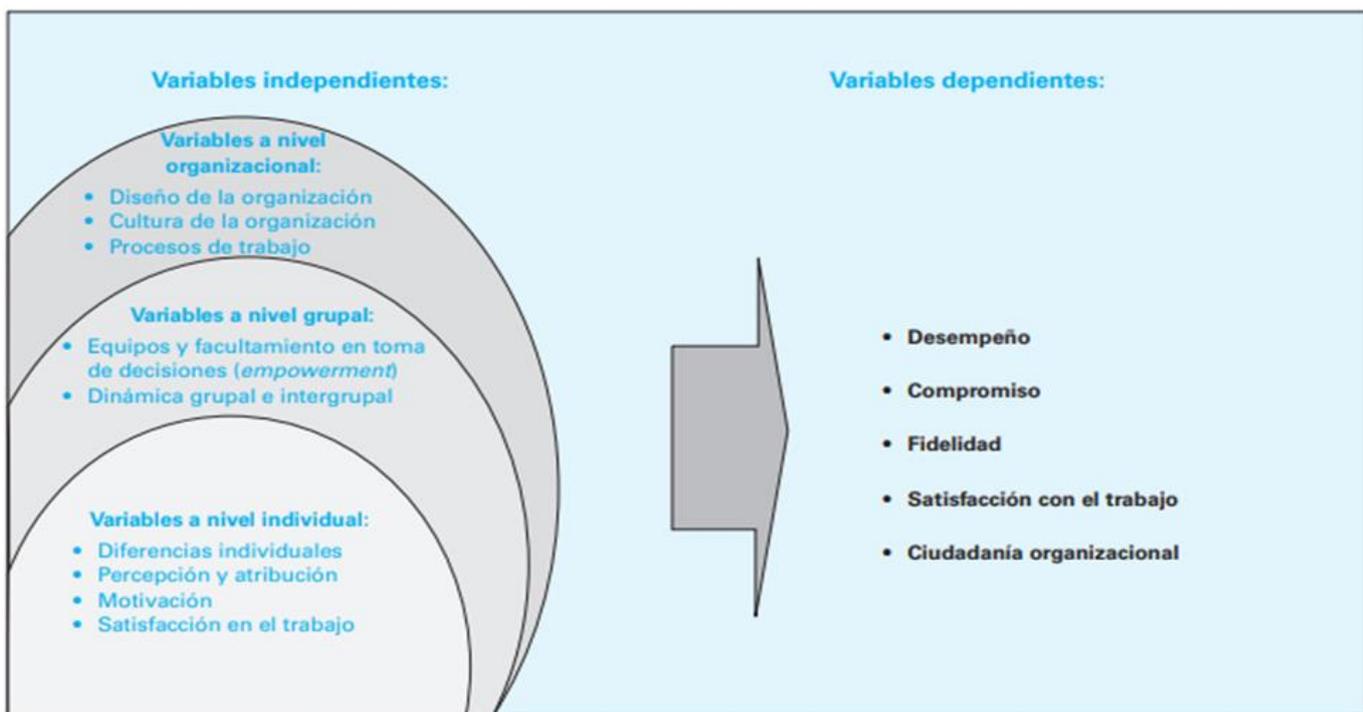


Figura 1.4 Modelo para comprender el CO.

organizacional.

Figura 1.4 (Chiavenato, 2009, pág. 14)

1.8.4 Variables resultantes o finales.

¿Por qué son importantes las variables intermedias?

Porque producen variables resultantes o finales en una cadena de valor creciente.

Las variables resultantes más importantes del CO son:

1. Realización de los objetivos de la organización: el mejor desempeño de la fuerza de trabajo, la adaptabilidad y la flexibilidad de las personas, la innovación constante y la satisfacción del cliente son factores que ayudan a alcanzar los objetivos globales de la organización.

2. Valor económico agregado: es la riqueza que se incorpora a la organización mediante un crecimiento sistémico, es decir, un aumento del valor tangible, que se expresa como rendimiento sobre el capital financiero, y del valor intangible, en forma de activos invisibles como el capital intelectual.

3. Renovación de la organización: es la constante revitalización por medio de nuevas prácticas y procesos, el aumento de la motivación y el entusiasmo de las personas, y su participación en cambios planeados y orientados. La organización que se renueva constantemente nunca envejece ni es superada.

4. Crecimiento: es la consecuencia natural de una organización exitosa. El crecimiento es resultado del valor económico agregado cuando éste permite que existan las condiciones para que la organización aumente sus competencias y sus recursos, es decir, su tamaño o una mayor participación de mercado.

Se observa esa cadena de valor creciente de fin a principio, se ve que, para que la organización llegue a las variables finales o resultantes, como alcanzar los objetivos globales, agregar valor económico (en términos de rentabilidad o incremento de sus activos intangibles), renovarse, revitalizarse y crecer, debe garantizar el cumplimiento de variables intermedias, como productividad, adaptabilidad y flexibilidad, calidad, innovación y satisfacción del cliente. Estas variables intermedias dependen a su vez de variables dependientes como el desempeño, el ausentismo, la rotación, la satisfacción en el trabajo y el grado de ciudadanía de la organización, y éstas se derivan de las variables independientes.

De ahí la importancia del CO, el cual esclarece el núcleo y la lógica de la organización, lo que permite a ésta alcanzar el éxito. Esto sólo ocurre cuando las variables dependientes provocan las derivaciones y los desdoblamientos que se ve en una cadena de valor creciente que lleva a las variables resultantes. (Chiavenato, págs.15)

Capítulo 1: figura 1.3 las variables importantes en el comportamiento organizacional.



Figura 1.5 Las variables importantes en el CO.

Figura 1.3 (Chiavenato, pág. 16)

Capítulo dos: factores de la personalidad

En este capítulo se comprenderá mejor el comportamiento organizacional ya que se concentrará la atención en el individuo dentro de las organizaciones

Las diferencias individuales son los atributos personales que varían de una persona a otra. Un buen punto de partida para llegar a esa comprensión es apreciar el papel que desempeña la personalidad en las organizaciones. En este capítulo se mencionarán los determinantes de la personalidad, comportamientos de la personalidad, los grandes factores de la personalidad, así como el rol de la personalidad dentro de la organización, emociones componentes y actitudes. (Slocum, 2009, pág. 36)

2.1 Determinantes de la personalidad

El comportamiento siempre implica una interacción compleja entre la persona y la situación. Los hechos que ocurren en el entorno que rodea a las personas (los cuales incluyen la presencia y la conducta de otros) influyen de manera importante en la forma en que las personas se comportarán en un momento dado, si bien las personas también aportan siempre algo suyo a la situación. Este “algo”, que representa las cualidades únicas del individuo, es la personalidad. Ninguna definición de personalidad es universalmente aceptada. Sin embargo, una idea clave es que la personalidad representa las características personales que llevan a patrones consistentes de conducta. Por consiguiente, es natural que las personas traten de entender estos patrones conductuales al interactuar con otros. (Slocum, 2009, pág. 69)

2.1.1 La personalidad.

Representa el perfil general o la combinación de atributos psicológicos estables que captan la naturaleza única de una persona. Por tanto, la personalidad combina una serie de características físicas y mentales que reflejan la forma en que una persona mira, piensa, actúa y siente. Esta definición contiene dos ideas importantes.

En primer lugar, las teorías de la personalidad a menudo describen lo que una persona tiene en común con otras y lo que la distingue de ellas. Luego entonces, comprender la personalidad de un individuo es comprender lo que éste tiene en común con otras personas y lo que hace que sea único. Por consiguiente, cada uno de los empleados de una organización es único y puede actuar o no como otra persona lo haría en una situación similar. Esta singularidad es lo que hace que administrar a las personas y trabajar con ellas sea todo un reto.

En segundo lugar, nuestra definición dice que la personalidad es algo “estable” lo que implica que es “continua a lo largo del tiempo”. La mayoría de las personas reconocen esta estabilidad por intuición. Si su personalidad entera cambiara total y repentinamente, entonces su familia y sus amistades se encontrarían ante un extraño. Aunque los cambios visibles por lo general no ocurren de repente, la personalidad de un individuo puede cambiar con el tiempo. En cierta medida, la personalidad se desarrolla a lo largo de la vida, pero los cambios más notorios ocurren en la infancia temprana. (Slocum, 2009, pág. 70)

¿Cómo se determina la personalidad de un individuo? ¿La personalidad se hereda o es determinada por la genética o, por el contrario, se va formando con años de experiencia? La respuesta a estas preguntas no es sencilla porque son muchas las variables que contribuyen al desarrollo de la personalidad de cada individuo. Como se muestra en la figura 2.1, dos fuentes básicas dan forma a las diferencias de la personalidad: los factores hereditarios y el entorno. Un análisis de estas fuentes contribuye a explicar por qué las personas son diferentes. (Slocum, 2009, pág. 70)

2.1.2 Factores hereditarios.

La idea de que la personalidad tiene un fundamento genético está en lo más hondo del concepto que muchas personas tienen de ella. Expresiones como “es idéntica a su padre” o “sabes querida, esas horribles características vienen del lado de tu familia” reflejan esta creencia. Los genes determinan la estatura, el color de los ojos, el tamaño de las manos y otras características físicas básicas.

Algunas personas creen que la personalidad es heredada, otras creen que las experiencias que vive una persona determinan su personalidad. Se localiza en medio, tanto los factores hereditarios (genes) como el entorno (experiencias) son importantes. Desde luego, algunas características de la personalidad pueden estar más influidas por un factor que por otro. Algunos rasgos de la personalidad parecen tener un claro componente genético, mientras que otros parecen ser aprendidos (con base en experiencias). (Slocum, 2009, pág. 70)

Los factores hereditarios establecen límites en el alcance del desarrollo de las características y dentro de este alcance, las fuerzas del entorno influyen en las características de personalidad. Sin embargo, investigaciones recientes sobre la personalidad de gemelos que no han sido criados juntos, indican que los determinantes genéticos podrían desempeñar un papel mucho más importante de lo que los expertos suponían.

Algunos estudios de gemelos indican que hasta entre 50 y 55 por ciento de los rasgos de la personalidad podrían ser heredados. Es más, los rasgos heredados de la personalidad podrían explicar alrededor de 50 por ciento de las variaciones en cuanto a la ocupación que se elige. En otras palabras, es muy probable que usted haya heredado algunos rasgos que influirán en la carrera que vaya a elegir. Más aún, no hay un solo gen que determine la personalidad de un individuo, sino que se trata de una combinación de genes. (Slocum, 2009, pág. 70)

Capítulo 2: Figura 2.1 fuentes de diferencias de la personalidad.



Figura 2.1 (Slocum, 2009, pág. 70)

2.1.3 El entorno.

Otras personas piensan que el entorno tiene un papel principal en la formación de la personalidad; de hecho, el entorno puede tener una función más importante que las características heredadas. Es decir, más allá de qué genes se heredan de los padres, el entorno que una persona experimenta en la infancia tiene una función importante para moldear la personalidad. La forma en que un niño es tratado por los adultos y los compañeros de juegos y otras personas más, influye en la personalidad del niño.

Una persona que crece en un hogar cálido y protector tiene muchas más probabilidades de ser una persona bien adaptada que un niño que crece en un entorno frío y estéril. Los aspectos del entorno que influyen en la formación de la personalidad incluyen cultura, familia, pertenencia a un grupo y experiencias de vida. (Slocum, 2009, pág. 71)

2.1.4 Cultura.

Los antropólogos han demostrado con claridad el importante papel que desempeña la cultura en el desarrollo de la personalidad. Las personas que nacen dentro de una sociedad dada están expuestas a los valores y normas de la familia y de la sociedad que dictan cuáles son las conductas aceptables o inaceptables; es decir, la cultura de esa sociedad. La cultura también define la forma en que se deben desempeñar distintos roles dentro de esa sociedad. Por ejemplo, la cultura estadounidense suele recompensar a las personas que son independientes y competitivas, mientras que la japonesa por lo general recompensa a las personas que son cooperadoras y se orientan al grupo. (Slocum, 2009, pág. 71)

La cultura contribuye a determinar patrones generales de similitudes conductuales entre las personas. Sin embargo, las diferencias conductuales (que en ocasiones pueden ser extremas) por lo general existen entre individuos dentro de una sociedad. La mayoría de las sociedades no son homogéneas (aun cuando algunas son más homogéneas que otras). Por ejemplo, las culturas occidentales suelen estar ligadas a la ética del trabajo (conceden valor al trabajo arduo y consideran pecado la falta de voluntad para trabajar). Pero este valor no influye en igual medida en todas las personas de las culturas occidentales.

Aunque la cultura tiene repercusiones en el desarrollo de las personalidades de los empleados, no todas las personas responden de la misma manera a las influencias culturales. De hecho, uno de los errores más graves que pueden cometer los gerentes, es suponer que sus subordinados son iguales a ellos en términos de valores sociales, personalidad o cualquier otra característica individual. (Slocum, 2009, pág. 71)

2.2 Personalidad y comportamiento.

La personalidad de un individuo no se puede ver, sino que se ven conductas que reflejan estas características internas. Para nuestros fines, la personalidad describe las características más dominantes de una persona: tímida, sensible, confiable, creativa y demás.

Este significado de la personalidad es útil para los empleados porque contiene un perfil de características que le dicen al empleado acerca de las conductas que pueden esperar de su gerente. Este perfil también sirve como guía para la forma en que nos podríamos comunicar con el gerente o los compañeros. La razón principal por la que estamos interesados en la personalidad individual en el estudio del comportamiento organizacional se debe al vínculo entre la personalidad y las competencias del individuo. La mayoría de las personas cree que hay una relación entre los rasgos de personalidad y el comportamiento.

La gran cantidad y variedad de dimensiones o rasgos específicos de la personalidad es abrumador. El término rasgo de la personalidad se refiere a los elementos básicos de la personalidad. Con el paso de los años, los investigadores de la personalidad han identificado literalmente miles de rasgos, cuyos nombres tan sólo representan las palabras que las personas utilizan para describirse unas a otras. (Slocum, 2009, pág. 76)

2.2.1 Los cinco grandes factores de la personalidad.

Cuando se hace referencia a los “cinco grandes” factores de la personalidad se describe la estabilidad emocional del individuo y su grado de afabilidad, extraversión, meticulosidad y apertura. Cada factor incluye una enorme cantidad y variedad de rasgos específicos. Es decir, cada factor representa un grupo de rasgos relacionados y también una línea continua. (Slocum, 2009, pág. 77)

Diferencias de personalidad entre los individuos: las aptitudes son aquello que las personas pueden hacer bien. La personalidad se refiere a lo que es la persona. Toda organización requiere gente que esté en condiciones para realizar ciertas actividades, pero que también puedan asumir actitudes y comportamientos deseables. Las personas están en contacto con clientes y proveedores, o sea, en el frente de batalla para crear ventajas competitivas.

Otro aspecto importante de la personalidad es la peculiaridad. Cada persona actúa de determinada manera en situaciones semejantes; en otras palabras, tiene peculiaridades, posee su propio conjunto diferenciado de rasgos de personalidad. Así, el concepto de personalidad se usa para explicar la estabilidad del comportamiento de una persona a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones (congruencia) y también las diferentes reacciones de las personas ante una misma situación (peculiaridad). En resumen, la personalidad es la constelación singular de rasgos de comportamiento que constituyen a un individuo.

Los rasgos de personalidad por lo general son descritos con lenguaje cotidiano, como agresividad, sociabilidad e impulsividad. Esto entraña una ventaja y una desventaja al mismo tiempo. Es una ventaja porque a la mayoría de las personas puede percibir de inmediato las diferencias individuales de esas cualidades y entender cómo esas variaciones podrían influir en ciertas situaciones. Es una desventaja porque los términos empleados en el lenguaje cotidiano no son muy precisos, lo cual puede generar dificultad en la comprensión, la comunicación y la utilización de información obtenida a partir de las evaluaciones científicas de la personalidad. (Slocum, 2009, pág. 76)

Un rasgo de personalidad es una tendencia duradera a comportarse de manera determinada en una diversidad de situaciones. Ciertos adjetivos, como honesto, digno de confianza, temperamental, impulsivo, desconfiado, ansioso, excitable, dominante y amigable denominan las tendencias que caracterizan los rasgos de personalidad. En general, las personas utilizan con frecuencia esos términos para describir la personalidad de otros. (Chiavenato, 2009, págs. 194,195)

Los investigadores han estudiado a fondo la relación que existe entre los cinco grandes factores de la personalidad y el desempeño en el trabajo. Sus descubrimientos revelan que los empleados que tienen estabilidad emocional, que son afables y meticulosos, se desempeñan mejor que los que carecen de estos rasgos (los extremos de la línea continua de los factores).

Se podría afirmar que un individuo cuya personalidad se ubica en uno de los extremos de la línea correspondiente al factor de afabilidad es una persona cálida y considerada.

Sin embargo, si su personalidad está en el otro extremo de la línea de este factor, entonces se podría decir que es una persona fría o grosera.

Se definirán los términos de los rasgos de los cinco grandes factores. (Slocum, 2009, pág. 77)

1. La estabilidad emocional se refiere al grado en que una persona es relajada, segura y libre de sentimientos negativos persistentes. Las personas que gozan de estabilidad emocional son relajadas, tranquilas, pacientes, manejan bien las crisis, resistentes y seguras en sus tratos interpersonales con los demás. Las personas que tienen menos estabilidad emocional son más excitables, inseguras en sus tratos con otros, reactivas y sufren grandes cambios de ánimo. Los equipos integrados de individuos emocionalmente inestables, por lo común generan menos ideas creativas que los equipos conformados por individuos emocionalmente estables.

Las personas que gozan de estabilidad emocional manejan el estrés que implica administrar a otros mucho mejor que las que son menos estables en lo emocional. (Slocum, 2009, pág. 77)

Capítulo 2: figura 2.2 los cinco grandes factores de la personalidad.

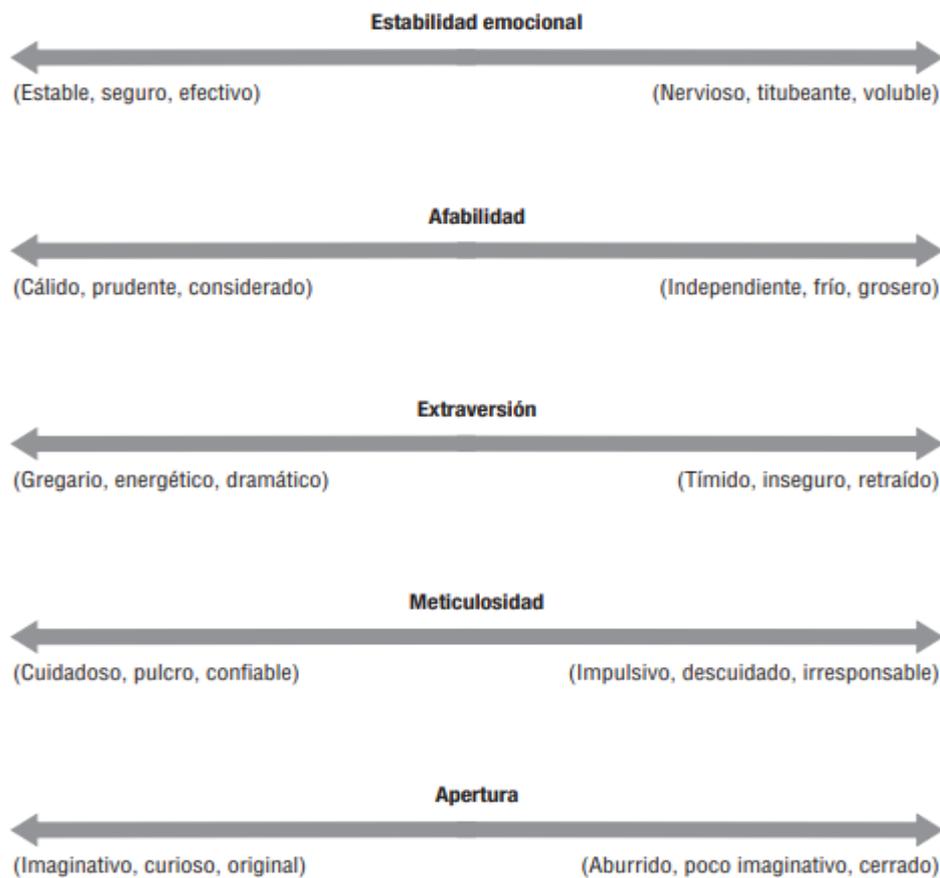


Figura 2.2 (Slocum, 2009, pág. 78)

2. La afabilidad se refiere a la capacidad que tiene una persona para llevarse bien con otras. Las personas afables valoran llevarse bien con los demás. Se les considera amigables, útiles y dispuestas a comprometer sus intereses. Tales personas también tienen un punto de vista optimista de la naturaleza humana. Creen que las personas son básicamente honestas, decentes y dignas de confianza.

A las personas que no son muy afables con frecuencia se les describe como enojonas, poco cooperadoras e irritables. Por lo general no les preocupa el bienestar de los demás y es poco probable que ofrezcan ayudar a otras personas.

Los individuos que son muy afables son mejores para establecer y mantener relaciones estrechas con otros en el trabajo, mientras que es menos probable que los poco afables establezcan relaciones laborales particularmente estrechas con otros, entre los que se incluyen los clientes y los proveedores. (Slocum, 2009, pág. 78)

3. La extraversión es el grado al que una persona busca la compañía de otros. Los extravertidos disfrutan estar con las personas, están llenos de energía y con frecuencia experimentan emociones positivas. Las personas sociables son extravertidas. Los extravertidos se sienten cómodos hablando con otros, hablan fuerte en un grupo y son asertivos, parlanchines y abiertos a establecer nuevas relaciones interpersonales. A las personas menos sociables por lo general se les califica de introvertidas. Tienden a ser discretas, calladas y pausadas. Su falta de participación social no se debe interpretar como timidez; los introvertidos simplemente necesitan menos estímulos y más tiempo solos para recargar sus baterías.

Las investigaciones han demostrado que las personas sociables suelen ser gerentes que tienen mejor desempeño que las menos sociables y también que es más probable que se sientan atraídas por puestos gerenciales que requieren buenas habilidades interpersonales, como puestos en marketing, ventas o la alta gerencia. (Slocum, 2009, pág. 79)

4. La meticulosidad se refiere a la autodisciplina, actuar en forma responsable y dirigir el comportamiento personal. Es más probable que las personas que se enfocan sólo en algunas metas centrales sean organizadas, confiables, cuidadosas, concienzudas, responsables y disciplinadas, porque se concentran sólo en hacer unas cuantas cosas bien. Las personas menos meticulosas por lo general se enfocan en una serie más amplia de metas y, por lo mismo, suelen ser más desorganizadas y menos concienzudas. Los investigadores han encontrado que las personas más meticulosas suelen tener mejor desempeño que las menos meticulosas, sobre todo en ventas.

5. La apertura, las personas abiertas suelen tener una amplia gama de intereses y ser creativas. Por otra parte, las personas poco abiertas no suelen ser muy receptivas a las nuevas ideas y están menos dispuestas a cambiar su mentalidad. Prefieren lo simple, directo y evidente sobre lo complejo, ambiguo y sutil.

Los gerentes que son muy abiertos suelen tener mejor desempeño gracias a su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones y a que están dispuestos a escuchar a otros que tienen puntos de vista diferentes a los suyos.

Efectividad organizacional y los cinco grandes factores de la personalidad. Aunque cada factor de la personalidad representa un conjunto de rasgos relacionados, el vínculo entre la personalidad y conductas específicas suele ser más claro cuando la atención se enfoca en un solo rasgo y no en los cinco factores de una sola vez. Las organizaciones utilizan los cinco grandes factores como un aparato de evaluación para filtrar a los nuevos empleados como parte de su proceso de entrevista. (Slocum, 2009, pág. 79)

Algunos individuos cuestionan estos resultados al señalar que los rasgos de personalidad de un individuo pueden sufrir un cambio. Creemos que la personalidad de alguien puede evolucionar al paso del tiempo conforme una persona se expone a nuevas experiencias y situaciones. Graduarse de la universidad, independizarse de los padres, iniciar una carrera, casarse, criar hijos, ser administrado por varios "jefes", todo puede moldear la personalidad de un individuo. También, al examinar nuestra conducta, podemos aprender a comportarnos en forma distinta entre diferentes situaciones. (Slocum, 2009, pág. 79)

2.2.2 Autoestima.

La autoestima es la medida en que una persona se considera valiosa y meritoria. En otras palabras, las personas desarrollan, mantienen y en ocasiones modifican sus opiniones acerca de sus conductas, capacidades, apariencia y valor. Estas auto evaluaciones generales reflejan respuestas a personas y situaciones, a éxitos y fracasos, así como a las opiniones de otros. Tales auto evaluaciones son tan exactas y estables como para que, en términos generales, se puedan considerar una dimensión o rasgo básico de la personalidad.

En términos de los cinco grandes factores de la personalidad, la autoestima podría ser parte del factor de la estabilidad emocional.

La autoestima afecta el comportamiento que se observa en las organizaciones y en otros marcos sociales en varios sentidos importantes. Se relaciona con la elección vocacional inicial. (Slocum, 2009, pág. 80)

Por ejemplo, las personas que tienen alta autoestima asumen riesgos cuando eligen empleo, se sienten atraídas a ocupaciones de estatus elevado (por ejemplo: medicina o derecho) y tienen una mayor probabilidad de elegir empleos poco convencionales o tradicionales (por ejemplo: guardia forestal o piloto de avión) que las personas que tienen baja autoestima.

Un estudio sobre estudiantes universitarios que buscaron empleo reveló que los que tenían alta autoestima:

1. Obtuvieron evaluaciones más favorables de los reclutadores.
2. Estuvieron más satisfechos con la búsqueda de empleo.
3. Recibieron más ofertas de empleo

4. Tenían mayor probabilidad de aceptar un empleo antes de su graduación que los estudiantes con baja autoestima. La autoestima también se relaciona con infinidad de conductas. Existe mayor probabilidad de que las opiniones de otros trabajadores influyan en los empleados con baja autoestima que en los que tienen alta autoestima. Los empleados con baja autoestima establecen metas más bajas para sí mismos que los empleados con alta autoestima. (Slocum, 2009, pág. 80)

Es más, los empleados con alta autoestima conceden más valor a alcanzar esas metas en efecto que los empleados con baja autoestima. Es decir, las personas con alta autoestima desglosan los trabajos en tareas específicas y establecen prioridades para poder cumplir con el trabajo. Los empleados con baja autoestima son más susceptibles que los empleados con alta autoestima a ser desidiosos, padecer de estrés, conflicto, ambigüedad, mala supervisión, condiciones de trabajo deficiente y demás.

En pocas palabras, la alta autoestima está positivamente relacionada con el logro y una disposición a esforzarse por cumplir con las tareas. Queda claro que la autoestima es una diferencia individual importante en términos de comportamiento en el trabajo. (Slocum, 2009, pág. 80)

2.2.3 Locus de control.

El locus de control se refiere a la medida en que las personas piensan que pueden controlar los hechos que las afectan. Por una parte, las personas con un alto locus de control interno (movidas por lo interno) consideran que su comportamiento y acciones son, sobre todo, pero no necesariamente del todo, lo que determina muchos de los acontecimientos que se presentan en su existencia.

Por otra parte, las personas que tienen un alto locus de control externo (movidas por lo externo) consideran que lo que les ocurre se debe al azar, la suerte o a otras personas. Por lo general se considera que el locus de control forma parte del factor de la meticulosidad. (Slocum, 2009, pág. 80)

2.2.4 Inteligencia emocional.

La persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina o un elemento más de esta, sino como un ser humano con necesidades, intereses, vivencias, únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias para el logro de los objetivos.

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva, eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

Las normas que gobiernan el mundo laboral siguen cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás. (Slocum, 2009, pág. 81)

La excelencia depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas. Incluso en las profesiones técnicas y científicas, el pensamiento analítico ocupa un tercer lugar.

Habitualmente estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia con la capacidad de raciocinio lógico, con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas. Sin embargo, en el mundo empresarial se está empezando a tener en cuenta y a valorar más la denominada "inteligencia emocional", que determina cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.

Existe una característica importante que debe estar presente no solamente en las personas que están a cargo de dirigir una organización, sino de toda persona para lograr cumplir las metas y los objetivos que se tracen en la vida y es la inteligencia emocional, este término muy usado en los últimos tiempos no es otra cosa que utilizar de manera inteligente nuestras emociones, en cierto sentido se tienen dos cerebros, dos mentes y dos clases diferentes de inteligencia: la racional y la emocional, nuestro desempeño en la vida está condicionado por ambos; lo que importa no es solo el cociente intelectual, sino también la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional en las personas trae consigo una serie de habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; Controlar el impulso y demorar la gratificación, controlar el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas.

La inteligencia emocional es la capacidad para comprender a los demás: que los motiva, cómo operan, como trabajar cooperativamente con ellos, es la capacidad para discernir y responder adecuadamente al humor, el temperamento, las motivaciones y los deseos de los demás, es la clave para el auto conocimiento, el acceso a los propios sentimientos y la capacidad de distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la conducta. (Slocum, 2009)

La inteligencia emocional viene a convertirse en un elemento fundamental que debe estar presente en todo individuo, debe desarrollarse desde muy temprana edad con el propósito de tomar decisiones más acertadas en la vida y mantener a lo largo de su existencia las mejores relaciones en el mundo que lo rodea, por supuesto incluyendo las organizaciones en las cuales deba estar presente.

Goleman (psicólogo) sugiere que los líderes necesitan un alto coeficiente emocional para ser efectivos en sus posiciones de liderazgo. Un alto CE permite a un líder evaluar con precisión las necesidades de sus subordinados, analizar la situación y luego sugerir el curso de acción apropiado. El líder procesa esta información para adaptar sus conductas y concordar con la situación. La inteligencia emocional incluye atributos como la conciencia de uno mismo, la empatía social, la motivación personal y las habilidades sociales. (Slocum, 2009, pág. 81)

2.2.5 El rol de la personalidad en las organizaciones.

A estas alturas debe haber quedado claro que las dimensiones de la personalidad tienen implicaciones muy importantes para comprender el comportamiento. Sin embargo, los gerentes o los grupos no deben tratar de modificar la personalidad de los empleados ni de controlarla de manera directa, porque por lo general es imposible hacerlo. Incluso si ese control fuera posible, no sería ético. Por el contrario, para poder explicar algunos aspectos del comportamiento humano en el lugar de trabajo, el reto que afrontan los gerentes y los empleados radica en entender el papel crucial que desempeña la personalidad.

El conocimiento de importantes diferencias individuales proporciona a los gerentes, los empleados y los estudiosos del comportamiento organizacional información valiosa y un marco que pueden utilizar para diagnosticar acontecimientos y situaciones.

Bajo cualquier medición, Starbucks está entre las empresas más exitosas del mundo. Aunque se ha escrito mucho acerca de su éxito, el papel de la personalidad del barista es crítico porque él o ella es la persona que habla con los clientes y los atiende. (Slocum, 2009, pág. 83)

Las personas y las organizaciones: a lo largo de la historia de las organizaciones, las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas. La adopción de determinados conceptos relativos a la naturaleza humana busca justificar la manera en que las organizaciones tratan a la gente, sus problemas y necesidades.

Por supuesto, todas esas afirmaciones y puntos de vista son parciales e incompletos, algunos hasta distorsionados y superficiales. Aun cuando todos son generales y sumamente simplistas, sentaron las bases conceptuales para percibir y tratar a las personas en las organizaciones durante todo el siglo pasado. Casi todas estas premisas calificaban a las personas en forma genérica y las trataban como mercancías para justificar los medios de control o de estandarización que garantizarán el funcionamiento de las empresas según los retos y perspectivas de cada época. (Slocum, 2009, pág. 83)

Todo esto quedó en el pasado. Ahora las organizaciones más avanzadas tratan de privilegiar y subrayar las diferencias individuales y el trato personalizado para aprovechar todas las características, habilidades y competencias de cada sujeto. Desde sus orígenes, el campo de los recursos humanos, que se ocupa de las filosofías y las prácticas relacionadas con las personas dentro de las organizaciones, basó sus políticas y directrices en ciertos conceptos sobre la naturaleza de las personas. Hoy día, las organizaciones aún aprenden a relacionarse con las personas de manera cada vez más humana y participativa. (Chiavenato, 2009, pág. 184)

Características individuales: la psicología aborda el comportamiento humano de diversas maneras. El comportamiento organizacional se basa en alguno de esos enfoques, pues está orientado al desempeño y ve la mayoría de las conductas en el trabajo como resultado de un proceso consciente mental del individuo. El comportamiento de las personas en las organizaciones no depende sólo de las características individuales, sino también de las organizacionales.

Los principios básicos del comportamiento individual que se derivan de las características de los individuos y de las organizaciones son los siguientes:

1. Las personas tienen capacidades diferentes; es decir, pueden levantar cierto peso, pensar con cierta rapidez y correr a una velocidad determinada, lo cual limita su desempeño.

Durante mucho tiempo los psicólogos distinguieron dos tipos de comportamiento: el innato, que no se puede mejorar mediante la capacitación, y el aprendido, que es modificable. No obstante, este enfoque ha sido superado porque la capacitación y la experiencia pueden influir aun en indicadores como el cociente intelectual, que era considerado innato e inmutable. Lo mismo ocurre con las destrezas manuales para el trabajo. Para comprender mejor la capacidad humana, podemos describirla como un continuo.

En un extremo están los comportamientos que difícilmente responden al entrenamiento o a la experiencia (por ejemplo, el tiempo de reacción) y en la otra están los comportamientos relativamente abiertos a los cambios, que no están restringidos por factores genéticos o psicológicos (por ejemplo, la rapidez para leer). Existen pruebas psicológicas que ofrecen indicadores válidos de la capacidad que permiten prever el desempeño en el trabajo. Algunas pruebas miden capacidades que son relativamente fijas, como las pruebas de aptitud, mientras otras miden las capacidades susceptibles de cambiar por medio de la capacitación o la experiencia, como las pruebas de habilidades.

2. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas. El comportamiento humano está motivado por diversas necesidades. La evidencia sugiere que cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo. Así, en las organizaciones, las personas están motivadas por numerosas y variadas necesidades.

3. Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento. Es evidente que las necesidades de cada individuo sólo se pueden satisfacer si se observa el comportamiento. Así, en diferentes situaciones las personas deben elegir entre varios comportamientos, cada uno de los cuales tiene cierto potencial para satisfacer sus necesidades. La teoría de las expectativas explica que las personas optan por comportamientos que consideran que producirán resultados (recompensas o reconocimiento) y les resultan atractivos (que satisfacen sus necesidades específicas).

Así, las personas se comportan de determinada manera para obtener lo que desean y toman decisiones racionales basadas en su percepción de la situación. (Chiavenato, 2009, págs. 185,186)

4. Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas.

La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base en su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar. La percepción del entorno es un proceso activo mediante el cual las personas tratan de dar sentido al mundo que las rodea. Ese proceso puede provocar que la realidad sea percibida de manera distorsionada. Esto explica por qué los estímulos que muchas organizaciones ofrecen con frecuencia provocan conductas negativas y poco productivas.

5. Las personas reaccionan en forma emocional. Es raro que las personas sean neutrales ante lo que perciben o experimentan. Suelen evaluar si la mayoría de las cosas les gusta o les disgusta. Esta respuesta evaluativa influye en los comportamientos, pues define la importancia y el atractivo de las acciones y los resultados. La satisfacción de las personas se deriva de aspectos específicos del entorno, como el salario, la tarea que se ejecutará, las oportunidades de ascenso, las prestaciones, las relaciones personales, la seguridad en el empleo y el estilo de liderazgo del superior. Todo ello interfiere en la satisfacción en el trabajo.

6. Los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores. El comportamiento depende de cada persona y el entorno en el cual se desempeña. Como la conducta está determinada por varios factores que actúan al mismo tiempo, es difícil identificar las condiciones que producirán un desempeño individual eficaz.

Las organizaciones pueden influir en el comportamiento de las personas por dos vías:

1. Cambiar uno o varios de los principales factores: todos se pueden modificar, pero en ningún caso es fácil. Es complicado influir en las necesidades y en ciertas habilidades porque están limitadas por las características psicológicas del individuo y por experiencias pasadas y ajenas al trabajo, que están fuera de la influencia de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 187)

Sin embargo, las expectativas y ciertas habilidades aprendidas están abiertas a la influencia, pues provienen del entorno de trabajo.

2. Restringir las alternativas de conducta individual: las organizaciones deben prestar mayor atención al entorno de trabajo que crean para saber si éste bloquea las conductas deseables. Si la organización pretende relacionarse más con la sociedad, debe derribar muros y divisiones.

La importancia de las diferencias individuales: si todas las personas fuesen iguales, la administración sería extremadamente simple y fácil. Las organizaciones se podrían estandarizar con suma facilidad. Como no es posible eliminar la diversidad y las diferencias personales, las empresas que buscan el éxito deben tratar de capitalizar todas las diferencias individuales de sus asociados para aumentar la competitividad. La diversidad es una novedad en las organizaciones. Su base son las diferencias individuales, que deben ser bien administradas. Para ello, es preciso evitar dos paradigmas. El primero es la imagen de espejo, o la vieja creencia de que todas las personas son básicamente iguales, lo que simplifica la visión del mundo.

La frase “todos se parecen a mí” define bien esta postura. Si un gerente piensa que todos comparten sus mismas habilidades, intereses, creencias y valores, y si toma esta idea como referencia para organizar a las personas e incentivarlas para buscar un objetivo común, está olvidando las diferencias. El segundo paradigma es la aceptación de estereotipos sobre las personas con base en el sexo o en ciertas características raciales, étnicas o de edad. Cada persona es única y cada grupo es único. El gerente que no presta atención a esas diferencias sin duda perjudicará a su organización, a sus asociados y a su propia carrera. (Chiavenato, 2009, pág. 188)

2.3 Actitudes en el trabajo y comportamiento.

Con frecuencia es muy difícil separar la personalidad y las actitudes. No se puede ver ninguna de las dos, pero sí los resultados de cada una a través del comportamiento de una persona. Las actitudes son otro tipo de diferencia individual que afecta el comportamiento del individuo en la organización. Las actitudes son sentimientos, creencias y tendencias conductuales, más o menos duraderos, acerca de personas, grupos, ideas, cuestiones u objetos específicos. Las actitudes reflejan los antecedentes y las experiencias de una persona y se adoptan en razón de toda una serie de fuerzas, entre ellas sus valores personales, experiencias y personalidad. Las actitudes son importantes por tres razones.

Primero, las actitudes son razonablemente estables al paso del tiempo. A menos que las personas tengan fuertes razones para cambiar, persistirán. Las personas que tienen una actitud favorable hacia comprar automóviles nacionales quizá en el futuro les gustarán los automóviles nacionales, a menos que ocurran razones importantes que los hagan cambiar sus preferencias de automóviles. Segundo, las personas mantienen actitudes que están dirigidas hacia algún objeto, puesto, supervisor, empresa o universidad.

Si a un barista le gusta el café y atender a la gente, quizá no tendrá una actitud negativa en relación con trabajar como barista en Starbucks. Tercero, las actitudes influyen en el comportamiento. Es decir, las personas tienden a comportarse en formas consistentes con sus sentimientos. Si tenemos una actitud específica hacia un objeto o una persona, tendemos a formar otras actitudes consistentes hacia objetos o personas relacionados. (Slocum, 2009, pág. 84)

2.3.1 Componentes de las actitudes.

Una persona podría tener distintas razones para elegir trabajar en una organización. Cuando ingresa a la misma cabe esperar que esa persona manifieste en forma consistente una actitud positiva hacia la organización y que les explique a otros por qué decidió incorporarse a ella, qué productos o servicios sobresalientes considera que ofrece la organización y qué grandes retos le ofrece a ella para su desarrollo profesional. Las personas suelen pensar que las actitudes son un concepto sencillo, pero en realidad éstas y los efectos que tienen en el comportamiento pueden ser muy complejos. (Slocum, 2009, pág. 84)

Una actitud consta de:

1. Un componente afectivo: los sentimientos, las sensaciones, los estados de ánimo y las emociones respecto de una persona, idea, hecho u objeto.
2. Un componente cognitivo: los pensamientos, las opiniones, el conocimiento o la información que tiene el individuo.
3. Un componente conductual: la predisposición a actuar, en función de que algo sea evaluado de forma favorable o desfavorable. (Slocum, 2009, págs. 84,85)

Estos componentes no existen ni operan por separado. Una actitud representa la interacción de las tendencias afectivas, cognitivas y conductuales de la persona en relación con algo (otra persona o grupo, un acontecimiento o un asunto). Por ejemplo, suponga que un estudiante universitario tiene una clara actitud en contra del consumo de tabaco.

En una entrevista de trabajo con el representante de Oscar Mayer, descubre que esta marca es propiedad de Kraft Foods, una división de Philip Morris, importante proveedor de cigarrillos. Él, de repente, podría sentir un terrible desagrado por el entrevistador de la empresa (el componente afectivo). Quizás se forme una opinión negativa del entrevistador como consecuencia de las creencias y opiniones personales que él tiene respecto al tipo de persona que trabaja para una empresa así (el componente cognitivo).

Incluso se podría sentir tentado a hacer un comentario desagradable al entrevistador o sin más ni más dar por terminada la entrevista (el componente conductual). Sin embargo, no es fácil prever cuál es el comportamiento que esta persona observará en realidad. (Slocum, 2009, pág. 85)

2.3.2 Actitudes clave relacionadas con el trabajo.

Actitudes clave relacionadas con el trabajo: esperanza, satisfacción laboral y compromiso con la organización Las personas adoptan actitudes ante infinidad de cosas. Los empleados adoptan actitudes ante su jefe, su sueldo, las condiciones de trabajo, la posibilidad de conseguir una promoción, el lugar donde se pueden estacionar, los compañeros de trabajo y muchas más.

Algunas de estas actitudes son más importantes que otras porque mantienen una relación más estrecha con el desempeño. Las actitudes de esperanza, satisfacción laboral y compromiso con la organización tienen especial importancia. (Slocum, 2009, pág. 85)

Esperanza. La esperanza implica la fuerza de voluntad mental de la persona (su determinación) y la fuerza de sus medios (mapa de rutas) para alcanzar metas. No basta con desear algo, sino que la persona debe contar con los medios para hacerlo realidad. Sin embargo, todo el conocimiento y las habilidades que se necesitan para resolver un problema no servirán de mucho si la persona no tiene la fuerza de voluntad necesaria para resolverlo. Por tanto, una definición sencilla de esperanza es:

Esperanza = fuerza de voluntad + fuerza de medios para alcanzar metas.

El valor de este concepto es que se aplica a una serie de actitudes relacionadas con el trabajo. La persona que tiene una gran esperanza disfruta cuando persigue metas desafiantes y las persigue con una actitud positiva. Las personas que tienen muchas esperanzas hablan consigo mismas, diciéndose cosas como “ésta será una tarea interesante” o “estoy preparado para afrontar este reto”. (Slocum, 2009, pág. 85)

La persona que tiene mucha esperanza se fija y se concentra en los comportamientos adecuados para la situación. Las personas que tienen grandes esperanzas se comprometen con los resultados positivos que desean obtener del trabajo (por ejemplo: un buen desempeño) y se alejan de los resultados negativos.

Los individuos que tienen mucha esperanza establecen metas claras, imaginan sendas que los llevarán a lograrlas y encuentran motivos para seguirlas. En cambio, la persona que tiene poca esperanza considera que debe replantear el reto que produce estrés.

Si la persona que tiene mucha esperanza en verdad sintiera que hay obstáculos en su camino para perseguir una meta, en lugar de llenarse de ira, conmisericordia y emociones negativas, como ocurre en el caso de los individuos que tienen poca esperanza en circunstancias similares, tratará de encontrar otra meta que satisfaga necesidades similares.

Lo anterior se debe a que las personas con mucha esperanza tienen varias metas que les pueden producir felicidad.

Los gerentes que tienen esperanzas pasan más tiempo con los empleados, establecen líneas de comunicación abierta con ellos y otras personas, y les ayudan a establecer metas difíciles, pero alcanzables. Las personas con mucha esperanza suelen estar más seguras de sus metas, valoran su avance en el camino para alcanzarlas, disfrutan la interacción con otras personas, se adaptan con facilidad a nuevas relaciones y se sienten menos ansiosas en situaciones estresantes que los individuos con poca esperanza. (Slocum, 2009, pág. 86)

Los gerentes pueden ayudar a los empleados a incrementar su grado de esperanza al menos de tres formas. En primer lugar, pueden ayudar a los empleados a establecer metas claras que tengan puntos de referencia, de modo que éstos puedan seguir el rastro del avance que han tenido para alcanzar la meta; de hecho, las metas vagas pueden reducir la esperanza porque el resultado pretendido no está claro y, por lo tanto, es difícil, por no decir que imposible, seguir el rastro del avance logrado. Los empleados que establecen metas que están un poco por encima de los niveles anteriores de desempeño aprenden a ampliar el rango de su esperanza. También aprenden mucho sobre cuáles metas son mejores para ellas.

En segundo lugar, los gerentes pueden ayudar a desglosar las metas globales a largo plazo en pequeñas sub temas o pasos. Por ejemplo: ¿cómo aprendió a andar en bicicleta? Después de muchas caídas y bamboleos, aprendió que cada sub meta consecutiva (pedalear, encontrar el equilibrio y avanzar una cuadro sin caerse) representa un tramo. Estos pequeños pasos le proporcionaron mapas mentales positivos sobre cómo llegar a su meta: andar en bicicleta. En tercer lugar, los gerentes pueden ayudar a los empleados a encontrar la manera de motivarse para alcanzar sus metas personales.

Satisfacción laboral. Una actitud que interesa mucho a los directivos y a los líderes de equipos es la de la satisfacción laboral. La satisfacción laboral refleja el grado al que las personas encuentran satisfacción en su trabajo. La satisfacción laboral se ha vinculado con que los empleados permanezcan en el puesto y con una baja rotación en el trabajo. Como el costo de reemplazar empleados es de aproximadamente 30 o 40 por ciento de su salario, la rotación puede resultar muy cara.

En forma similar, los empleados que están altamente satisfechos con sus puestos llegan a trabajar en forma regular y es menos probable que recurran a sus días de incapacidad por enfermedad. (Slocum, 2009, pág. 86)

¿A las personas les gusta su trabajo en términos generales? Aunque usted tal vez escuche en las noticias que algunos trabajadores insatisfechos se han declarado en huelga o incluso que han actuado con violencia contra sus compañeros de trabajo y/o el gerente, las personas suelen estar satisfechas con sus trabajos.

Estos sentimientos, que reflejan las actitudes ante el trabajo, representan la llamada satisfacción laboral. La escasa satisfacción produce una costosa rotación de empleados, ausentismo, retardos e incluso mala salud mental. Como la satisfacción laboral es importante para las organizaciones, es necesario analizar los factores que contribuyen a ella.

Las fuentes de satisfacción e insatisfacción laboral varían de una persona a otra. Algunas fuentes importantes para muchos empleados son el reto que representa el trabajo, el interés que el trabajo tiene para ellos, la actividad física que requiere, las condiciones de trabajo, las recompensas que otorga la organización, la naturaleza de los compañeros de trabajo.

Éstos sugieren la importante implicación de que la satisfacción laboral se debe tomar como un resultado de la experiencia laboral del individuo.

Por consiguiente, los altos grados de insatisfacción indicarán a los gerentes que hay problemas, por ejemplo, con las condiciones de trabajo, el sistema de recompensas o el papel que desempeña el empleado dentro de la organización. (Slocum, 2009, pág. 88)

Las relaciones entre la satisfacción laboral y diversas conductas en el trabajo y otros resultados que se presentan en el lugar de trabajo son de especial interés para los gerentes y los empleados. El sentido común dicta la idea de que la satisfacción laboral conduce directamente a un desempeño eficaz. (Un trabajador contento es un buen trabajador). Sin embargo, infinidad de estudios han demostrado que rara vez existe un vínculo simple y directo entre la satisfacción y el desempeño laboral. La investigación ha demostrado que la satisfacción laboral y el desempeño en el puesto están mediados por la personalidad del individuo.

Es decir, el locus de control de la persona y las características de personalidad de los cuatro grandes factores afectan la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral.

Es importante tomar en cuenta lo difícil que resulta relacionar las actitudes con el comportamiento. Por ejemplo, las personas que tienen una actitud positiva hacia su trabajo, pero que tienen una meticulosidad baja, pueden no necesariamente trabajar en forma más ardua porque llegan tarde a trabajar, no se presentan, son desorganizadas. Las actitudes generales sirven más para predecir las conductas generales, y las actitudes específicas están más relacionadas con conductas específicas. Estos principios explican, al menos en parte, por qué las relaciones esperadas no existen. (Slocum, 2009, págs. 88,89)

2.4 Manejo de las emociones en el trabajo

La ira, los celos, la culpa, la vergüenza, la felicidad y el alivio son sentimientos que usted con seguridad ha experimentado en las organizaciones. Estos sentimientos son parte de sus emociones. Las emociones son patrones complejos de sentimientos hacia un objeto o una persona. Todos hemos visto cómo las emociones afectan las actitudes y el comportamiento en el lugar de trabajo. Cuando realiza su trabajo, usted experimenta una diversidad de emociones durante el día.

También sabe que la forma en que los empleados y los gerentes manejan sus emociones en el trabajo tiene grandes repercusiones en su productividad. Entre más emociones positivas haya, más formamos actitudes positivas hacia la organización.

Las emociones positivas, como la alegría, el afecto y la felicidad, tienen muchos propósitos. Cuando los empleados experimentan estas emociones positivas tienden a pensar en forma más creativa, a buscar nueva información y experiencias, a comportarse con más flexibilidad, a tener más confianza en sus competencias y a ser más persistentes. Las emociones positivas ayudan a las personas a recuperarse de la adversidad, a vivir más años y a tener existencias más sanas. (Slocum, 2009, pág. 91)

Las personas que experimentan emociones positivas, en especial durante tiempos estresantes, por lo general toleran mejor el dolor, enfrentan y se recuperan de las enfermedades más rápido y sufren menos depresiones. En contraste, las emociones negativas, como la ira, el desagrado y la tristeza, tienden a estrechar el enfoque de la persona y a limitar sus opciones para buscar alternativas. Por ejemplo, la ira suele llevar al deseo de escapar, de atacar o de vengarse y la culpa o la vergüenza pueden hacer que la persona quiera retirarse de la situación en lugar de resolver el problema de forma creativa. Las emociones negativas también tienden a producir efectos más grandes y más duraderos que las emociones positivas. Es decir, las emociones negativas tienden a permanecer más tiempo en las personas que las positivas. (Slocum, 2009, pág. 91)

Se muestra la diferencia entre las emociones positivas y las negativas. Las emociones negativas no son congruentes con la meta que usted está luchando por alcanzar. Por ejemplo, ¿cuál de las seis emociones experimentaría si reprobara el examen final del curso o si le despidieran de su empleo? Reprobar o perder su empleo no sería congruente con su meta de llegar a la graduación o de ser percibido como un profesional bien preparado.

Por otra parte, ¿cuál de las cuatro emociones positivas que se muestran en la figura 2.3 sentiría usted si se graduara con mención honorífica o si le concedieran un ascenso? Las emociones que sentiría en estas situaciones son positivas porque son congruentes con sus metas. Por tanto, las emociones se dirigen a las metas. (Slocum, 2009, pág. 91)

Las emociones positivas se han vinculado con la efectividad organizacional. Los líderes que expresan emociones positivas alientan a sus empleados también a sentir emociones positivas. Cuando las personas tienen emociones positivas es más probable que se fijen metas altas, que vean y corrijan errores, que se sientan más competentes y que tengan más capacidades para resolver problemas.

En las organizaciones que en fecha reciente recortaron personal, aquellas que tenían líderes que exhibían emociones positivas incluso en tiempos tan difíciles registraron una productividad bastante más alta, de mejor calidad y menor rotación voluntaria de personal que aquellas que tenían líderes que exhibían emociones negativas.

Cuando las Torres Gemelas fueron derribadas el 11 de septiembre de 2001, el gerente de un Starbucks cercano a los edificios les dijo a los empleados que podían abandonar el local para proteger su seguridad. Sin embargo, tanto ellos como los gerentes del establecimiento optaron por que darse y literalmente jalaban al interior de la tienda a las personas perplejas que transitaban por ahí y les daban alimentos, bebidas, refugio y apoyo emocional. Como dijo un reportero: “La presencia de una crisis brinda la ocasión para que los empleadores creen más lealtad y exhiban emociones positivas de corazón”. (Slocum, 2009, pág. 91)

capítulo 2: figura 2.3 emociones positivas y negativas.

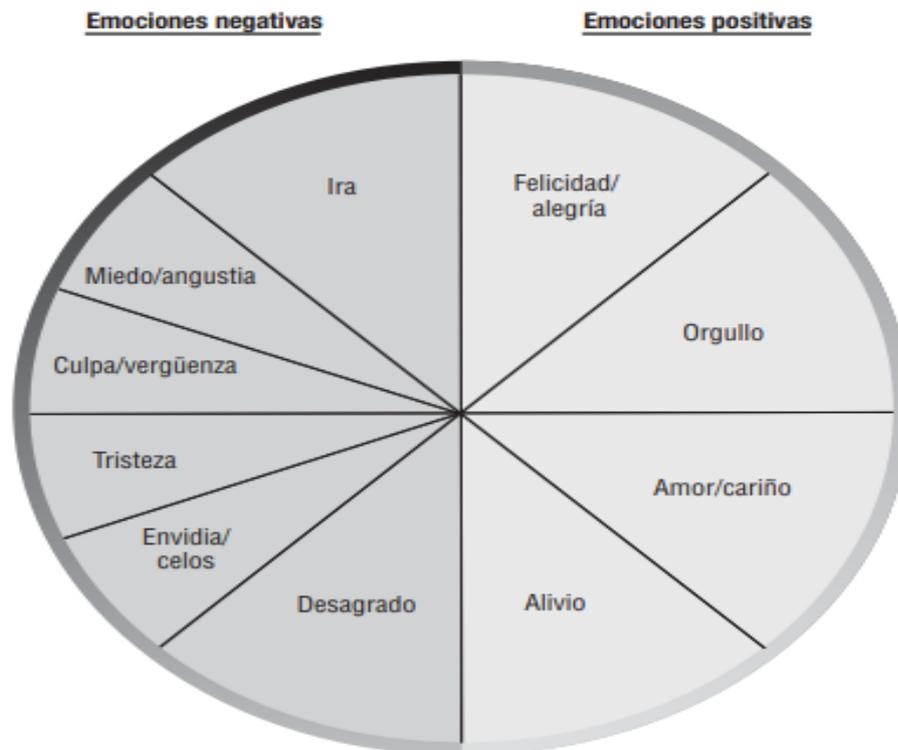


Figura 2.3 (Slocum, 2009, pág. 92)

2.4.1 Un modelo de emociones.

En la figura 2.4 se presenta un modelo de la forma en que las emociones afectan el comportamiento. El proceso empieza con una meta. Una meta se refiere a lo que una persona está tratando de alcanzar. Es decir, una meta es lo que usted se ha propuesto o intenta alcanzar.

Si las emociones que se anticipan son tan intensas como para motivar a una persona, ésta observará esos comportamientos para poder alcanzar su meta.

Es decir, la persona tendrá que preparar un plan, diseñar las conductas que necesita para cumplir su plan y hacer un esfuerzo por mostrar esas conductas. (Slocum, 2009, pág. 93)

Capítulo 2: figura 2.4: el papel de las emociones en el desempeño.

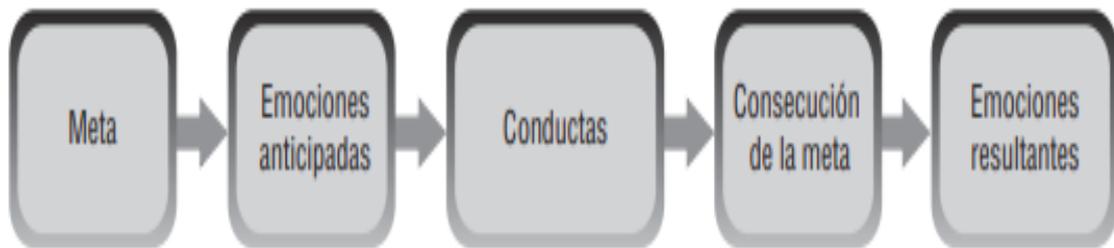


Figura 2.4 (Slocum, 2009, pág. 93)

Capítulo tres: Modelos de comportamiento organizacional.

Las organizaciones difieren en la naturaleza de los sistemas que desarrollan y mantienen, y en los resultados que logran. Se presume que se obtienen resultados diferentes a partir de diferentes modelos de comportamiento organizacional. Estos modelos constituyen el sistema de creencias que domina el pensamiento de la administración, y afectan las acciones de la administración en cada organización. Es de gran importancia que los administradores reconozcan la naturaleza, significado y eficacia de sus propios modelos, así como los de otros modelos a su alrededor. (Newstrow, 2019, pág. 53)

Este capítulo destaca los siguientes cinco modelos: autocrático, de custodia, de apoyo, colegiado y de sistemas. Así como las organizaciones difieren entre sí, también las prácticas varían dentro de los departamentos o sucursales de una organización. El departamento de producción tal vez trabaje con un modelo de custodia, mientras se aplique el modelo de apoyo en el departamento de investigación. Y, desde luego, las prácticas de los administradores individuales pueden diferir del modelo prevaleciente en su organización por las preferencias personales de dichos administradores o por diferentes condiciones en su departamento.

En otras palabras, ningún modelo de comportamiento organizacional es suficiente para describir todo lo que sucede en una organización, pero identificar un modelo contribuye a distinguir una forma de vida organizacional de otra.

La elección de un modelo por un administrador está determinada por diversos factores. Además, las condiciones ambientales ayudan a determinar el modelo más eficaz. Las actuales condiciones turbulentas en algunas industrias, por ejemplo, pueden impulsar a las empresas hacia los modelos más colegiados, pues requieren una rápida toma de decisiones y flexibilidad. Esto sugiere que el modelo no debe ser estático e invariable, sino adaptarse en el curso del tiempo. (Newstrow, 2019, pág. 55)

3.1 Tipos de modelos del CO.

En la organización cabe destacar que siempre se utilizan modelos, estos son una forma más rápida y simple de explicar un proceso, los modelos con frecuencia están desarrollados para tomar una referencia, según Chiavenato (2009) afirma: “Para representar conceptos y facilitar la comprensión de fenómenos complejos, la ciencia suele utilizar modelos, es decir representaciones de hechos o abstracciones de la realidad. Sirven para representar los fenómenos de manera más simple e inteligible, ya sea de forma de un organigrama de la empresa, un organigrama de flujo de actividades, los planos de un edificio o una ecuación matemática.

El modelo convencional del comportamiento organizacional utilizados por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis, el individual, el grupal y el organizacional, los cuales tienen grados crecientes de complejidad y cada uno se elabora a partir del nivel anterior es decir se superponen como si fueran bloques de construcción dinámicos e interactivos. Los tres niveles funcionan como variables independientes del comportamiento organizacional.

Los modelos ayudan a tener una mejor comprensión de los acontecimientos, eventos, objetivos, tareas. es por eso que las organizaciones utilizan con muchas frecuencias los modelos, por lo tanto, específicamente los modelos se han vuelto una herramienta de control utilizada por los administradores, y demás profesionales. (Maldonado , pág. 96)

3.1.1 Modelo autocrático

Este modelo prevaleció durante la época de la Revolución Industrial. La característica principal es que está basada en el poder, aquellos que controlan deben tener poder para exigir. La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal que es delegada por derecho de jefatura sólo a aquellos a quienes aplica. La gerencia sabe lo que debe hacerse y los empleados deben seguir sus órdenes.

Este modelo se asemeja a la milicia; se maneja entre la autoridad y la obediencia. Implica castigos y recompensas, siendo ésta última la motivación del trabajador en la compañía. Puede tener utilidad, en términos económicos, en aquella organización en la que se realizan actividades de producción estrictas, sin capacidad de crecimiento, con un mercado estático o lineal y donde existen muy pocas opciones de trabajo.

Un ejemplo de modelo autocrático es el procedimiento de algunos hospitales cuando tienden a descuidar la reflexión sobre su deber. Los hospitales brindan servicios para resolver necesidades que, la mayoría de las veces, son vitales o urgentes, sin embargo, el impulso por hacer deja poco espacio para la reflexión sobre lo que se debe hacer.

En un ambiente autocrático, la orientación de los administradores es la autoridad oficial, formal. Esta autoridad se delega por el derecho de mando sobre la gente a la cual se aplica. La administración cree que sabe lo que es mejor, y que la obligación del empleado es acatar las órdenes. Supone que hay que dirigir, persuadir y presionar a los empleados para que trabajen, y que lograrlo es tarea de la administración.

Ésta piensa; los empleados obedecen. Este punto de vista convencional de la administración genera un estricto control de los empleados en el trabajo. Cuando se combina con las frecuentemente brutales y agotadoras tareas físicas de aquella época y las intolerables condiciones de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos, se entiende que el modelo autocrático fuera intensamente rechazado por muchos empleados (y todavía lo es). (Newstrow pág. 56)

El modelo autocrático fue un modelo aceptable para guiar la conducta de los administradores cuando no había opciones bien conocidas, y todavía es útil en ciertas condiciones extremas, como una crisis organizacional. Sin embargo, la combinación de un conocimiento emergente sobre las necesidades de los empleados y el cambio en los valores sociales sugiere que hay mejores formas de administrar los sistemas organizacionales. Se requería un segundo paso en la escalada del progreso, y pronto llegaría. (Newstrow pág. 57)

3.1.2 Modelo de custodia.

Surge a partir de la detección de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático. Como primera solución se crearon programas de bienestar social para los empleados con el objetivo de darles seguridad.

Se basa en los recursos económicos necesarios para ofrecer beneficios. La orientación de la gerencia es hacia el dinero, principal motivación del empleado.

En este modelo se sigue generando dependencia del individuo a la organización debido a que la retribución económica es la base de la relación con el empleado. En este caso la empresa hace lo mínimo por sostenerlo y por darle seguridad y el trabajador responde con el mínimo de esfuerzo que se le exige. En otras palabras, le pagan por trabajar, quedando implícita la cooperación pasiva. En este modelo no hay incentivos hacia el progreso.

El enfoque de custodia produce en los empleados dependencia de la organización. Más que ser dependientes del empleador para ganarse el salario semanal, los empleados dependen ahora de las organizaciones para su seguridad y bienestar. Si los empleados tienen un excelente seguro de gastos médicos donde trabajan, no pueden darse el lujo de renunciar, aunque vean mejores perspectivas en otra parte, pero el nuevo patrón si éste no ofrece el mismo seguro de gastos médicos. (Newstrow, 2019, pág. 58)

Los empleados que trabajan en un ambiente de custodia se preocupan por sus premios y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, se sienten bien atendidos y razonablemente contentos. Sin embargo, no siempre esta complacencia produce una fuerte motivación; puede producir sólo una cooperación pasiva. El resultado tiende a ser que los empleados no manifiesten un desempeño mucho más eficaz que con el antiguo enfoque autocrático.

El modelo de custodia se describe en forma extrema con el fin de mostrar su acento en los premios y seguridad materiales, y en la dependencia organizacional. En la actualidad, este modelo también tiene diversas tonalidades de gris, desde lo oscuro hasta lo claro.

Su mayor beneficio es aportar seguridad y satisfacción a los trabajadores, pero tiene fallas sustanciales. La falla más evidente es que la mayoría de los empleados no produce en ningún punto cercano a su capacidad, ni está motivada para crecer hasta la mayor capacidad de la que es capaz. Aunque los empleados están contentos, la mayor parte de ellos en realidad no se siente satisfecha ni motivada. (Newstrom pág. 58)

Por ejemplo: si un empleado llega tarde a trabajar, la reacción más natural del jefe sería llamarle la atención e incluso amenazarlo quitándole privilegios económicos o de otro tipo, provocando que el empleado se angustie por el miedo a perder algo, más que por el hecho de llegar tarde. En el modelo de custodia, la reacción del jefe sería preguntarle los motivos que le hacen llegar tarde. Tal vez por la distancia o por otros compromisos que debe cumplir antes del trabajo, como llevar a los hijos al colegio y todo lo que ello implica. El jefe tendría que ponerse en el lugar del empleado y tratar de darle algunas opciones para solucionar este problema. De tal manera que el empleado se sienta agradecido por el reconocimiento y la preocupación del jefe, incluso esta muestra de sensibilidad podría motivar al empleado a llegar a tiempo.

La búsqueda de una mejor forma no es una condena al modelo de custodia en su conjunto, sino una condena al supuesto de que sea “la respuesta definitiva”, la mejor forma de motivar a los empleados. El error de razonamiento ocurre cuando los administradores perciben que el modelo de custodia es tan deseable que no hay necesidad de construir sobre él para llegar a algo mejor. Aunque este modelo es deseable para proporcionar seguridad a los empleados, es mejor verlo como fundamento para la siguiente etapa. (Newstrom pág. 58)

3.1.3 Modelo de apoyo.

Este modelo está basado en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a determinar que una organización es un sistema social y el elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos sobre dinámica de grupos y de aplicar en la organización la supervisión de apoyo.

Este modelo depende en gran medida del liderazgo, ya que la gerencia genera un clima que beneficia a los empleados invitándolos a crecer y a alcanzar las metas propias en conjunto con los intereses de la organización.

La orientación gerencial es el apoyo al empleado, su papel es ayudar a los empleados a resolver problemas y a ejecutar su trabajo. La ventaja del modelo de apoyo es el resultado psicológico en los empleados, ya que tienen participación y se involucran en las tareas de la organización. El modelo forma parte del estilo de vida de los administradores y, en particular, en su forma de tratar a los demás, utilizan “nosotros” en lugar de “ellos” cuando hablan de la organización. La disciplina y la responsabilidad de los empleados aumentan. Simultáneamente experimentan en sentimiento de autorrealización por haber logrado algo a favor de su empresa.

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder o el dinero. Mediante el liderazgo, la administración aporta un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y lograr, en beneficio de la organización, las cosas de las que son capaces. El líder supone que los trabajadores no son pasivos por naturaleza ni se resisten a las necesidades organizacionales, sino que son así por un ambiente de trabajo que ofrece un apoyo inadecuado.

Ellos asumirán la responsabilidad, desarrollarán el impulso para hacer su propia contribución y buscarán mejorar si la administración les da la oportunidad. Por tanto, la orientación de la administración es apoyar el desempeño del trabajo del empleado más que sólo apoyarlo mediante la oferta de prestaciones, como en el enfoque de custodia.

Como la administración apoya a los empleados en su trabajo, el resultado psicológico es un sentimiento de participación e intervención en las tareas de la organización. Los empleados dicen “nosotros” en lugar de “ellos” cuando se refieren a su organización. Se motivan con más fuerza que con modelos anteriores porque sus necesidades de estatus y reconocimiento se satisfacen mejor. Así, despertaron sus impulsos para el trabajo. La conducta de apoyo no es la clase de ayuda que implica dinero. Es, en cambio, parte de un estilo de vida laboral que se refleja en la forma de relacionarse con los demás. El papel del administrador es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y realizar su trabajo. (Newstrom pág. 59)

El modelo de apoyo funciona bien tanto con empleados como con administradores, y es muy aceptado al menos su filosofía por muchos administradores de diversas partes del mundo. Desde luego, su acuerdo y sus ideas de apoyo no significan por necesidad que todos practiquen estos enfoques de manera regular o eficaz.

El paso de la teoría a la práctica es difícil. Sin embargo, cada vez son más frecuentes los reportes de compañías que cosechan los beneficios de un enfoque de apoyo. El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tiende a ser especialmente eficaz en los países ricos, porque responde a impulsos de los empleados por satisfacer una amplia gama de necesidades emergentes. Tiene una aplicación menos inmediata en los países en desarrollo, donde las necesidades y condiciones sociales de los empleados son a menudo muy diferentes.

No obstante, conforme se satisfacen las necesidades de premios materiales y seguridad, y en la medida en que los empleados adquieren conciencia de las prácticas de administración en otras partes del mundo, es probable que los empleados de estos países demanden un enfoque de mayor apoyo. En consecuencia, su avance por los modelos a menudo, es más rápido. (Newstrom pág. 60)

3.1.4 Modelo colegiado.

Se le da el nombre de modelo colegial porque se refiere a un grupo de personas que tienen una finalidad común. En este modelo la característica principal es el trabajo en equipo. Por lo que, la respuesta que se busca de los empleados es la responsabilidad.

Este modelo tiene lugar en espacios para el crecimiento intelectual y trabajo no programado porque estimula la autorresponsabilidad, por su compromiso grupal, para llegar a una meta. Por otro lado, disminuye las distancias laborales mediante la creación de comités. (Newstrow, 2019, pág. 60)

El objetivo es que los empleados experimenten el compañerismo para que se sientan necesarios y útiles en la organización. Si los empleados observan que los gerentes aportan a la consecución de las metas organizacionales, será más fácil que acepten y respeten los papeles gerenciales en el modelo.

Un ejemplo sería una agencia de publicidad, donde todos están trabajando en grupo para satisfacer al cliente, hacen un esfuerzo en el ámbito de la creatividad, en la generación de ideas, trabajan animados entre sí en horarios extendidos y existe una fácil comunicación con los propietarios de la agencia.

El modelo colegiado depende de que la administración construya un sentimiento de asociación con los empleados. El resultado es que los empleados se sienten necesarios y útiles. También creen que los administradores hacen su propia contribución, así que es fácil aceptar y respetar su papel en la organización. Se considera que los administradores son contribuyentes conjuntos, más que jefes. (Newstrow, 2019, pág. 60)

La orientación de la administración es hacia el trabajo en equipo. El administrador es el entrenador que forma un mejor equipo. La respuesta del empleado a esta situación es la responsabilidad. Por ejemplo, los empleados producen un trabajo de calidad no porque el administrador lo diga o porque el inspector los detecte si no lo hacen, sino porque tienen un sentido interno de obligación de entregar alta calidad a los demás. También sienten la obligación de mantener las normas de alta calidad que genere buena reputación a su trabajo y a su compañía. (Newstrow, 2019, pág. 60)

El resultado psicológico del enfoque colegiado en el empleado es la autodisciplina. Al sentirse responsables, los empleados se disciplinan a sí mismos para lograr un desempeño del equipo, en la misma forma en que los miembros de un equipo de fútbol se disciplinan para cumplir con las normas de entrenamiento y las reglas del juego. En esta clase de ambiente, los empleados sienten por lo general algún grado de satisfacción, valor de su contribución y autorrealización, si bien en grados modestos en ciertos casos. Esta autorrealización genera un entusiasmo moderado en el desempeño. (Newstrom, 2019, pág. 61)

3.1.5 Modelo de sistema

Un modelo emergente de comportamiento organizacional es el modelo de sistemas. Actualmente, es resultado de una imperante búsqueda de un significado más alto en el trabajo de muchos empleados, que quieren algo más que un cheque de sueldo y seguridad en su puesto. Como se les solicita que dediquen muchas horas diarias al trabajo, quieren un contexto laboral ético, con integridad y confianza, y que ofrezca la oportunidad de experimentar un creciente sentido de comunidad entre los compañeros de labores.

Para alcanzarlo, los administradores deben demostrar cada vez más un sentido de cuidado y comprensión, ser sensibles a las necesidades de una fuerza de trabajo diversificada en constante cambio, y complejas necesidades personales y familiares.

El modelo de sistemas refleja los valores propios del comportamiento organizacional positivo, que se centra en identificar, desarrollar y administrar las fortalezas psicológicas de los empleados. En este enfoque, los administradores centran su atención en ayudar a los empleados a desarrollar sentimientos de esperanza, optimismo, seguridad en sí mismos, empatía, fiabilidad, estima, valor, eficacia y elasticidad.

Al parecer, estas capacidades positivas se relacionan con los resultados clave de la ciudadanía organizacional actuación valiente basada en principios (comportamiento ético), desempeño objetivo y satisfacción de los empleados.

Los administradores que aplican el modelo de sistemas protegen y cultivan con cuidado a sus empleados para desarrollar una cultura positiva en el sitio de trabajo que produzca el éxito organizacional y empleados comprometidos.

Las personas de todos los niveles necesitan adquirir y demostrar inteligencia social (conciencia social estratégica para los administradores), la cual tiene cinco dimensiones:

1. Empatía: apreciación por los demás e interrelación con ellos.

Presencia: proyectar el valor propio en el comportamiento personal.

2. Radar situacional: capacidad de interpretar las situaciones sociales y responder apropiadamente.

3. Claridad: usar el lenguaje con eficacia para explicar y persuadir.

4. Autenticidad: ser “real” y transparente, y proyectar honradez. (Newstrom pág. 61)

En el modelo de sistemas, los administradores tratan de comunicar a los trabajadores: “usted es parte importante de todo nuestro sistema. Nos preocupamos sinceramente por usted. Queremos unirnos para alcanzar un mejor producto o servicio, comunidad local y sociedad en general. Haremos cualquier esfuerzo posible para fabricar productos amables con el ambiente”.

El papel de un administrador se convierte en el de facilitar los logros de los empleados mediante diversas acciones.

En respuesta, muchos empleados adoptan la meta de eficacia organizacional y reconocen las obligaciones mutuas entre compañía y empleado desde el punto de vista de sistemas.

Experimentan un sentido de apropiación psicológica de la organización y sus productos o servicios, es decir, tienen sentimientos de posesividad, responsabilidad, identidad y sentido de pertenencia (“como estar en casa”). Los empleados con sentido de apropiación van más allá de la autodisciplina del enfoque colegiado hasta llegar a un estado de automotivación, en el que asumen responsabilidad por sus propias metas, acciones y resultados.

En consecuencia, las necesidades del empleado que se satisfacen son de amplio espectro, pero suelen ser las necesidades de orden superior (por ejemplo, sociales, estatus, estima, autonomía, autorrealización). Debido a que brinda a los empleados la oportunidad de satisfacer estas necesidades mediante su trabajo, así como entender las perspectivas de la organización, este nuevo modelo estimula la pasión y el compromiso de los empleados con las metas organizacionales. Se sienten inspirados; se sienten importantes; creen en la utilidad y viabilidad de su sistema para el bien general.

Sus esperanzas e ideales se construyen alrededor de lo que logra el sistema, más que sólo en lo que como individuos pueden hacer (Newstrom pág. 62)

3.2 Retos y oportunidades del comportamiento organizacional.

Los retos y oportunidades que se presentan en las organizaciones son muchos algunos son muy significativos, tanto que influyen en los cambios que se presentan, estos retos pueden ser problemas, las oportunidades a veces no son tan frecuentes por lo tanto deben aprovecharse y se tienen que tomar medidas de corrección adaptándolas al sistema de cambios.

Comprender el comportamiento organizacional nunca ha sido más importante para los administradores. Un repaso rápido de algunos de los cambios radicales que tienen lugar actualmente en las organizaciones sustenta lo dicho. Por ejemplo, el empleado promedio se hace más viejo, hay en la fuerza laboral cada vez más mujeres y no blancos, los recortes de las empresas y el recurso intenso de trabajadores eventuales rompen los vínculos de lealtad que siempre habían ligado a los empleados con sus patrones; y la competencia mundial exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados. En suma, hay muchos retos y oportunidades para que los administradores apliquen los conceptos del CO.

En esta sección vamos a revisar algunos de los asuntos más importantes que enfrentan los administradores y para los cuales el CO ofrece soluciones o, cuando menos, ideas significativas sobre cuáles sean las soluciones. (Robbins, pág. 14)

Manejo de la diversidad profesional uno de los retos más importantes y extensos que enfrentan hoy las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes. El término con que nos referimos a este reto es diversidad laboral. En tanto que la globalización se centra en las diferencias entre personas de distintos países, la diversidad laboral atañe a las diferencias entre personas en el mismo país.

La diversidad de la fuerza laboral tiene implicaciones importantes para el ejercicio de la administración. Los administradores tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual y reconocer las diferencias respondiendo a ellas de forma tal que se garantice la retención de los empleados y se aumente la productividad sin discriminación. Por ejemplo, este cambio incluye ofrecer capacitación en la diversidad y modificar los programas de prestaciones para que se ajusten a las diferentes necesidades de los empleados.

Si la diversidad se maneja bien, puede aumentar la creatividad y la innovación en la organización, además de mejorar la toma de decisiones al introducir diferentes puntos de vista sobre los problemas. Cuando la diversidad no se maneja adecuadamente, se corre el peligro de que aumente la rotación, se dificulte la comunicación y se generen más conflictos entre las personas. (Robbins, págs. 15,16)

Los estándares de la población están cambiando las técnicas de administración utilizadas con frecuencia, porque la necesidad que tienen las personas por el dinero está haciendo cada vez más comunes estos cambios, las personas se adapta a los cambios motivados por la satisfacción de que al hacer bien su trabajo serán bien remunerados.

Existen diversos cambios radicales dentro de las organizaciones a los cuales se tienen que enfrentar los administradores, de igual forma, la competencia mundial exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados.

Algunos de estos retos y oportunidades para que los administradores apliquen los conceptos del comportamiento organizacional, son los siguientes:

1. Respuesta a la globalización.

Las organizaciones ya no están limitadas por fronteras nacionales, el mundo se ha convertido en una aldea global por lo que los administradores tienen que ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas. La globalización afecta las habilidades de trato con la gente de los administradores cuando menos de 2 formas: en primer lugar, el administrador tiene cada vez más posibilidades de recibir una asignación en el extranjero; en segundo lugar, incluso en el propio país va a trabajar con jefes, compañeros y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas diferentes. Para trabajar bien con esas personas, tendrá que comprender su cultura, cómo los ha formado y cómo adaptar el estilo de administración a esas diferencias. (Maldonado pág. 101)

2. Manejo de la diversidad laboral.

Uno de los retos más importantes y extensos en las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes, es decir, a la diversidad laboral, la cual atañe a diferencias entre personas en el mismo país.

El término de diversidad laboral implica que las organizaciones se han hecho más heterogéneas en términos de género y origen étnico, comprende también a las personas con discapacidad, homosexuales y adultos mayores.

El reto para las organizaciones es dar mejor cabida a los diversos grupos de personas ocupándose de sus esquemas de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. Los administradores tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual y reconocer la diversidad física y cultural de las personas. (Maldonado pág. 101)

3. Mejoramiento de la calidad y la productividad.

Cada vez más, los administradores tienen que mejorar la productividad de su organización y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Para mejorar la calidad y la productividad, implantan programas como los de administración de calidad. (Maldonado pág. 101)

4. Mejoramiento del servicio a los clientes.

La mayoría de los empleados en los países desarrollados ocupan puestos de servicio. Anteriormente se pensaba que concentrarse en los clientes era una tarea de quienes estudiaban y ejercían el marketing.

Pero el comportamiento organizacional puede contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones enseñando a los administradores la relación entre las actitudes y la conducta de los empleados y la satisfacción de los clientes. Muchas organizaciones han fracasado porque sus empleados no han sabido complacer a los clientes, por lo tanto, la administración debe crear una cultura de sensibilidad a los clientes, creando culturas en las que los empleados sean amables y corteses, accesibles, capaces, listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para complacerlos. (Maldonado pág. 101)

5. Facultar al personal

La toma de decisiones se está bajando al nivel operativo, lo que proporciona libertad a los trabajadores para tomar decisiones sobre problemas planteados por el trabajo. Lo que sucede es que la administración faculta a los empleados, es decir, los pone a cargo de lo que hacen, con lo cual, los administradores tienen que aprender a ceder control y los empleados tienen que aprender a asumir la responsabilidad por su trabajo y a tomar decisiones convenientes. (Maldonado pág. 102)

6. Enfrentamiento de la "temporalidad"

El término de administración debe describirse más bien como una actividad con largos periodos de cambios continuos, interrumpidos ocasionalmente por momentos breves de estabilidad. Los puestos que ocupan los trabajadores de nuestros días se encuentran en un estado de flujo permanente, de modo que los empleados tienen que actualizar continuamente sus conocimientos y habilidades para realizar nuevos cometidos laborales. Los administradores y empleados deben aprender a enfrentar la temporalidad, a vivir con flexibilidad, espontaneidad e imprevisibilidad. (Maldonado pág102)

7. Estímulo de la innovación y el cambio

Las organizaciones exitosas deben fomentar la innovación y dominar el arte del cambio o se pondrán en peligro de extinción. El éxito lo alcanzarán las organizaciones que mantengan su flexibilidad, mejoren constantemente la calidad y venzan a la competencia del mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores. (Maldonado pág. 102)

8. Mejoramiento de la conducta ética

Los miembros de las organizaciones enfrentan cada vez más “disyuntivas éticas”, que son situaciones en las que tienen que definir cuál es la conducta correcta y cuál la incorrecta. En las organizaciones, los administradores redactan y distribuyen códigos de ética que ayuden a los empleados en las disyuntivas, se ofrecen seminarios, talleres y otros programas de capacitación para fomentar el comportamiento ético. El administrador debe generar un ambiente ético sano para sus empleados, donde trabajen productivamente y enfrenten las menores ambigüedades en cuanto a lo que constituyen conductas buenas y malas. (Maldonado pág. 102)

De igual forma, el comportamiento organizacional facilita la comprensión de las relaciones interpersonales, que son aquéllas en las que interactúan dos personas (dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado).

En el siguiente nivel, el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales.

Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, como por ejemplo en las áreas de ingeniería y ventas, los administradores se interesan en las relaciones intergrupales que surgen.

Por último, también es posible ver y administrar a las organizaciones como sistemas internos, que tienen relaciones entre ellos (por ejemplo, las fusiones y empresas conjuntas). (Maldonado pág. 103).

3.3 Limitaciones del comportamiento organizacional.

La investigación informa continuamente de conclusiones que identifican resultados en las áreas de ausentismo, rotación de personal, niveles de tensión y desempeño de los empleados. Sin embargo, también se reconocen las limitaciones del comportamiento organizacional. No eliminará el conflicto y la frustración; sólo las reduce. Es una forma de mejorar, no una respuesta absoluta a los problemas. Aún más, es sólo parte del tejido completo de una organización. Se puede analizar el comportamiento organizacional como una materia separada, pero para aplicarla se debe integrar al total de una realidad. Un mejor comportamiento organizacional no resolverá (por sí mismo) el desempleo. No compensará las propias deficiencias. No sustituye una planeación, organización o controles deficientes. Es sólo uno de muchos sistemas que operan dentro de un sistema social mayor.

Existen tres grandes limitaciones del CO (sesgo conductual, rendimientos decrecientes y manipulación no ética).

Sesgo conductual: la gente que carece de conocimientos de sistemas y se deja llevar superficialmente con el CO puede desarrollar un sesgo conductual, lo que le impone un punto de vista estrecho que subraya la satisfacción que experimenta el empleado mientras pasa por alto el sistema más amplio de la organización en relación con todos sus públicos. La preocupación por los empleados puede ser tan excesiva que se diluya el propósito original de agrupar a las personas, lo que hace que se pierdan los resultados organizacionales productivos para la sociedad.

Un comportamiento organizacional sólido debe ayudar a alcanzar los propósitos organizacionales, no sustituirlos. Newstrom, pág. 16)

La persona que desestima las necesidades de la gente como consumidora de productos organizacionales mientras se afana por las necesidades de los empleados está aplicando mal las ideas del comportamiento organizacional. Es un error suponer que el objetivo de CO es tan sólo crear una fuerza de trabajo satisfecha, pues esa meta no se traducirá automáticamente en nuevos productos y en excelencia en el servicio al cliente.

Aún más, la persona que presiona la obtención de productos sin considerar las necesidades de los empleados está aplicando mal el comportamiento organizacional. Un comportamiento organizacional sólido reconoce un sistema social en que se atienden en muchas formas muchos tipos de necesidades humanas.

El sesgo conductual llega a ser tan grande que dañe a los empleados, así como a la organización. Algunas personas, a pesar de sus buenas intenciones, abruman a las demás con sus atenciones, de forma que los receptores de estas atenciones quedan emocionalmente incapacitados y reducidos a una indignidad dependiente e improductiva. Están contentos, no satisfechos. Encuentran excusas para sus fracasos más que asumir la responsabilidad de su propio progreso. Les falta disciplina y respeto personales. La preocupación por la gente puede ser mal aplicada por partidarios demasiado ansiosos hasta que se vuelve dañina. (Newstrom, págs. 16,17)

Ley de los rendimientos decrecientes el interés excesivo en una práctica de comportamiento organizacional puede arrojar resultados negativos, como lo indica la ley de los rendimientos decrecientes. Es un factor limitante en el comportamiento organizacional en la misma forma que en la economía. En ésta, la ley de los rendimientos decrecientes se refiere a una cantidad de producción extraordinaria que se reduce cuando se agrega más de un insumo deseable a una situación económica.

Después de cierto punto, el producto que resulta de cada unidad agregada de insumo tiende a ser cada vez más pequeño. Al final, el producto agregado puede llegar a cero e incluso seguir bajando cuando se agregan más unidades del insumo. La ley de los rendimientos decrecientes en el comportamiento organizacional funciona en forma similar.

El concepto significa que para cualquier situación hay una cantidad óptima de una práctica deseable, como el reconocimiento o la participación. Cuando se rebasa ese punto, disminuyen los rendimientos. En otras palabras, el hecho de que una práctica sea deseable no significa que aumentarla sea más deseable. Algo bueno en exceso no es necesariamente bueno.

Se aplica por las complejas relaciones de sistema de muchas variables en una situación, los hechos expresan que, cuando surge un exceso en una variable, aunque esa variable sea deseable, tiende a restringir los beneficios de operación de otras variables, así que la eficacia neta se reduce sustancialmente. Por ejemplo, demasiada seguridad puede generar menos iniciativa y crecimiento de los empleados. Aunque el punto preciso en que una aplicación se vuelve excesiva varía según las circunstancias, se puede llegar a excesos con casi cualquier práctica. (Newstrom, pág. 17)

Manipulación no ética de la gente una preocupación significativa sobre el comportamiento organizacional es que su conocimiento y técnicas se pueden utilizar para manipular a la gente en forma no ética, así como para ayudarla a desarrollar su potencial. Quien no respeta la dignidad básica del ser humano puede aprender ideas de comportamiento organizacional y usarlas para fines egoístas. Esta persona usaría lo que sabe sobre motivación o comunicación en la manipulación de la gente, sin considerar el bienestar humano. Entonces, quien carece de valores éticos se aprovecharía de los demás en forma perversa.

La filosofía del comportamiento organizacional es de apoyo y se orienta a los recursos humanos. Pretende mejorar el ambiente humano y ayudar a la gente a crecer hacia su potencial. Sin embargo, el conocimiento y técnicas de esta materia sirven para consecuencias tanto negativas como positivas. Esta posibilidad del conocimiento ocurre en casi cualquier campo, así que no es una limitación especial del comportamiento organizacional. No obstante, debemos ser cautelosos de modo que lo que se conoce de la gente no se use para manipularla.

La posibilidad de manipulación significa que quienes están en el poder en las organizaciones deben mantener una alta integridad ética y moral, y no abusar de su poder. Sin liderazgo ético, el nuevo conocimiento que se aprende sobre la gente se convierte en un instrumento peligroso que se puede usar de forma incorrecta. (Newstrom, pág. 18)

Otros problemas: uno de los principales problemas que ha tenido el comportamiento organizacional ha sido la tendencia de las empresas a querer tener resultados inmediatos de forma cuantitativa de los programas de adiestramientos sobre comportamiento. Esto algunas veces lleva a los gerentes a enrolarse en la nueva moda y a preocuparse por los síntomas mientras

descuidan los problemas subyacentes, o a fragmentar sus esfuerzos dentro de la organización.

Los programas de desarrollos organizacionales enfocados a un cambio sistemático y a la generación de planes estratégicos a largo plazo para la administración de recursos humanos han ayudado a promover las experiencias realistas que consideran al empleado como una entidad productiva. Otro reto que afronta el comportamiento organizacional es analizar si las ideas que ha sido generada y aprobadas durante el tiempo de crecimiento organizacional y amplios recursos económicos caminarán con igual éxito en nuevas situaciones (Useche E. Alvarez, 2007, págs. 1,2)

3.4 El futuro del comportamiento organizacional.

A lo largo del siglo XXI ha aumentado el interés en las cuatro metas de describir, predecir, explicar y controlar el comportamiento humano en el trabajo. Ese creciente interés por el comportamiento organizacional nace del deseo filosófico de crear un lugar de trabajo más humanístico y de la necesidad práctica de diseñar ambientes de trabajo más productivo. A consecuencia de estas fuerzas, el comportamiento organizacional constituye hoy parte fundamental de los programas de las escuelas de administración, de ingeniería y medicina. Más aún, se prevé que la importancia en los programas académicos y en los seminarios de desarrollo gerencial de las empresas aumenta todavía más gracias a adhesiones.

Los principales grupos educacionales de Europa han hecho un llamado urgente para reencausar los objetivos del aprendizaje en los programas administrativos y de desarrollo. Además, insisten en la necesidad de hacer hincapié nuevamente en el desarrollo de las habilidades no cognoscitivas.

Entre ellas se encuentran las habilidades de liderazgo, del cambio organizacional y de la negociación.

El comportamiento organizacional es una disciplina que ha ido creciendo con profundidad y amplitud y lo seguirá haciendo en el futuro. Ese futuro girará en torno a los procesos relacionados con el desarrollo de teorías, la investigación y la práctica gerencial. (tereas.com, 2021)

El cambio en la estructura organizacional.

La estructura organizacional es una descripción del trabajo de una organización a través de pequeñas unidades que se coordinan entre sí para que se cumplan las tareas exigidas por la estrategia de una organización. En otras palabras, la estrategia dicta la forma como se pretenden cumplir los objetivos para dirigir el rumbo de una empresa. La estructura debe responder a esos retos, organizando los grupos que, en su conjunto, puedan realizar con eficiencia las tareas necesarias para el logro de las metas.

Hay organizaciones simples, en las cuales la estructura se reduce a una organización simple con descripciones sencillas de los puestos. Se sabe que la interacción entre los departamentos llevará al logro de las estrategias. Cada pequeña, mediana y gran empresa tiene su estructura reflejada en su organigrama; sin embargo, pocas veces se plantean si esas estructuras sirven o no para el logro de las metas establecidas, es decir, a veces la planeación exige retos que pueden ser mermados por una estructura que no permite que las cosas relevantes fluyan.

Diversos autores plantean que la estructura organizacional puede ser diseñada para responder a los siguientes factores: entorno, tamaño de la empresa, tecnología, estrategias de la organización, las operaciones globalizadas y por último uno muy importante que es los recursos humanos. De su adecuación a los cambios, de su preparación continua, de su motivación dependerá también el logro de la eficacia organizacional. Se ha dicho que las estructuras son diagramas o diseños funcionales para administrar de la mejor forma posible el trabajo. Pero no deben ser eternas, ya que deben ser suficientemente cambiables o adaptables para poder sobrevivir. (tareas.com, 2021)

La tendencia actual se dirige hacia las organizaciones participativas, donde el diálogo profundo produzca aprendizajes colectivos. En estos casos el rediseño de la estructura debe ser apoyado por los recursos humanos, porque son ellos los usuarios de los cambios propuestos. Por lo tanto, la tarea que cierra los cambios en las estructuras son las del cambio de las personas, ya que son ellos los que deben prepararse para el cambio en las organizaciones.

El cambio estructural en las personas.

Las personas constituyen en estos últimos tiempos el elemento central del cambio estructural y organizacional. Sin su apoyo, ningún rediseño estructural puede tener la eficiencia esperada. Las actitudes inapropiadas perjudican los logros esperados de una mejor organización del trabajo. La resistencia al cambio, el miedo a cambiar y la renuncia a hacerlos son problemas continuos en las empresas. Detrás de muchas renuncias a cambiar están los pensamientos deformadores en las mentes de las personas. Dichos pensamientos dificultan el acceso al nuevo procedimiento y que poco ayudan a la realización de las tareas.

El cambio no puede conducirlo sólo el líder, tiene que apoyarse en personas que crean, vivan y profesen los cambios propuestos, que conozcan las causales del entorno que motivo dichos cambios y que puedan facilitar que el cambio ocurra en otros. Las personas que facilitan estos cambios son conocidas como agentes del cambio. Pueden ser los operadores, los supervisores, los directores, los consultores, los administradores, entre otros, con el requisito de que estén convencidos de la necesidad del cambio y puedan transmitir al resto de la organización su convencimiento y entusiasmo para acoger las nuevas disposiciones con mayor apertura y optimismo. (Useche E. Alvarez, 2007)

3.5 Conclusiones sobre los modelos

Se llega a varias conclusiones acerca de los modelos de comportamiento organizacional: en la práctica, están sujetos a cambios por evolución; son una función de las necesidades prevaletentes de los empleados; hay una tendencia hacia los modelos más recientes; y se puede aplicar con éxito cualquiera de los modelos a algunas situaciones. Además, los modelos se modifican y extienden en diversas formas.

Evolución de su uso: el uso de estos modelos por parte de los administradores y, en una escala más amplia, en el ámbito organizacional, tiende a evolucionar al paso del tiempo. Conforme nuestra comprensión individual o colectiva de la conducta humana se incrementa o surgen nuevas condiciones sociales, nos movemos con alguna lentitud a modelos más nuevos. Es un error suponer que un modelo particular es un “mejor” modelo que soportará el paso del tiempo. Algunos administradores cometieron este error con el modelo autocrático y el de custodia, con el resultado de que se apegaron a ellos y tuvieron dificultades para modificar sus prácticas cuando las condiciones lo exigieron. A la larga, quizás el modelo de apoyo quede también limitado a cierto uso. No hay un modelo que sea permanentemente “el mejor”, porque lo que es mejor es contingente a lo que se conoce sobre la conducta humana en cualquier ambiente que exista en ese momento.

El desafío principal para la administración es identificar el modelo que usa realmente y luego evaluar su eficacia actual. Este autoexamen puede ser un reto para los administradores, que tienden a profesar en público un modelo. En efecto, un administrador tiene dos tareas clave: adquirir un nuevo conjunto de valores conforme evolucionan los modelos, y aprender y aplicar las habilidades de conducta congruentes con tales valores. Estas tareas pueden ser muy difíciles. (Newstrom págs. 62,63)

Conclusión.

El estudio del comportamiento organizacional es una investigación que ha venido evolucionando y volviéndose cada vez más importante como tema en las organizaciones ante la necesidad de entender a las personas que trabajan en las diferentes estructuras de las empresas. El estudio del comportamiento organizacional está en constante cambio y las organizaciones deben comprenderlos para cumplir metas y propósitos organizacionales.

Esta investigación demuestra que el comportamiento es una disciplina que estudia el impacto posible de las personas en el entorno laboral con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

El factor de la personalidad de cada individuo es diferente y es un reto para las empresas sobrellevar cada personalidad ya que no existe un método exacto, pero si próximo para controlar a cada individuo influyendo en el desarrollo laboral.

Dependiendo de la persona a cargo, las metas y propósitos que tiene para la organización existe un modelo del comportamiento al igual que un efecto que se verá reflejado pero que ayudara a la organización a alcanzar el éxito deseado y el beneficio que trae a cada persona que labora en la organización.

Bibliografía

- 1652, A. d. (15 de 11 de 2019). <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/para-que-sirve-el-estudio-del-comportamiento-organizacional/>. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/para-que-sirve-el-estudio-del-comportamiento-organizacional/>.
- Alonso de Molina 1652. (2019). <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/para-que-sirve-el-estudio-del-comportamiento-organizacional/>. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/para-que-sirve-el-estudio-del-comportamiento-organizacional/>: © Universidad ESAN 2019
- Chiavenato, I. (s.f.).
- Chiavenato, I. (s.f.).
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional la dinamica del exito en las organizaciones. Mexico: the mcgraw.hill companies.
- CHIAVENATO, I. (2009). Comportamiento Organizacional la dinamica del exito en las organizaciones. En I. CHIAVENATO, Comportamiento Organizacional la dinamica del exito en las organizaciones (pág. 6). Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional la dinamica del exito en las organizaciones 2da edicion. Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (s.f.). Comportamiento Organizacional. En I. Chiavenato. Mexico.
- CHIAVENATO, I. (s.f.). Comportamiento Organizacional la dinamica del exito en las organizaciones. En I. CHIAVENATO. Mexico.
- Cruz, W. (2019). blogspot. Obtenido de <https://modelosdeorganizacionwcb.blogspot.com/2019/02/modelos-del-comportamiento.html>
- economipedia.com. (2021). <https://economipedia.com/>. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>: <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

- <https://economipedia.com/>. (s.f.). <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>
- Maldonado , J. A. (s.f.). Comportamiento Desarrollo y Cambio Organizacional. Monografias.com. (s.f.). Monografias. Obtenido de <https://www.monografias.com/docs/Evolucion-historica-del-comportamiento-organizacional-PKQWQAGPJDU2Y>: © Monografias.com SA
- Newstrom, J. w. (2011). comportamiento humano en el trabajo. Mexico: Mcgraw hil.
- newstrow, j. w. (2019). comportamiento humano en el trabajo.
- Robbins, S. p. (2004). Comportamiento organizacional. San Diego: pearson educacion de Mexico s.a de c.v.
- Robbins, S. P. (2009). Comportamiento organizacional decimotercera edicion. mexico: pearson educacion.
- Slocum, D. H. (2009). Comportamiento Organizacional. Mexico: cengage learning editores s.a.
- terreas.com, B. (15 de octubre de 2021). <https://www.buenastareas.com/>. Obtenido de <https://www.buenastareas.com/>
- Useche E. Alvarez, L. (16 de MAYO de 2007). MONOGRAFIAS.COM PSICOLOGIAS. (L. E. Alvarez, Editor, L. E. Alvarez, Productor, & Monografias.com S,A) Recuperado el 26 de OCTUBRE de 2021, de Monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos46/inteligencia-emocional-organizacional/inteligencia-emocional-organizacional3.shtml>