



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema

Comportamiento organizacional

Subtema

Diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en administración de
empresas

Autores

Bra. Jeniffer Yahoska Dávila Hernández

Bra. Josseling Massiel López Centeno

Bra. Shelsee Paola Flores Marín

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, 08 de noviembre 2022

Índice

| | |
|---|------|
| Dedicatoria | i |
| Agradecimiento | iv |
| Valoración del docente (carta aval) | vii |
| Resumen | viii |
| Introducción..... | 1 |
| Justificación..... | 3 |
| Objetivos | 4 |
| Desarrollo | 5 |
| Capítulo uno: Desafíos y oportunidades del comportamiento organizacional | 5 |
| 1.1. Como mejorar la calidad y la productividad | 6 |
| 1.2. Como mejorar las habilidades de la gente..... | 9 |
| 1.3. La administración de la diversidad de la fuerza de trabajo | 10 |
| 1.4. Facultar a la gente para decidir y actuar..... | 13 |
| 1.5. Cómo estimular la innovación y el cambio..... | 14 |
| 1.6. El enfrentamiento con la “temporalidad” | 18 |
| 1.7. Disminución de la lealtad de los empleados..... | 20 |
| 1.8. Cómo mejorar el comportamiento ético | 23 |
| Capítulo dos: Cómo lograr un cambio cultural | 27 |
| 2.1. Cambio cultural en el ámbito de las organizaciones..... | 27 |
| 2.2. Cambio cultural como consecuencia de fusiones y compra-venta de empresas y su relación con los modelos de gestión por competencia..... | 29 |
| 2.3. La metodología de la gestión por competencia de Martha Alles capital humano | 32 |
| 2.4. Un modelo de competencia para una organización con un liderazgo fuerte (baja delegación) | 34 |
| 2.5. Un modelo de competencia para una organización con un liderazgo participativo | 35 |

| | |
|---|----|
| 2.6. Un modelo de competencia para una organización con un liderazgo colegiado (empresas del conocimiento)..... | 36 |
| 2.7. El rol del gerente de recursos humanos en la implantación de gestión por competencias | 37 |
| Capítulo tres: Fundamentos del comportamiento individual | 39 |
| 3.1. Características biográficas | 39 |
| 3.1.1. La edad..... | 40 |
| 3.1.2. Sexo..... | 42 |
| 3.1.3. Estado civil..... | 43 |
| 3.2. Número de dependientes | 43 |
| 3.3. Antigüedad en el puesto | 44 |
| 3.4. Habilidad..... | 45 |
| 3.4.1. Habilidades intelectuales | 45 |
| 3.4.2. Habilidades físicas | 47 |
| 3.5. Personalidad..... | 49 |
| 3.5.1. ¿Qué es la personalidad? | 50 |
| 3.5.2. Determinantes de la personalidad..... | 51 |
| 3.5.3. Características de la personalidad..... | 52 |
| Capítulo cuatro: Diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural | 54 |
| 4.1. Diseño organizacional | 54 |
| 4.1.1. Teoría, estructura y diseño organizacional | 55 |
| 4.1.2. Importancia | 56 |
| 4.2. Cultura organizacional y contexto cultural | 64 |
| 4.2.1. Que es la cultura organizacional..... | 65 |
| 4.3. Influencias del contexto cultural en el CO..... | 69 |
| 4.3.1. Entorno Cultural | 70 |
| 4.3.2. La administración y la diversidad cultural..... | 71 |

| | |
|--|----|
| 4.3.3. La cultura externa regula el CO | 72 |
| 4.4. Liderazgo y dirección efectiva en contraste con la administración | 73 |
| 4.4.1. El liderazgo efectivo | 74 |
| 4.4.2. La dirección efectiva | 75 |
| 4.4.3. El uso del poder de los líderes | 75 |
| 4.4.4. Modelos tradicionales del liderazgo | 76 |
| 4.4.5. Tipos de liderazgos | 77 |
| 4.4.6. La toma de decisiones | 77 |
| Conclusiones..... | 79 |
| Bibliografía | 81 |
| Web grafía..... | 83 |

Dedicatoria

Dedico el presente seminario de graduación principalmente a mi Dios, padre celestial, por brindarme el don de la vida y permitirme llegar a esta etapa, donde puedo escalar un peldaño más en mi formación profesional.

A mi madre, Ignacia Hernández, por ser el pilar más importante en mi vida, que desde que era pequeña se propuso el crear en mí una persona de bien, con principios morales y éticos, esforzándose siempre para que pudiese recibir la mejor educación sin importar los sacrificios que ella debía pasar; por demostrarme su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos, Luis Contreras y Kevin Dávila por formar parte de este logro, por sus consejos que sirvieron en mí como inspiración en los momentos más difíciles de mi carrera universitaria.

A mi tío William Calderón a quien aprecio mucho por brindarme su apoyo en todo momento, por creer en mis capacidades y darme siempre palabras de aliento.

Jeniffer Yahoska Dávila Hernández.

Dedicatoria

A Dios primeramente porque en su infinito amor y misericordia me ha llenado de salud, paciencia y sabiduría para lograr concluir con mis objetivos.

A mis padres que me apoyaron desde el inicio de esta etapa universitaria, especialmente a mi madre Jacqueling Centeno que a pesar de las dificultades siempre ha estado para mí ayudándome, motivando y aconsejando; a mis hermanas Greydi y Joslin que me han llenado de mucho amor.

Al M.A.E José Javier Bermúdez, quien fue mi tutor en este seminario de graduación, que con su excelente ayuda logramos culminar con éxito esta etapa universitaria.

A todos mis docentes que en algún momento de la carrera de Administración de Empresas transmitieron con paciencia sus conocimientos profesionales.

A mis familiares y amigos cercanos que en un momento de esta etapa me alentaron a seguir luchando por mis metas.

Josseling Massiel López Centeno.

Dedicatoria

El presente informe bibliográfico está dedicado primeramente a Dios porque es él quien me guía, sustenta y me da fuerzas para seguir luchando por mis sueños.

A mis padres, Aura Nubia Marín Ortiz y Ángel Javier Flores Cruz, por el apoyo incondicional que me brindan y los esfuerzos que han hecho para que hoy pueda estar a punto de titularme, por los momentos de frustración y alegría que tuvieron lugar a lo largo de este proceso de formación profesional y a mis hermanos por su apoyo moral que me brindaron a lo largo de la carrera.

Dedicado a todos aquellos que me apoyaron de una u otra forma, que creyeron en mí aún en los momentos de desesperación y desánimo.

Shelsee Paola Flores Marín.

Agradecimiento

Agradezco a Dios que me ha regalado la salud para estar bien hasta el día de hoy; por brindarme la sabiduría y fortaleza para alcanzar este logro.

A mi madre por formar en mí la persona que soy; por guiarme por el buen camino y depositar toda su confianza en mí, también a mis hermanos por estar siempre a mi lado.

Al M.A.E José Javier Bermúdez por ser mi tutor de seminario, por transmitir sus amplios conocimientos para el desarrollo del presente trabajo; por su paciencia y dedicación en cada una de sus recomendaciones e instrucciones, para que el presente trabajo fuese finalizado de la mejor manera posible.

A mis dos amigas Shelsee Flores y Josseling López porque desde el primer año de nuestra carrera trabajamos juntas, en equipo, sin importar nuestras diferencias siempre permanecemos juntas, por su comprensión y consejos, fue un camino largo, pero hemos llegado a su fin siempre unidas; A mi amigo y compañero Kener Potoy por brindarme siempre una mano amiga.

A mi novio por darme su apoyo incondicional, a mis familiares y amigo/as de quienes recibí sus consejos, de igual forma agradezco a los pastores de la Iglesia de Dios en Llano Grande y a los miembros que forman parte de la misma, los cuales siempre mantuvieron sus oraciones a Dios para mi desarrollo personal e intelectual.

Jeniffer Yahoska Dávila Hernández.

Agradecimiento

A Dios en primer lugar porque me ha permitido culminar este seminario de graduación, ha sido por su gracia y su amor infinito que me he podido convertir en la persona que soy.

A mis padres gracias por su amor y por inculcar en mí buenos valores para ser una persona de bien, les agradezco de corazón porque me dieron la oportunidad de formarme profesionalmente, sobre todo a mi madre que ha sido un ejemplo de lucha y persistencia para mí; ¡te amo mamá!

A mis maestros por su ardua labor de enseñanza, pero en especial a mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez, gracias por ser un excelente y estricto maestro con nosotros ya que de esa manera pudimos concluir exitosamente este seminario.

A mi novio que me alentó a seguir adelante hasta alcanzar mis metas, gracias por ese apoyo incondicional durante toda mi carrera.

A Ricardo David Gutiérrez que me acompañó y apoyó cuando iba a dar inicio a mis estudios universitarios.

A mis compañeras Jeniffer y Shelsee que, a pesar de todo, estuvimos unidas desde el primer año formando un excelente equipo, ahora podemos decir ¡No fue fácil, pero lo logramos! Y a mi compañero Kener Potoy que estuvo con nosotras apoyándonos en lo que pudo.

Josseling Massiel López Centeno.

Agradecimiento

Quiero expresar mi gratitud a Dios por todas las bendiciones y oportunidades que me brinda día a día, por haberme permitido clasificar en la primera opción de estudios profesionales y porque ahora me permite culminar mi carrera universitaria, Dios que provee a mis padres de salud, trabajo y bendiciones.

A mis padres, Aura Nubia Marín Ortiz y Ángel Javier Flores Cruz, quienes con mucho esfuerzo y con la ayuda de Dios han sabido guiarme por el camino de rectitud, quienes brindan consejos y apoya mis decisiones, quienes estuvieron a lo largo del proceso de formación recordando que soy capaz de cumplir y afrontar los desafíos que se me presentan, además de recordarme que con la ayuda del Señor todo es posible, que el proceso en ocasiones es difícil pero todo se puede lograr con esfuerzo y dedicación y a mis hermanos por el acompañamiento que me han dado.

A mi familia por las oraciones, por las palabras de aliento y por creer en mí, aun cuando creía desfallecer.

A mis amigas Jeniffer Dávila y Josseling López, por su apoyo, dedicación y tiempo que juntas hemos compartido, a la Lic. Morales Osorio que me ha brindado la oportunidad de aprender y aplicar mis conocimientos en el campo laboral, a Kener Potoy por su amistad y a mis seres queridos

A mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez por transmitir su conocimiento y recomendaciones sobre la elaboración de este trabajo.

Shelsee Paola Flores Marín.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

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 “**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**” hace constar que los bachilleres: **FLORES MARIN SHELSEE PAOLA**, Carnet No. 17-20341-2 **DAVILA HERNANDEZ JENIFFER YAHOSKA**, Carnet No. 17-20190-5 y **LOPEZ CENTENO JOSSELING MASSIEL**, Carnet No. 17-20458-9, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **DISEÑO ORGANIZACIONAL BAJO UNA CULTURA ORGANIZACIONAL Y CONTEXTO CULTURAL**, obteniendo los bachilleres **FLORES MARIN**, **DAVILA HERNANDEZ** y el bachiller **LOPEZ CENTENO**, la calificación de **48 (CUARENTA Y OCHO) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 08 días del mes de noviembre del año 2022

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

El presente informe documental para seminario de graduación expone como tema, el comportamiento organizacional y su subtema es el diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural.

El propósito de este trabajo investigativo es determinar el diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural mediante la adaptabilidad al entorno para el mejoramiento del comportamiento organizacional en las empresas.

Este informe presenta como contenido, cuatro capítulos; capítulo uno: desafíos y oportunidades del comportamiento organizacional, capítulo dos: cómo lograr un cambio cultural, capítulo tres: fundamentos del comportamiento individual y capítulo cuatro: el diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural.

Para la realización de este trabajo se hizo uso de las normas APA 6ta edición, la rúbrica emitida por la UNAN-Managua para la estructura del mismo, se consultaron investigaciones bibliográficas, páginas web, al igual que las orientaciones del tutor establecido; M.A.E. José Javier Bermúdez.

Introducción

El presente informe de seminario de graduación tiene como tema comportamiento organizacional y subtema diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural.

La realización de este trabajo servirá para el fortalecimiento de los conocimientos propios y de los lectores a fin de contribuir al desarrollo profesional.

Esta investigación documental tiene como objetivo determinar el diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural, mediante la adaptabilidad al entorno para el mejoramiento del comportamiento organizacional en las empresas.

La base teórica de este informe consta de cuatro capítulos desarrollados de la siguiente manera.

En el primer capítulo se definen los desafíos y oportunidades del comportamiento organizacional, tiene como temas principales; cómo mejorar la calidad y productividad, cómo mejorar las habilidades de la gente, la administración de la fuerza de trabajo, facultar a la gente para decidir y actuar, como estimular la innovación y el cambio, el enfrentamiento con la temporalidad, disminución de la lealtad de los empleados y cómo mejorar el comportamiento ético.

En el segundo capítulo se muestra cómo lograr un cambio cultural, se encuentra que es el cambio cultural en el ámbito de las organizaciones, el cambio cultural como consecuencias de fusiones y compra-venta de empresas y su relación con los modelos de gestión por competencia. La metodología de la gestión por competencia de Martha Alles capital humano, un modelo de competencia para una organización con un liderazgo fuerte, un modelo de competencia para una organización con un liderazgo participativo, un modelo de competencia para una organización con un liderazgo colegiado y el rol del gerente de recursos humanos en la implantación de gestión por competencia.

En el tercer capítulo se desarrollan los fundamentos del comportamiento individual, se describen las características biográficas, número de dependientes, antigüedad en el puesto, habilidades y la personalidad; cada uno de estos elementos influyen en el ambiente laboral y lo esperado es que esa influencia sea positiva para el comportamiento organizacional.

Como cuarto y último capítulo se encuentra el diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural, se conceptualiza el término diseño organizacional, cultura organizacional y contexto cultural, influencias del contexto cultural en el comportamiento organizacional, liderazgo y dirección efectiva en contraste con la administración.

Justificación

En cuanto al aspecto teórico, el diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural, se basa en distintas teorías que mejoran el comportamiento organizacional tales como calidad, productividad, innovación, cambio cultural, ética, importancia y diseño organizacional. Así mismo se establecen los modelos de gestión por competencia, el cambio cultural, el rol del gerente de recursos humanos, los fundamentos del comportamiento individual de la fuerza de trabajo, la estructura del diseño organizacional.

En el aspecto práctico, se beneficiará a empresas que buscan mejorar el clima organizacional sea pública o privada, grande o pequeña, sin importar su giro comercial le será útil el conocimiento expuesto; a personas naturales interesadas en enriquecer sus conocimientos y al desarrollo del pensamiento crítico de los líderes de las organizaciones.

El aspecto metodológico, será de utilidad a estudiantes o universitarios con carreras afines a ciencias económicas e investigaciones que realicen docentes que imparten clases relacionadas al tema en cuestión.

Objetivos

Objetivo general

Determinar el diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural mediante la adaptabilidad al entorno para el mejoramiento del comportamiento organizacional en las empresas.

Objetivos específicos

1. Analizar los desafíos y oportunidades del comportamiento organizacional, mediante la administración de la diversidad de la fuerza de trabajo para la mejora de la calidad y productividad.
2. Explicar el logro del cambio cultural en las organizaciones por medio de los modelos de gestión por competencia para un mejor funcionamiento organizacional.
3. Describir los fundamentos del comportamiento individual como una de las características personales del capital humano para la obtención de una influencia positiva en el comportamiento organizacional.
4. Indicar en qué consiste el diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural a través de la descripción del entorno y su influencia en la cultura interna para un adecuado diseño organizacional.

Desarrollo

Capítulo uno: Desafíos y oportunidades del comportamiento organizacional

(Psicorganización , 2008) 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. Párr.1.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras. Además, el CO aplica los conocimientos obtenidos acerca de los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia; lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. Y, puesto que el CO se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, enfatiza el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Entender el comportamiento organizacional nunca había sido tan importante como lo es ahora para los administradores. Por ejemplo, el empleado típico se ha hecho más viejo; hay más y más mujeres y personas de diversas razas en el trabajo; la reestructuración corporativa y el recorte de costos están limitando los bonos de lealtad que vinculan históricamente a muchos empleados con sus patrones; y la competencia global requiere empleados más flexibles y que puedan aprender a enfrentar los cambios rápidos y la innovación (Robbins, SF, págs. 9-11).

1.1. Como mejorar la calidad y la productividad

Examinaremos la administración de la calidad total, la ACT es una filosofía de administración impulsada por el logro constante de satisfacción del cliente mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales.

La ACT tiene implicaciones para el CO, pues requiere que los empleados piensen dos veces lo que hacen y se involucren más en las decisiones del sitio de trabajo. En tiempos de cambios rápidos y extremos, algunas veces es necesario enfocar la calidad y la productividad desde el punto de vista de “¿cómo haríamos las cosas si tuviéramos que comenzar desde cero?” Ése es, en esencia, el enfoque de la reingeniería. Dicho enfoque pide a los administradores que reconsideren la forma en que debería hacerse el trabajo y estructurarse la organización si tuvieran que volver a comenzar (Robbins, SF, pág. 12).

El exceso de capacidad se traduce en una mayor competencia, y ésta obliga a los gerentes a reducir los costos y, a la vez, a mejorar la productividad de sus organizaciones y la calidad de los productos y servicios que ofrecen.

Tom Peters, gurú de la administración afirma que “casi toda mejora de la calidad proviene de la simplificación del diseño, la manufactura, procesos y procedimientos”, para lograr estos fines, los gerentes están implantando programas tales como la administración por calidad y la reingeniería de procesos los cuales requieren el involucramiento profundo de los empleados.

Los gerentes de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Éstos no sólo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de éstos. El CO ofrece puntos de vista primordiales para ayudar a los gerentes a trabajar hacia dichos cambios (Robbins, Stephen Y Judge, Timothy , 2009, pág. 21).

Otro punto a considerar en relación con el tema de la productividad es el de la asignación de tareas y la determinación del ritmo de trabajo. Los individuos trabajan de manera más eficiente si su planeación de actividades distribuye diferentes tareas a lo largo de su jornada laboral en vez de concentrarse en una sola tarea rutinaria que puede tomarse tediosa (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, pág. 39).

La motivación de los empleados mediante la satisfacción de las necesidades humanas. Los motivos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización.

Sin embargo, la motivación no es lo mismo que el desempeño. Aunque el desempeño supone otros elementos, la motivación es un factor importante para lograr un alto desempeño.

Un principio esencial de la motivación afirma que el desempeño es una función del nivel de capacidad y la motivación de una persona. Muchas veces este principio se expresa mediante la fórmula:

$$\text{Desempeño} = f(x) \text{ (capacidad x motivación).}$$

Según este principio, no se puede realizar tarea alguna con éxito a menos que la persona que debe realizarla tenga la capacidad de hacerlo

El proceso motivacional se inicia con la identificación de las necesidades de una persona, es frecuente que las necesidades actúen como energizadores. Es decir, las necesidades crean tensiones internas en la persona, que le resultan incómodas por lo que es probable que haga un esfuerzo para reducir las o eliminarlas.

El modelo de motivación con mayor reconocimiento es el modelo de jerarquía de necesidades. Abraham H. Maslow señaló que las personas tienen un grupo complejo de necesidades excepcionalmente intensas que pueden clasificarse en una jerarquía. Ver figura 1.1 Jerarquía de necesidades de Maslow.

Figura. Jerarquía de necesidades de Maslow.



Figura 1.1 Fuente. (Slocum, SF, pág. 119).

El modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow también señala los tipos de conductas que contribuirán a la satisfacción de diversas necesidades. Las tres necesidades de categoría más baja, fisiológicas, de seguridad y sociales, se conocen también como: necesidades por deficiencia.

Según Maslow, a menos que se satisfagan estas necesidades la persona no logrará convertirse en una persona sana, tanto en el aspecto físico como en el psicológico. En contraste, las necesidades de estima y realización personal se denominan necesidades de crecimiento. La satisfacción de estas necesidades contribuye a que la persona crezca y se desarrolle como ser humano. Este modelo ofrece información incompleta sobre el origen de las necesidades. Sin embargo, significa que las necesidades de orden superior están presentes en la mayoría de las personas, incluso aunque no las reconozcan o actúen para satisfacerlas.

La motivación de los empleados mediante el diseño de desempeño Frederick Herzberg y sus asociados adoptaron un enfoque diferente para examinar lo que motiva a la gente. Él y su equipo tan sólo pidieron a las personas que les dijeran cuándo creían que eran excepcionalmente buenos en sus puestos, y cuándo se sentían excepcionalmente mal sobre su trabajo, la gente identificó cosas algo diferentes cuando se sentían bien o mal acerca de su trabajo.

A partir de este estudio desarrollaron la teoría de dos factores, mejor conocida como el modelo motivador-higiene, que propone que hay dos conjuntos de factores, motivadores y de higiene, que son las causas principales de la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo.

Los factores motivadores, incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido del trabajo en sí. A su vez, tales sentimientos positivos se asocian con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad de la persona.

Los factores de higiene, incluye la política y administración de la compañía, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se relacionan con los sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo y con el ambiente en que éste se realiza.

Los factores de higiene son extrínsecos, o factores externos al trabajo. Los factores extrínsecos sólo funcionan como premios si la organización reconoce el alto desempeño (Slocum, SF, págs. 116-127).

1.2. Como mejorar las habilidades de la gente

El comportamiento organizacional es un factor que, básicamente, determina el crecimiento de cualquier negocio y su continuidad en el tiempo. El capital humano es un elemento sumamente importante que debe funcionar adecuadamente para que todos los procesos se cumplan sin inconvenientes. Por ejemplo, se consideran aspectos como la productividad, el bajo nivel de ausentismo, la satisfacción en el trabajo, la diversidad en la fuerza laboral, la ética en la oficina, entre otros, dentro de dicho comportamiento.

Las relaciones interpersonales, el clima laboral y la cooperación entre equipos de trabajo son factores que, de ser gestionados exitosamente, mejoran el comportamiento organizacional. Por eso es fundamental enfocarse en ellos.

¿Cómo lograrlo? Estas son las claves a considerar:

1. La teoría del equilibrio organizacional: Señala que la cooperación y satisfacción de los empleados pueden potenciarse en base a incentivos por parte de la empresa. Por ejemplo, pueden ofrecer recompensas económicas por el éxito de un proyecto o aumentar y ascender a un trabajador que ha cumplido su labor.
2. Potenciar los elementos sociales: La adaptación de los empleados a la cultura organizacional, la diversidad e igualdad en todas las áreas y una óptima integración de los equipos son aspectos necesarios en toda compañía. Para ello, no es suficiente implementar actividades sociales o fomentar el trabajo en conjunto; la empresa también debe fijar formalmente sus políticas que se enfoquen en todo ello desde un principio.
3. Un liderazgo activo: Consiste en el apoyo que brindan los gerentes, supervisores o encargados de equipos en pro de la satisfacción, solución de problemas, compensaciones, capacitaciones y otros factores que motiven a los colaboradores.

4. El ambiente profesional: No solo el apoyo personal es considerado, sino también el ambiente en donde se desarrollen las actividades. Aquí se considera la infraestructura de la compañía, la tecnología con la que operen, la buena limpieza, las condiciones laborales, etc.

Trabajar por políticas que mejoren estos puntos será beneficioso para la productividad de todos los empleados.

Con la comprensión de relaciones interpersonales, las mejoras continuas y las estrategias para lograrlo, una empresa puede crecer satisfactoriamente, así como sus trabajadores. Las personas, la estructura, el entorno y el liderazgo forman parte de un sistema en equilibrio que debe coordinarse de manera eficaz para cumplir con los objetivos establecidos (Conexión ESAN, 2019). Párr.1-7.

La motivación humana, no es fácil definir este concepto. De manera amplia el término motivo refiere a aquello que impulsa una persona a actuar de determinada manera o que origina una propensión hacia un comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo o ser generado internamente, a partir de los procesos mentales del individuo.

Desde esta última perspectiva el concepto motivación se asocia con el sistema de cognición de las personas, en el cual está involucrada la representación de lo que estás saben de sí misma y del ambiente que los rodea.

Los actos del ser humano son guiados por sus conocimientos, y emociones; por lo que piensan, saben, prevén y sienten; por su actividad consciente e inconsciente. Actuar de esta o de aquella manera tiene relación con las motivaciones personales, en consecuencia, para responder qué es la motivación debe apelarse a los conceptos de fuerza activa e impulsoras (deseo y rechazo) (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, págs. 100-101).

1.3. La administración de la diversidad de la fuerza de trabajo

La diversidad de la fuerza de trabajo significa que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en función de sexo, raza y grupo étnico.

Pero el término engloba a todo aquel distinto de la llamada norma. Antes se utilizaba el enfoque de un crisol de razas para las diferencias en las organizaciones, suponiendo que quienes eran diferentes de alguna manera desearían asimilarse en forma automática.

Pero ahora reconocemos que los empleados no dejan a un lado sus valores culturales y preferencias de estilo de vida cuando salen a trabajar. En consecuencia, el desafío para las organizaciones es darse a sí mismas más espacio para acomodar los diversos grupos de personas mediante la atención de sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. La hipótesis del crisol de razas se ha sustituido por otra que reconoce y da valor a las diferencias. El grueso de la fuerza de trabajo antes de los años ochenta estaba compuesto de hombres caucásicos que trabajaban tiempo completo para sostener a una esposa que era ama de casa y a hijos de edad escolar. Ahora tales empleados son la verdadera minoría.

La diversidad de la fuerza de trabajo tiene importantes implicaciones para las prácticas de la administración. Los administradores necesitan cambiar su filosofía de tratar a todos de la misma manera, para reconocer las diferencias y responder a ellas en las formas que permitan asegurar la retención del empleado y una mayor productividad, siempre y cuando no resulten, al mismo tiempo, discriminatorias. La diversidad, si se maneja positivamente, puede incrementar la creatividad y la innovación en las organizaciones, así como mejorar la toma de decisiones proporcionando diferentes perspectivas sobre los problemas (Robbins, SF, págs. 13-15).

La competencia del manejo de la diversidad se refiere a la habilidad global para apreciar las características distintivas de los individuos y de los grupos, adoptar tales características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional, y apreciar la peculiaridad de cada individuo. Esta competencia también se refiere a la habilidad de ayudar a la gente a trabajar junta, aun cuando sus intereses y antecedentes puedan ser bastante diversos (Slocum, SF, pág. 9).

La diversidad en la empresa es un reflejo de las variables demográficas, de comportamiento cultural, actitudes, normas y valores existentes en una sociedad.

La diversidad se producirá en la empresa cuando las características socioculturales que definen a la sociedad en la que dicha organización actúan, se reflejan en la plantilla de trabajadores. Es posible identificar esta diversidad en la empresa a través de las diferentes afiliaciones grupales culturalmente, medidas por sus características o atributos observables. El interés de las organizaciones por implementar la dirección de la diversidad proviene de dos fuentes. Por un lado, del compromiso moral y legal que supone ofrecer a los empleados, independientemente de cualquier estereotipo, la necesaria igualdad de oportunidades y evitar la discriminación en el puesto de trabajo.

La incidencia que tal diversidad pueda tener un resultado positivo en la actividad empresarial y así generar una mayor competitividad, debido a que en las organizaciones se incorporan personas con habilidades, experiencias y puntos de vista diferentes generando una mayor heterogeneidad. Esto último puede ser observable en la toma de decisiones y resolución de problemas, ya que las diferentes opiniones proporcionadas por los grupos diversos hacen mejorar la calidad de las decisiones y proporciona un análisis más crítico a través de estas cuestiones. Siendo este uno de los motivos más importantes para el desarrollo de la heterogeneidad.

La diversidad da lugar a la innovación promoviendo un pensamiento creativo dónde las ideas son escuchadas, valoradas y desarrolladas, permitiendo la creación de nuevas soluciones, productos y servicios. Los beneficios de la diversidad se obtienen al crear formas inclusivas de pensar, trayendo las diferencias, y no rechazándolas. Pero una estrategia de inclusión no debe implementarse precipitadamente. Los líderes deben primero cultivar la suficiente sensibilidad, consciencia, comprensión y aceptación de las diferencias para poder llevar a cabo cambios culturales profundos. La diversidad debe considerarse como un activo, protegerlo, capitalizarlo, invertir en él y promoverlo a través de una cultura de inclusión (Blogspot, 2015). Párr. 14-21.

1.4. Facultar a la gente para decidir y actuar

(Alles, 2007) Muchos empleados desean participar en las decisiones a fin de contribuir con sus ideas y talentos al éxito de la empresa. Las organizaciones deben ofrecer oportunidades de involucramiento y, al mismo tiempo, los empleados responder satisfactoriamente (Pág. 302).

La toma de decisiones es presionada hacia abajo hasta el nivel operativo, donde a los trabajadores se les está dando la libertad de seleccionar entre horarios, procedimientos y la solución de problemas relacionados con el trabajo.

En los años ochenta, los administradores se vieron estimulados a hacer que sus empleados participaran en decisiones relacionadas con el trabajo. Ahora, los administradores llegan bastante más allá al permitir que los empleados tengan pleno control de su trabajo. Los equipos autoadministrados, en los que los trabajadores operan principalmente sin jefes, se han convertido en el furor de los noventa. Los administradores ceden a sus empleados el poder de decidir y actuar. Ponen a los empleados a cargo de lo que hacen.

Y, al hacerlo, los administradores comienzan a aprender cómo ceder el control, mientras que los empleados comienzan a aprender cómo asumir la responsabilidad de su trabajo y tomar decisiones apropiadas (Robbins, SF, pág. 16).

Toma de decisiones en grupo; quizás la mayor parte de las decisiones organizacionales son tomadas por grupos o equipos, más que por individuos. Cuando se trabaja en equipo para tomar decisiones el margen de error se reduce de manera ostensible gracias a las combinaciones de experiencias, conocimientos, habilidades, y competencias, y a la disminución de los prejuicios y errores.

La toma de decisiones en grupo también permite procesar más información con mayor celeridad, así como el intercambio de opiniones, para afinar criterios y corregir errores. Así mismo fomenta el espíritu de equipo y participación para lograr la cooperación de todos los participantes en el proceso al identificar y hacer suyas las soluciones propuestas (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, pág. 245).

El comportamiento organizacional está compuesto por una serie de elementos, tanto internos como externos a la organización.

Para sus estudios desde la perspectiva interna de la organización, puede agruparse en dos grandes vertientes de temas:

1. El comportamiento de las personas con responsabilidades directivas de diferente nivel, desde el número uno de la organización (C E O, director general, gerente general o cualquier otra denominación), los distintos gerentes de área, hasta los supervisores.
2. El comportamiento de estas mismas personas desde la perspectiva de su condición de empleados y el de todos aquellos que no tienen personal a su cargo.

Sus comportamientos individuales. Un gerente de área puede ser al mismo tiempo directivo y empleado. Tendrá diferentes comportamientos según él mismo se sienta ocupando un rol de dirección o como empleado, cuando analiza sus temas desde su perspectiva individual.

Los comportamientos de los directivos se retroalimentan con los comportamientos de los colaboradores, y viceversa. Los comportamientos no son en una única dirección a lo largo del tiempo. Es posible que un directivo presente una y otra vez el mismo comportamiento; sin embargo, las circunstancias pueden ser diferentes y los resultados no son los mismos (Alles, 2007, pág. 166).

Los tres elementos para integrar a la gente son:

1. Las Relaciones. Las cuales deben ser efectivas y sólidas.
2. La Disciplina. Debe existir un orden y se deben definir las funciones que desempeña cada colaborador. "Tarde o temprano, la disciplina vencerá a la inteligencia", Yokoi Kenji.
3. El Compromiso. Que de verdad lo que siente su personal sea lo que haga y esté decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes (Rodríguez, 2021). Párr. 5-8.

1.5. Cómo estimular la innovación y el cambio

El cambio es el paso de una situación personal, grupal o social a otra, en un tiempo y espacio determinados en consecuencias, podemos afirmar que depende de un contexto específico.

Por su misma naturaleza el cambio supone una modificación de valores, actitudes y conductas de los sujetos (individuos, grupos, organizaciones y demás actores sociales). En resumen, todo cambio implica desaprender (desestructurando conocimientos, conductas, viejas pautas y modelos) y aprender (adoptando, ejercitando e interiorizando nuevas) (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, pág. 500).

Las organizaciones exitosas de hoy deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio o se convertirán en candidatos a la extinción.

La victoria será para aquellas organizaciones que conserven su flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y derroten a la competencia en el mercado con una corriente constante de productos y servicios innovadores.

Los empleados de una organización pueden ser el ímpetu para la innovación y el cambio, o convertirse en un enorme obstáculo. El reto para los administradores es estimular la creatividad de los empleados y la tolerancia para el cambio. El campo del comportamiento organizacional proporciona una vasta riqueza de ideas y técnicas para ayudar a alcanzar estas metas (Robbins, SF, pág. 16).

Frente a los cambios del entorno, los supervisores, jefes y directivos, entre ellos los responsables de recursos humanos, pueden tomar dos posturas:

1. Proactiva: planificar y realizar acciones para anticiparse a los hechos.
2. Reactiva: planificar y realizar acciones sólo para restaurar y mantener el equilibrio que se haya visto afectado al modificarse el accionar establecido en las organizaciones.

La tecnología y la globalización constituyen en el presente las mayores causales de cambio en las organizaciones y en las prácticas de recursos humanos. El éxito de las organizaciones depende cada vez más de su capacidad para administrar el capital humano (Sherman).

Un factor clave para agregar valor a una organización es conducir la transformación y el cambio. La “transformación” implica cambios culturales fundamentales. Para ello los profesionales de recursos humanos se convierten en patrocinadores y guardianes de la cultura de la empresa, velando además por que el cambio a lograr sea el deseado.

El “cambio” hace referencia a la capacidad que tiene una organización para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas y para reducir los tiempos de los ciclos de las actividades. Para ello los profesionales de recursos humanos ayudan a identificar e implementar los procesos de cambio. Cuando una organización vive un proceso de transformación, los ejecutivos de recursos humanos, en su rol de socios estratégicos de los negocios, ayudan a los empleados a renunciar a ciertos usos y costumbres para adaptarse a una nueva cultura de trabajo (Alles, 2007, págs. 127-142).

La innovación es una característica inherente a la sociedad humana. Es especialmente importante en el surgimiento de una sociedad del conocimiento, donde la creación y comercialización de las nuevas ideas apuntan tanto el éxito nacional como el éxito internacional de las empresas. Las ideas, los métodos, las estructuras innovadoras, además de los nuevos productos o servicios son los principales impulsores del crecimiento organizacional y económico.

No existen dudas de que la innovación se ha convertido en un factor crítico para lograr el éxito y la prosperidad de las organizaciones y las sociedades del mundo; no obstante, la naturaleza precisa de su función y su influencia sigue siendo muy compleja.

La innovación como cambio: Promulga el cambio. Algunas innovaciones son ajustes mínimos, en tanto que otras son de naturaleza radical o discontinua, la innovación se puede ver como un proceso, una estrategia y un resultado que agregan valor. La innovación como una actividad que transfiere valor es un proceso estratégico.

Como tal, la innovación es la capacidad de un proceso para agregar valor a cualquier actividad o resultado específicos. La innovación, como resultado, constituye el valor agregado en productos, servicios, ideas y conductas. Ver figura 1.2. Formato de la innovación (Shepherd, C; Ahmed, K; Ramos, L Y Ramos, C., 2012, págs. 4-6).

Figura. Formato de Innovación.



Figura 1.2. Fuente. (Shepherd, C; Ahmed, K; Ramos, L Y Ramos, C., 2012, pág. 7).

Si los mismos gerentes no priorizan o se muestran “herejes” frente al concepto de innovación, esta actitud se contagiará a todos los departamentos de la empresa.

Por eso, es suficiente que un grupo de trabajadores visionarios o un área funcional quiera inculcar un programa de innovación en los espacios de trabajo. Es necesario conseguir el respaldo y compromiso de los altos mandos para que esta idea se fortalezca y gane autoridad entre todas las esferas de la organización. Para empezar a incentivar la innovación en tu empresa, deberás dejar atrás el miedo a la equivocación. Y más importante, ayudar a derribar esos miedos de la mente de los trabajadores que pueda que tengan largo tiempo fijados ahí.

Eso sí, no hay que confundirse, promover una cultura de “está bien equivocarte” no significa soportar error tras error. Solo un tipo está permitido: los productivos. Los errores productivos son aquellos que dejan un aprendizaje en el camino.

Son ese tipo de resultados aparentemente desfavorables, pero que enseñan lecciones valiosas, insights (entendimiento, percepción o conocimiento) y datos importantes que puedes utilizar a futuro. Una empresa innovadora es aquella que no tolera la incompetencia, pero que sabe diferenciar entre un error ocasionado por malas técnicas y desinterés entre un error con una estrategia sólida y esfuerzo detrás de ella.

Debes saber que la innovación involucra tomar riesgos inteligentes. No se habla de seguir la intuición o una corazonada, sino de experimentar de forma disciplinada para conseguir nuevos resultados que no se hubiesen encontrado de seguir el mismo camino.

Si tus procesos o esfuerzos no están respaldados por una cultura de innovación sólida que anime a tomar riesgos, y que, en su lugar, se castigue o sancione a los trabajadores por fracasos, los equipos de trabajo se sentirán limitados al momento de querer proponer una idea que se salga de la caja porque estarán atemorizados a cometer un error (Kurios, 2020). Párr. 4-17.

1.6. El enfrentamiento con la “temporalidad”

Los administradores siempre han estado preocupados por el cambio. Lo que es distinto hoy en día es la duración del periodo que transcurre entre la implantación de cambios.

Solía suceder que los administradores necesitaban introducir programas de cambio importantes una o dos veces cada diez años. Hoy, el cambio es una actividad continua para la mayoría de los administradores.

La administración del pasado podía caracterizarse por largos penados de estabilidad, interrumpidos de manera ocasional por cortos periodos de cambio. La administración de hoy se podría describir más correctamente como ¡largos períodos de cambio continuo, interrumpidos ocasionalmente por cortos periodos de estabilidad!

El mundo que gran parte de los administradores y empleados enfrenta en la actualidad es uno de “temporalidad” permanente. Los trabajos actuales que desempeñan los trabajadores se hallan en un estado permanente de flujo. De manera que los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y sus habilidades para cumplir con los nuevos requisitos de su trabajo (Robbins, SF, págs. 16-17).

La temporalidad laboral, el alcance de la crisis ha afectado en este sentido también a países que tradicionalmente contaban con una buena situación en materia laboral como es el caso de Alemania, en donde también ha aumentado el empleo temporal.

Esto supone un grave perjuicio para el tejido empresarial del país y tiene, como una de sus consecuencias principales, el descenso de la productividad.

Causas de la temporalidad laboral: Una de las principales causas del incremento de la temporalidad es la escasa flexibilidad del mercado laboral.

La mayoría de las empresas tienen necesidades muy concretas que, en muchos casos, los trabajadores no pueden asumir durante demasiado tiempo. Por ello, las compañías hacen contratos temporales para evitar indemnizar a los trabajadores.

Otro elemento que influye notablemente es la gran cantidad de pymes existentes que no tienen capacidad de ofrecer contratos fijos como consecuencia de la inestabilidad económica propia de su corta vida empresarial.

También hay que tener en cuenta la importancia del sector turístico, en el cual la temporalidad en los contratos es una de las características más habituales (ADRIANA, 2018). Párr.2-5.

Con el cambio viene lo temporal. En años recientes se han combinado globalización, capacidad ampliada y avances de la tecnología, para hacer un imperativo que las organizaciones sean rápidas y flexibles si han de sobrevivir. El resultado es que la mayoría de gerentes y empleados actuales trabajan en un clima cuya mejor descripción es “temporal”. La evidencia de lo temporal está en todas las partes de las organizaciones.

Los puestos se rediseñan de manera continua; las tareas son realizadas cada vez más por equipos flexibles en vez de individuos aislados; las compañías se basan más en los trabajadores temporales; los puestos se subcontratan con otras empresas; y las pensiones se rediseñan para que se muevan con la gente cuando cambia de trabajo. Los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y aptitudes a fin de cumplir los nuevos requerimientos de su trabajo.

Los gerentes y empleados actuales deben aprender a vérselas con lo temporal. Tienen que aprender a vivir en forma flexible, espontánea e impredecible. El estudio del CO les proporciona perspectivas que los ayudarán a entender mejor un mundo laboral que está en cambio constante, a vencer la resistencia al cambio y ayuda a entender la mejor manera de crear una cultura organizacional que florece en el cambio (Robbins, Stephen Y Judge, Timothy , 2009, pág. 23).

1.7. Disminución de la lealtad de los empleados

En el pasado, los empleados de las corporaciones creían que sus empleadores recompensarían su lealtad y buen trabajo con seguridad en el empleo, prestaciones generosas e incrementos salariales.

Pero a partir de mediados de los años ochenta, como consecuencia de la competencia global, las adquisiciones hostiles, las compras forzadas por el apalancamiento y cosas parecidas, las corporaciones comenzaron a descartar las políticas tradicionales de seguridad, antigüedad y remuneración del trabajo.

Estos cambios han dado como resultado una abrupta disminución de la lealtad de los empleados. Un importante desafío que plantea el CO a los administradores es encontrar formas de motivar a los trabajadores que se sienten menos comprometidos con sus empleadores y, al mismo tiempo, mantener la competitividad global de sus organizaciones (Robbins, SF, págs. 18-19).

¿Cómo afecta la temporalidad de los empleados a las empresas?

La temporalidad repercute de forma negativa en la estabilidad de las compañías, para la cual es muy importante tener una plantilla consolidada. El hecho de que los trabajadores vayan y vengán genera cierto desequilibrio.

Por otro lado, la productividad también se ve gravemente afectada. Independientemente de que se tenga experiencia, la adaptación a un nuevo puesto de trabajo requiere de un tiempo en el que la producción no es tan elevada como podría ser.

Por último, el trabajo en equipo y la complicidad que resultan tan beneficiosos para la creación de un ambiente laboral positivo es mucho más difícil de alcanzar si los empleados están cambiando constantemente (ADRIANA, 2018). Párr.7-9.

La mayoría de las organizaciones se encuentran preocupadas o se fijan como objetivos de conducción lograr el compromiso de sus empleados, que éstos valoren pertenecer a la organización para la cual trabajan. Es frecuente observar campañas internas de publicidad, dirigidas a los empleados, para crear esta conciencia, la de “pertenecer” con orgullo a la organización. Las empresas, en general, esperan contar con personal comprometido y motivado.

El empowerment (“El poder en las organizaciones”). Implementar empowerment no es el único camino para lograr que las personas participen en las decisiones y sientan “pertenecer” a sus organizaciones.

El mismo efecto positivo se puede lograr con otras buenas prácticas de recursos humanos, como la aplicación de métodos adecuados para evaluar el desempeño, o una correcta inducción a la organización y al puesto cuando se incorpora un nuevo colaborador. Estas buenas prácticas de recursos humanos ayudan a lograr este involucramiento de los empleados (en general y de todos los niveles).

En síntesis, “pertenecer” se asocia con la competencia y compromiso (que las personas sientan como propios los objetivos organizacionales). Sin embargo, este concepto va un poco más allá: implica además sentir orgullo por pertenecer a la organización (Alles, 2007, págs. 302-303).

El contar con la lealtad disminuye los índices de rotación del personal que puede presentarse. Contratar a un nuevo colaborador en el equipo nunca será tarea sencilla, por lo que si puedes limitar esta acción, tendrá un impacto positivo en tu organización.

Las empresas deben crear condiciones óptimas para que los empleados alcancen su máximo desempeño, entendiendo que los trabajadores desean algo más como una carrera, un sentido y propósito para su labor.

La importancia de la lealtad como valor genera beneficios tanto para los colaboradores que trabajan voluntariamente desde un sentimiento de comodidad, como para las empresas que se benefician del funcionamiento de un equipo en el que todos los miembros empujan hacia un mismo objetivo (Valemas, 2022). Párr. 9-11.

Compromiso organizacional: Otra importante actitud hacia el trabajo con repercusión en el comportamiento organizacional en las organizaciones es el compromiso con ellas, consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización.

Un fuerte compromiso organizacional se caracteriza por:

1. El apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización;
2. La disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización;
3. El deseo de mantenerse dentro de la organización.

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no sólo al trabajo.

Es más, por lo común el compromiso consiste en algo más estable que la satisfacción, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien.

Fuentes de compromiso. Al igual que con la satisfacción en el empleo, las fuentes descompromiso organizacional varían de una persona a otra. El compromiso inicial de los empleados con una organización está determinado en gran parte por las características individuales y cuán bien las experiencias de trabajo iniciales que correspondan a las expectativas; Más tarde, las experiencias en el trabajo continúan influyendo en el compromiso organizacional, con la participación de muchos de los mismos factores que conducen a la satisfacción del trabajo, para que aquél surja o no: remuneración, relaciones con los supervisores y compañeros, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, etc.

Con el tiempo, el compromiso organizacional tiende a fortalecerse porque, las personas establecen vínculos más fuertes con la organización y con sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos, con frecuencia la antigüedad en el trabajo brinda ventajas que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas, y las oportunidades en el mercado del trabajo disminuyen con la edad, provocando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual.

Relación con el comportamiento de trabajo. Los gerentes se interesan mucho en las relaciones entre el compromiso organizacional y el comportamiento en el trabajo, porque la falta de compromiso con frecuencia desemboca en la rotación del personal, mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie. También resulta frecuente que un compromiso firme se correlacione con un bajo ausentismo y una productividad relativamente alta. La asistencia al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo). Por lo general es mayor en los empleados con un compromiso organizacional fuerte, la administración efectiva puede fomentar mayor compromiso y lealtad con la organización (Slocum, SF, pág. 54).

1.8. Cómo mejorar el comportamiento ético

La competencia del manejo de la ética, se refiere a la habilidad global de incorporar valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y en la elección de conductas.

El desarrollo moral cognitivo consiste en el nivel de criterio moral de alguien. Al parecer, las personas pasan a través de etapas de razonamiento y criterio moral conforme maduran. El criterio en relación con lo que es correcto e incorrecto se torna menos dependiente de las influencias externas (como los padres) y menos egoísta (es correcto porque para mí lo es). A mayores niveles de desarrollo moral cognitivo, las personas establecen una comprensión más profunda de los principios de justicia, el comportamiento ético y el equilibrio de los derechos individuales y sociales.

Tipos de administración ética:

Administración inmoral. Los comportamientos gerenciales desprovistos de cualquier principio ético representan la administración inmoral.

Quienes practican este tipo de administración creen en la explotación máxima de las oportunidades con objeto de obtener ganancias para la compañía o personales, sin tomar en cuenta ninguna otra consideración. Se recurrirá a cualquier engaño si ello parece ser útil. Incluso, las normas legales representan barreras a superar, no pautas del comportamiento apropiado.

Administración moral. El extremo opuesto a la administración inmoral es la administración moral. Es decir, los comportamientos de los gerentes y de los empleados se guían por las normas éticas, los estándares de conducta profesionales y el cumplimiento de las reglas y leyes aplicables. La administración moral no significa falta de interés en las utilidades. Sin embargo, el gerente moral no buscará utilidades más allá de los límites de la ley y de los principios éticos sólidos.

Administración amoral. Los comportamientos de la gerencia indiferentes a las consideraciones éticas, como si se aplicaran a las empresas normas de conducta diferentes de las de otros aspectos de la vida, caracterizan a la administración amoral.

Los gerentes y empleados amorales dan la impresión de carecer de conciencia relativa a los temas éticos o morales y actúan sin pensar en la repercusión que sus acciones tendrían sobre otros.

Establecimiento de actitudes éticas. Una organización no es capaz de administrar de manera directa las dimensiones de la personalidad o diferencias cognoscitivas individuales. Sin embargo, los gerentes pueden tomar medidas como las siguientes para promover la administración moral por medio del fomento de actitudes éticas en la fuerza de trabajo:

1. Identificar actitudes éticas determinantes para las operaciones de la organización, por ejemplo, una empresa dedicada a la seguridad insistiría en la honestidad, así como un fabricante de medicamentos señalaría la responsabilidad como lo más importante para asegurar la calidad del producto. Después de identificar las actitudes éticas importantes, los programas de capacitación centrarán la atención en fomentar esas actitudes entre los empleados.
2. Seleccionar empleados con las actitudes deseadas. En Southwest Airlines, los entrevistadores emplean preguntas estándar para evaluar las actitudes del solicitante con respecto al trabajo, los empleados y clientes, así como sus valores éticos.
3. Incluir la ética en el proceso de evaluación del desempeño. Los criterios respecto de los que se evalúan las personas tendrán una influencia importante en las actitudes relacionadas con el trabajo que los gerentes y empleados desarrollen.

Los ejecutivos y gerentes de todos los niveles deberán asegurarse de que las preocupaciones éticas sean parte de la descripción y evaluación del trabajo.

4. Establecer una cultura de trabajo que refuerce las actitudes éticas. Los gerentes y los ejecutivos de todos los niveles podrán tomar muchas acciones para influir en la cultura organizacional. A su vez, esta cultura tendrá importante influencia en el comportamiento ético en la organización (Slocum, SF, págs. 55-57).

En un mundo organizacional caracterizado por recortes, expectativas de creciente productividad por parte de la mano de obra y una dura competencia en el mercado, no es del todo sorprendente que muchos empleados se sientan presionados a hacer trabajo rápido y mal hecho, violar las reglas e involucrarse en otras prácticas dudosas.

Los miembros de las organizaciones enfrentan cada vez más dilemas éticos, situaciones en las que se requiere que definan lo que es una conducta buena y una mala.

Los administradores y sus organizaciones han reaccionado ante este problema desde varias direcciones. Escriben y distribuyen códigos de ética para orientar a los empleados con respecto a dilemas éticos. Ofrecen seminarios, talleres y programas similares de capacitación para tratar de mejorar el comportamiento ético. Contratan asesores internos a los que se puede recurrir, en muchos casos de manera anónima, para que proporcionen auxilio en temas éticos. Y han creado mecanismos de protección para empleados que revelan prácticas internas poco éticas.

El administrador de hoy necesita crear un clima saludable desde el punto de vista ético para sus empleados, en el que éstos puedan hacer su trabajo en forma productiva y confrontar un grado mínimo de ambigüedad respecto de lo que constituyen comportamientos correctos e incorrectos (Robbins, SF, págs. 19-20).

Poco a poco, la mentalidad empresarial y las políticas de responsabilidad social corporativa han ido avanzando conjuntamente hacia la promoción de códigos de conducta éticos que buscan una cultura empresarial más solidaria y humana. De forma que fomentar los valores éticos entre los trabajadores, se está empezando a entender como fuente potencial de riqueza, ya que las sinergias y mejoras en este campo, están dando lugar a una mayor optimización y mejores beneficios económicos.

En la actualidad, la ética de la empresa se está convirtiendo en un activo necesario e indiscutible y las empresas, bien sea por obligación o por convicción, están poniendo en marcha acciones vinculadas a promover una cultura más solidaria y justa.

Crear un entorno de trabajo agradable y que sea capaz de fomentar en los trabajadores unos valores de cooperación, positivismo y compañerismo, es fundamental para el buen funcionamiento y crecimiento de una empresa. Entre las ventajas que aportaría estarían:

1. Cuando los empleados se sienten valorados e integrados en el trabajo estarán felices, irán cada día con energías renovadas e interés por conseguir mejoras para su compañía, sintiéndose identificados con su éxito.

Esta satisfacción se traduce en una mayor productividad y rendimiento y en un trabajo más eficiente y creativo, ya que no tendrán otras preocupaciones que le impidan la máxima atención y dedicación.

2. Los trabajadores satisfechos con sus trabajos tienen una visión positiva de estos, además de ser mucho más eficientes, estarán mucho más motivados, lo que se traduce en menos absentismo o rotaciones.
3. En los puestos de cara al público además, la importancia de mantener un buen ambiente laboral resulta fundamental para no perder clientes o atraer otros nuevos, ya que un empleado motivado y feliz será capaz de comportarse de una forma mucho más atenta, dinámica y agradable con los clientes, lo que repercutirá positivamente en las ventas (Gómez, 2015). Párr. 3-8.

La ética empresarial es el estudio de cómo una empresa debe actuar frente a dilemas éticos y situaciones controvertidas. Esto puede incluir una serie de situaciones diferentes, que incluyen cómo se rige una empresa, cómo se negocian las acciones, el papel de una empresa en cuestiones sociales y más.

La ética empresarial es un campo amplio porque hay muchos temas diferentes que están bajo su paraguas. Se puede estudiar desde una variedad de ángulos diferentes, ya sea filosófica, científica o legalmente. Sin embargo, la ley juega el papel más importante en influir en la ética empresarial con diferencia.

Muchas empresas aprovechan la ética empresarial no solo para mantenerse limpias desde una perspectiva legal, sino también para impulsar su imagen pública. Infunde y garantiza la confianza entre los consumidores y las empresas que los atienden (Grupo Artico34, 2022). Párr. 3-5.

Capítulo dos: Cómo lograr un cambio cultural

El cambio cultural, es la tarea más difícil a encarar en una organización, tanto por parte de sus líderes como de los consultores. Este cambio suele condicionar las demás modificaciones organizacionales debido, por una parte, a la presencia de factores resistentes propios del modelo cultural que no quiere desaparecer y por otra porque funciona como impulsor de cambios propios del nuevo modelo cultural (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, pág. 380).

El cambio de cultura organizacional es crítico en una empresa, pues desarrolla la base para nuevas formas de trabajo, que pueden venir desde las tendencias globales, internas o incluso, imposiciones del medio externo.

En ese sentido, el cambio de cultura organizacional, es el proceso que ocurre cuando las organizaciones hacen una transición de su estado actual a algún estado futuro deseado (latam.university, S.F).Párr. 3-7.

2.1. Cambio cultural en el ámbito de las organizaciones

Los procesos de cambio de la cultura organizacional implican la definición de la cultura ideal o deseada desde los valores compartidos por los miembros de la organización y hacer un diagnóstico de la existente. Seguir con una cultura obsoleta que guía conductas que no aportan, no inspiran e incluso restan, se corresponde con decidir mantenerse en la estabilidad de los automatismos. Las empresas no se dividen en ideales y no ideales sino en aquellas que ignoran sus conductas y las que conociéndolas, las tienen en cuenta para realizar las correspondientes acciones correctivas.

Los facilitadores del cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos de tipo poder, control, coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como el respeto por las personas. Se considera que las personas son responsables, conscientes y comprometidas y que por ello, deben recibir un trato de reconocimiento y respeto.

La organización sana ofrece confianza y apoyo con un clima de apertura, de consenso, comparte y escuchan las opiniones, por lo tanto, todo el mundo participa. Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio organizacional las personas que se verán afectadas por él, mayor será su compromiso para poner en práctica esas decisiones.

Asimismo, estas organizaciones se enfrentan abiertamente a los problemas y a los conflictos reconociendo que no lo hace todo bien, con lo que estarán en condiciones de entender las exigencias de la mejora continua como la principal competencia clave (Borràs, 2016). Párr. 1-2.

Generalmente, los directivos están preocupados por cómo enfrentar el cambio, cualquiera sea la actividad de su organización. Desde pequeños a grandes cambios, todo debe ser contemplado y atendido. Independientemente de los vaivenes políticos de cada país o de las diferentes situaciones internacionales, cualquiera sea la actividad que se realice, las organizaciones se ven afectadas, de un modo u otro, por lo que pasa fuera de ellas.

Dentro de la problemática del cambio debe agregarse el que surge por decisiones de la propia organización. Como puede apreciarse, la situación es compleja. En el mundo se viven épocas de cambio; no importa si cada uno a nivel individual está de acuerdo o no con ellos, los cambios existen y todos sin excepción deben adaptar sus estrategias empresariales de un modo u otro.

El cambio cultural, el cambio en relación con el comportamiento organizacional, puede ser algo pensado y deseado o, por el contrario, puede ser la consecuencia de un cambio de otra índole que implique cambio cultural. Los cambios pueden derivar de situaciones positivas, o problemas internos: entre sectores, situaciones conflictivas diversas, resultados negativos de mediciones de clima organizacional, etc.

Por último, el cambio cultural puede surgir como una necesidad frente a situaciones comerciales, de imagen, de marca, etc. En estas circunstancias, será sumamente aconsejable recoger la opinión sobre ciertos temas tanto de clientes como proveedores, además de evaluar la cultura interna.

Este cambio cultural necesario para el efectivo cambio de comportamientos de los diversos actores involucrados, no es sencillo de realizar y la mayoría de las veces se encara de manera equivocada. Por lo tanto, a la dificultad real del tema se le suma un enfoque erróneo para su solución.

Acciones sobre la cultura. Medir la cultura actual y analizarla, definir la cultura que se desea alcanzar. Sobre los métodos para medir la cultura, casi todos coincidieron en que la herramienta más adecuada sería una encuesta de clima o de satisfacción laboral.

Podríamos agregar otros instrumentos de medición, como cuestionarios personalizados y la observación por parte de especialistas de ciertos emergentes culturales, luego debe implementarse un plan de aprendizaje, con algunas variantes más o menos interesantes. Se sugirió comenzar por campañas divulgación de la nueva cultura (incluyendo aquí cambios en los símbolos de la organización, como logos y lemas institucionales); obsequiar premios a los departamentos o áreas que se adapten más rápidamente (Alles, 2007, págs. 468-475).

2.2. Cambio cultural como consecuencia de fusiones y compra-venta de empresas y su relación con los modelos de gestión por competencia

La metodología de gestión por competencias es un vehículo para lograr el cambio cultural. En materia de fusiones, adquisiciones y otras situaciones derivadas del mundo de los negocios, se debe analizar, preguntarse y responder si se desea lograr un cambio cultural. En ese caso, se debe analizar el modelo de competencias vigente y su representatividad frente al cambio cultural que se desea lograr.

Fusiones de empresas, la utilizaremos para definir el caso en que dos empresas se unen para conformar una nueva. Por ejemplo: la empresa A se fusiona con B para juntas conformar una nueva empresa (C). En este supuesto, ninguna tiene “superioridad” sobre la otra. Surge una nueva empresa.

Surge una nueva cultura, que se irá modelando de a poco: la cultura de la empresa C. Los procesos para su creación pueden durar meses o años.

No alcanza con definir los símbolos de la nueva cultura, debe construirse a través de lograr un comportamiento organizacional que la represente. Ver figura 1.3. Modelo de gestión por competencia con fusiones de compra-venta de las organizaciones.

Figura. Modelo de gestión por competencia con fusiones de compra-venta de las organizaciones.

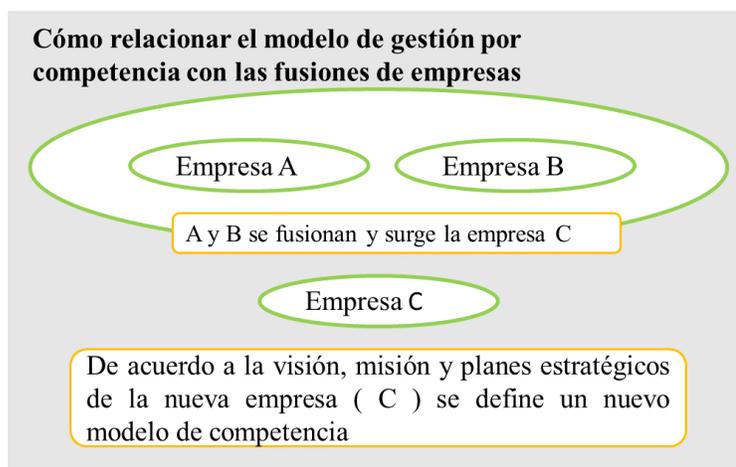


Figura 1.3. Fuente. (Alles, 2007, pág. 375).

Adquisiciones de empresas, define aquellos casos en que una empresa compra a otra. Por extensión, podría relacionarse con fusiones, cuando una empresa tiene supremacía cultural sobre la otra. Ejemplo: la empresa A adquiere a B. En este supuesto, la cultura que se desea conservar es la de la empresa A (adquirente).

En el caso de las adquisiciones, la tarea es más sencilla, dado que se parte del modelo de la empresa adquirente. Si el tipo de actividad de ambas empresas es similar las competencias del modelo serán las mismas.

En este caso sólo se deberán determinar las brechas de los nuevos empleados y comenzar las acciones de desarrollo de competencia. Si se diese el caso que los rubros de negocios de una y otra empresa fuesen totalmente diferentes se deberá revisar el modelo de competencias.

La situación más frecuente que se presenta, en este supuesto, es que se utilicen las mismas competencias cardinales y se definan las competencias específicas que el negocio requiera en particular (Alles, 2007, págs. 483-485).

Las fusiones y adquisiciones son oportunidades de negocio prometedoras; sin embargo, los ejecutivos a menudo subestiman el reto de unir de manera exitosa ambas culturas organizacionales. Tal es así que, según una encuesta elaborada por Bain, el culture clash (choque cultural) es la principal razón por la que una fusión no logra tener éxito.

Para enfrentar un cambio cultural de manera exitosa durante una fusión o adquisición, se deben seguir los siguientes consejos:

1. Analizar las diferencias culturales antes de la fusión.
2. Escuchar a los empleados.
3. Empezar por una o dos iniciativas de cambio cultural.
4. Crear una línea de visión clara para el negocio (Conexión ESAN, 2022). Párr.1-15.

El éxito de una operación de fusión o de compra estará muy ligada a la correcta estructuración de la oportunidad, teniendo en cuenta multitud de factores, tales como los recursos de las empresas, las restricciones legales y regulatorias, el entorno macroeconómico, etc. Resulta crucial analizar la posición competitiva del comprador y la empresa objetivo, realizando una valoración objetiva de la operación, lo que a menudo requiere el asesoramiento de especialistas en F&A, y contando con agilidad en la negociación.

Se deben identificar y analizar las sinergias que se derivarán de la operación y prestar atención a los perfiles de organización y cultura empresariales de ambas empresas, ya que la integración de ambas puede resultar difícil si son contrarias en muchos aspectos.

A medio plazo, el éxito dependerá del tamaño y alcance global de la empresa, de la capacidad y grado de realismo del gestor y de cómo se integren las empresas sin repercutir en el trabajo del día a día. Sin embargo, atender a todos estos argumentos es una condición necesaria pero no suficiente de éxito.

Por otro lado, el fracaso de una F&A puede deberse a factores tan dispares como los siguientes. Antes incluso de que la operación tenga lugar, algunos comportamientos aumentan la probabilidad de fracaso.

Esto puede suceder como consecuencia de una insuficiente investigación de la empresa a adquirir-fusionar o de no entender suficientemente el negocio de la empresa comprada-adherida o porque el motivo que promovió la operación no se basaba en alcanzar sinergias, sino en aprovechar el efectivo de la empresa, en imitar a otras empresas, en no quedarse atrás o en perseguir intereses personales (González, 2007, pág. 9).

2.3. La metodología de la gestión por competencia de Martha Alles capital humano

Conocer muchos modelos diferentes, además de los propios, brinda un panorama muy amplio. La riqueza del conocimiento en materia de competencias se obtiene no sólo por conocer buenos métodos de trabajo, sino también aquellos que no han sido satisfactorios. Se aprende mucho al observar qué procesos no han dado resultado. Si bien un dicho popular dice que el hombre es el único animal que se tropieza dos veces con la misma piedra, en la actividad profesional tratamos que esto no ocurra.

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. Hemos dicho que, en ocasiones, una misma competencia, como por ejemplo liderazgo, puede ser requerida para jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia (grado requerido) entre ambos niveles. También puede ocurrir con capacidad de aprendizaje, por ejemplo: que la competencia sea definida como requerida para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección.

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible con relación a la estrategia.

Este punto de partida puede darse a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse que se trabajará en función de información actualizada.

El paso siguiente será involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias. Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

1. Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
2. Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. En general se combinan ambos colectivos.

Los pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias son:

1. Definición (o revisión) de la visión y misión de la organización.
2. Definición de competencias, tanto cardinales como específicas, con la participación de la máxima dirección de la organización.
3. Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
4. Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
5. Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
6. Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

En síntesis, cuando se implanta un programa integral o modelo de gestión de recursos humanos por competencias éste afecta o se relaciona con los distintos subsistemas de recursos humanos (Alles, 2007, págs. 489-499).

2.4. Un modelo de competencia para una organización con un liderazgo fuerte (baja delegación)

La definición de liderazgo del modelo de competencias se preparó a medida de la organización. En otras ocasiones, las denominadas empresas de liderazgo fuerte muestran una mezcla de los dos modelos, autocrático y de custodia.

¿Por qué decimos que se trata de una mezcla? Porque generan, por ejemplo, dependencia de la organización como consecuencia del diseño de sus subsistemas de recursos humanos.

Un modelo de competencias para una organización de estilo autocrático hará énfasis en un liderazgo (para sus managers) alineado a los objetivos, en el compromiso y la orientación a resultados. En otro tipo de conducción se podrán utilizar estas u otras competencias, y las definiciones podrán ser diferentes.

Es muy importante tener en cuenta que entre los estilos de conducción “no hay buenos y malos”. Cada organización debe adoptar el que crea conveniente y adecuado.

En cualquier caso, puede (y debe) cuidar sus recursos humanos, la calidad de vida de sus colaboradores, la adecuación persona-puesto, etc. Y tener más o menos delegación, lo que dependerá de cada caso.

1. Compromiso.
2. Orientación a resultados.
3. Trabajo en equipo.
4. Colaboración.
5. Orientación al cliente interno y externo.
6. Ética.
7. Integridad.
8. Sencillez.
9. Capacidad de planificación y organización.
10. Comunicación (Alles, 2007, págs. 505-507).

2.5. Un modelo de competencia para una organización con un liderazgo participativo

Un modelo de competencias para una organización con liderazgo participativo quizá defina algunos conceptos similares a los que se aplican en una organización con un liderazgo más autocrático, ya que igualmente hará énfasis en un liderazgo alineado a los objetivos, en compromiso y orientación a resultados, pero se orientará con fuerza al empowerment y la autonomía.

De todos modos se podría decir que algunos conceptos tienen más relación con este tipo de liderazgo:

1. Pensamiento estratégico / Visión de negocios.
2. Iniciativa.
3. Innovación.
4. Compromiso con la rentabilidad y el crecimiento sostenido.
5. Empowerment o conducción de personas con delegación.
6. Creatividad aplicada a la tarea.
7. Influencia y negociación (Alles, 2007, págs. 508-509).

La administración participativa es una forma de liderazgo y de conducta de los individuos y de los equipos que aumentan su compromiso y su contribución a la innovación y el progreso de los resultados de la empresa.

En armonía con los objetivos de la empresa, se basa en tener en cuenta las expectativas y aspiraciones de los empleados.

La administración participativa es aplicar las relaciones humanas dentro de la empresa. El líder consultará con sus empleados, discutirá el problema con ellos para tomar luego una decisión en común.

Este tipo de gestión, por lo tanto, aboga por la comunicación, el diálogo y la delegación de poder. De ello se deduce el nacimiento de una verdadera cultura corporativa (Delpierre, 2009, pág. 44).

2.6. Un modelo de competencia para una organización con un liderazgo colegiado (empresas del conocimiento)

Como ya se ha dicho, los estilos de liderazgo suelen combinarse, no siempre se verifican de manera neta, por lo cual es posible encontrar organizaciones o sucursales en algunos países manejadas de otra forma o con estilos múltiples.

El estilo denominado “colegiado” suele darse en organizaciones con muchos socios, como por ejemplo los estudios profesionales.

En estos casos, los socios deben alcanzar objetivos y son evaluados en su desempeño (la fijación de objetivos y su evaluación es menos frecuente en el caso del dueño o socio de una empresa que detenta el capital de la misma).

Ítems que usualmente componen la evaluación de los socios:

1. Rentabilidad.
2. Satisfacción de los clientes.
3. Calidad de los servicios prestados.
4. Satisfacción de los empleados.

A su vez se evalúan sus propias competencias, algunas de las más usuales son:

1. Compromiso.
2. Habilidades de comunicación.
3. Cosmopolitismo.
4. Creatividad.
5. Iniciativa.
6. Tenacidad.
7. Adaptabilidad.
8. Desarrollo de personas (selección y desarrollo para ser los mejores del mercado).
9. Habilidades intelectuales (razonamiento, resolución de problemas, capacidad para la toma de decisiones) (Alles, 2007, págs. 509-510).

2.7. El rol del gerente de recursos humanos en la implantación de gestión por competencias

Será desde estas cinco perspectivas que se analizará el rol del responsable de recursos humanos en relación con el modelo de gestión por competencias y el cambio cultural.

1. **Estrategia.** Un modelo de competencias debe estar diseñado en función de la estrategia organizacional (misión, visión, etc.). Por lo tanto, el responsable de recursos humanos deberá conocer profundamente estos conceptos para velar por que el modelo represente la estrategia de la organización. La organización deberá percibir que el responsable de RRHH es un aliado estratégico de la máxima conducción y que los procesos de recursos humanos que se llevan a cabo responden a las necesidades estratégicas de la organización. Esta misma convicción deberá tener el responsable de RRHH respecto de su propio rol.
2. **Manejo experto.** Un responsable de recursos humanos debe ser en todos los casos un experto en las nuevas tendencias de management. Esto no significa que debe saber todo lo relativo a ellas, sino saber en qué consisten y, especialmente, comprender su utilización y beneficios, a fin de saber cuándo y para qué es conveniente usar cada una.
3. **Desarrollo del talento.** Cuando la adecuación persona-puesto no es la esperada, o cuando se apunta al crecimiento de las personas para que ocupen posiciones de mayor nivel o para que evolucionen en el puesto de trabajo actual, se encaran programas para el desarrollo del talento.

Esta expresión no debe asociarse sólo a ciertas posiciones de la organización; por el contrario, puede aplicarse a cada uno de los puestos, ya que en todos ellos hace falta talento para desempeñarse con éxito. Como ya se expresa, pensamos que las personas que integran una organización son adultos que deben valerse por sí mismos. Asimismo, las organizaciones deben contemplar el balance familia-trabajo entre sus colaboradores.

4. **El cuidado de las personas siempre es beneficioso para todos, para el empleador y para los empleados.** La correcta ubicación de las personas en aquellos puestos para los que están más capacitados siempre será en beneficio de ambas partes.

En la actualidad todo el mundo dice: “Lo más importante que tenemos en la organización es nuestro personal”. Lamentablemente, este pensamiento no siempre se corrobora en los hechos. El gerente de recursos humanos o capital humano deberá transitar por un delicado equilibrio, velando por que la organización alcance la estrategia y cuidando a las personas, en una relación ganar-ganar. Cómo lograr un cambio cultural en las personas que ocupan un puesto de trabajo para el cual están preparadas y motivadas, que coincide con sus gustos y preferencias, lo cual es bueno para la empresa y para el colaborador.

5. Principios éticos. Un director de recursos humanos, así como cualquier integrante del área, debe demostrar comportamientos éticos.

Al mismo tiempo, y de suma relevancia, será el responsable por el diseño de métodos de trabajo organizacionales en relación con las personas que contemplen principios éticos. En los últimos años ha quedado demostrado que la falta de ética ha traído todo tipo de consecuencias no deseables, llevando a la quiebra a empresas que en apariencia, eran muy sólidas. La ética no es sólo un valor moral, es además una variable de supervivencia organizacional (Alles, 2007, págs. 511-514).

De igual modo, el modelo de competencias surge como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para una función determinada.

Dentro de la gestión integrada de los recursos humanos, la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal. Así pues, puede verse aplicada en las siguientes áreas:

1. Selección.
2. Formación y desarrollo.
3. Planes de carrera y sucesión.
4. Política retributiva (Barcelo, 2017). Párr. 3-7.

Capítulo tres: Fundamentos del comportamiento individual

La diferencia entre un individuo y otro depende del fundamento del comportamiento individual que mantenga cada uno. Estos son:

1. Actitudes: Consiste en ser la forma de responder ante un determinado suceso. Lo prudente es encontrar personas calmadas, que respondan de forma tranquila y responsable ante incluso las peores circunstancias.
2. Autoestima: Es importante tratar de ubicar personas que posean una autoestima alta, ya que estas mismas estarán predispuestas a desarrollar un comportamiento social aceptado por el grupo y hacer uso de la asertividad.
3. Gustos: Para mejorar la productividad, junto con la felicidad de los empleados, es meritorio tratar de ubicar a cada uno en tareas que ellos disfruten.
4. Habilidades: Se refiere a la habilidad de cada empleado junto con el valor que aporta a la empresa. Es importante tener en cuenta que en muchas ocasiones se le da el puesto de trabajo a alguien que no lo vale, lo prudente es captar esencialmente las habilidades que la organización necesita, no más.
5. Motivación: Identificar exactamente qué es lo que quiere cada uno de los empleados y dárselo, en el momento justo, significara una alza de su motivación la cual potenciará increíblemente su productividad y lealtad hacia la organización (GeneratePress., 2022). Párr. 18-24.

3.1. Características biográficas

(Amorós, 2007) Se refiere a características personales que son objetivas y cuya obtención es fácil a través de los registros de personal (Pág. 27).

Stephen Robbins distingue cinco características biográficas presentes en el individuo dentro del entorno organizacional. Ver figura 3.4. División de Características biográficas.

Figura. División de Características biográficas.

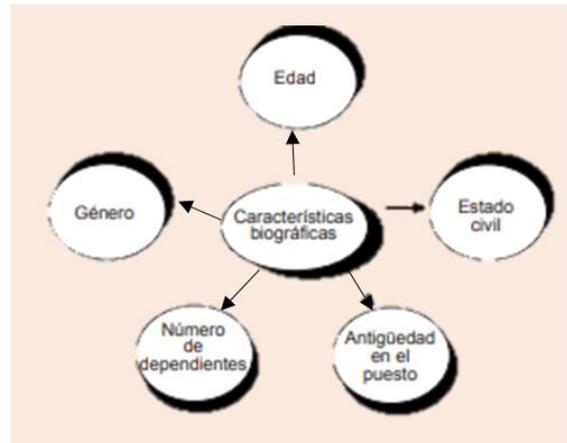


Figura 3.4. Fuente (Fundamento del Comportamiento Individual, SF, pág. 5).

3.1.1. La edad

Es probable que la relación entre la edad y el desempeño en el puesto sea un asunto de creciente importancia durante el siguiente decenio, por lo menos por tres razones. Primero, existe la creencia ampliamente extendida de que el desempeño en el puesto declina a medida que se avanza en edad. Independientemente de que eso sea verdad o no, mucha gente lo cree y se comporta de acuerdo con ello. La segunda es la realidad de que la fuerza de trabajo está envejeciendo. La tercera razón es la reciente legislación estadounidense que, para todo fin y propósito, elimina la jubilación obligatoria. La mayoría de los trabajadores de hoy en día no tienen que jubilarse a los 70 años.

A medida que una persona envejece, es menos probable que renuncie al empleo. Esa es la abrumadora conclusión basada en las relaciones de rotación-edad. Por supuesto, esta conclusión no es totalmente sorprendente. Cuando los trabajadores son de mayor edad, tienen menos oportunidades de encontrar empleo.

Además, es menos probable que un trabajador de edad avanzada renuncie, porque su mayor duración en el puesto le proporcionará mejores salarios por hora, vacaciones pagadas más largas y prestaciones de pensión más atractivas. La relación edad-ausentismo.

Por lo general, los empleados mayores tienen menores porcentajes de faltas evitables que los trabajadores más jóvenes. Sin embargo, tienen porcentajes más elevados de ausencias inevitables. Probablemente esto se deba a las condiciones de salud menos buenas que se asocian con el envejecimiento, y a los periodos de recuperación más largos que necesitan los trabajadores mayores cuando se lesionan.

Una amplia revisión reciente de la investigación encontró que la edad y el desempeño en el puesto no estaban relacionados. Aún más, esto parece ser verdad para casi todos los tipos de puestos, profesionales y no profesionales.

La conclusión natural es que las demandas de gran parte de los trabajos, incluso aquellos con estrictos requisitos de habilidades manuales, no llegan al extremo de causar, por razones de la edad, una disminución en las habilidades físicas tan fuerte que tenga un efecto sobre la productividad; y si hay alguna reducción debida a la edad, queda compensada por la ventaja de la experiencia.

La relación entre la edad y la satisfacción en el puesto. A este respecto, la evidencia es mixta. La mayor parte de los estudios indican una asociación positiva entre edad y satisfacción, por lo menos hasta los 60 años. No obstante, otros estudios han encontrado una relación en forma de U. Varias explicaciones podrían aclarar estos resultados, siendo la más plausible la que nos dice que estos estudios entremezclan empleados profesionales y no profesionales. Cuando se separan los dos tipos, la satisfacción tiende a incrementarse continuamente entre los profesionales a medida que envejecen, en tanto que declina entre los no profesionales durante la mediana edad y luego vuelve a elevarse en los años finales.

Se supone frecuentemente que las habilidades de los individuos en particular la rapidez, la agilidad, la fuerza y la coordinación disminuyen con el curso del tiempo, y que el aburrimiento prolongado y la falta de estímulo intelectual son factores que contribuyen a una menor productividad.

Sin embargo, la evidencia contradice estas creencias y supuestos (Robbins, SF, págs. 96-97).

(Amorós, 2007) Y por último en la relación edad-productividad, se piensa que la persona mayor posee menor rendimiento, esto es relativo porque pueden poseer mayor productividad en determinadas áreas que la que posee una persona joven (pág. 28).

3.1.2. Sexo

Entre hombres y mujeres existen pocas, si es que hay, diferencias que afecten su rendimiento en el trabajo, en todos los demás aspectos como habilidades en solucionar problemas, motivación, sociabilidad, dirección competitiva, entre otras, no se observan diferencias; de igual forma no existe ningún tipo de evidencia que indique que el género de un trabajador afecte la satisfacción en el trabajo. En lo que se puede encontrar diferencias, pero muy pequeñas, es en que las mujeres se encuentran más dispuestas a estar de acuerdo con la autoridad y que los hombres son más audaces y poseen más expectativas de éxito.

Un tema en que se puede decir que difieren hombres y mujeres se presenta en el caso en que las mujeres posean niños pequeños en casa, pues puede que prefieran trabajar medio tiempo o buscarán trabajos con horarios flexibles o en todo caso buscarán trabajar a través de la distancia manteniendo comunicación permanente por red o vía electrónica. En cuanto al género-ausentismo, las mujeres poseen una tasa de ausentismo mayor que la de los hombres, esto sucede muchas veces porque al poseer ella generalmente, la responsabilidad de la casa y la familia, al presentarse problemas con sus hijos o al tener otra emergencia en ella, ha sido ella la que tradicionalmente falta al trabajo, aunque actualmente una gran proporción de hombres está interesado por el cuidado y educación de sus hijos como las mujeres.

En referencia al género-rotación, mientras que algunos han encontrado que las mujeres tienen mayores tasas de rotación, otros en cambio no, por lo que no se puede llegar a una conclusión (Amorós, 2007, pág. 28).

Es importante señalar que estas concepciones acerca del hombre y la mujer han ido variando con el transcurso del tiempo, y hoy en día es cada vez más frecuente encontrar en las organizaciones mujeres ocupando cargos que antes se consideraban exclusivamente masculinos.

De alguna manera, roles que hasta hace poco eran desempeñados solo por mujeres como las tareas domésticas y la crianza y educación de los hijos en la actualidad también son desempeñadas por muchos hombres.

Si bien se va produciendo un paulatino aumento de la incorporación de mujeres al mercado laboral, en casi todos los casos se les ofrece posiciones menos favorables, con trabajos poco valorados, rutinarios y peor remunerados; además de que la mayoría de ellas devengan sueldos más bajos aunque desempeñen el mismo cargo que sus contrapartes masculinas (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, págs. 32-33).

3.1.3. Estado civil

No existen suficientes estudios para llegar a alguna conclusión acerca del efecto del estado civil sobre la productividad. Pero la investigación consistente indica que los empleados casados tienen menos ausencias, presentan menos rotación y están más satisfechos con sus puestos que sus compañeros solteros.

El matrimonio impone mayores responsabilidades, que pueden hacer que un trabajo estable cobre mayor valor e importancia. Pero no queda clara la cuestión de la causalidad. Bien podría ser que es más probable que los empleados dedicados y satisfechos estén casados (Robbins, SF, pág. 96).

En general, los hombres tienen tasas de participación en la población activa más altas que las mujeres, pero esta diferencia de género se agrava en el caso de las personas casadas. En los 107 países sobre los que se dispone de datos, la tasa de actividad en la primera edad es mayor para los hombres casados que para las mujeres casadas. La brecha de género en la participación de la población activa es mayor entre los casados que entre los solteros en todos los países con datos, excepto en uno (Rosina, 2020). Párr. 7.

3.2. Número de dependientes

Hay una evidencia importante que indica que el número de hijos que tiene un empleado está relacionado positivamente con el ausentismo, especialmente entre las mujeres. De manera similar, la evidencia parece indicar una relación positiva entre el número de dependientes y la satisfacción con el puesto.

En contraste, los estudios relacionados con el número de dependientes y la rotación presentan resultados mixtos. Algunos indican que los hijos aumentan la rotación; otros muestran que la disminuyen.

En este momento, la evidencia respecto de la rotación es demasiado contradictoria como para que nos permita llegar a alguna conclusión (Robbins, SF, págs. 97-98).

3.3. Antigüedad en el puesto

Se refiere al tiempo que se haya trabajado en un empleo en específico. En cuanto a la relación antigüedad-productividad, se puede decir que existe una relación positiva entre ambos; puede considerarse como un buen pronosticador la experiencia laboral. En el caso de la relación antigüedad-ausentismo, se encuentran negativamente asociados. Se puede considerar a la antigüedad como una variable explicativa del ausentismo. Casi lo mismo ocurre con la relación antigüedad-rotación, en el que se puede considerar a la antigüedad como una variable explicativa de la rotación. Se encuentran negativamente asociadas.

Los estudios demuestran que la antigüedad que un trabajador tuvo en un empleo anterior pronostica la rotación futura del mismo. En referencia a la relación existente entre antigüedad-satisfacción, se encuentran positivamente asociadas, la antigüedad puede considerarse un pronosticador sólido y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica (Amorós, 2007, pág. 29).

En realidad, en términos tanto de la frecuencia de las ausencias como del total de días laborales perdidos, la antigüedad es la variable explicativa más importante. La antigüedad también es una variable poderosa para explicar la rotación.

Entre más tiempo lleve una persona en cierto trabajo, menos probable es que renuncie. Además, concuerda con las investigaciones que sugieren que el comportamiento pasado es el mejor índice de pronóstico del comportamiento futuro (Robbins, Stephen Y Judge, Timothy , 2009, pág. 52).

3.4. Habilidad

El solo hecho de que no seamos todos iguales en habilidades, no quiere decir que algunos individuos sean inherentemente inferiores a otros. Lo que estamos reconociendo es que todos tenemos fortalezas y debilidades en términos de las habilidades, que nos hacen relativamente superiores o inferiores a otros en el desempeño de ciertas tareas o actividades.

¿Qué significa habilidad? De acuerdo con nuestro uso del término, la habilidad se refiere a la capacidad de un individuo para desarrollar las diversas tareas de un puesto.

Es una evaluación actualizada de lo que uno puede hacer. Las habilidades globales de un individuo en esencia están compuestas de dos conjuntos de factores: habilidades intelectuales y físicas, ver figura 3.5. Determinantes del rendimiento personal (Robbins, SF, pág. 99).

Figura. Determinantes del rendimiento personal.

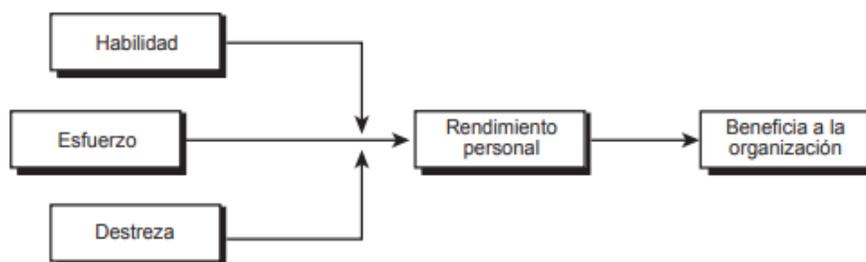


Figura 3.5. Fuente. (Fundamento del Comportamiento Individual, SF, pág. 8).

3.4.1. Habilidades intelectuales

Son aquellas que se necesitan en la realización de actividades mentales. Los test de Coeficiente intelectual (CI), los test de admisión, los test de admisión para el postgrado en negocios, están diseñados para asegurarse de la habilidad intelectual de los individuos.

Las dimensiones de la actividad intelectual son:

1. La aptitud numérica: Habilidad para la velocidad y la precisión numérica.
2. La comprensión verbal: Habilidad para comprender lo que se lee o se oye y la relación entre las palabras.
3. La velocidad perceptual: Habilidad para identificar las similitudes y las diferencias que se pueden ver rápidamente y con precisión.
4. El razonamiento inductivo: Habilidad de identificar la secuencia lógica de un problema en un problema y luego resolverlo.
5. El razonamiento deductivo: Habilidad para usar la lógica y evaluar las implicancias de un argumento.
6. La visualización espacial: Habilidad de imaginar la manera en que vería un objeto al cambiar de posición en el espacio.
7. La memoria: Habilidad de retener y recordar experiencias pasadas (Amorós, 2007, págs. 30-31).

Para decirlo en forma general, mientras mayores sean las exigencias de procesamiento de información en un puesto, más se requerirá de la inteligencia general y las habilidades verbales para desarrollar con éxito ese puesto. Desde luego, un IQ alto no es prerrequisito para todos los puestos. De hecho, para muchos puestos, aquellos en los cuales el comportamiento del empleado es extremadamente rutinario y hay pocas o ninguna oportunidad para ejercer la discrecionalidad, un IQ alto puede no estar relacionado con el desempeño. Sin embargo, una revisión cuidadosa de la evidencia muestra que las pruebas que evalúan las habilidades verbales, numéricas, espaciales y perceptuales, son elementos válidos de predicción de la eficiencia en el puesto en todos los niveles.

De este modo, se ha encontrado que las pruebas que miden dimensiones específicas de inteligencia son fuertes predictores del desempeño en el trabajo.

El mayor dilema que enfrentan los patrones que utilizan las pruebas de habilidad mental para la selección, los ascensos, la capacitación y las decisiones similares relacionadas con el personal, es que pueden tener un impacto negativo sobre los grupos raciales y étnicos (Robbins, SF, págs. 99-100).

Cabe mencionar que, últimamente, se ha identificado que el coeficiente intelectual no es suficiente para determinar el éxito que un individuo pueda tener en un puesto de trabajo. Lo anterior se debe a que se ha descubierto otro tipo de habilidad conocida como inteligencia emocional, la cual, en gran medida, interviene en el desempeño del individuo. (Fundamento del Comportamiento Individual, SF, pág. 8).

3.4.2. Habilidades físicas

En el mismo grado en que las habilidades intelectuales tienen mayor importancia en los puestos complejos, con requisitos estrictos en el procesamiento de información, las habilidades físicas específicas cobran importancia en la realización de tareas que requieren menos habilidad y están más estandarizadas. Ver tabla 3.1. Habilidades físicas (Robbins, SF, pág. 100).

Tabla 3.1
Habilidades Físicas.

| Nueve habilidades físicas básicas | | |
|--|---------------------------|---|
| Factores de fuerza | | |
| 1 | Fuerza dinámica | Habilidad para ejercer fuerza muscular en forma repetida o continua en el curso del tiempo |
| 2 | Fuerza del tronco | Habilidad para ejercer fuerza muscular utilizando los músculos del tronco (especialmente los abdominales) |
| 3 | Fuerza estático | Habilidad para ejercer fuerza contra objetos externos |
| 4 | Fuerza explosiva | Habilidad para ejercer un máximo de energía en un acto explosivo o una serie de ellos |
| Factores de flexibilidad | | |
| 5 | Flexibilidad de extensión | Habilidad para mover los músculos del tronco y la espalda cuanto sea posible |
| 6 | Flexibilidad dinámica | Habilidad para hacer movimientos rápidos ,repetidos, de flexión |
| Otros factores | | |
| 7 | Coordinación corporal | Habilidad para coordinar las acciones simultáneas de diferentes partes del cuerpo |
| 8 | Equilibrio | Habilidad para mantener el balance a pesar de fuerzas que tiendan a sacarlo de él |
| 9 | Vigor | Habilidad para continuar un esfuerzo máximo que se requiere que sea prolongado en el curso del tiempo |

Fuente. (Robbins, SF, pág. 100).

Cuando sucede el caso que las habilidades excedan los requerimientos del puesto, es probable que el rendimiento del trabajo sea el correcto, pero llevarían ineficiencias organizacionales, además se puede presentar un declive en la satisfacción del empleado, cuando el deseo que posee de aprovechar sus habilidades es fuerte y se ve frustrado por las limitaciones del trabajo (Amorós, 2007, pág. 32).

3.4.2.1. El ajuste de la habilidad en el puesto

El comportamiento de la gente en el trabajo, hemos demostrado que los puestos tienen distintas exigencias para la gente, y que la gente es diferente en las habilidades que posee. Por tanto, el desempeño del empleado se realiza cuando hay un ajuste adecuado de habilidad puesto.

Las habilidades específicas intelectuales o físicas necesarias para el desempeño adecuado del puesto dependen de los requisitos de habilidades del mismo. Dirigir la atención sólo a las habilidades del empleado o a los requisitos de habilidades del puesto pasa por alto el hecho de que el desempeño del empleado depende de la interacción entre ambos (Robbins, SF, pág. 100).

El ajuste adecuado de las habilidades intelectuales y físicas de las personas, con las habilidades que requieren los diferentes puestos de trabajo en las organizaciones, es el principal factor que determina tanto la satisfacción del empleado como los índices de productividad.

Las habilidades para el puesto comprenden dos grandes grupos: aquellas relacionadas con el uso de métodos, técnicas y equipos para resolver casos particulares y aquellas relacionadas con el trato y conducción del personal (Fundamento del Comportamiento Individual, SF, pág. 11).

3.5. Personalidad

Se refiere con esto a un grupo estable de características y tendencias que determinan los puntos comunes y las diferencias en el comportamiento psicológico, refiriéndose con esto a pensamientos, sentimientos y acciones; de personas que coinciden en el tiempo, y no tan solo en el resultado de presiones sociales y biológicas del momento (Amorós, 2007, pág. 32).

Hasta principios del siglo XX, Freud consideraba que la personalidad era el resultado de un conflicto entre el consciente y el inconsciente reprimido. Sin embargo, hacia 1921 desarrolló su modelo estructural del aparato psíquico, compuesto por tres estructuras básicas que conforman la personalidad: el Ello, el Yo y el SuperYo.

Su conclusión, a partir de entonces, fue que la interacción mutua de estas instancias determina el comportamiento del individuo.

El Ello constituye una fuerza psíquica que no mantiene contacto directo con el mundo exterior, se rige por el principio del placer y contiene todas las pulsiones e instintos biológicos sin socializar; es la parte de la personalidad que se rige por las necesidades básicas de la vida, y busca su satisfacción.

En contraposición, el SuperYo surge del proceso de socialización por medio de la internacionalización de las normas y valores paternos; es la conciencia moral, el “deber ser” que posibilita la adaptación al medio.

Por su parte, el Yo es una estructura situada entre el Ello y el SuperYo, y su función es conciliar ambas instancias, es decir, satisfacer las necesidades emocionales básicas (Ello), por un lado, y por otro tomar en cuenta las restricciones necesarias para no entrar en conflicto con las normas existentes (SuperYo). En consecuencia, el Yo opera a través del principio de realidad y cumple funciones de decisión, equilibrio y control; se encuentra ligado a la conciencia, ya que se percibe a sí mismo y al mundo externo.

La personalidad se conforma en la interacción con otros seres humanos, y en ella influyen las experiencias pasadas, pero también los sucesos del presente; por ello se sostiene que es dinámica: cambia a lo largo del tiempo, de acuerdo con la maduración del individuo.

Es importante destacar que la personalidad se forma a partir del comportamiento, pero debemos tomar en cuenta que al mismo tiempo se manifiesta a través de la conducta. En otras palabras, es posible conocer la personalidad de quienes nos rodean con base en la conducta que presentan.

En síntesis, la personalidad se conforma no sólo a partir de la manera en que un individuo responde a las exigencias del entorno, sino también a sus formas de reaccionar y relacionarse con los otros. En consecuencia, puede afirmarse que la personalidad resulta de la confluencia de distintos factores heredados y adquiridos en la interacción social, sin dejar de lado las condiciones particulares de cada situación específica en que tienen lugar las relaciones del individuo con sus congéneres (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, págs. 148-149).

3.5.1. ¿Qué es la personalidad?

La personalidad se compone de una serie de características, generalmente estables, que se forman en los individuos a partir de factores tales como la herencia, la cultura, la clase social, las relaciones familiares y las situaciones que son parte de su vida.

Dicho de otra manera, es el conjunto de características, rasgos, actitudes, reacciones temperamentales, patrones de conducta, expresiones corporales, gustos, hábitos, estilos de interrelación, preferencias sexuales, etc., que predominan en un individuo particular. Esta serie de variables determina, en gran medida, las similitudes y las diferencias del comportamiento entre las personas, dentro y fuera de la organización. (Fundamento del Comportamiento Individual, SF, pág. 23).

(Amorós, 2007) Que la personalidad que posee un individuo cambia con el transcurso del tiempo, a lo largo de la vida, aunque los cambios más relevantes se dan en la primera infancia (pág. 32).

3.5.2. Determinantes de la personalidad

¿Era la personalidad predeterminada al nacimiento, o era resultado de la interacción individual con su ambiente? Es evidente que no puede haber una respuesta que se incline por lo blanco o por lo negro. La personalidad es resultado de ambas influencias.

Además, hoy reconocemos un tercer factor: la situación. En otras palabras, la personalidad de un adulto ahora se considera, generalmente, como el resultado de factores hereditarios y ambientales, moderada por las condiciones situacionales.

1. La herencia: El enfoque de la herencia argumenta que la explicación última de la personalidad de un individuo es la estructura molecular de sus genes, localizados en los cromosomas. Si las características de la personalidad fueran completamente dictadas por la herencia, quedarían fijas en el nacimiento y ninguna cantidad de experiencia las podría modificar.

Si uno fuera un niño relajado y tranquilo, por ejemplo, ello sería resultado de los genes, y no sería posible cambiar tales características. Pero las características de la personalidad no están totalmente dictadas por la herencia.

2. El ambiente: Entre los factores que ejercen presión sobre la formación de nuestra personalidad están la cultura en la que somos criados, nuestro condicionamiento temprano, las normas de nuestra familia, los amigos y grupos sociales y las otras influencias que experimentamos.
3. La situación: Influye en los efectos de la herencia y el ambiente sobre la personalidad. La personalidad de un individuo, aunque en general sea estable y consistente, sí puede cambiar en diferentes situaciones. Las diferentes demandas de las distintas situaciones dan origen a los diversos aspectos de la personalidad. Por tanto, no debemos considerar los patrones de personalidad de manera aislada (Robbins, SF, págs. 102-103).

3.5.3. Características de la personalidad

Son rasgos duraderos que describen el comportamiento de un individuo. Las más frecuentes son: timidez, agresividad, sumisión, pereza, ambición, lealtad y temor.

Cuando éstas aparecen en muchas situaciones, se llaman características de la personalidad. Cuanto más consistente sea una característica y más frecuentemente se presente en diversas situaciones, más importante será para describir al individuo. Ver tabla 3.2 Características de la personalidad (Robbins, SF, pág. 104).

Tabla 3.2.

Características de la personalidad.

| | | | |
|----|---------------------------|----------|-----------------|
| 1 | Reservado | frente a | Extrovertido |
| 2 | Menos inteligente | frente a | Más inteligente |
| 3 | Afectado por sentimientos | frente a | Emocionalmente |
| 4 | Sumiso | frente a | Dominante |
| 5 | Serio | frente a | Despreocupado |
| 6 | Utilitario | frente a | Meticuloso |
| 7 | Tímido | frente a | Arriesgado |
| 8 | Terco | frente a | Sensible |
| 9 | Confiado | frente a | Suspicaaz |
| 10 | Práctico | frente a | Imaginativo |
| 11 | Franco | frente a | Sagaz |
| 12 | Seguro de si mismo | frente a | Aprensivo |
| 13 | Conservador | frente a | Experimentador |
| 14 | Dependiente del grupo | frente a | Autosuficiente |
| 15 | Descontrolado | frente a | Controlado |
| 16 | Relajado | frente a | Tenso |

Fuente. (Robbins, SF, pág. 105).

Hasta el momento se han definido ciertas características que nos permiten establecer las relaciones personalidad -comportamiento-desempeño, de las cuales mencionamos para nuestros fines, las que se consideran básicas:

1. Sitio de control: Algunas personas consideran que son autónomas y que son dueñas de su destino, por lo que se responsabilizan de los sucesos que les pasan (internalizadores).

Otras personas, en cambio, se ven a sí mismas indefensas ante los sucesos que les depara el destino y sienten que están controladas por fuerzas externas ante las cuales tienen poca o ninguna influencia. (externalizadores).

2. Autoestima: Los individuos con alto grado de autoestima o auto eficacia organizacional, como la han denominado algunos autores, creen firmemente en sus capacidades de desempeño.
3. Creatividad: Muchas investigaciones se han ocupado de estudiar la creatividad a través de historias de vida, de características personales y de pruebas que miden el coeficiente de creatividad que expresan algunas personas (Fundamento del Comportamiento Individual, SF, págs. 30-32).

Capítulo cuatro: Diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización.

Todo diseño organizacional (con mayor descentralización y delegación de autoridad a los empleados) soluciona algunos problemas, pero al mismo tiempo crea otros. Cada diseño organizacional presenta algunos inconvenientes, la clave radica en seleccionar un diseño organizacional que los minimice (Echavarría, 2012).Párr.1-6.

4.1. Diseño organizacional

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza. Las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en cuenta que cada uno está vinculado con otros. Cada puesto funciona como un sistema propio que interactúa con los demás.

El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:

1. Factores ambientales: la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
2. Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.

3. Aspectos de las operaciones: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.
4. Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

El diseño organizacional es clave para que la organización pueda hacer frente a la presión competitiva, a la globalización y al manejo de la tecnología de la información, particularmente por lo que se refiere a cómo afrontar las contingencias y asimilar los cambios que van experimentando a lo largo de las fases que conforman su ciclo de vida (Idalberto, 2009, págs. 92-93).

4.1.1. Teoría, estructura y diseño organizacional

El diseño de la organización constituye una de las prioridades de la administración. Esta plataforma debe atender tres aspectos:

1. La estructura básica, que sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea, adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y de consejos, etcétera.
2. Los mecanismos de operación indican a los asociados internos de la organización qué se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración y recompensas, y programas de comunicación.
3. Los mecanismos de decisión permiten tomar previsiones que contribuyan al proceso de toma de decisiones y al proceso de conocimiento.

Estos mecanismos incluyen acuerdos para obtener información del entorno externo, procedimientos para cruzar información, evaluarla y ponerla a disposición de quienes toman decisiones, así como para administrar el conocimiento (Idalberto, 2009, pág. 93).

La teoría organizacional es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y la forma en que afectan y son afectadas por el entorno en el que se desenvuelven.

La estructura organizacional está constituida por el sistema formal de tareas, y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, pág. 326).

4.1.2. Importancia

Hoy en día, la competencia es feroz en casi todos los sectores empresariales y las industrias. La constante aparición de nuevos productos, formas de distribución y modelos de negocio, apoyados por los vertiginosos avances tecnológicos, hace que las reglas básicas del juego también cambien constantemente.

Estos cambios en las condiciones del entorno han trasladado el foco de la verdadera ventaja competitiva a las capacidades de la estructura organizacional. Es decir, la forma particular en la que esta es capaz de conseguir sus objetivos estratégicos. Esas capacidades básicas, ventajas de diferenciación, ventajas en costes y/o ventajas de marketing deben combinarse con la habilidad de adaptación a los cambios en el entorno competitivo, las necesarias alteraciones en la estrategia y la inevitable pérdida de personal clave (Toro Dupouy, 2017).Párr. 1-2.

El diseño organizacional tiene implicaciones esenciales en la capacidad de la organización para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable.

En la actualidad casi todas las organizaciones funcionan en entornos con alta incertidumbre. En consecuencia, podemos afirmar que estamos inmersos en un periodo de transición importante, en el cual los conceptos de la teoría y diseño organizacionales están cambiando radicalmente. El diseño organizacional define la estructura de la organización, factor de apoyo clave para la cadena de valor, pues permite saber que partes crean valor y cuáles no. Es importante tener presente que una organización solo podrá obtener rendimientos superiores al promedio cuando el valor que crea sea más elevado que los costos que contrae para crearlo (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, págs. 326-327).

4.1.2.1. Ciclo de vida de las organizaciones

Es importante que los gerentes de las organizaciones se den cuenta de en qué fase del ciclo de vida se encuentra su organización para que puedan adoptar estrategias que funcionen mejor para su situación actual. (Estudyando, 2020).Párr.1-2.

1. **Introducción:** El crecimiento en esta etapa es lento debido a la falta de familiaridad de los clientes con los productos que ofrece la organización, a los altos precios de estos y a la deficiencia de los canales de distribución.
2. **Crecimiento:** Una vez que comienza a aumentar la demanda por los productos de la organización con la entrada de nuevos clientes, los precios bajan con base a la experiencia y se mejoran los canales de distribución, todo lo cual consolida una economía de escala y, de manera progresiva, economías de ubicación, enfoque y alcance.
3. **Agitación:** No es posible mantener una tasa de crecimiento indefinidamente, en algún momento la tasa de crecimiento se hace más lenta y la organización inicia la etapa de agitación, en la cual la rivalidad entre las organizaciones se toma más intensa, presentándose guerras de precios, excesivas capacidades de producción y disminución de la demanda.
4. **Madurez:** A medida que esta fase se desarrolla, el mercado se satura y aumenta la sustitución, la reducción de precios, y las barreras de entrada. La respuesta de la organización es minimizar costos y consolidar la lealtad a la marca para mantener su participación en el mercado.
5. **Declinación:** El crecimiento se vuelve negativo por diversas razones, entre las que se encuentran la sustitución tecnológica, los cambios sociales, la demografía y la competencia internacional.

Para hacer frente a esta situación la organización puede recurrir a la reducción de precios y de su estructura, asignando a unidades pequeñas o equipos de negocios las funciones que antes realizaban unidades muy amplias, y atendiendo las barreras de salida en el ajuste de la capacidad excedente (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, págs. 327-328).

4.1.2.2. Retos básicos del DO

Si las organizaciones quieren mantener su efectividad a medida que atraviesan las diversas etapas de su ciclo de vida, deben evaluar de manera continua el diseño de su estructura de acuerdo con componentes como reglas escritas, procedimientos de operación, proceso, normas y valores que especifican cómo deben desempeñar el trabajo sus integrantes. Este desafío incluye actividades como:

1. La estandarización, es la forma de actuar de conformidad con un modelo de desempeño específico, delineado por los conjuntos de reglas y normas que se aplican a una situación en concreto.
2. El ajuste mutuo es el proceso por medio del cual las personas se basan en su juicio para tomar decisiones, en lugar de hacerlo con fundamento en reglas y normas estandarizadas.
3. La formalización es el uso de reglas y procedimientos escritos para estandarizar las operaciones. Por lo común un alto nivel de formalización tiende a centralizar la autoridad, en tanto que un bajo nivel de formalización promueve un ajuste mutuo y fomenta la descentralización de autoridad.
4. La diferenciación es el proceso por medio del cual la organización asigna personas y recursos a la realización de las tareas organizacionales, incluyendo la forma en que estas se relacionan y la autoridad utilizada para lograr sus metas.
5. La integración es el proceso de coordinar las tareas, funciones y unidades para que puedan trabajar en conjunto de manera ordenada.

El diseño organizacional debe conseguir un equilibrio apropiado entre la diferenciación y la integración.

Se analizarán otros tres desafíos de diseño a los que se enfrentan los gerentes que intentan crear una estructura que maximice la efectividad de su organización.

1. Vincular y coordinar las actividades organizacionales.
2. Determinar quién tomará las decisiones, y
3. Decidir qué tipos de mecanismos son los más apropiados para controlar tareas y papeles específicos de los empleados.

Las decisiones que toman los gerentes al intentar resolver los desafíos determinan cuán eficientemente funciona su organización. Ver figura 4.6. Desafíos de diseño organizacional (Jones, 2008, pág. 9).

Figura. Desafíos de diseño organizacional.

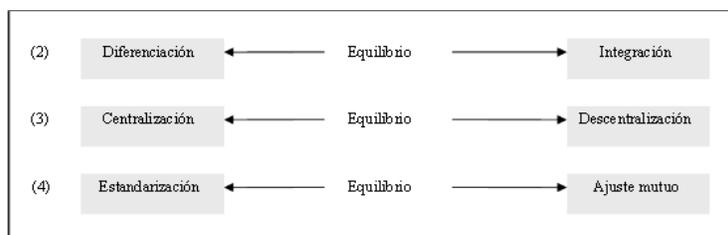


Figura 4.6. Fuente.(Jones, 2008, pág. 9).

4.1.2.3. Estructura y mecanismos y orgánicas

Al analizar las dimensiones básicas del diseño organizacional podemos determinar si una organización sigue un modelo mecanicista y orgánico. Ambos modelos son los extremos de una amplia variedad de combinaciones.

Cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional son muy marcadas, se observa un modelo mecanicista o tradicional, cuyas características son la formalización, la centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos. El modelo tradicional presenta una configuración piramidal, basada en departamentos y puestos y es, básicamente, rígido e inflexible. Presenta todas las características del modelo burocrático, típico de la era industrial y que predominó durante casi todo el siglo XIX.

En cambio, cuando las dimensiones básicas están poco acentuadas, se observa un modelo orgánico, que es cada vez más común entre las organizaciones que buscan un desempeño flexible y ágil. En este modelo existe poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización.

Presenta una forma circular, basada en equipos provisionales y multifuncionales, y es extremadamente flexible y cambiante.

El enfoque sistémico se concentra en los procesos y, por tanto, en la adaptación al cambio y en el flujo de las tareas en procesos horizontales.

La naturaleza de la organización otorga importancia al cliente, los procesos descentralizados de toma de decisiones y las relaciones horizontales. Mientras el enfoque tradicional se basa en la división del trabajo y en la especialización, el enfoque sistémico se basa en la visión holística de la organización y en los principales procesos que llevan los productos y servicios hasta el consumidor. Es como si se dejara a un lado el organigrama para permitir que el flujo de trabajo trascienda las fronteras departamentales y llegue lo más rápido posible a manos del cliente (Hernandez, 2014, págs. 101-103).

Las estructuras mecanizadas se diseñan para persuadir a las personas a comportarse de manera predecible y responsable. La autoridad de toma de decisiones está centralizada, se supervisa de cerca a los subordinados y la información fluye principalmente en dirección vertical con sentido descendente en una jerarquía claramente definida.

La estandarización, junto con la jerarquía, es el principal medio de control de una organización. Debido a su rigidez, una estructura mecanizada es más apropiada para organizaciones que enfrentan ambientes estables y no cambiantes. Con el paso del tiempo, en una estructura orgánica, se desarrollan normas y valores específicos que dan énfasis a la competencia y experiencia personal, y a la capacidad de actuar de manera innovadora. El estatus se otorga por la capacidad de proporcionar liderazgo creativo y no por una posición formal en la jerarquía (Jones, 2008, págs. 21-22).

La estructura mecánica: Las tareas y las funciones se coordinan por medio de la estandarización, las reglas y los procedimientos formales. Una organización mecanicista es en esencia una burocracia. Las estructuras orgánicas son descentralizadas para poder distribuir la toma de decisiones.

La coordinación se logra por medio del ajuste mutuo al negociar la definición de responsabilidades y la forma de manejar las normas informales que surgen de la interacción continua de los integrantes de la organización. Ver figura 4.7 Estructura mecánica y orgánica (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, págs. 329-330).

Figura. Estructura mecánica y orgánica.

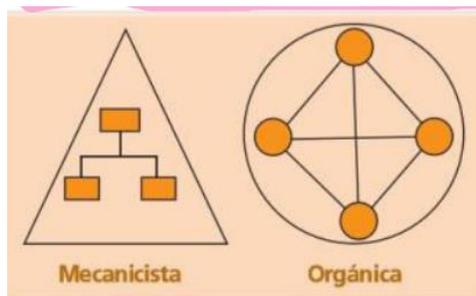


Figura 4.7. Fuente.(Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, pág. 330).

4.1.2.4. Base de la estructura organizacional

Para estructurar un proceso de diseño organizacional es necesario disponer de elementos de decisiones idóneas.

Enfoque Clásico. Este enfoque presenta dos conjuntos

Dimensiones estructurales: Departamentalización, Jerarquización, línea de mando, unidad de mando, autoridad, responsabilidad, autoridad funcional, tramo de control, comunicación y delegación, centralización, descentralización y desconcentración.

Dimensiones contextuales: Para interrelacionar las bases de la estructura y los procesos de trabajo se consideran los siguientes factores: tamaño, tecnología organizacional., entorno, estrategia, cultura organizacional. (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, págs. 330-338).

4.1.2.5. Modelos de la estructura organizacional

La estructura de la organización puede representarse a partir de diversas vertientes y tomar varias formas. En cada caso, conforme se precise su área de influencia, su mecánica de funcionamiento, sus habilidades distintivas, su forma de agregar, crear e innovar valor, su estrategia, su cultura predominante, su manejo de información y soporte a procesos, podrá asumir un perfil específico.

El manejo de las acciones mediante varias líneas y proyectos es un modelo multinegocio con función integradora, que facilita a la organización competir en el mercado, aprovechar los beneficios de la curva de la experiencia, alinear valores con las estrategias corporativas, funcionales, de negocio y globales y fortalecer las competencias centrales para lograr una ventaja competitiva.

1. Estructura unidad / equipo. También se denominaron híbridas, ya que en su diseño se emplean unidades representadas por los rectángulos clásicos y por equipos de trabajo como enlace entre las áreas funcionales y el nivel de producción.
2. Estructural federal. Se constituye a partir de una sede central, de la cual se deriva un arreglo que desciende por dos vertientes: de las relaciones patrimoniales y de las relaciones no patrimoniales.
3. Estructura matricial. Unen dos o más canales de mando por un lado, la autoridad funcional y por el otro la autoridad con injerencia sobre un proyecto, producto, proceso, línea de negocio o nivel de estrategia, los cuales se entrelazan para formar una rejilla que comparte autoridad y recursos con el fin de participar de manera equitativa de la responsabilidad en la toma de decisiones e imprimir cohesión a la gestión en su conjunto.
4. Estructura unidad estratégica de negocio (UEN). Es una unidad de diseño y puesta en práctica de la estrategia, con un campo de visión y funcionamiento mucho más amplio que el de una sola unidad de negocios, ya que su disposición ofrece la oportunidad de que el presidente delegue en vicepresidentes de diferentes UEN la facultad de compartir recursos y transferir capacidades tecnológicas donde sea apropiado para unificar acciones y decisiones.
5. Estructura de gestión estratégica. Una estructura estratégica incorpora de manera directa en su composición todos los niveles de estrategia. Parte del fondo hacia la forma.
6. Estructuras de proyecto. Constituyen una forma de trabajo basada más en el desempeño en equipo que en la jerarquía, lo que agiliza la comunicación, impulsa la cohesión y promueve la multifuncionalidad de los integrantes.

7. Estructura en red. Las organizaciones en red están compuestas por un grupo de empresas que se han unido para crear valor con su participación en diversos arreglos de cooperación, como las alianzas y las empresas conjuntas. Una buena red permite descubrir más oportunidades que las que podrían identificar sus participantes de forma individual.
8. Estructuras abiertas. Hoy en día emplean estructuras abiertas o con un diseño más libre y personalizado, que refleja sus necesidades en función de área de influencia o negocios.
9. Estructuras Virtuales. Con frecuencia agrupan toda una red de empresas a las que subcontratan para trabajar en las distintas fases de los proyectos en los que interactúan. Su relación se formaliza a través de convenios de coordinación con base en los compromisos de negocio que establecen, los cuales definen las unidades de medida y administración de recursos de cada una de las partes.
10. Estructura a nivel global. El manejo virtual a través de unidades a nivel global tiende a la creación de valor en la ubicación global óptima, por lo que la decisión de poner en marcha una estructura de este tipo conlleva la necesidad de elegir mecanismos de control para coordinar e integrar las actividades de un sistema global de valor, y las interferencias y transferencias para enriquecer la red de cadena de unidades.
11. Estructuras móviles. El quehacer administrativo no puede sustraerse a los efectos de un contexto en donde el cambio es intrínseco a las acciones. Eso ha generado la imperiosa necesidad de focalizar la administración con otra perspectiva, de replantear su contenido para amalgamar la técnica con el movimiento, y de emigrar a nuevas formas de expresión organizacional que pueden tomar vertientes inverosímiles.

La estructura define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia.

Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones (Idalberto, 2009, pág. 100).

4.2. Cultura organizacional y contexto cultural

La idea de considerar a las organizaciones como culturas donde hay un sistema de significados compartido por sus miembros es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de 1980, la mayor parte de organizaciones eran consideradas simplemente como medios racionales por medio de los cuales coordinar y controlar grupos de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más. También tienen personalidades, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o fraternales, innovadoras o conservadoras.

Los teóricos de las organizaciones ahora reconocen esto a cuenta del papel tan importante que juega la cultura en las vidas de los miembros de las organizaciones. Sin embargo, es interesante que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes y comportamiento de los empleados se pueda rastrear más de 50 años en el pasado, hasta el concepto de institucionalización (Idalberto, 2009, pág. 550).

La cultura organizacional se ha convertido en un tema de tanta actualidad como la estructura, la estrategia y el control. No existe una definición estándar del concepto, pero la mayor parte de los autores especializados quizá estarían de acuerdo en que las siguientes son las características primordiales de la cultura organizacional:

1. Es holística: en otras palabras, el todo representa más que la suma de sus partes.
2. Está históricamente determinada.
3. Puede conceptualizarse antropológicamente como un conjunto de símbolos y rituales.
4. Se construye socialmente a través de la interacción.
5. La crean y recrean normas formales e informales que rigen la organización, los estilos de autoridad y liderazgo (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, pág. 362).

4.2.1. Que es la cultura organizacional

Parece que existe un amplio acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras. Al examinar más de cerca a este sistema de significado compartido, vemos un conjunto de características clave que la organización tiene en alta estima.

La investigación más reciente sugiere las siguientes siete características principales, que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y asunción de riesgos.
2. Atención al detalle.
3. Orientación a los resultados.
4. Orientación hacia las personas.
5. Orientación al equipo.
6. Energía.
7. Estabilidad (Robbins, SF, pág. 593).

Hablando en términos generales, la cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea y por las actividades y artefactos que las reflejan. Cada persona que ingresa a una organización lo hace llevando a cuestas sus experiencias laborales previas y el bagaje cultural fruto de su proceso de socialización.

La cultura organizacional se edificará sobre la base de las relaciones particulares que se establezcan entre ella y la estructura de la organización, así como entre todos los miembros de la misma pues son ellos quienes establecen vínculos cara a cara, como encargados de afrontar las tareas cotidianas. Para entender el proceso de formación de la cultura organizacional debemos tener en cuenta que este no ocurre de manera accidental o espontánea.

Esta dinámica de problema-solución conlleva una definición operativa del problema, y el reconocimiento compartido de que la solución propuesta funciona; a partir de ahí va construyéndose la cultura organizacional, que se ve enriquecida por la inducción o el refuerzo de pautas de comportamiento que efectúa el liderazgo.

Al hablar de cultura en realidad hacemos referencia a modelos de comprensión que nos permiten percibir y entender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modo diferenciados. Tales modelos también ofrecen la base para formar nuestro propio comportamiento de manera que sea apreciado y significativo, cuanto más entrelazadas estén las interpretaciones y actividades, más profundamente arraigada será la cultura (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, págs. 363-364).

4.2.1.1. La cultura empresarial formación y tipo de cultura

La cultura no es estática. Las culturas organizacionales surgen y cambian a medida que la organización va modificándose. Varios investigadores han escrito sobre cómo se da este proceso; a continuación revisaremos algunas de sus ideas.

Etapas en la formación de la cultura.

1. La cultura organizacional.
2. La cultura organizacional que emerge de los pequeños grupos.
3. La cultura organizacional implementada y transmitida por los líderes.

El investigador Charles Fombrun señala que si se quiere efectuar un análisis adecuado de la cultura y obtener directrices para modificarla, es vital comprender la interacción existente entre sus niveles social y sectorial y las características de la organización.

A nivel social representan valores, actitudes y los significados que aportan los miembros de la organización. Si una empresa quiere mantener su legitimidad y aprobación tanto su estrategia como sus productos y su publicidad deben ser consistentes con la cultura de la comunidad.

La esencia del nivel sectorial de la cultura puede apreciarse mediante la consideración de las similitudes y diferencias de distintos sectores. Las culturas organizacionales no se desarrollan de manera independiente de las culturas nacionales las cuales tienden a mostrar ciertas características que se crean de manera colectiva a lo largo del tiempo arriesgándose en la naturaleza humana. La creación de cultura ocurre de tres maneras.

En primer lugar, los fundadores sólo contratan y conservan a los empleados que piensan y sienten de la misma manera que ellos. En segundo lugar, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir y por último, el propio comportamiento de los fundadores actúa como un rol modelo que estimula a los trabajadores a identificarse con ellos y así internalizar sus creencias, valores y suposiciones. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores se convierte en el determinante principal de dicho éxito.

En este punto, toda la personalidad de los fundadores queda impregnada en la cultura de la organización. Ver figura 4.8. Formación de las culturas organizacionales (Robbins, Stephen Y Judge, Timothy , 2009, pág. 538).

Figura. Formación de las culturas organizacionales.

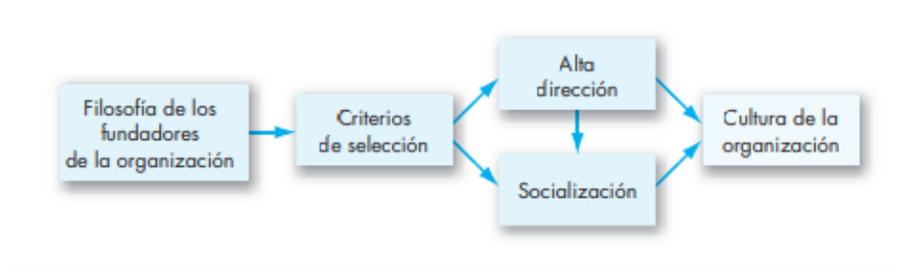


Figura 4.8. Fuente. (Robbins, Stephen Y Judge, Timothy , 2009, pág. 564).

El contenido y fuerza de una cultura influye en el clima ético de una organización y en el comportamiento de sus miembros dentro de la ética. Una cultura organizacional fuerte tendrá más influencia en los empleados que una débil. Si la cultura es fuerte y da apoyo a estándares éticos elevados, debe de tener una influencia poderosa y positiva en el comportamiento de los trabajadores (Robbins, Stephen Y Judge, Timothy , 2009, pág. 566).

La construcción de tipos culturales permite estudiar la cultura en seis variantes organizacionales (mismas que se corresponden con iguales estilos de liderazgo).

Tipos de culturas tradicionales.

1. Paternalista.
2. Apática.

3. Anónima.
4. Indiferente.
5. Exigente.
6. Integradora (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, pág. 378).

4.2.1.2. Cultura y comunicación organizacional

Las personas que interactúan a través de la comunicación también generan cultura organizacional. Sus relatos y expresiones simples, formales, informales, normativas, orientadas al entendimiento, demostrativas y expansivas o estratégicas, van generando una cultura organizacional común para todos los integrantes y componentes de la empresa.

Una acción comunicativa estratégica adecuada dentro de la organización logra imbuir a sus miembros de pensamiento táctico y fortalece a la cultura organizacional.

Las acciones comunicativas orientadas a la acción simple y a la acción informal refuerzan la cultura interactiva, las acciones comunicativas normativas refuerzan la cultura burocrática y recrean el reglamento, las acciones comunicativas orientadas al entendimiento y las demostrativas facilitan la cultura del aprendizaje y de la innovación organizacional y las acciones comunicativas expresivas refuerzan las pautas culturales vigentes cuando son congruentes con ellas (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, págs. 379-380).

4.2.1.3. Diagnóstico de la cultura organizacional

La evaluación de la cultura organizacional debe hacerse a través del análisis de lo visible: el clima y el comportamiento. Para ello se utilizan métodos cualitativos y cuantitativos y se realizan análisis comparativos con base en la información recabada: El clima organizacional, los valores organizacionales, las presunciones básicas y las normas que pautan las conductas en la organización y las prácticas sindicales que pudieran estar asociadas con ella.

Las interacciones entre los miembros de la organización, entre la dirigencia y los empleados: Los símbolos, las subculturas dentro de la organización y el entorno físico en donde se desarrollan las actividades.

Uno de los métodos posibles consiste en desarrollar un taller de análisis y de reconstrucción valorativa de un sector de realidad en el que los actores involucrados confrontan sus diferentes perspectivas y representaciones sobre una situación o una tarea crítica.

1. Identificar las normas y valores que se ponen en juego con el propósito de hacer frente a la situación o tarea crítica.
2. Analizar la pertinencia de las normas y valores actuales en función de enfrentar la situación o tarea.
3. Visualizar las pautas culturales requeridas para hacer frente con éxito a la situación o tarea planteada.
4. Identificar las brechas (gaps) que hay entre las normas necesarias y las existentes.
5. Decidir las acciones que deben implementarse para reducir esas brechas (Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario., 2012, págs. 392-393).

4.3. Influencias del contexto cultural en el CO

El comportamiento organizacional es la forma en que los empleados o los elementos humanos de la organización se comportan como consecuencia de la cultura organizacional establecida en una organización. Tanto la cultura organizacional como el comportamiento son críticos para el funcionamiento de una empresa porque pueden ayudar a determinar si una organización tiene éxito o no. Las organizaciones que tienen una cultura en la que se toma en serio el bienestar de los empleados producirán un comportamiento diferente al de una organización que no trata a sus empleados (Spiegato, sf). Párr.1-4.

4.3.1. Entorno Cultural

La comprensión del entorno de la organización se ha convertido en un requisito obligatorio. El alcance del sistema de calidad se ha expandido significativamente. Ahora la organización debe identificar, analizar y comprender el entorno en el que opera. Esto debe hacerse sistemáticamente, de manera continua. El entorno de la organización juega un papel importante en la existencia y el desarrollo de la empresa. Comprender el entorno de la organización es la clave para la estrategia comercial correcta, sin mencionar la estrategia de calidad correcta.

Los factores de impacto indirecto se relacionan con el entorno macro de la organización. La organización no puede influir en estos factores, pero debe adaptarse a ellos a tiempo. Como regla, se distinguen entre cuatro y seis factores: Factor económico, factor político, factor social, factor tecnológico, factor ambiental y factor demográfico.

Dependiendo de qué mercado opera la organización, la velocidad y la fuerza de los factores ambientales de la organización pueden variar. Los factores macro ambientales tienen un impacto serio, pero tienen un período de cambio bastante largo, por lo que las organizaciones tienen un margen de tiempo para la adaptación. Los factores externos de exposición directa a menudo se denominan factores de microambiente, porque son inherentes al trabajo de una sola organización específica.

Una variedad de factores del microambiente puede reducirse a varios grupos: Factor de competencia, factor de ventas, factor de asociación, factor de empleo y factor de consumo. El entorno interno incluye una combinación de factores que están bajo el control directo y la gestión de la organización. Para garantizar el funcionamiento estable de la empresa, los factores deben ser bien conocidos y reflejados adecuadamente en las decisiones de gestión.

La información sobre los factores del entorno interno de la organización se utiliza en el desarrollo de la misión, estableciendo objetivos, determinando direcciones estratégicas de actividad, evaluando el logro de resultados, etc. Los factores del entorno interno de la organización pueden tener impactos tanto positivos como negativos en la posición de mercado de la empresa. Identificar oportunidades o amenazas asociadas con cambios en la organización, permite el análisis de factores internos.

Los factores del entorno interno de la organización incluyen: factor de cultura corporativa, factor organizacional, factor de personal, factor de tecnología, factor de recursos. Existen muchos métodos para determinar los factores ambientales internos y externos de una organización. Las grandes empresas pueden aplicar análisis estratégicos y técnicas de modelado situacional. Para organizaciones pequeñas, los métodos simples son suficientes: análisis FODA, método PEST , modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Es importante que el entorno de la organización se controle constantemente. La frecuencia de monitoreo y análisis se establece en función de la dinámica de los cambios en el entorno externo e interno (Ceupe, sf). Párr. 1-19.

Para comprender por qué el ambiente que hay dentro de una organización y en el contexto externo de ella, ejercen influencias que afectan el comportamiento, y predispone de manera positiva o negativa ante el cumplimiento de las metas de la organización; el ambiente son aquellos factores que pueden y deben influir en las decisiones que se toman dentro de la organización y que tiene relación con todo lo que nos rodea (Hernandez, 2014). Párr. 2.

4.3.2. La administración y la diversidad cultural

La diversidad cultural es el resultado de la convivencia e interacción entre distintas culturas. El espacio social tiene una cantidad de dimensiones que son necesarias conocer para identificarlo para el análisis en cada caso particular. No solamente se puede considerar la interacción entre la dimensión de lo local y las dimensiones de las interconexiones globales sino también la intersección entre ambas. En esta situación habría elementos que son comunes entre dos o más conjuntos y otros que no son comunes. Este razonamiento nos lleva a plantear una de las bases posibles de la diversidad. La diversidad cultural puede analizarse desde dos ángulos diferentes en administración:

1. La diversidad cultural en una determinada organización, que se refiere a la administración de una organización con miembros de diferentes culturas y

2. La diversidad de culturas en los diferentes espacios en los se encuentran las distintas organizaciones, donde a cada una le corresponde un entorno específico.

La diversidad cultural se nutre de las diferencias que existen entre las personas, de los comportamientos que son comunes a los miembros de un grupo social, de las actividades o de la naturaleza del trabajo que se realiza, de los antecedentes socio-económicos, del origen racial, del sexo o del origen social o religioso. El mundo es en realidad diverso porque es un mosaico de culturas diferentes que expresan la identidad de las diferentes regiones que lo componen.

La diversidad cultural es una realidad que el administrador no puede eludir porque se encontrará en cada continente, en cada país, en cada provincia, en cada ciudad y cada barrio un sistema cultural que es parte del entorno de la organización al que deberá tener en cuenta a la hora de hacer funcionar una organización. La relación empresa-sociedad es bidireccional, y la influencia y el impacto de la sociedad en las empresas es ciertamente inevitable. Las empresas son un reflejo de la sociedad, y la sociedad, un reflejo de las empresas. Es en ese terreno donde habita la diversidad cultural que va mucho más allá del mundo empresarial: forma parte de la realidad social.

La administración y la diversidad cultural pueden analizarse desde diferentes enfoques, estos pueden ser una base para un análisis más detallado para comprender la relación entre los dos conceptos. El análisis ontológico permite abordar dos conceptos diferentes: las organizaciones como culturas y las organizaciones con cultura; las organizaciones y sus entornos contienen culturas(Ajoica, 2013, págs. 121-125).

4.3.3. La cultura externa regula el CO

La cultura externa contribuye a la regulación del comportamiento de las organizaciones acotando su desempeño. Normalmente no está al alcance de los directivos la posibilidad de su manipulación total a favor de la organización. Las culturas externas son disímiles entre sí porque han surgido en diferentes circunstancias. La existencia de diversas culturas externas diferentes entre sí es lo que ha motivado el proceso de resistencia a la mundialización.

El aumento de los lazos de unión entre países en los aspectos militares, políticos y económicos no implica que la sociedad mundial sea una sola ni que las culturas nacionales se hayan reemplazado por una cultura única y predominante, ya que esto solo sería el sueño dorado del capitalismo financiero.

Es difícil aceptar que es posible que se pueda instalar en el mundo un modelo uniforme de instituciones sociales, económicas y políticas que sea válido para todos los países. Por otra parte, no se pueden esperar los mismos niveles de resultados en los indicadores sociales y económicos en cada uno de los países que forman la comunidad mundial. La existencia de culturas externas es lo que explica que las organizaciones que estén en entornos con características propias pueden influir en su comportamiento.

Las culturas nacionales influyen en el comportamiento de las organizaciones porque sus miembros pertenecen y actúan libremente en diversos sistemas sociales que se sitúan más allá de su periferia, interactuando constantemente en las fronteras entre la organización y su entorno pero que no son siempre tan fáciles de distinguir o de aislar como hecho.

Las conductas de las personas en una organización están reguladas entonces no sólo por las pautas culturales internas que han sido elaboradas a través del tiempo, sino que también influyen las pautas culturales que provienen del ámbito social externo.

El problema que se puede presentar es que existe una corriente que piensa que la cultura de la organización, en particular la cultura corporativa, puede ser una invención del cuerpo directivo, la que es transmitida pasivamente con el objetivo de ser impuesta para lograr la sumisión total.

Ello, a su vez, puede provocar conflictos en las organizaciones, por lo que no es posible aplicarla. Esto ocurre cuando los directivos ignoran la influencia de la cultura externa que puede ser dominante sobre la organización (Ajoica, 2013, págs. 128-129).

4.4. Liderazgo y dirección efectiva en contraste con la administración

El liderazgo es alcanzar algo por conducto de otra gente, lo que no hubiera sucedido si uno no estuviera allí.

Y en el mundo de hoy, eso significa menos y menos órdenes y control, y más y más cambio de mentalidad de la gente, y con ello modificar la forma en que se conduce. En la actualidad, el liderazgo es ser capaz de movilizar ideas y valores que energizan a la gente. Un líder muestra los atributos clave del liderazgo, ideas, visión, valores, influir en otros y tomar decisiones difíciles. En contraste, un administrador o gerente dirige el trabajo de otros y es responsable de sus resultados. Los administradores efectivos aportan cierto grado de orden y consistencia al trabajo para sus empleados (Slocum, SF, pág. 250).

4.4.1. El liderazgo efectivo

(Puerto, 2019) Un liderazgo efectivo es aquel que logra resultados a base de construir, diseñar y poner en práctica los proyectos dirigidos al crecimiento de la organización. Párr.2.

Para poder construir un liderazgo efectivo, es necesario que el líder posea ciertas características: Inteligencia, integridad, define objetivos claros y precisos, poder de convencimiento, imparcialidad, innovador, promueve el trabajo en equipo, poder de comunicación. Un liderazgo efectivo crea y mantiene el desarrollo interno de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo y los involucra totalmente en la consecución de los objetivos de la organización. Esto permite mejorar la comprensión del trabajador sobre cuál es su tarea, lo que necesita para alcanzarla y lo que se espera de él.

Adicionalmente, el liderazgo efectivo debe promover la creación y el sustento de valores compartidos, para el estímulo del espíritu del grupo, y de esta manera, ser ejemplo de ética e imparcialidad para todos los integrantes de la organización, pertenezcan o no al mismo grupo.

Finalmente, el líder efectivo debe propiciar el empuje requerido a fin de eliminar el miedo a alcanzar la mejora de los resultados de la organización, a través del entendimiento de las metas finales y de los procesos involucrados para su consecución. Esto solo se puede lograr teniendo confianza en las capacidades y posibilidades del equipo de trabajo (Admin, SF). Párr. 3-18.

4.4.2. La dirección efectiva

De acuerdo al criterio general de los especialistas, la dirección comprende a todos los que en una organización están investidos oficialmente de cierta autoridad y de la responsabilidad de dirigir a los que ejecutan el trabajo. En este orden de ideas, el desempeño de los directivos requiere de diversas habilidades para hacer bien su función y manifestar su liderazgo.

La tarea directiva es de grandes cantidades de trabajo a un ritmo incesante, tiene como un denominador la brevedad, la variedad, la discontinuidad y la acción, y con frecuencia la reflexión es dejada a un lado (Bautista, SF). Párr. 1-2.

4.4.3. El uso del poder de los líderes

Los líderes y administradores usan muchas fuentes de poder para influir en sus seguidores apelando a una o más de sus necesidades. El poder y la influencia son esenciales para la función de líder o administrador. El poder en relación con las funciones de líder y seguidor.

Poder legítimo. Este poder legítimo proviene de la posición del líder en la organización.

Poder de premiación. El poder de premiación proviene de la capacidad del líder de brindar algo que desean los integrantes del equipo a cambio de las conductas que el líder espera y desea.

Poder coercitivo. Es la posibilidad de influir en los demás mediante sanciones o castigos.

Poder referente. Los seguidores realizan algo porque admiran al líder, desean ser como él y quieren recibir su aprobación.

Poder experto o de la experiencia. Tiene un alcance limitado: el líder influye en los seguidores sólo dentro de su área de conocimiento.

Un líder efectivo, ya sea un gerente de la primera línea de operación o un ejecutivo del más alto nivel, usa todas estas fuentes de poder.

En las organizaciones exitosas, el patrón de uso de las fuentes de poder se está moviendo hacia los poderes de premiación, referente y experto, y alejándose de los poderes coercitivo y legítimo. Este nuevo patrón está influido por los cambios en tecnología, mayores habilidades de empleados y equipos para tomar decisiones, el aplanamiento de las estructuras organizacionales y el cambio en las expectativas de trabajo y de vida personal de los empleados (Slocum, SF, pág. 253).

4.4.4. Modelos tradicionales del liderazgo

1. Modelo de rasgos del liderazgo. Es adecuado para predecir correctamente el desempeño de los líderes al menos por tres razones. Primero, por lo que se refiere a características de personalidad, no hay patrones consistentes entre rasgos o conjuntos específicos de rasgos y la eficacia del liderazgo. Con frecuencia existe desacuerdo sobre qué rasgos son los más importantes para que un líder sea eficaz.
2. Modelo conductual del liderazgo. El modelo conductual del liderazgo centra su atención en lo que hacen los líderes y cómo lo hacen. Primero, fomentan relaciones con los empleados centradas en la tarea, que se enfocan en la calidad y cantidad del trabajo logrado. Segundo, son considerados y apoyan los esfuerzos de los empleados por alcanzar metas personales y trabajan arduamente para resolver disputas, manteniendo contento al personal, animándoles y proporcionando refuerzos positivos.
3. El modelo de liderazgo de Vroom – Jago: Víctor Vroom y Arthur Jago desarrollaron un modelo de liderazgo que dirige la atención al papel que desempeñan los líderes en la toma de decisiones.

El modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de VroomJago ordena la selección de un líder entre cinco estilos de liderazgo basado en siete factores situacionales, reconocen los requerimientos de tiempo y costos relativos a cada estilo (Slocum, SF, págs. 253-260).

4.4.5. Tipos de liderazgos

Con el paso de los años, la habilidad de liderar sobre los compañeros evoluciona hasta ser uno de los tipos de liderazgo profesionales. Hay que tener presente que, si se da una asesoría incorrecta, la habilidad de liderar se puede tornar en control u opresión en los grupos.

La capacidad de guiar a las personas tomando en cuenta sus habilidades individuales y motivándolos es lo que define a un líder.

Estas personas se pueden dividir en distintos tipos de liderazgo, de acuerdo a sus funciones en determinados grupos (Mourad, SF).Párr. 1-2.

1. Liderazgo transaccional: Es un tipo de liderazgo empresarial en el cual el líder incentiva el desempeño laboral de las tareas, implementando un sistema de premios y castigos(Enciclopedia Economica, 2022). Párr. 1 - 2.
2. Liderazgo carismático: Se busca motivar a los miembros del grupo a través del ánimo y el entusiasmo constante. La ejecución en este tipo de liderazgo requiere de un líder enérgico, el cual conozca cómo conducir a los demás a través de un refuerzo positivo. Los miembros del grupo pueden sentirse cómodos con la presencia del líder y apoyarán las decisiones que este tome.
3. Liderazgo transformacional: Al emplear el capital humano como el motor principal de una empresa o negocio, es posible transformar el compromiso de cada trabajador. Ellos confían en las habilidades que cada uno ofrece y se comunican con el líder abiertamente. Este tipo de liderazgo fomenta la confianza, la creatividad y el compromiso a participar en equipo (Mourad, SF). Párr. 12-36.

4.4.6. La toma de decisiones

Consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos.

Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación: hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos. Este paso puede dar lugar a problemas, cuando se tienen en cuenta aspectos irrelevantes y se ignoran elementos fundamentales del problema.

Una vez determinada cual es la situación problemática y analizada en profundidad, para tomar decisiones, es necesario elaborar modelos de acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar el resultado final y evaluar este teniendo en cuenta la incertidumbre de cada suceso que lo compone y el valor que subjetivamente se le asigna ya sea consciente o automáticamente. La preocupación es la conducta de preparar el curso de acción y puede estar asociada a situaciones que nos causan ansiedad, a cualquier problema que queramos resolver o cualquier acción creativa que queramos desarrollar de forma controlada (Madrigal & Morales, 2014, págs. 42-43).

4.4.6.1. Proceso para la toma de decisiones

1. Identificación del problema.
2. Identificación de los criterios de decisión.
3. Ponderación de los criterios.
4. Desarrollo de alternativas.
5. Análisis de las alternativas.
6. Selección de una alternativa.
7. Implementación de la alternativa.
8. Evaluación de la eficacia de la decisión (Stodocu, 2021, págs. 46-49).

Conclusiones

Analizando el capítulo uno: los desafíos y oportunidades del comportamiento organizacional, mediante la administración de la diversidad de la fuerza de trabajo para la mejora de la calidad y productividad; el comportamiento organizacional toma en cuenta tres elementos claves, los individuos, los grupos y las estructuras, los cuales con una buena administración, las debilidades pueden convertirse en oportunidades organizacionales, garantizando un buen desempeño laboral.

Explicando el capítulo dos, el logro del cambio cultural en las organizaciones por medio de los modelos de gestión por competencia para un mejor funcionamiento organizacional; su finalidad es especificar el modo en el que se espera que los miembros interactúan entre ellos y con el exterior, se dice que el cambio cultural, implica aprender y desaprender lo conocido, para esto, primero se analiza la cultura existente y se define la nueva; creando en los colaboradores un espíritu de competencia, por medio de los distintos modelos descritos anteriormente, mejorando así el funcionamiento organizacional.

Describiendo los fundamentos del comportamiento individual como una de las características personales del capital humano para obtener una influencia positiva en el comportamiento organizacional; el capítulo tres en síntesis, expresa las características biológicas que los individuos poseen, las cuales influyen en la productividad y rendimiento organizacional, que no es más que la relación indirecta entre los individuos y la empresa. Estos factores determinan si un individuo es o no eficiente en su labor empresarial, sin embargo, las habilidades pueden estar sujetas a cambios de acuerdo al lugar y condición de trabajo.

Indicando en qué consiste el diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural a través de la descripción del entorno y su influencia en la cultura interna para un adecuado diseño organizacional: en el capítulo cuatro, se mencionó que, el conjunto de recursos es lo que permite la creación de un diseño organizacional.

Y enfocado en las capacidades, atributos y la cultura de acuerdo a la naturaleza de la empresa además, de la estructura organizativa, el ciclo de vida y los retos del diseño que toda empresa debe superar antes de crear su propia cultura.

Determinando el diseño organizacional bajo una cultura organizacional y contexto cultural mediante la adaptabilidad al entorno para el mejoramiento del comportamiento organizacional en las empresas; toda organización debe realizar un análisis de su entorno ya que este ejerce influencia sobre las decisiones que los directivos tomen respecto a las actividades programadas y planes futuros, es por eso que debe estar preparada para los posibles cambios o alteraciones en el entorno lo que le otorgue mejorar su diseño y cultura organizacional; sabiendo que el motor de toda entidad es el capital humano siendo éstos, recursos vulnerables al medio en el que se desarrollan, reflejándose en el comportamiento y desempeño, generando que el rendimiento total sea afectado de forma positiva o negativa.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento Organizacional, Como lograr un acambio cultural atravez de gestion por cpmptencias*. Buenos Aires: Granico . Recuperado el 31 de 08 de 2022, de <file:///F:/SEMINARIO%20DE%20GRADUACION/Grupo%2014/Comportamiento%20Organizacional%201%C2%B0%20-%20Martha%20Alles.pdf>
- Fincowsky, Enrique Y Krieger , Mario. (2012). *Comportamiento Organizacional (1ra ed.)*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 31 de 08 de 2022, de <file:///F:/SEMINARIO%20DE%20GRADUACION/Grupo%2014/Comportamiento%20organizacional%20-%20Enrique%20B.%20Franklin%20Fincowsky%20y%20Mario%20Jos%C3%A9%20Krieger.pdf>
- Idalberto, C. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, Segunda edición*. México: Educación. Recuperado el 21 de 09 de 2022, de file:///F:/SEMINARIO%20DE%20GRADUACION/Grupo%2014/NOTAS%20DE%20LIBRTOS/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
- Jones, G. R. (2008). México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 22 de 09 de 2022, de <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-nacional-de-quilmes/administracion-i/jones-gareth-2008-cap-4-di-iseno-organizacional-retos-basicos-del-diseno-organizacional/10461456>
- Madrigal, R., & Morales, E. (Diciembre de 2014). *Toma de decisiones*. Recuperado el 13 de octubre de 2014, de Repositorio UNAN MANAGUA: <https://repositorio.unan.edu.ni/>

- Robbins, S. (SF). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Teoria y Practica (7ma ed.)*. San Diego,: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A. Recuperado el 30 de 08 de 2022, de <file:///F:/SEMINARIO%20DE%20GRADUACION/Grupo%2014/Comportamiento%20Organizacional%207%C2%B0%20Robbins.pdf>
- Robbins, Stephen Y Judge, Timothy . (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 30 de 08 de 2022, de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Shepherd, C; Ahmed, K; Ramos, L Y Ramos, C. (2012). *Administración de la Innovación*. Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 21 de 10 de 2022, de <http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/531/Administracion%20de%20la%20Innovacion%20K.%20Ahmed.pdf?sequence=1>

Web grafía

- Admin. (SF). *www.liderazgo.co*. Recuperado el 09 de 10 de 2022, de <https://www.liderazgo.co/liderazgo-efectivo/>
- ADRIANA, M. (27 de 04 de 2018). *empresas.infoempleo.com*. Recuperado el 26 de 10 de 2022, de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/reducir-temporalidad-laboral>
- Ajoica. (sf de 11 de 2013). Administración y la diversidad cultural. *La administración y la diversidad cultural*, 117-138. Recuperado el 13 de 10 de 2022, de http://elcriterio.com/revista/contenidos_11/hecto_felipe.pdf: elcriterio.com
- Amorós, E. (01 de 2007). <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>. Recuperado el 22 de 09 de 2022, de www.eumed.net
- Barcelo, J. (2017). *blogs.imf-formacion.com*. Recuperado el 21 de 10 de 2022, de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>
- Bautista, S. f. (SF). *www.eumed.net*. Recuperado el 12 de Agosto de 2022, de <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/sdba/direccion%20efectiva.htm>
- Blogspot. (15 de 06 de 2015). *.blogspot.com*. Recuperado el 21 de 10 de 2022, de <http://curiosidadesadministracion.blogspot.com/2015/06/diversidad-de-la-fuerza-laboral-en-las.html?m=1>
- Borràs, X. (28 de 06 de 2016). *AltaVisibilitat*. Recuperado el 21 de 10 de 2022, de <https://www.altavisibilitat.com/el-cambio-cultural-en-las-organizaciones/>
- Ceupe. (sf de sf de sf). *entorno organizacional*. Recuperado el 13 de 10 de 2022, de <https://www.ceupe.com/blog/entorno-organizacional.html>: www.ceupe.com
- Conexión ESAN. (05 de 03 de 2019). *www.esan.edu.pe*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-mejorar-el-comportamiento-organizacional-en-tu-empresa>
- Conexión ESAN. (20 de 07 de 2022). *www.esan.edu.pe*. Recuperado el 26 de 10 de 2022, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cambio-de-cultura-durante-una-fusion-o-adquisicion-como-enfrentarlo>

- Delpierre, J. F. (Diciembre de 2009). *repositorio.tec.mx*. Recuperado el 26 de 10 de 2022, de https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/569389/DocsTec_10124.pdf?sequence=1
- Echavarría, M. (27 de 02 de 2012). <https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarría/2012/02/27/diseño-organizacional/>. Recuperado el 21 de 09 de 2022, de <https://www.eoi.es>
- Empresarial., I. H. (SF). <https://impulsohumano.mx/2016/03/importancia-del-diseño-organizacional/>. Recuperado el 21 de 09 de 2022, de impulsohumano.mx/
- Enciclopedia Económica. (08 de 2022). <https://enciclopediaeconomica.com/liderazgo-transaccional/>. Recuperado el 09 de 10 de 2022, de www.enciclopediaeconomica.com
- Estudiando. (10 de 11 de 2020). <https://estudiando.com/el-ciclo-de-vida-organizacional/#google-vignette>. Recuperado el 27 de 09 de 2022, de <https://estudiando.com>
- gc.scalahed.com. (SF). Recuperado el 19 de 09 de 2022, de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r157r/w12717w/Admon3_U02.pdf
- GeneratePress. (06 de 03 de 2022). <https://comportamiento.top/comportamiento-individual/>. Recuperado el 19 de 09 de 2022, de comportamiento.top
- Gómez, J. (14 de 08 de 2015). www.cerem.es. Recuperado el 26 de 10 de 2022, de <https://www.cerem.es/blog/fomentar-la-etica-en-las-organizaciones-a-todos-los-niveles-desde-de-la-base-de-la-piramide-organizativa-y-hacia-fuera>
- González, N. Z. (2007). *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*. Madrid: Dirección General de Política de la PYME. Recuperado el 26 de 10 de 2022, de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20formula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf>
- Grupo Artico34. (2022). protecciondatos-lopdp.com. Recuperado el 26 de 10 de 2022, de <https://protecciondatos-lopdp.com/empresas/etica-empresarial/>
- Hernández, M. C. (29 de 04 de 2014). *Importancia de la cultura organizacional y del ambiente laboral*. Recuperado el 13 de 10 de 2022, de

- <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-cultura-organizacional-y-del-ambiente-laboral/#:~:text=Para%20comprender%20por%20qu%C3%A9%20el%20ambiente%20que%20hay,tiene%20relaci%C3%B3n%20con%20todo%20lo%20que%20nos%20rodea.:> www.gestiopolis.com
- Jones, G. R. (2008). México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 22 de 09 de 2022, de <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-nacional-de-quilmes/administracion-i/jones-gareth-2008-cap-4-di-iseno-organizacional-retos-basicos-del-diseno-organizacional/10461456>
- Kurios. (13 de 09 de 2020). *www.kurios.la*. Recuperado el 31 de 10 de 2022, de <https://www.kurios.la/blog/como-incentivar-innovacion-empresa>
- latam.university. (S.F). *blog.latam.university/blog/*. Recuperado el 31 de 10 de 2022, de <https://blog.latam.university/blog/como-cambiar-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Madrigal, R., & Morales, E. (Diciembre de 2014). *Toma de decisiones*. Recuperado el 13 de octubre de 2014, de Repositorio UNAN MANAGUA: <https://repositorio.unan.edu.ni/>
- Mourad, K. (SF de SF de SF). *¿Que son los tipos de liderazgo?* Recuperado el 13 de 10 de 2022, de <https://www.cientifiko.com/tipos-de-liderazgo/>: www.cientifiko.com
- Psicorganización . (09 de 2008). *http://psicorganizacion.blogspot.com/2008/09/retos-y-oportunidades-del.html*. Recuperado el 30 de 08 de 2022, de <http://psicorganizacion.blogspot>
- Puerto, G. f. (22 de agosto de 2019). *Liderazgo efectivo: qué es y cómo alcanzarlo*. Recuperado el 12 de octubre de 2022, de Liderazgo efectivo: qué es y cómo alcanzarlo: <https://galiapuerto.es/>
- Rodriguez, J. (28 de 07 de 2021). *criteriosdigital.com*. Recuperado el 24 de 10 de 2022, de <https://criteriosdigital.com/empresa/jrodriguez1/empowerment-productividad-talento-humano/>
- Rosina, G. (15 de 05 de 2020). *ilostat.ilo.org*. Recuperado el 21 de 10 de 2022, de <https://ilostat.ilo.org/es/international-day-of-families-how-marital-status-shapes-labour-market-outcomes/>

- Shepherd, C; Ahmed, K; Ramos, L Y Ramos, C. (2012). *Administración de la Innovación*. Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 21 de 10 de 2022, de <http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/531/Administracion%20de%20la%20Innovacion%20K.%20Ahmed.pdf?sequence=1>
- Slocum, J. W. (SF). *Comportamiento organizacional Décima Edición* (Decima ed.). Mexico. Recuperado el 25 de 09 de 2022, de https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento_Organizacional_10ma_Edici%C3%B3n_Don_Hellriegel_and_John_W_Slocum_FL
- Spiegato. (sf de sf de sf). *¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y comportamiento?* Recuperado el 12 de 10 de 2022, de <https://spiegato.com/es/cual-es-la-relacion-entre-cultura-organizacional-y-comportamiento#:~:text=La%20cultura%20organizacional%20y%20el%20comportamiento%20son%20dos,de%20una%20organizaci%C3%B3n%20se%20conoce%20como%20cultura%20organizacional.:spiegato.com>
- Stodocu. (2021). *toma de decisiones*. Recuperado el 13 de octubre de 2022, de Administración de la toma de decisiones: <https://www.stodocu.com/>
- Toro Dupouy, L. (07 de 2017). <https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>. Recuperado el 21 de 09 de 2022, de <https://www.harvard-deusto.com/>
- Valemas. (22 de 06 de 2022). www.valemas.com. Recuperado el 24 de 10 de 2022, de <https://www.valemas.com/blog/lealtad-empresarial/>