



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema

Comportamiento organizacional

Subtema

Relacionar el comportamiento organizacional y el subsistema de organización de recursos Humanos

Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas

Autores

Bra. Nayeli Francisca Moreno Rodríguez

Bra. María Fernanda García Fletes

Bra. Adriana Victoria Duarte Blandón

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, 29 octubre 2022

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iv
Valoración del docente (carta aval)	vii
Resumen	viii
Introducción del tema y sub tema.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Desarrollo del sub tema	5
Capítulo uno: Introducción al comportamiento Organizacional	5
1.1. Concepto de comportamiento organizacional	5
1.2. Características del comportamiento organizacional.....	6
1.3. Los tres niveles del comportamiento organizacional.....	7
1.4. Modelo de comportamiento organizacional.....	8
1.4.1. Variables independientes del CO	9
1.4.2. Variables dependientes del CO	10
1.4.3. Variables intermedias	11
1.4.4. Variables resultantes o finales	13
1.5. Los nuevos desafíos del C.O	15
1.6. Utilidades del CO	15
1.7. Cultura organizacional	16
1.8. Procesos organizacionales	19
1.8.1. Comunicación	19
1.8.2. Toma de decisiones.....	19
1.8.3. Liderazgo.....	21
1.9. Fundamentos del comportamiento de los grupos	23
1.9.1. Etapas del desarrollo de un grupo	24
Capítulo dos: Introducción de los Subsistemas de organizaciones de recursos humanos	27
2.1. Modelos de diseños de puestos.....	27
2.2. Descripción y análisis de puestos	28
2.2.1. Objetivos de la administración y análisis de puestos	31

2.2.2. Métodos para la descripción y el análisis de puestos	32
2.2.3. Etapas en el análisis de puestos.....	37
2.3. Evaluación del desempeño	40
2.3.1. Objetivos de la evaluación	41
2.3.2. Beneficios de la evaluación del desempeño	43
2.4. Enfoque motivacional en el diseño de los puestos.....	44
2.5. Evaluación de los procesos de organización de personas.....	46
Capítulo tres: Generalidades del diseño organizacional.....	48
3.1. Definición del diseño organizacional	48
3.2. Importancia del diseño organizacional	50
3.3. Estructura y diseño organizacional	51
3.4. Características del diseño organizacional.....	53
3.4.1. Diferenciación	53
3.4.2. Formalización	54
3.4.3. Centralización	55
3.4.4. Integración	56
3.4.5. La especialización del trabajo.....	56
3.4.6. Departamentalización	57
3.4.7. Cadena de mando	57
3.4.8. Tramo de control.....	58
3.5. Elementos que componen el diseño organizacional	58
3.5.1. Estrategia.....	59
3.5.2. Procesos.....	59
3.5.3. Gente	59
3.5.4. Tecnología	60
Capítulo cuatro: Cómo relacionar comportamiento organizacional con la función y los subsistemas de organización de Recursos Humanos.....	61
4.1. La relación entre los subsistemas de Recursos Humanos y el comportamiento organizacional.....	61
4.2. Contrato psicológico	62
4.3. Contrato Económico.....	63
4.4. Recursos humanos y las necesidades de ser humano	65
4.4.1. Creación de una Cultura Corporativa.....	65

4.4.2. Planes de Compensación y Beneficios.....	65
4.4.3. Gestión del Rendimiento.....	66
4.5. Subsistema de recursos humanos.....	66
4.5.1. Subsistema de provisión de recursos humanos	67
4.5.2. subsistema de mantenimiento de los recursos humanos	67
4.5.3. Subsistema de desarrollo de recursos humanos	67
4.5.4. Subsistema de control de recursos humanos.....	68
4.6. El rol estratégico de recursos humanos y la relación con el balanced scorecard	68
4.7. Los diferentes roles de los profesionales de recursos humanos.....	69
4.7.1. Rol estratégico y de liderazgo en Recursos Humanos	70
4.7.2. El cuidado de los trabajadores y de la cultura organizacional.....	70
4.7.3. El rol de Recursos Humanos y el comportamiento organizacional	71
4.8. Ejemplo de perfil de puestos.....	72
Conclusiones.....	74
Bibliografía	75

Dedicatoria

A Dios por darme vida, salud y sabiduría a lo largo de mi vida, permitiéndome llegar a la cumbre de mi carrera y poder tolerar cada obstáculo que se me presente.

A mi papa (Q.E.P.D) Freddy Moreno, por apoyarme en cada momento de mi vida de manera incondicional, por la confianza y por ser el pilar fundamental para seguir adelante durante el trayecto de mi carrera.

A mis amigos, mi mejor amiga Carolina Guido y a mi familia, por contribuir al aprendizaje de lo que es la vida, ayudándome a sobrellevar las adversidades que se me han presentado, siendo un apoyo emocional muy fundamental en mi vida.

A mí por ser una persona resiliente, que ha sabido no darse por vencida a pesar de las dificultades que se me han presentado, por culminar con éxito esta etapa de mi vida lo cual ha sido el fruto del esfuerzo y empeño que he puesto a lo largo de este trayecto.

Br. Nayeli Francisca Moreno Rodríguez

Dedicatoria

A Dios quien me inspiro en espíritu para la realización de este estudio, por darme salud y bendición para alcanzar mis metas como personas y profesional, por brindarme entendimiento y sabiduría en cada obstáculo que se me presente.

A mis padres que me apoyaron en todo este trayecto, que son mi ejemplo para luchar y conseguir lo que me propongo, por educarme con principios y valores que me guiaron siempre por el buen camino.

A mis familiares y personas más cercanas a mí, que han estado conmigo en las diferentes circunstancias que se presenta, me han apoyado, aceptado, aconsejado y han sido mi apoyo emocional y forman un pilar muy importante en mi vida

A mí por nunca darme por vencida y culminar cada meta propuesta con mucho éxito por ser mi propio impulso de salir adelante, por brindar un buen ejemplo para el que siga mis pasos y siempre brindar ayuda a quien la necesita y por ser una persona de bien hasta el final de mis días.

Br. María Fernanda García Fletes

Dedicatoria

Agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo.

A todos ellos dedico el presente trabajo, porque han fomentado en mí, el deseo de superación y de triunfo en la vida. Lo que ha contribuido a la consecución de este logro. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

Br. Adriana Victoria Duarte Blandón

Agradecimiento

Agradezco principalmente a Dios, por la perseverancia y sabiduría que me ha brindado para lograr cada una de mis metas.

A mi tutor M.A.E Javier Bermúdez, por contribuir a mi formación profesional y por su apoyo durante esta etapa de mi vida.

A mi papá (Q.E.P.D) Freddy Moreno especialmente por su apoyo incondicional, porque fue el que se encargó de formarme con valores los cuales me han llevado a alcanzar cada uno de mis objetivos tanto personales, como profesionalmente.

A nuestra Alma Máter por la oportunidad brindada, por permitirme tener una excelente experiencia y por poderme convertir en una profesional en lo que tanto me apasiona.

Br. Nayeli Francisca Moreno Rodríguez

Agradecimiento

A Dios, Creador, dador de la vida y la sabiduría; por ser mi sostén y mi más grande amor.

A mis padres, los que jamás dicen un NO a mis proyectos; mi motor, soporte y guía en la vida.

A mi tutor M.A.E Javier Bermúdez, por su apoyo y orientación incondicional en todo el proceso.

A la Coordinación y personal administrativo de la carrera, por siempre alentarnos a continuar.

Br. Adriana Victoria Duarte Blandón

Agradecimiento

Primeramente, agradecerle a Dios por estar conmigo en cada paso de mi vida, por ser el manifestando todo lo bueno y bendiciones que se presentan en mi vida, por darme entendimiento y sobre todo la voluntad para poder culminar esta etapa como profesional

A mi tutor M.A.E José Javier Bermúdez por ser el mejor docente en fomentar en mí una persona profesional y con el interés en el campo investigativo, por transmitir sus conocimientos no tanto como docente, si no como un guía, una persona de ejemplo a seguir, por su influencia, por su tiempo, comprensión, paciencia y dedicación para atender todos nuestros problemas o dudas.

A nuestra Alma Mater UNAN Managua por todo el apoyo logístico que nos garantizó a través de todo el personal administrativo para que se pudiera desarrollar todos los procesos de enseñanza aprendizaje durante los 5 años de mi carrera.

Br. María Fernanda García Fletes



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: **Nayeli Francisca Moreno Rodríguez, Carnet No. 18-20285-1, María Fernanda García Fletes, Carnet No. 18-20351-1 y Adriana Victoria Duarte Blandón, Carnet No. 18-20271-9,** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **COMO RELACIONAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CON LA FUNCION Y LOS SUBSISTEMAS DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS,** obteniendo las bachilleras **Moreno Rodríguez, García Fletes** y el bachiller **Duarte Blandón,** la calificación de **42 (CUARENTA Y DOS) PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los 31 días del mes de Enero del año 2023

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

El presente trabajo de investigación bibliográfica tiene como tema comportamiento organizacional y como subtema, relacionar el comportamiento organizacional y el subsistema de organización de recursos humanos.

El objetivo general para nuestro seminario de graduación es Identificar cómo relacionar el comportamiento organizacional con la función y los subsistemas de organización de recursos humanos.

Este informe está estructurado bajo cuatro capítulos tales como: capítulo uno: introducción al comportamiento organizacional, capítulo dos: introducción de los subsistemas de organizaciones de recursos humanos, capítulos tres: generalidades del diseño organizacional, capítulo cuatro: como relacionar el comportamiento organizacional con la función y los subsistemas de organización de recursos humanos.

Bajo la modalidad de graduación cumpliendo con las normativas de graduación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), y la aplicación de las rubricas elaboradas por el claustro Docente M.A.E. José Javier Bermúdez, bajo la aplicación de las normas APA

Introducción del tema y sub tema

El presente trabajo de investigación bibliográfica tiene como tema comportamiento organizacional y como subtema, como relacionar el comportamiento organizacional con la función y los subsistemas de organización de recursos humanos.

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones.

El objetivo general para nuestro seminario de graduación es Identificar cómo relacionar el comportamiento organizacional con la función y los subsistemas de organización de recursos humanos.

El informe investigativo está estructurado teóricamente de la siguiente manera:

Capítulo uno: introducción al comportamiento organizacional, obteniendo como temas principales, el concepto del comportamiento organizacional, características del comportamiento organizacional, los tres niveles del comportamiento organizacional, modelo del comportamiento organizacional, los nuevos desafíos del C.O, utilidades del C.O, cultura organizacional, procesos organizacionales, fundamentos del comportamiento de los grupos.

Capítulo dos: introducción de los subsistemas de organizaciones de recursos humanos, obteniendo como principales temas, modelos de diseños de puestos, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño, enfoque motivacional en el diseño de los puestos, evaluación de los procesos de organización de personas.

Capítulo tres: generalidades del diseño organizacional, obteniendo como principales temas, definición del diseño organizacional, importancia del diseño organizacional, estructura y diseño organizacional, características del diseño organizacional, elementos que componen el diseño organizacional.

Capítulo cuatro: como relacionar el comportamiento organizacional con la función y los subsistemas de organización de recursos humanos, obteniendo como temas principales, la relación entre los subsistemas de recursos humanos y el comportamiento organizacional, contrato psicológico, contrato económico, recursos humanos y la necesidad de ser humanos, el rol estratégico de recursos humanos y la relación con el balance scorecard, los diferentes roles de los profesionales de recursos humanos, ejemplo de perfil de puestos.

Justificación

El presente informe de seminario de graduación es de carácter bibliográfico con un tema de comportamiento organizacional sustentándose con conceptos teóricos acerca de la cultura y los procesos organizacionales, para poder sobresalir en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones y tener ventajas muy competitivas con empresas contrincantes.

El aspecto práctico del presente informe tiene como finalidad ser la guía de diferentes empresas, sean privadas o públicas, lucrativas o no lucrativas, Grandes, medianas o pequeñas que quieran emprender o formar una nueva organización, este escrito tiene herramientas fundamentales para conllevar al éxito del talento humano que deriva del comportamiento, para facilitar a las empresas a lograr sus objetivos y metas dentro de la organización.

En la parte metodológica, será un aporte para todos aquellos profesionales en el ramo de la administración del talento humano, así como también a los investigadores en el perfil de la administración, pero sobre todo será un gran aporte para todos aquellos alumnos de la facultad de ciencias económicas de la UNAN Managua.

Objetivos

Objetivo general

Relacionar el comportamiento organizacional y el subsistema de organización de recursos humanos.

Objetivos específicos

1. Describir los modelos y niveles del comportamiento organizacional para adoptar una postura ética en la toma de decisiones administrativas.
2. Explicar el subsistema de organización de recursos humanos cómo elemento para la creación de ventajas competitivas en cada una de las áreas en las organizaciones
3. Definir las generalidades del diseño organizacional como parte de la integración y gestión de los recursos humanos.
4. Plantear como se relaciona el comportamiento organizacional y el subsistema de organización de recursos humanos en su incidencia en la cultura organizacional.

Introducción al comportamiento Organizacional

Pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de organizaciones o en contacto con ellas, ya sea trabajando, aprendiendo, divirtiéndonos, o comprando y usando los productos y servicios que ellas ofrecen. Por tal motivo es fundamental que conozcamos cómo son y, sobre todo, cómo se comportan. El éxito o el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones depende del capital humano; es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades y lograr relacionarse y comunicarse con ellas. (Chiavenato, 2009, pág. 6)

1.1. Concepto de comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.

El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas. (Chiavenato, 2009, págs. 6-8)

1.2. Características del comportamiento organizacional

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

1. El CO es una disciplina científica aplicada. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito.
2. El CO se enfoca en las contingencias. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.
3. El CO utiliza métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. El CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.
4. El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.

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

1. Las ciencias políticas, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera.
2. La antropología, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.

3. La psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.
4. La psicología social: que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros.
5. La sociología, en lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto, y varios otros.
6. La sociología organizacional, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos.
7. El CO está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH). A diferencia de esas disciplinas, el CO suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos. En este sentido, el CO puede definirse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones. (Chiavenato, 2009, págs. 8-10)

1.3. Los tres niveles del comportamiento organizacional

En el estudio del CO se aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos:

1. Macro perspectiva del CO. Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macro organizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.

2. Perspectiva intermedia del CO. Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento meso-organizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia del CO se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupal. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo.
3. Micro perspectiva del CO. Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización.¹¹ Se llama comportamiento micro organizacional.
4. Por su origen, la micro perspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 10)

1.4. Modelo de comportamiento organizacional

Para representar conceptos y facilitar la comprensión de fenómenos complejos, las ciencias suelen utilizar modelos, es decir representaciones de hechos o abstracciones de la realidad. Sirven para representar los fenómenos de manera más simple e inteligible, ya sea en forma de un organigrama de la empresa, un diagrama de flujo de actividades, los planos de un edificio o una ecuación matemática.

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

Los tres niveles funcionan como variables independientes del CO y determinan las variables que veremos a continuación. (Chiavenato, 2001, pág. 10)

1.4.1. Variables independientes del CO

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

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

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

Las variables independientes condicionan el CO y dan forma a las variables dependientes, como el desempeño, un bajo absentismo, poca rotación de personal, satisfacción en el trabajo y el grado de ciudadanía organizacional. (Chiavenato, 2001, pág. 11)

1.4.2. Variables dependientes del CO

La interacción de las variables independientes del CO determina la forma de las variables dependientes. El modelo del CO incluye aquellas variables dependientes que son los principales indicadores que se pretende evaluar o medir. Las variables dependientes son básicamente variables intermedias, a saber:

1. **Desempeño:** es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor.
2. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el CO.
3. **Compromiso:** el compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa. Las faltas pueden ser voluntarias (decididas por las personas) o involuntarias (por causas de fuerza mayor que impiden que la persona se presente a laborar). El absentismo impone costos muy elevados a las organizaciones.
4. **Fidelidad:** la fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal (turno ver), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. La rotación puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente).
5. **Satisfacción en el trabajo:** las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, tema que exploraremos más adelante y que se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización.

El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Por supuesto, la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización.

6. Ciudadanía organizacional: ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada. La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarios requeridos por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia de ésta. La ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con la excelencia en el desempeño. Algunos autores dicen que las organizaciones que desarrollan ciudadanía organizacional tienen un desempeño superior al de las demás. (Chiavenato, 2001, pág. 12)

1.4.3. Variables intermedias

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

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

Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo. Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia. Si supera sus metas y objetivos eleva su eficacia.

2. **Adaptabilidad y flexibilidad:** la adaptabilidad es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias. La flexibilidad es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas. Ambas aptitudes reflejan la capacidad de maniobra de la organización en situaciones nuevas y diferentes. Las dos se relacionan con las variables dependiente del CO.
3. **Calidad:** la palabra calidad tiene muchos significados. Puede significar capacidad para satisfacer siempre las necesidades del cliente, sea interno o externo. Puede significar la adecuación a cierta finalidad o uso, el grado en que algo cumple las exigencias o la medida en que se ciñe a una norma que se ha tomado como referencia. La calidad puede estar en los procesos internos, en el patrón de vida de la organización o en sus productos y servicios. Más que un resultado final, es un estado del espíritu. Es básicamente cualitativa, al contrario de la productividad, que es cuantitativa. Lo importante es que no existe calidad externa (introducida a los productos y servicios y ofrecida al cliente) sin calidad interna (modo de vida en la organización). En otras palabras, la calidad externa nunca es mayor que la interna, sino sólo un reflejo de ella.
4. **Innovación:** es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente. En el dinámico y cambiante mundo de los negocios, la capacidad de innovación es una fuerte ventaja competitiva para las organizaciones. Innovar mediante el desarrollo de productos, servicios, métodos y procesos significa ser líder.
5. **Satisfacción del cliente:** es la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente (sea interno o externo) al ofrecerle una atención esmerada y confiable. La satisfacción del cliente constituye un importante indicador del éxito de la organización.

A fin de cuentas, la organización ha sido creada para servir al cliente. Él es quien determina su éxito o fracaso. (Chiavenato, 2001, págs. 13-14)

1.4.4. Variables resultantes o finales

Las variables resultantes más importantes del CO son:

1. Realización de los objetivos de la organización: el mejor desempeño de la fuerza de trabajo, la adaptabilidad y la flexibilidad de las personas, la innovación constante y la satisfacción del cliente son factores que ayudan a alcanzar los objetivos globales de la organización.
2. Valor económico agregado: es la riqueza que se incorpora a la organización mediante un crecimiento sistémico, es decir, un aumento del valor tangible, que se expresa como rendimiento sobre el capital financiero, y del valor intangible, en forma de activos invisibles como el capital intelectual.
3. Renovación de la organización: es la constante revitalización por medio de nuevas prácticas y procesos, el aumento de la motivación y el entusiasmo de las personas, y su participación en cambios planeados y orientados. La organización que se renueva constantemente nunca envejece ni es superada.
4. Crecimiento: es la consecuencia natural de una organización exitosa. El crecimiento es resultado del valor económico agregado cuando éste permite que existan las condiciones para que la organización aumente sus competencias y sus recursos, es decir, su tamaño o una mayor participación de mercado. La fuerza de trabajo está cambiando. Las personas que viven y trabajan en las organizaciones se están caracterizando por aspectos como la diversidad, las nuevas habilidades y competencias, y diferentes valores sociales. Las organizaciones y sus directivos deben estar preparados para lidiar con personas de diferentes razas, etnias, edades y culturas, perspectivas, estilos de vida y valores.

Las organizaciones también deben estar preparadas para trabajar con personas cuyas habilidades y competencias se desarrollan continuamente, en función de las nuevas tecnologías y pautas de cada profesión.

En suma, ahora la fuerza de trabajo se caracteriza por aspectos como la diversidad, el multiculturalismo, la polivalencia, el cambio y el desarrollo.

Las expectativas de los clientes y los competidores están cambiando. En los mercados actuales sólo prosperan las organizaciones capaces de ofrecer a los clientes una elevada calidad, mejores servicios, costos bajos y valor agregado. Estamos en la era de la administración de la calidad total, o sea, la administración dedicada por completo a obtener el compromiso de todos sus miembros con la mejora continua y la satisfacción total de las necesidades del cliente.

Aumentar el valor para el cliente, superar sus expectativas y dejarlo encantado será el grito de guerra de las organizaciones. Empero, el cliente no se queda estático ni detenido en el tiempo ni en el espacio. Sus expectativas y necesidades están cambiando y son cada vez más complejas. Las organizaciones necesitan anticiparse a ellas e ir a la par. De ahí la incesante necesidad de cambio e innovación.

Las organizaciones están cambiando. Las organizaciones tienen que transformarse continuamente para sobrevivir y prosperar en un ambiente de negocios complejo y cambiante.

Para ello, están adelgazando su estructura, reducen su tamaño, eliminan niveles jerárquicos, subcontratan actividades no esenciales, forman alianzas con otras organizaciones, crean estructuras más simples y eficaces, se globalizan y utilizan las tecnologías más modernas para enfrentar las presiones de la competencia. Más aún, las organizaciones no sólo se adaptan a las nuevas expectativas de los clientes, sino que están tratando de anticiparlas e incluso crean expectativas sobre sus productos o servicios.

Los gerentes y los directores también están cambiando. El camino está claramente definido: cada vez es más frecuente que los gerentes y los directores de las organizaciones consideren que es necesario efectuar cambios personales y organizacionales constantes para asegurar la competitividad en un entorno cargado de desafíos e incertidumbre. Detenerse significa quedarse atrás.

El propio término gerente está en tela de juicio debido a su carácter tradicional de mando jerárquico y autocracia. Ahora se utilizan diversos términos en un intento por sustituirlo, como coordinador, líder, coach, facilitador o incentivador, que buscan reflejar su nuevo papel de impulsor e inspirador. El mensaje es claro: el administrador o director del nuevo milenio debe hacer los ajustes necesarios en los comportamientos y las actitudes para asegurar su éxito profesional. (Chiavenato, 2009, pág. 15)

1.5. Los nuevos desafíos del C.O

El CO se puede enfocar desde tres niveles: el enfoque macro (a nivel organizacional), el enfoque medio (a nivel grupal) y el enfoque micro (a nivel individual). Así, analiza las variables independientes que se encuentran en el nivel del sistema organizacional, las de nivel grupal y las del comportamiento individual.

Además, estudia variables dependientes como la productividad, el absentismo, la rotación de personal, la satisfacción en el trabajo y la ciudadanía organizacional como resultantes de las variables independientes. Además, el CO afronta desafíos importantes, como las rápidas y constantes transformaciones en el mundo, en el ambiente de negocios, en las características de la fuerza de trabajo, en las expectativas de los clientes y los consumidores, en las propias organizaciones, en el comportamiento de los directivos y gerentes.

Sin embargo, el mayor reto radica en el hecho de que el conocimiento se está convirtiendo en el principal factor de producción. Todo lo anterior hace que el estudio del CO sea cada vez más importante, tanto para la prosperidad de la organización como para el éxito de aquellos que tratan con las organizaciones. (Chiavenato, 2009, págs. 15-18)

1.6. Utilidades del CO

Toda organización entraña infinidad de interacciones internas y externas que le permiten realizar sus operaciones, agregar valor y alcanzar sus objetivos

Para tener éxito, la organización debe tratar con diversos grupos de interés relacionados con los negocios, como veremos en el capítulo siguiente. El estudio del CO ayuda a los gerentes, directores, consultores, mediadores y personas que trabajan en las organizaciones a manejar asuntos de la organización y a mejorar la eficacia de ésta.

Un gerente que comprenda el CO estará más preparado para conocer situaciones de trabajo, para lidiar con problemas organizacionales y para ayudar a las personas y los grupos a alcanzar sus objetivos de manera más eficaz. La utilidad del CO radica en que:

1. Permite desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en forma organizada e integrada.
2. Ofrece un vocabulario de términos y conceptos para compartir, discutir y analizar con claridad las experiencias de trabajo.
3. Proporciona un conjunto de técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo.
4. Permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones.
5. Crea condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sustentable.

El conocimiento del CO es de capital importancia para quien desee trabajar, administrar e invertir en organizaciones o simplemente interactúa con ellas. Las organizaciones son el escenario en que las personas pasan la mayor parte de sus vidas, desempeñando diferentes funciones y adquiriendo distintos productos y servicios. Por una parte, las organizaciones necesitan de las personas para funcionar y alcanzar el éxito y, por otra, las personas necesitan de las organizaciones para vivir, trabajar, comprar bienes y servicios, comer, divertirse, etc. (Chiavenato, 2009, págs. 18-19)

1.7. Cultura organizacional

Pese a ser un concepto importante, la cultura organizacional, como perspectiva para entender el comportamiento de individuos y grupos dentro de las organizaciones, tiene sus limitaciones. En primer lugar, no es la única forma de ver a las organizaciones

Ya analizamos el planteamiento de los sistemas en el cual ni siquiera se menciona la cultura, En segundo lugar, como muchos otros, no hay un par de teóricos o investigadores importantes que definan el concepto de cultura organizacional del mismo. La cultura organizacional y sus efectos

Debido a que la cultura organizacional comprende expectativas, valores y actitudes compartidos, influye en individuos, grupos y procesos organizacionales. Por ejemplo, se influye en los miembros para que sean buenos ciudadanos y cooperen. Por tanto, si en la cultura es importante prestar un servicio de buena calidad al cliente, se espera que los individuos adopten este comportamiento.

Cómo influir en el cambio de cultura

Hay una cantidad limitada de investigaciones sobre cambio cultural. La dificultad de crear una cultura se complica aún más cuando se trata de generar un cambio cultural significativo. Los temas que aparecen al analizar el cambio son los siguientes:

1. Las culturas son tan evasivas y están tan ocultas que no pueden diagnosticarse, manejarse ni modificarse adecuadamente
2. Debido a que se necesitan técnicas difíciles, habilidades poco frecuentes y mucho tiempo para entender una cultura, y más tiempo para modificarla, los intentos deliberados en el cambio cultural no son en realidad prácticos.
3. Las culturas sostienen a las personas en los periodos de dificultades y sirven para desviar la ansiedad. Una de las formas como hacen esto es al proporcionar continuidad y estabilidad. Por tanto, la gente se resistirá de manera natural al cambio a una nueva cultura.

Estos tres planteamientos indican que los administradores a quienes les interesa tratar de generar cambios culturales enfrentan una tarea difícil. Sin embargo, hay administradores valientes que creen que pueden intervenir y generar cambios en la cultura, ver figura 1. 1.. (John M. Ivancevich, Robert Konopaske, 2006, págs. 41- 46)

Figura: puntos de intervención para un cambio de cultura.

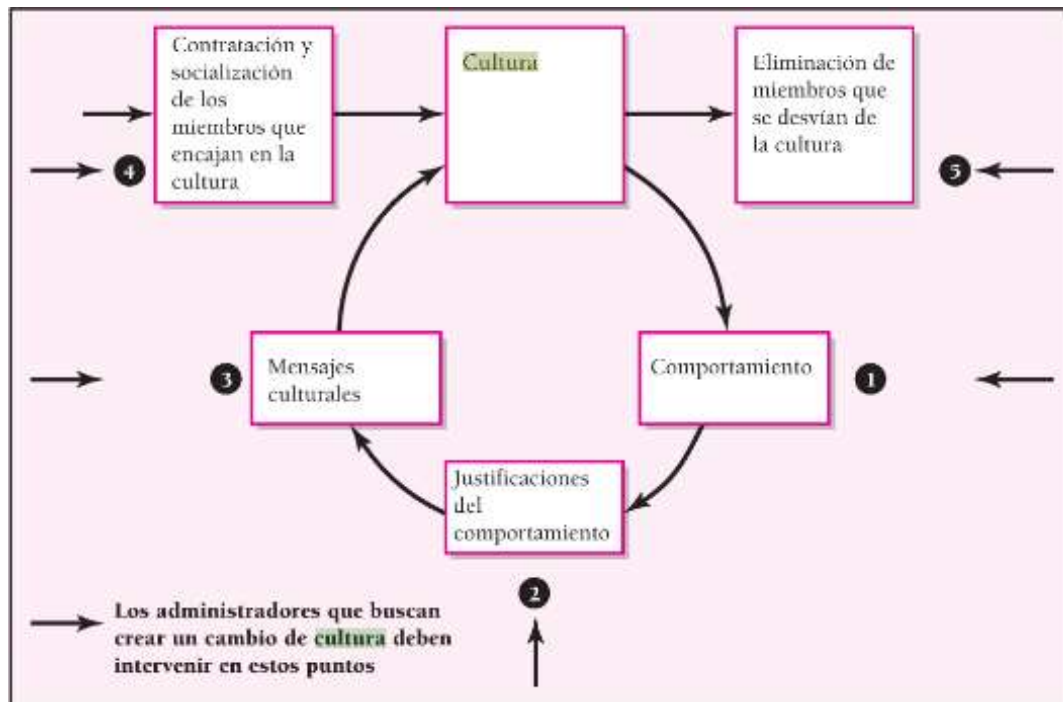


Figura 1.1. (John M. Ivancevich, Robert Konopaske, 2006, pág. 47)

Un conjunto de conocimientos considerable indica que una forma muy efectiva de mediar las creencias y valores de las personas consiste en cambiar primero su comportamiento (intervención). Sin embargo, debido al proceso de justificación, el cambio de comportamiento no por fuerza genera un cambio de cultura. El comportamiento de obediencia no significa compromiso cultural. Los administradores deben hacer que los empleados aprecien el valor inherente de comportarse en una forma nueva (intervención). Por lo común, los mensajes son el método que utilizan los administradores para motivar los nuevos comportamientos. Los mensajes culturales abarcan anuncios, memorandos, rituales, relatos, vestimenta y otras formas de comunicación. (John M. Ivancevich, Robert Konopaske, 2006, pág. 47)

1.8. Procesos organizacionales

1.8.1. Comunicación

comunicación es el aglutinante de las organizaciones. La comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella, Pero con todo lo importante que es este proceso, en todas partes hay trastornos de la comunicación Cuando el genio del pueblo dijo: “Sé que crees que entiendes lo que piensas que dije, pero no estoy seguro de que te des cuenta de que lo que oíste no es lo que quise decir”, hacía algo más que un chiste; describía lo que todos hemos experimentado: una falla de comunicación.

En la medida en que las comunicaciones de la organización sean menos eficaces de lo que pueden ser, ésta es menos eficaz de lo que podría ser, Por ejemplo, en muchas compañías los programas de orientación para los empleados nuevos representan la primera oportunidad importante para entablar una buena comunicación con los empleados. (John M. Ivancevich, Robert Konopaske, 2006, pág. 421–425)

1.8.2. Toma de decisiones

El foco de atención de este capítulo está en la toma de decisiones, la cual se define como el proceso de elegir una acción particular dirigida a un problema o una oportunidad. La calidad de las decisiones que toman los directores es la escala con que se mide la efectividad de las mismas, A veces, sólo una o dos decisiones excepcionalmente buenas o excepcionalmente malas tienen efectos de consideración en la carrera de un director o en el éxito de una organización.

Tipos de decisiones

En las empresas se clasifica a los directores por su historial, estilo de vida y distancia, pero tarde o temprano todos tienen que tomar decisiones. Aunque el proceso de decisión es muy participativo por naturaleza, y toman cabal parte en ello los subordinados, el director es el responsable en último término de los resultados de una decisión. En esta sección, nuestro propósito es presentar un sistema de clasificación en el que se coloquen diversos tipos de decisiones, sin importar que el director tome la decisión de manera unilateral o en consulta con los subordinados, o delegándoles poder de decisión. Los investigadores y expertos en el campo de la toma de decisiones han ideado varias formas de clasificar diferentes tipos de decisiones.

En su mayoría, estos sistemas de clasificación son similares; difieren más que nada en terminología. Utilizamos la distinción muy adoptada que sugiere Herber Simón, quien distingue dos tipos de decisiones:

1. Decisiones programadas. Si se produce con frecuencia una situación particular, por lo general se creará un procedimiento de rutina para resolverla. Las decisiones son programadas en la medida en que son repetitivas y de rutina, y en que se ha desarrollado un procedimiento definido para abordarlas.
2. Decisiones no programadas. Las decisiones no programadas son nuevas e inestructuradas. No hay procedimiento específico para tratar el problema, ya sea porque no ha aparecido antes de la misma manera o porque es complicado o en extremo importante. Tales decisiones requieren tratamiento especial.

Si bien las dos clasificaciones son amplias, señalan la importancia de diferenciar entre decisiones programadas y no programadas. La dirección de la mayoría de las organizaciones enfrenta múltiples decisiones programadas en sus operaciones diarias. Por otra parte, la decisión no programada se tiene que identificar debidamente como tal, pues este tipo de decisión es el que sienta las bases para asignar recursos con valor de miles de millones de dólares anuales en la economía. (John M. Ivancevich, Robert Konopaske, 2006, pág. 458–461)

1.8.3. Liderazgo

El liderazgo es un potencial y se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras. Se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva.

Las características principales del liderazgo se resumen en:

1. Habilidad de utilizar el poder de forma eficiente y responsable. El líder debe saber re direccionar el poder, sin abusar del mismo y usándolo con responsabilidad. Si actúan de forma autoritaria se estarán equivocando y perderán su posición.
2. Habilidad de comprender que todos los seres humanos tienen distintas motivaciones. Las fuerzas motivadoras de una persona pueden variar con la ocasión y la situación. El líder debe entender las formas de actuar de un empleado y sus circunstancias. Por tanto, debe prever diferentes tipos de motivación acordes a cada una de las situaciones para conseguir la estabilidad de su grupo.
3. Habilidad de inspirar. Para saber qué es el liderazgo hay que entender que la capacidad de inspirar es algo esencial en un líder, este debe inspirar a los miembros del grupo al que dirige. Al hablar de inspirar nos referimos al ejemplo que da como referencia a los demás.
4. Habilidad de actuar de manera que exista un clima que invite a responder y suscitar a las motivaciones. El entorno o clima laboral es un aspecto muy relevante, por este motivo el líder debe ocuparse de mantenerlo en equilibrio y como fuente de motivación.

El liderazgo para el crecimiento de la sociedad

El líder debe buscar resultados para todos, no solo para él. El liderazgo constituye un estilo de vida que camina hacia la transformación de la sociedad. La sociedad necesita del liderazgo y el lugar donde este comienza es el sitio de estudio o de trabajo diario. Para responder qué es el liderazgo y construirlo hay que estar a la ofensiva, es decir primero hay que construir un sueño y después tratar de hacerlo realidad, utilizando los medios necesarios, y con responsabilidad y motivación.

La sociedad actual necesita líderes que cuenten con una buena base y sepan cuál es la dirección correcta en la que deben caminar para conseguir la meta fijada.

A la pregunta qué es el liderazgo en la sociedad hay que responder rotundamente que es la asunción de responsabilidad, es ser creativo, innovador, proactivo, asertivo, arriesgado, optimista y luchador por una sociedad mejor.

El liderazgo y las respuestas exitosas

Para poder dar respuestas exitosas el liderazgo exige creatividad, es decir el líder debe innovar y atreverse a mejorar cosas que parece que son inamovibles. Para un líder no es suficiente con tener talento, carisma, experiencia, motivación, buena voluntad... debe contar con ingenio, valentía e innovación.

Para saber qué es liderazgo es necesario tener una visión integrada y una actitud de aprendizaje para identificar los caminos por los que tiene que andar y enseñar a los demás a hacerlo. A través de esta visión debe mirar hacia el futuro para anticiparse, asentar las bases de una organización y posibilitar un desarrollo social sostenible.

La visión de un líder está formada por los sueños que desea alcanzar, por ejemplo, la visión de un líder empresarial puede ser mejorar la imagen de su empresa. Para lograr esta visión debe compartirla con los miembros de la organización para que todos trabajen en el mismo sentido.

El liderazgo fundamentado en la integridad personal

La integridad personal existe si hay valores y principios asumidos que se reflejan en la conducta personal, familiar y social del líder.

Aunque no hay un listado de valores para el liderazgo, no deben faltar los valores éticos tales como el compromiso, la honestidad o la lealtad. Tampoco pueden faltar valores orientadores como la visión, creatividad, valentía o afán emprendedor.

Estos valores tienen que interiorizarse de tal forma que se lleven a la práctica de forma inconsciente. El líder será seguido si da respuestas exitosas, es íntegro y ejemplar con el grupo de personas que dirige. (John M. Ivancevich, Robert Konopaske, 2006, pág. 491–500)

1.9. Fundamentos del comportamiento de los grupos

Definición y clasificación de los grupos

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Los grupos son formales y no formales. Se entiende por grupos formales aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas.

Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros. A diferencia de éstos, los grupos no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. Ejemplo de grupo no formal son los tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular. Estos tipos de interacciones de los individuos, aun cuando son no formales, afectan mucho su comportamiento y desempeño.

Es posible hacer clasificaciones más finas de los grupos como de mando, tarea, interés y amistosos. Los grupos de mando y tarea los impone la organización formal, mientras que los de interés y amistosos son alianzas no formales. Un grupo de mando está determinado por el organigrama de la empresa. Está compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado. La directora de una escuela primaria y sus profesores forman un grupo de mando, igual que el director de auditoría postal y sus inspectores.

A los grupos de tarea también los determina la organización, representan a quienes trabajan juntos para efectuar una tarea incluida en sus deberes. Sin embargo, las fronteras de un grupo de tarea no se limitan a las del superior inmediato en la jerarquía, sino que tienen relaciones de mando cruzadas.

Por ejemplo, si un estudiante es acusado de haber cometido un delito en el campus, tal vez se requiera comunicación y coordinación entre el director de asuntos académicos, el de asuntos estudiantiles, el de inscripciones, el director de seguridad y el asesor del estudiante, esa formación constituiría un grupo de tarea. Debe notarse que todos los grupos de mando son también de tarea, pero no a la inversa, porque los de tarea llegan a cruzar a través de la estructura de la organización.

Las personas que pertenezcan o no a grupos comunes de mando o tarea, tal vez coincidan en la consecución de un objetivo común que les interese. Ése sería un grupo de interés. Los empleados que planean modificar sus programas de vacaciones, dar apoyo a un compañero que fue despedido o buscar mejores condiciones de trabajo, representan la formación de un cuerpo unido que busca el interés común.

Es frecuente que los grupos se desarrollen porque sus miembros individuales tienen una o más características comunes, y esas formaciones se denominan grupos amistosos. Las alianzas sociales, que con frecuencia se extienden fuera del trabajo, se basan en edades o grupo étnico similares, apoyo para el equipo de fútbol de Notre Dame, interés en el mismo conjunto de rock alternativo o puntos de vista políticos semejantes, por mencionar algunas características.

No hay una razón única por la cual los individuos se reúnen en grupos. Como la mayoría de las personas pertenecen a varios grupos, es obvio que los diferentes grupos proporcionan a sus miembros distintos beneficios. (Robins, 2009, pág. 284–286)

1.9.1. Etapas del desarrollo de un grupo

En su evolución, los grupos por lo general pasan a través de una secuencia estandarizada, denominada modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo. Aunque las investigaciones indican que no todos los grupos siguen dicho patrón, es un marco teórico útil para entender su desarrollo. En esta sección se describe dicho modelo general y otro alternativo para grupos temporales con fechas de terminación.

Modelo de las cinco etapas.

El modelo de desarrollo de cinco etapas plantea que los grupos pasan por cinco etapas distintas: formación, tormenta, normalización, desarrollo y terminación.

La primera etapa, la formación, se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Sus miembros “prueban el agua” para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros piensan de sí que son parte de un grupo.

La etapa de tormenta es la del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las limitantes que éste impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará el grupo. Cuando esta etapa termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

La tercera etapa es en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en el grupo. Esta etapa de normalización termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.

La cuarta etapa es la de desempeño. En este punto, la estructura es funcional y aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate.

Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa de desarrollo. Sin embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea y grupos similares que tienen una labor específica por cumplir, hay una etapa de terminación. En ésta, el grupo se prepara para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal, sino que la atención se dirige a terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, algunos están elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por la pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo.

Muchos intérpretes del modelo de cinco etapas suponen que un grupo se hace más eficiente conforme avanza a través de las cuatro primeras. Aunque esta suposición por lo general es verdadera, lo que hace que un grupo sea eficaz es más complejo que lo que el modelo contempla. En ciertas condiciones, los niveles altos de conflicto llevan a un alto desempeño del grupo, por lo que es de esperar que haya situaciones en las que grupos que se encuentran en la Etapa II superen el rendimiento de la III o IV.

De manera similar, los grupos no siempre avanzan con claridad de una etapa a la siguiente. De hecho, en ocasiones pasan por varias de ellas en forma simultánea, como cuando se encuentran en las de tormenta y desempeño al mismo tiempo. Los grupos incluso regresan de manera ocasional a etapas anteriores. Por tanto, aun los defensores más acérrimos del modelo no suponen que todos los grupos sigan con precisión su proceso de cinco etapas o que la Etapa IV siempre sea la más preferible. (Robins, 2009, pág. 286)

Introducción del Subsistema de organización de recursos humanos

El subsistema de organización de recursos humanos, refiere a la integración a la organización de los nuevos miembros el diseño del puesto y la evaluación de desempeño, son las políticas, normas métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades y conocimientos a fin de lograr la mayor eficiencia y eficacia de la persona o empleado en una organización.

El subsistema de recursos humanos en las organizaciones cuenta con funciones claves bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal. El área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. No se deben confundir los subsistemas de recursos humanos con los subsistemas de la empresa. (Chiavenato, 2007, págs. 195-196)

2.1. Modelos de diseños de puestos

El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

a organización de las tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo. Probablemente, el diseño de puestos sea tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de la caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente. Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas, la cosa se complicó. Pero, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales e incluso demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad, la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado verdaderamente.

Con la profunda división del trabajo a consecuencia de la Revolución Industrial, con el surgimiento de las fábricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina y de la mecanización, el advenimiento de la administración científica, posteriormente del movimiento de las relaciones humanas; aunque el contenido del trabajo se alteró, no lo fue la esencia de la situación de dependencia de una persona respecto a otra.

Hasta la década de 1960 fue que un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces empezaron a surgir modelos nuevos para el diseño de puestos. (Chiavenato, 2007, pág. 205)

2.2. Descripción y análisis de puestos

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace).

Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. (Chiavenato, 2007, págs. 225-226)

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

Cada uno de estos requisitos se divide en factores de análisis. Más adelante, en el capítulo sobre administración de sueldos y salarios, los factores de análisis se transformarán, mediante un tratamiento estadístico, en factores para la valuación de puestos. Finalmente, los factores de análisis funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos. Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos que existen en la organización.

Al variar la naturaleza de los puestos para analizarse, cambiará también su amplitud de variación y sus características de comportamiento y no sólo los factores de análisis que se consideren.

Requisitos intelectuales: Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

1. Escolaridad indispensable
2. Experiencia indispensable
3. Adaptabilidad al puesto
4. Iniciativa requerida
5. Aptitudes requeridas

Requisitos físicos: Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

1. Esfuerzo físico requerido
2. Concentración visual
3. Destrezas o habilidades
4. Complexión física requerida

Responsabilidades adquiridas: Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión del personal
2. Material, herramientas o equipo
3. Dinero, títulos o documentos
4. Relaciones internas o externas
5. Información confidencial

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va ser descrito y analizado e incluso el propio ocupante del puesto.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa
2. Cuestionario
3. Entrevista directa
4. Métodos mixtos (Chiavenato, 2007, págs. 228-230)

2.2.1. Objetivos de la administración y análisis de puestos

Los usos para los resultados del análisis de puestos son muchos: constituye la base para el reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección de equipamiento y métodos de trabajo, etcétera. Casi todas las actividades de RH se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos.

En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, pues los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales las son:

1. Subsidios para la elaboración de anuncios: demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar, que es la base para la selección del personal.
2. Determinar el perfil I del ocupante del puesto: con lo cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección del personal.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación: como base para la capacitación de personal.

4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales: de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de sueldos y salarios.
5. Estimular la motivación del personal: para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional. (Chiavenato, 2011, pág. 197–198)

2.2.2. Métodos para la descripción y el análisis de puestos

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos.

De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va a describir y analizar, e incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.

A continuación, se verá por separado cada método para la descripción y análisis de puestos. (Chiavenato, 2011, pág. 193)

2.2.2.1. Método de observación directa

Es uno de los más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Algunos puestos rutinarios y repetitivos permiten el método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se verifica fácilmente por medio de la observación visual.

Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su superior.

Características del método de observación directa

1. Los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista especializado.
2. La participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, y la del ocupante, pasiva.
3. Ventajas del método de observación directa
4. Veracidad de los datos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
5. No requiere la paralización del ocupante del puesto.
6. Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
7. Correspondencia adecuada entre los datos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

Desventajas del método de observación directa

1. Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
2. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos de verdad importantes para el análisis.
3. Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

Se aconseja que ese método se combine con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel. (Chiavenato, 2007, pág. 231)

2.2.2.2. Método del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor. Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.

Características del cuestionario

1. Los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis del puesto.
2. La participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, y la del ocupante (quien lo contesta), activa.

Ventajas del cuestionario

1. Pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con lo que se obtiene una visión más amplia del contenido y sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
2. Es el método más económico para el análisis de puestos.
3. Es el método más completo; el cuestionario puede distribuirse a todos los ocupantes, quienes lo contestan y devuelven con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
4. Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas del cuestionario

1. El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes tengan dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
2. Exige planeación y realización cuidadosas.
3. Tiende a ser superficial y distorsionado. (Chiavenato, 2007, pág. 232)

2.2.2.3. Método de la entrevista

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, y es posible cruzar la información de ocupantes de otros puestos similares para verificar discrepancias en la información; si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite resolver dudas. Es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

Las Características de la entrevista directa

1. Los datos sobre el puesto se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
2. La participación es activa tanto del analista como del ocupante del puesto.

Ventajas de la entrevista directa

1. Recopilación de los datos del puesto por las personas que mejor lo conocen.
2. Posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas.
3. Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los otros.
4. No tiene contraindicación, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

Desventajas de la entrevista directa

1. Una entrevista mal dirigida puede generar reacciones negativas en el personal que provoquen falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
2. Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
3. Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien.
4. Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y detener el trabajo del ocupante. (Chiavenato, 2007, pág. 232)

2.2.2.4. Métodos mixtos

Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son:

1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos.
3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior
5. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera. (Chiavenato, 2007, pág. 233)

2.2.3. Etapas en el análisis de puestos

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización. (Chiavenato, 2007, pág. 234)

2.2.3.1. Etapa de planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio.

La planeación exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se definen los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde empezará el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender poco a poco a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. Elegir el o los métodos de análisis. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos.
5. Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos:
 1. Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar, para comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor desaparece y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.
 2. Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes.

El factor de escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción y también al de la variedad, pues todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales. Para atender al criterio de generalidad, los puestos suelen dividirse en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por hora, etc., porque son pocos los factores de especificaciones que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.

1. Dimensionar los factores de especificación, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que abarca un factor en relación con un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptarlo o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Es necesario dimensionarlos para establecer los segmentos de su totalidad útiles para analizar determinado conjunto de puestos.

El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, puede tener como límite inferior la alfabetización y como límite superior la educación primaria completa. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son mucho más elevados.

2. Graduación de los factores de especificación, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de especificación se gradúan para facilitar y simplificar su empleo.

Por lo general, los grados en los factores de análisis son cuatro, cinco o seis. Así, en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, cada factor tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación. (Chiavenato, 2007, págs. 234-235)

2.2.3.2. Etapa de preparación

Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación. (Chiavenato, 2007, pág. 235)

2.2.3.3. Etapa de realización

Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.
4. Redacción definitiva del análisis del puesto.
5. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de su oficialización en la empresa). (Chiavenato, 2007, pág. 235)

2.3. Evaluación del desempeño

Vivimos en un mundo en el cual siempre estamos evaluando el desempeño de las cosas, de los objetos y de las personas que nos rodean.

Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que hemos comprado, a cuánta velocidad corre nuestro automóvil en una autopista, cómo reaccionan nuestros amigos ante determinadas situaciones difíciles en las que nos hemos metido, cómo va el rendimiento de nuestra cuenta de ahorro en relación con otras inversiones, cómo marchan las acciones en la bolsa de valores, qué resultados obtiene nuestra empresa, cómo se comporta nuestra novia en momentos difíciles y cosas por el estilo. La evaluación del desempeño es un hecho común y corriente en nuestras vidas, y también en la de las organizaciones.

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer.

Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará.

Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007, págs. 241-243)

2.3.1. Objetivos de la evaluación

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos.

Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana.

La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo.

Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

Meyer, Kay y French hacen mención de un estudio científico realizado por General Electric Company a efecto de comprobar la eficacia de su tradicional programa de evaluación del desempeño. Se constató un aspecto muy positivo: muchas personas tienen un concepto favorable de la evaluación del desempeño y piensan que todo individuo debe saber cómo está marchando en su puesto; así como un aspecto muy negativo: son verdaderamente pocos los gerentes que emplean el programa de evaluación del desempeño por propia iniciativa, sólo lo hacen condicionados a un fuerte control y pago, a pesar de que saben que el sistema pretende mejorar el desempeño de sus subordinados.

Tal como ocurría en la mayor parte de las organizaciones, el programa tradicional y general para evaluar el desempeño aplicado anualmente por GE tenía dos propósitos las principales:

1. Justificar la acción recomendada por el superior respecto al salario.
2. Encontrar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior revisara el desempeño del subordinado y discutir la necesidad de mejorar; por lo tanto, el superior programaba planes y objetivos para que mejorara el desempeño del subordinado. La medida más urgente fue modificar la estructura y los objetivos del sistema de GE.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. (Chiavenato, 2007, pág. 247)

2.3.2. Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente como administrador de personas

1. Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
2. Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
3. Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para la persona

1. Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
2. Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
3. Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
4. Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización

1. Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
2. Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
3. Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 2007, págs. 248-249)

2.4. Enfoque motivacional en el diseño de los puestos

El enfoque motivacional se basa principalmente en la satisfacción del colaborador, este tiene cinco dimensiones básicas las cuáles son significado de las tareas, retroalimentación, autonomía, variabilidad e identificación de tareas.

De estas dimensiones surgieron tres estados psicológicos

1. Percepción del significado: que se refiere al grado en el que el ocupante del puesto percibe su trabajo como importante.
2. Percepción de responsabilidad: es la profundidad con la que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados del trabajo.
3. Conocimientos del resultado: Es la comprensión que tiene el ocupante sobre como desempeña efectivamente su trabajo.

Con base a las cinco dimensiones anteriores y los tres estados psicológicos se desarrolló una teoría la cual implementa cinco conceptos: relación directa con el cliente o usuario, carga vertical, canales de retroalimentación grupos autónomos, formación de unidades naturales de trabajo y tareas combinadas.

Cuya finalidad es enriquecer los puestos y las recompensas tanto individuales como grupales y como resultado los empleados se sentirían más motivados y mejoraría el desempeño y la calidad del trabajo, además de reducir el ausentismo y la rotación de personal.

En base a esto, se desarrolló seis conceptos los cuales integran las cinco dimensiones esenciales y los tres estados psicológicos, los cuales son:

1. Relación directa con el cliente o usuario: consiste en establecer comunicación directa entre el ocupante del puesto y los diversos usuarios internos o clientes externos de su servicio, así como con sus proveedores.
2. Carga vertical: consiste en una integración vertical que enriquece el puesto mediante la adición de tareas más elevadas o de actividades administrativas.
3. Apertura de canales de retroalimentación: significa proporcionar una tarea que permita información sobre cómo está realizando su trabajo la persona, en lugar de depender de la gerencia o de terceros.
4. Creación de grupos autónomos: varios trabajos individuales se pueden transferir a grupos interactivos o equipos de trabajo. Lo fundamental en la creación de estos grupos es la responsabilidad de una tarea completa junto con una buena dosis de autonomía para decidir su realización. (Chiavenato, 2011, págs. 182-184)

2.5. Evaluación de los procesos de organización de personas

Los procesos de organización de personas se evalúan como se muestra en la siguiente figura. Estos procesos pueden estar contenidos en una secuencia que va desde una situación precaria e incipiente (en el extremo izquierdo de la secuencia) hasta una configuración compleja y desarrollada (en el extremo derecho).

En el extremo izquierdo, los procesos de organización de personas se caracterizan por un modelo mecánico, pues se basan en una visión determinista o mecanicista: a cada causa corresponde un único efecto, cada acción ocasiona una única reacción; resalta sólo la eficiencia, porque se exige a las personas que realicen sus actividades de acuerdo con un método de trabajo y con los procedimientos y las rutinas ya establecidos por la organización. Las personas deben hacer y no pensar, pues el método de trabajo se considera perfecto e inmutable.

También en el extremo izquierdo, los procesos de organización sólo privilegian los factores higiénicos, de acuerdo con la teoría de Herzberg. Esto significa que se da mucha importancia a los salarios, prestaciones, tipo de supervisión y políticas internas de la organización. Prevalece el conservadurismo, la estabilidad de las actividades y la certeza de que todo es definitivo e inmutable.

En el extremo derecho del continuum, los procesos de organización se caracterizan por el modelo orgánico, que resalta la eficacia, la atención a los factores motivacionales, la innovación y la creatividad, y se considera que los puestos y las actividades organizacionales son cambiantes y susceptibles de mejoría continua, ver figura 2. 2.. (Chiavenato, 2011, pág. 289)

Figura: Secuencia de situaciones en los procesos de organización de personas.



Figura 2.2. (Chiavenato, 2011, pág. 290)

Generalidades del diseño organizacional.

En la actualidad, el diseño organizacional es uno de los procesos en la administración más citados por los gerentes, resulta un trabajo complejo que consiste en diseñar una estructura interna en una organización, que involucra el entorno exterior de la misma.

Por ello, los esfuerzos por tener un diseño que represente una visión amplia de la realidad de las organizaciones, permiten que los gerentes tengan una mayor eficiencia en la toma de decisiones, responsabilidades y las relaciones jerárquicas dentro de la empresa.

El primer paso para tener una estructura organizacional adecuada, es trabajar de manera cuidadosa y responsable en su diseño.

Es un proceso que se refiere a la manera de concebir a las organizaciones, la forma en que las personas y recursos son organizados para alcanzar un propósito específico de manera conjunta, la manera de como ver y analizar a las organizaciones. (Daft, 2019, pág. 24)

3.1. Definición del diseño organizacional

Consiste en la elección de una estructura que represente las diferentes conexiones, entre el consejo de administración, dirección general, divisiones, áreas funcionales, niveles medios y departamentos. Así mismo, influye en los planes, relacionados con la comunicación interna de la organización y la ejecución de tareas que son necesarias para el alcance de objetivos propuestos.

El diseño organizacional; es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. (Fincowsky, 2009, pág. 52)

Una habilidad administrativa que permite establecer un orden coherente y clasificar las tareas, según el tipo de organización, definiendo las unidades que se interrelacionan con otras áreas, donde cada trabajador se desenvuelve adecuadamente en el ejercicio de sus funciones según su puesto de trabajo, siguiendo los parámetros de un fin colectivo que es un resultado beneficioso para la organización.

Es un proceso que permite a los gerentes modificar o realizar cambios indispensables en la organización, para conllevar a una adaptabilidad a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones”. (Chiavenato, 2001, pág. 43)

Demanda la inversión de tiempo y esfuerzo para aplicarse, puesto que significan cambios en la estructura, la definición de valores y comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. A través, del diseño, se obtiene una imagen completa de la empresa, el gerente puede detectar los posibles cambios que deben efectuarse en la estructura, para poder afrontar los desafíos de una sociedad cambiante, ante un mercado globalizado.

Estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione. “El diseño como aquel proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”. (Mintzberg, 2003, pág. 18)

Es un conjunto analítico de las variables que influyen en aspectos importantes de la organización, sincronización de tareas y grupos de trabajo de cada departamento. Con el estudio y análisis previo de las unidades que requieren modificaciones dentro de las empresas que en consecuencia generan cambios en su estructura, se evitan el surgimiento de problemas en el funcionamiento de aquellas que no necesitan modificación, obteniendo productividad de la empresa.

El diseño en la organización, constituye una de las prioridades de la administración, en el que se toma en cuenta las siguientes variables:

Factores ambientales: la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.

Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.

Aspectos de las operaciones: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles. Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 92)

Se debe considerar ciertos factores indispensables a la hora de definir una estructura, cuya integración y coordinación exige mucho más que una simple acumulación o unión de estos elementos, para desarrollar estrategias que respondan a las exigencias de un mercado competidor.

Con un diseño deficiente, es frecuente la reorganización y reestructuración que los gerentes realizan, para adecuarlo a las necesidades de una organización. “El Diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas, para definir la estructura organizacional adecuada”. Al identificar los problemas en la organización que afectan directamente su productividad, se obliga a replantear las estrategias con la finalidad de seleccionar implementar aquellas que se enfocan a cubrir las exigencias que se le presentan, logrando satisfacer con la estructura establecida las necesidades trazadas. (Hitt, 2006, pág. 230)

3.2. Importancia del diseño organizacional

Uno de los desafíos del diseño organizacional es la creación de una estructura que contenga puestos de trabajo flexibles, alineados a las estrategias y procesos, que incidan en la cultura y desarrollo de la organización, con el objetivo de lograr productividad a través de la organización del trabajo y la distribución ideal de los cargos laborales. Mintzberg nos plantea:

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa, es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de clasificar el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva en los departamentos que tiene la organización. (Mintzberg, 2003, pág. 38)

A través de la estructura del diseño de la organización se busca un alto grado de eficacia y eficiencia, Según Mintzberg “una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos y eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización” (Mintzberg, 2003, pág. 31) De manera, que la eficacia en un diseño organizacional no solo deviene de la coherencia que contenga en su estructura sino también de las estrategias que emplee para lograr objetivo sin incurrir circunstancias no previstas.

3.3. Estructura y diseño organizacional

Debido al surgimiento de mercados globalizados, las organizaciones se mueven en un entorno complejo que los obliga a modificar sus estructuras con respecto a las necesidades que se presentan en los diferentes niveles de la gerencia. Robbins afirma: “ningún tema de la gerencia ha sufrido tantos cambios en los últimos años como el de la organización y la estructura organizacional, debido a que los enfoques tradicionales hacia las organizaciones están siendo cuestionados y reevaluados”. (Robbins, 1987, pág. 160)

Los gerentes para evitar un descenso en la productividad de la organización a causa de eventos inesperados del entorno, han tenido que acudir a diseños estructurales capaces de confrontar esos fenómenos, por varios años se ha trabajado en hacer cambios en la teoría, debido que los diseños tradicionales, no responden a la problemática existentes, buscar estructuras que se adecuen al trabajo, los recursos y las estrategias de las demandas de un mercado globalizado.

La mayoría de las organizaciones están acostumbradas a una economía cerrada e individualista, se resisten a los cambios que el mercado globalizado les exige, por lo que surgen conflictos a la hora de querer configurar sus estructuras.

Las organizaciones tienen una inclinación hacia diseños estructurales rígidos, mecánicos e inflexibles, estos diseños no contribuyen al crecimiento y desarrollo industrial, desaprovechando las oportunidades de innovación que ofrecen las nuevas ideas de diseño organizacional.

Una estructura es importante, influye en las áreas tanto del comportamiento de los individuos como de los distintos grupos que conforman las organizaciones. Los esfuerzos se centran en el contenido e impacto de las variables que intervienen en su diseño. Robbins (2005) plantea la estructura organizacional como: “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”. (Robbins, 2005, pág. 234)

Siendo entonces la estructura una herramienta útil a la organización para lograr la captación y disposición de recursos, toma de decisiones en actividades específicas según un puesto y nivel jerárquico, como coordinación de su funcionamiento.

El enfoque de la administración científica pone especial énfasis en la estructura de una organización, en la ejecución de las tareas y busca ante todo racionalizar el trabajo según Certo:

Debido a la complejidad y los requerimientos de las sociedades modernas, se ha impulsado un vigoroso desarrollo de la administración científica para atender las necesidades de las organizaciones. El proceso de organizar, disponer las partes de un todo de forma tal que funcionen cohesionada mente para lograr un propósito, destaca dentro de la teoría administrativa y es precisamente de donde surge el termino organización. (Certo, 1984, pág. 198)

El diseño de la estructura no es una actividad sencilla, requiere de mucho trabajo para su elaboración. No es una función que se puede desarrollar de forma casual, sino una acción compleja que involucra varios componentes estructurales y procedimientos que incidirán en los objetivos de la organización, relacionadas a la necesidad de los clientes.

Llevarlo a la práctica empresarial diaria no es sencillo. Coulter señala que: La responsabilidad de los gerentes de alcanzar niveles altos de productividad y rentabilidad ha puesto en relevancia su papel como asignadores de recursos y, sin embargo, los cambios en los mercados han conllevado distanciamientos enormes con respecto a las operaciones diarias de la organización, que obligarían a realizar ajustes en la estructura organizacional. (Coulter, 2010, pág. 191)

La rentabilidad de la organización dependerá de la habilidad que tengan los gerentes del buen manejo de los recursos y de la creatividad de desarrollo de planes que atiendan las exigencias del mercado, crear o configurar una estructura con el objetivo de que la empresa no tenga problemas que afectarían su productividad a corto plazo.

3.4. Características del diseño organizacional

El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar ciertas características importantes, cada una de estas varían según la empresa, originando diseños organizacionales heterogéneos. Hellriegel afirma:

En el diseño organizacional se pueden apreciar varias características principales que son: Diferenciación, formalización, centralización e integración, especialización, departamentalización, entre otras. De acuerdo al tipo de organización pueden ser diferentes, razón por la cual no existen dos empresas con diseños iguales. (Hellriegel, 2009, pág. 354)

3.4.1. Diferenciación.

Para el diseño organizacional uno de los desafíos más importantes es como administrar la división del trabajo en tareas razonable, la manera de determinar el nivel de diferenciación de las actividades en la organización, con el propósito de agrupar las funciones y departamentos posibles en la empresa. Para Don:

La diferenciación es un proceso que puede ser:

1. Horizontal: en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.
2. Vertical: en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

Cuanto mayor sea la variedad de productos y servicios, mayor será la diferenciación existente en la organización. (Hellriegel, 2009, pág. 45)

La diferenciación significa que la organización está compuesta por unidades que desempeñan tareas especializadas, utilizando diferentes métodos de trabajo, y que requieren empleados que posean competencias únicas.

Las organizaciones a medida que crecen, los gerentes deben decidir cómo controlar y coordinar las actividades que se requieren para que la organización genere valor y Formalización. Jones afirma “La diferenciación es el proceso por medio del cual una organización destina personas y recursos a las tareas organizacionales y establece las relaciones de tareas y autoridad que le permiten lograr sus metas” (Jones, 2008, pág. 88)

Es la distribución de recursos a cada una de las áreas de la organización, con el propósito de cumplir con las tareas establecidas, a través de la coordinación entre el trabajo que se realiza y los encargados de cada órgano o departamento.

Se refiere al número de subsistemas dentro de las organizaciones. Una complejidad entre el número de niveles jerárquicos y las funciones o departamentos existentes en la organización.

3.4.2. Formalización.

La formalización es el grado en que las reglas se definen para dirigir el comportamiento de los miembros de la empresa. La existencia de reglamentos es necesaria para determinar cómo, cuándo y en qué disciplina se han de ejecutar las tareas.

Cuando mayor sea la formalización, la organización será más burocrática, mecanista, cerrada, rutinaria, definida y programado.

La formalización puede hacerse mediante:

1. El cargo: a través de las especificaciones relacionadas con el cargo en si, como la descripción de este.
2. El flujo de trabajo: por medio de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un proyecto.
3. Las reglas y reglamentos: mediante de la formalización de reglas y procedimientos.

para todas las situaciones posibles, especificando quién puede o no puede hacer ciertas cosas, cuándo, dónde, para quién y con qué autorización. (Hellriegel, 2009, pág. 321)

Es el uso de procedimientos escritos para estandarizar las operaciones, especificando cómo desempeñar las funciones de cada puesto laboral y cómo tomar las decisiones; donde los empleados deben apegarse a las reglas y deben alterarlas, por lo general, un alto nivel de formalización sugiere la centralización de autoridad.

En las organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo, los empleados son poco discretos con respecto al lugar, el tiempo y la manera de realizarlas. (Hellriegel, 2009, pág. 322)

3.4.3. Centralización.

Cuando en una organización los gerentes de la más alta jerarquía mantienen la autoridad para tomar decisiones importantes, se dice que la autoridad está altamente centralizada, los altos directivos coordinan las actividades de la organización para que estén enfocadas en las metas propuestas.

La centralización, es cuando las decisiones las toma una persona de nivel superior, no se les proporciona participación a los empleados de los niveles inferiores, el grado al que se concentra la toma de decisiones en un solo punto de la organización.

La centralización en las organizaciones, concentra la autoridad en una sola persona de alto nivel jerárquico. El otorgamiento de facultades de decisión a los empleados, lo cual significa dar más autoridad (poder) para tomar decisiones claves, la desventaja es que pone fin a la necesidad de administradores de nivel medio y de primera línea debido a que el poder de decisión radica en un solo individuo. (Coulter, 2010, pág. 188)

3.4.4. Integración

En el diseño de las organizaciones se presta atención simultánea a la coordinación de las actividades de la empresa con los objetivos que los gerentes deben unificar con los resultados en un todo significativo, lográndolo mediante una jerarquía formal.

Los esquemas de integración más utilizados son:

1. Jerarquía administrativa
2. Departamentalización
3. Asesoría (Staff)
4. Comisiones y fuerzas de tareas
5. Objetivos y planes

La integración coordina y enlaza las partes de una organización. En consecuencia, si la diferenciación es mayor y la estructura de la empresa es más diversa e implica coordinar las diferentes partes de la organización con el fin de obtener un buen funcionamiento. (Coulter, 2010, pág. 330)

Por ello, la asertividad en la comunicación y coordinación entre las subunidades, es una de las tareas más complejas de los gerentes, por lo que a menudo fracasan en el uso de mecanismos y técnicas apropiados para integrar las subunidades organizacionales. (Coulter, 2010, pág. 330)

3.4.5. La especialización del trabajo.

La especialización del trabajo, consiste en dividir las actividades laborales, donde cada empleado se especializa en hacer una actividad específica en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados.

Es el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente

Todo personal que labora en una organización, cumple con un número limitado de tareas donde la responsabilidad e importancia de cada una dependerá del área y el cargo. Para los gerentes la especialización del trabajo es una fuente de productividad, un mecanismo de organización que permite clasificar el trabajo, obteniendo una amplia variedad de tareas que demandan la contratación y asignación de personal con la capacidad y preparación para ejecutarlas en las diferentes unidades que contenga la estructura de la organización. (Robbins, 2005, pág. 235)

3.4.6. Departamentalización.

Cuando los trabajos se dividen por medio de la especialización, estos deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar en las diferentes áreas de la empresa.

La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes de departamentalización, aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación. Por lo general las grandes empresas combinan la mayoría de todas estas formas de departamentalización.

Toda organización es única en clasificar y agrupar las actividades laborales que ejecutaran sus trabajadores en cada departamento, agrupándose los trabajos según las estrategias y objetivos definidos en cada área, pero en la mayoría de las organizaciones, las tareas cambian debido a las modificaciones que sufre en su estructura. (Coulter, 2010, pág. 184)

3.4.7. Cadena de mando.

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, la cual especifica quién le reporta a quién. Los gerentes al organizar el trabajo, deben de comunicarle a sus empleados ¿a quién le reportaran? o ¿con quién dirigirse si tiene un problema?

Los gerentes de la línea de mando tienen el ímpetu de hacer su trabajo, además de coordinar y supervisar el trabajo de los demás. Coulter afirma “La cadena de mando es como la autoridad que se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga”. Cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados, dichos empleados asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada, esto se conoce como responsabilidad, donde deberán reportarle solo a un superior o gerente. (Coulter, 2010, pág. 185)

3.4.8. Tramo de control.

Los gerentes cuando están a cargo de una empresa grande, se les resulta difícil manejar o controlar a tanto personal de trabajo, el tramo de control determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización.

Como la cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz, donde no hay un número mágico, sino, muchos factores con respecto al número de empleados que un gerente puede manejar, que incluyen las habilidades y capacidades del gerente y los empleados, así como las características del trabajo por realizar.

La tendencia de los últimos años, se ha dirigido hacia tramos de controles mayores, lo cual es consistente con los esfuerzos de los gerentes de agilizar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, coordinar el trabajo de los empleados de acuerdo a sus actitudes, capacidades y especialización, dar facultades de decisión a los empleados y reducir costos en las diferentes operaciones que se desarrollan en la organización. (Coulter, 2010, pág. 186)

3.5. Elementos que componen el diseño organizacional

Uno de los trabajos más complicados que enfrentan los gerentes, es el desarrollo de nuevos procesos que ayuden a mejorar la estructura de la organización. Para obtener éxito en la implementación de un proceso de diseño, se debe conocer los elementos que componen el diseño, de los cuales son:

3.5.1. Estrategia

Es la disposición de las partes adecuada a los objetivos, que comprende su agrupamiento y el análisis de sus relaciones.

La estructura está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema, donde las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente su estructura, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones. Las prescripciones no contemplan las expectativas de los individuos

Es un cuerpo, donde se presentan todas las partes que componen a una organización. Sus miembros pueden percibir a través de ella, los recursos que dispone o necesita la empresa, proporciona información muy importante para la elaboración de organigramas y manuales, en el que cada trabajador los utilizan como una guía que les oriente cuál es su posición jerárquica y las funciones o tareas a realizar. (Gilli, 2008, pág. 40)

3.5.2. Procesos.

El diseño de los procesos tiene que ver con la visión de la organización, la estructura constituye el marco donde se van a desarrollar los diferentes procesos.

El desafío de una organización, consiste en encontrar una estructura que soporte los procesos que son claves en su desarrollo. Gilli define el concepto de proceso como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente” En una organización no sólo debe analizar la división del trabajo y la asignación de funciones con respecto a la definición de procesos, también el estudio de las causas y condiciones por las cuales se transforman las entradas en resultados. (Gilli, 2008, pág. 41).

3.5.3. Gente

En el departamento de recursos humanos, una de las tareas más importante es la distribución de cargos en la organización. Ubicar a las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas es la manera de asegurar la optimización de los recursos humanos. El diseño del sistema debe procurar un equilibrio entre el aporte, la retribución y la capacidad de cada individuo con el objetivo que pueda desempeñarse satisfactoriamente en la organización. (Gilli, 2008, pág. 41).

3.5.4. Tecnología

Los mecanismos de coordinación y control en la empresa, varían según las necesidades tecnológicas que presentan cada una de sus unidades.

La tecnología, entendida como el sistema técnico (herramientas) que permitirá la transformar de la materia prima en productos terminados, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización según sus necesidades, permitiéndole adecuarse a los cambios del mercado competitivo.

Juega un papel fundamental, para los administradores de empresa implica una serie de elecciones más o menos conscientes en cuanto a los sistemas sociales que la organización se introduzca. Provee un numero de herramientas con el fin de obtener una adecuada organización ante los desafíos que el entorno le presente, ya que no es posible que una organización pueda triunfar en los mercados actuales, ser competitivo o permanecer en una buena posición ante las empresas rivales sin utilizar equipos que le faciliten su productividad.

Una apropiada organización, es aquella que aplica procedimientos que permitan coordinar el trabajo de cada uno de sus componentes, estando capacitada para funcionar de modo eficiente. (Gilli, 2008, pág. 42).

Relacionar el comportamiento organizacional con el subsistema de organización de Recursos Humanos.

Se utiliza el concepto de sistemas porque proporciona una manera más completa y contingente de estudiar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. o, a pesar de que se conserva la denominación de RH debido a la adopción mundial del término. Sin organizaciones ni personas, indudablemente no habría área de RH; en realidad es difícil separar las organizaciones de las personas y viceversa. No hay fronteras definidas entre lo que es y no es una organización, así como no se pueden determinar con exactitud los límites de la influencia de cada persona en una organización.

El nivel del comportamiento organizacional (la organización como sistema): visualiza la organización en particular, dentro de la cual sus componentes interactúan entre sí y también con los elementos pertinentes del ambiente

4.1. La relación entre el subsistema de organización de Recursos Humanos y el comportamiento organizacional.

Una de las formas de entender el comportamiento de las organizaciones reside en el concepto de racionalidad, que es lo imperativo de todas las actividades administrativas de una organización y es lo que la lleva a una infinidad de comportamientos diferentes para alcanzar sus objetivos. La racionalidad se aplica en muchas situaciones: cuando se trata de minimizar los medios para lograr un fin determinado (utilización mínima de recursos) o cuando los fines que se pretenden alcanzar son los que determinan la forma en que debe comportarse el sistema racional (adecuación de los recursos).

En este

caso se trata de lograr el objetivo deseado de la manera más eficiente, con el empleo de los recursos disponibles. Como ya se vio, la eficiencia está relacionada con la utilización de los recursos para lograr un determinado objetivo o fin.

Existe racionalidad si el comportamiento de la organización está planeado y dirigido hacia los objetivos que se pretende alcanzar. Para que haya racionalidad los medios, procedimientos, métodos, procesos, entre otros, deben ser coherentes con el logro de los objetivos planeados.

4.2. Contrato psicológico

Básicamente al referirnos al proceso de Selección (aunque el tema tiene relación con los restantes subsistemas de Recursos Humanos), hemos citado a Schein, quien introduce el concepto del contrato psicológico entre la persona y la organización.

Cuando ya la organización ha reclutado, seleccionado y entrenado a la gente debe preocuparse entonces por crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permitan también a cada empleado, por el solo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes.

Todos esperamos que la organización nos trate como seres humanos, que nos brinde trabajo y facilidades que suplan nuestras necesidades en lugar de crearnos otras, que nos brinde oportunidades de crecer y aprender más, que nos deje saber cómo estamos haciendo las cosas. La organización, por su parte, tiene también expectativas más implícitas y sutiles, por ejemplo, que el empleado dé una buena imagen de la organización, que le sea leal, que guarde los secretos de la organización y que todo lo que haga sea por el bien de ella (es decir, que esté siempre bien motivado y listo a sacrificarse por la organización).

Los desengaños más grandes que se llevan los administradores se presentan casi siempre cuando un buen empleado se desmotiva o parece que ya no quiere hacer mucho por la compañía.

En cualquier tipo de situación un individuo tiene sobre su futuro trabajo una serie de expectativas, que serán de diferente índole o nivel según el caso. Por otro lado, la organización que está realizando el proceso de selección espera, como mínimo, que el nuevo empleado posea los requisitos del puesto a cubrir (conocimientos y competencias), y quizá tenga para él planes adicionales (planes de carrera). (Montenegro, 2020, págs. 7-8)

4.3. Contrato Económico

Cuando los empleados ingresan a una organización establecen un determinado contrato psicológico con ella, no escrito, y no siempre pensado de una manera consciente. A este contrato se añade el contrato económico, por efecto del cual tiempo, talento y energía se cambian por dinero, horarios y condiciones de trabajo razonables.

Los empleados convienen en empeñar cierto grado de lealtad, creatividad y esfuerzo adicional, a cambio de lo cual esperan del sistema algo más que retribuciones económicas. Buscan seguridad en el empleo, un trato justo (dignidad humana), relaciones satisfactorias con sus compañeros de trabajo y apoyo de la organización en el cumplimiento de sus expectativas de desarrollo personal.

Si la organización sólo cubre el contrato económico, pero no el psicológico, los empleados tenderán a sentirse menos satisfechos, dado que esto impedirá el cumplimiento de la totalidad de sus expectativas. Si, por el contrario, los empleados ven cumplidos los diferentes conceptos que conforman tanto el contrato psicológico como el contrato económico, sentirán satisfacción y permanecerán en la organización aumentando su correcto desempeño

La Dirección (dueños y/o gerentes responsables de la conducción) tendrá un comportamiento relacionado o similar. Espera de sus empleados alto desempeño, compromiso con la organización y satisfacción de los clientes con la tarea desarrollada por ellos. Cuando esto es así, se retiene al empleado y si corresponde éste tendrá un ascenso.

Si no se cumplen estas expectativas de desempeño, es posible que una organización tome acciones correctivas sobre esa situación, pudiendo llegar hasta el despido de un colaborador. Tanto el empleado como el empleador pueden realizar acciones para que el contrato psicológico se cumpla, pero el margen de acción de cada uno es diferente.

Un empleado deberá cumplir las tareas para las cuales fue contratado, y si lo hace eficazmente estará cumpliendo con su parte del contrato psicológico. Si siente que el empleador no lo cumple, podrá hablar con su jefe, eventualmente con el responsable de Recursos Humanos, expresarse a través de una encuesta de clima o un Feedback 360° o Evaluación de 360 grados.

Si su disconformidad es muy alta, casi con seguridad intentará cambiar de empleo. Como es fácilmente deducible, el marco de acción desde la organización es más amplio,

y se relaciona con los subsistemas de Recursos Humanos.

Las encuestas de satisfacción laboral o clima permiten que los empleados brinden su opinión sobre una serie de temas, y las evaluaciones de 360 grados permiten que los colaboradores evalúen a sus jefes, así como a pares y a otras personas. (Montenegro, 2020, págs. 8-10)

4.4. Recursos humanos y las necesidades de ser humano.

La importancia de adaptación y reciclaje que deben tener los departamentos de Recursos Humanos ante un mercado cambiante en prácticamente todos los aspectos.

Las nuevas tecnologías nos envuelven y con ellas surgen innovadoras herramientas y necesidades no sólo en las empresas sino también en la forma de gestionar y cuidar de las personas, que es realmente el objetivo de cualquier departamento de Recursos Humanos que se precie. (pardo, 2015)

Hasta hace poco hablábamos de gestionar y dirigir personas de forma eficiente para conseguir empatizar con los objetivos de la empresa, sin embargo y cada vez más tenemos que añadir las palabras, cuidar, mimar, motivar y fidelizar.

Pues precisamente porque estamos tratando con personas y eso implica indiscutiblemente emociones. La clave está en saber gestionar adecuadamente estas emociones para que se pongan a favor de la empresa y no en su contra. Las prioridades de los departamentos de Recursos Humanos: (Alles, 2007, págs. 414-415)

4.4.1. Creación de una Cultura Corporativa

Lo ideal es que los candidatos lleguen a la empresa por su propia voluntad atraídos no solo por una corporativa externa sino también por un lugar interesante para trabajar.

Para conseguirlo se pueden emplear múltiples estrategias que aúnen fuerzas hacia la fidelización de los trabajadores con los que ya consta la empresa, ya que serán la mejor arma de vitalización y atracción de nuevos candidatos. (pardo, 2015)

4.4.2. Planes de Compensación y Beneficios.

Diferentes realidades implican distintas necesidades. A día de hoy y tras diversos estudios se ha demostrado que una de las cosas que más valoran los trabajadores es el tiempo. Esto significa que cualquier empresa que quiera conseguir y retener talento debe aplicar políticas de conciliación entre la vida laboral y personal.

A día de hoy cada vez más empresas se esfuerzan por conseguir el certificado de conciliación familiar que ofrece una gran cantidad de beneficios al personal como la compensación de horas extras por días libres, unos horarios más respetuosos, inclusión en pólizas de salud, ayudas familiares, etc. (pardo, 2015)

4.4.3. Gestión del Rendimiento

Hemos hablado también en otras ocasiones de la importancia de medir nuestros propios resultados como departamento de Recursos Humanos al finalizar cada una de nuestras estrategias: un proceso de selección y reclutamiento, una formación específica, un plan determinado, etc.

Hasta hace poco se creía que el empleado ya tenía que traer toda la formación y preparación del exterior, así que estaría dispuesto con unas leves directrices a incorporarse a su puesto de trabajo nada más llegar.

Sin embargo, este es uno de los factores que mayor importancia tiene en la actualidad debido a su fuerte relación con el engagement. Cuando una persona llega a la empresa no busca estancamiento en su carrera sino proyección, evolución, desarrollo y esto se obtiene a través de la formación continua y planes personalizados.

Si lo hacemos correctamente será el propio trabajador el que quiera permanecer en la empresa, viralizará comentarios positivos sobre la misma y de esta forma se va creando una cultura empresarial. (pardo, 2015)

4.5. procesos de recursos humanos

en las organizaciones cuentan con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal.

El área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. No se deben confundir los subsistemas de recursos humanos con los subsistemas de la empresa. (Robledo, 2016)

4.5.1. proceso de provisión de recursos humanos

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento. Para entender cómo funcionan los procesos de provisión se debe comprender el ambiente que rodea a la organización y cómo estos los procesos localizan y buscan a las personas para incorporarlas a su sistema.

1. Planeación de recursos humanos.
2. Reclutamiento
3. Selección de personal (Chiavenato, 2011, pág. 112)

4.5.2. sistema de mantenimiento de los recursos humanos

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización es viable no sólo si capta y emplea sus recursos humanos de manera adecuada, sino que los mantiene también en la organización. El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo.

1. Compensación
2. Beneficios sociales
3. Higiene y seguridad en el trabajo
4. Relaciones sindicales (Chiavenato, 2011, pág. 227)

4.5.3. proceso de control de recursos humanos

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con planes determinados para alcanzar objetivos. Las organizaciones fijan sus misiones y establecen estrategias; su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado.

Para que estas características organizacionales existan, es necesario que haya control. En las partes anteriores se abordaron los subsistemas de provisión, aplicación (empleo), mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos en una empresa. Sin embargo, debe existir un subsistema de control de recursos humanos para que las diversas secciones de la empresa puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal.

1. Base de datos y sistema de información
2. Auditoria de recursos humanos (Chiavenato, 2011, pág. 617)

4.6. El rol estratégico de recursos humanos y la relación con el balanced scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) es un instrumento de gestión especialmente diseñado para lograr una visión más de conjunto de las distintas áreas de la empresa, entre ellas la de Recursos Humanos (RRHH), con una estrategia enfocada a la obtención de resultados concretos e integrado con la misión y visión de la organización.

Esto significa que el BSC puede ser una herramienta ideal para estructurar una serie de indicadores del área de RRHH, con el fin de ampliar las funciones de este departamento, yendo más allá del simple reclutamiento y selección de personal.

Una aplicación sistemática del BSC puede lograr integrar los objetivos de RRHH con el resto de departamentos y áreas de la empresa, consiguiendo una visión de conjunto que permita a la organización alcanzar una ventaja competitiva.

El Balanced Scorecard es un instrumento de gestión basado en cuatro perspectivas (financiera, del cliente, procesos internos y formación), las cuales permiten la alineación de objetivos y su integración con las principales líneas de actuación y de negocio de las empresas. (Robledo, 2016)

Estos cuatro perspectivas precisan de una cierta adaptación para poder usarse las de forma eficaz en RRHH.

1. Financiera: Esta área debe enfocarse en el impacto financiero de la gestión y las prácticas de los RRHH determinando qué valor aportan a la organización.
2. Cliente: Sirve para conocer las percepciones el concepto que tienen los clientes acerca de la efectividad del departamento. Dicho de otro modo: qué visión tienen los clientes de RRHH, profundizando en el rol que juegan los distintos componentes de RRHH en la línea, o líneas, de negocio de las organizaciones.
3. Procesos: internos Esta área del BSC centra su atención en la medición de la efectividad y eficiencia en la ejecución de los procesos del área de RRHH que son importantes para el funcionamiento y productividad de la organización: calidad, costos, tiempo de ciclo, etc.
4. Formación: Una correcta gestión de las competencias y formación del personal es fundamental para impulsar aspectos básicos en la consecución de objetivos como el liderazgo, el aprendizaje o la innovación. (Robledo, 2016)

4.7. Los diferentes roles de los profesionales de recursos humanos.

El rol de Recursos Humanos en una empresa es sumamente importante, ya que es el área que ordena, impulsa y motiva a los trabajadores. Tradicionalmente esa función empezó con una intención administrativa, algo que actualmente ha cambiado de manera exponencial. Así, esta metamorfosis notoria tiene relación con la visión y habilidades que ha tenido que desarrollar este departamento con la finalidad de adecuarse a las exigencias del mundo exterior.

Hoy en día un departamento de Recursos Humanos tiene que estar alineado con los propósitos de su organización, con esto no se habla netamente desde el aspecto económico, sino del desarrollo y liderazgo que quiera ejercer su empresa para ser el número uno en su rubro. Para esto es ideal que el área sea consciente y protagonista de los cambios que se quieran realizar con la finalidad de crecer, puesto que sus decisiones son además la clave para impulsar y motivar esa mentalidad a los trabajadores. (Escalante, 2019)

4.7.1. Rol estratégico y de liderazgo en Recursos Humanos

Es importante que los gerentes o encargados de Recursos Humanos se involucren en el enfoque de negocio de su organización, es decir, que sean un plan estratégico para cada área. Esto principalmente porque su rol también debe procurar contribuir con el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de su organización.

Esto no significa como se puede pensar erróneamente que sea partidario netamente de su empresa, más bien tiene relación con el uso de sus facultades para permitir que los trabajadores puedan involucrarse y sentirse conectados con las metas que se desean lograr.

Si se piensa bien, el área de Recursos Humanos tiene injerencia en aspectos estratégicos claves como: la contratación, las remuneraciones, los incentivos, sistemas de evaluación, desarrollo de carrera, entre otros. Todos estos ítems tienen que ser pensado a largo plazo y con una finalidad concreta.

Asimismo, cuando los líderes de Recursos Humanos están acordes con el enfoque de negocio, se considera también que su gestión de personal puede contribuir de manera importante para el éxito de su propia empresa. (Escalante, 2019)

4.7.2. El cuidado de los trabajadores y de la cultura organizacional

El año 2018 en diversos eventos de Recursos Humanos se habló de la importancia que tiene el otorgar una experiencia única al trabajador al interior de una organización con el propósito de lograr una mejor conexión y compromiso.

Para esto, diversos conceptos fueron claves en el desarrollo de las áreas de RR.HH. como: El Employee Experience, Employee Engagement y el Employer Branding, distintos enfoques que buscan lograr un acercamiento con el trabajador para sacar lo mejor de sí en su organización y así lograr el éxito de ambos.

De este modo, el rol de Recurso Humanos en este aspecto tiene relación con el fomento de métodos que ayuden a lograr una mejor cultura y clima organizacional, además de aquellos elementos que permitan reconocer y resguardar a todos los integrantes en su interior.

Toda oportunidad de desarrollo, programa de reconocimiento, estrategia de participación y propuesta de capacitaciones, son intervenciones de suma importancia tanto para las personas como para el propio crecimiento de una organización. Hay gestores de esta área que todavía no entienden su repercusión y se quedan netamente en su rol administrativo sin explorar más allá. (Escalante, 2019)

4.7.3. El rol de Recursos Humanos y el comportamiento organizacional

Las responsabilidades del área de Recursos Humanos pueden dividirse en dos grandes grupos, las funciones denominadas hard (duras), que se relacionan con los aspectos legales o más o menos obligatorios que una organización debe contemplar para funcionar adecuadamente, y otro grupo de funciones que se denominan soft y que son aquellas que una organización no tiene obligación de cumplir para respetar leyes o normas vigentes, sino que devienen de las buenas

Prácticas de Recursos Humanos. A estas funciones las hemos agrupado en subsistemas cuya implementación, si bien no es obligatoria, es recomendada por las buenas prácticas y el sentido común: Análisis y descripción de puestos, Atracción, selección e incorporación de personas, Evaluación del desempeño, Remuneraciones y beneficios, Capacitación y entrenamiento, y Desarrollo y planes de sucesión. De este modo se espera lograr un mejor desempeño de las personas, para alcanzar de manera más eficaz los objetivos organizacionales.

No se hará una descripción detallada de los subsistemas, los cuales han sido tratados en diferentes obras, en especial en las dos ediciones de Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. En la primera edición del año 2000 se presentaron por primera vez estos conceptos y luego, en la versión de 2006, sin cambiar la esencia, se ha expuesto una actualización de los mismos.

Entre los factores que componen el comportamiento organizacional se pueden diferenciar los del contexto o entorno, tanto directo como global, y otros que operan dentro de la organización como:

1. Personas.
2. Estructura.
3. Tecnología.

Los dos primeros, personas y estructura, tienen una relación directa con los subsistemas de Recursos Humanos. La tecnología también, pero de manera indirecta y, además, suele estar en el ámbito del área específica (en inglés, Information Technology (IT); Gerencia de Informática, Gerencia de Tecnología, y su nombre más tradicional, Gerencia de Sistemas). (Escalante, 2019)

4.8. Ejemplo de perfil de puestos

Figura: Ejemplo de perfil de puestos

DATOS GENERALES DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL PUESTO Director de área	OBJETIVO DEL PUESTO: Realizar las funciones necesarias para proveer, conservar y desarrollar los Recursos Humanos necesarios para su operación de acuerdo a los lineamientos establecidos y asegurar el debido cumplimiento de las Normas, Políticas, Procedimientos y Obligaciones Legales en la Administración de estos recursos, así como el cumplimiento con el convenio sindical
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE: Recursos Humanos	DEPARTAMENTO EN EL QUE LABORA: Ninguno
JEFE INMEDIATO Oficial mayor	PUESTOS BAJO SU MANDO Jefe de departamento Jefe de área Analista Técnico Supervisor "B" Auxiliar Administrativo "D" Coordinador "B" Secretaria Auxiliar "A" Auxiliar Administrativo "A" Abogado Auxiliar "F" Coordinador "B" Encargado Técnico Auxiliar Administrativo "D"

Figura 4.3. (colima, 2015, pág. 1)

Conclusiones

En cuanto a la identificación de la relación del comportamiento organizacional con el subsistema de organización de recursos humanos, se establece como un proceso que permite comprender actitudes y orientar el desempeño del factor humano dentro de una empresa, contribuyendo a fomentar buenas relaciones laborales, que impulsen la generación e estrategias de creciente, convirtiéndose de esta manera al recurso humano como factor competitivo que aporte al crecimiento sostenido de la organización

La definición de los conceptos básicos, modelos y niveles del comportamiento organizacional para adoptar una postura ética al tomar decisiones administrativas; esto ayudará a las empresas a obtener una mejor visión, para su crecimiento sabiendo como esquivar las dificultades que obtenga.

La determinación de una correcta gestión del subsistema de recursos humanos influye, para ser una ventaja competitiva; para así obtener un mayor crecimiento de la organización conllevándola a una buena solidez

La indicación de las generalidades del diseño organizacional y la coherencia con el ambiente de la estructura, permite llevar a cabo de una mejor manera las tareas que se deben ejecutar para obtener los resultados deseados. Conllevando a la organización a una buena planeación y una buena ejecución para el funcionamiento.

La comparación de manera general del comportamiento organizacional con el subsistema de organización de recursos humanos, dirigiéndose al enfoque basado en procesos, para la mejora de la eficiencia organizacional, junto con el cumplimiento de logros; obteniendo como resultado una buena adaptación de las mencionadas etapas, métodos y procesos esperando cumplir nuevas metas y objetivos.

Bibliografía

- Alles, M. (2007). Comportamiento Organizacional. En M. Alles, *Comportamiento organizacional* (pág. 543). Buenos aires : Granica S.A.
- Certo, S. (1984). *Administración moderna*. Mexico: Mc. graw hill. Recuperado el 28 de octubre de 2022
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. Bogota: Editorial M.C graw hill. Recuperado el 28 de octubre de 2022
- Chiavenato, I. (2001). Comportamiento Organizacional . En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional* (pág. 330). Colombia: Nómicos S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos humanos*. Mexico: Interamericana S.A. Recuperado el 26 de octubre de 2022
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: interamericana S.A. Recuperado el 22 de octubre de 2022
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Interamericana S.A. Recuperado el 22 de octubre de 2022
- colima, u. p. (3 de octubre de 2015). *colima*. Recuperado el 27 de octubre de 2022, de colima: <http://www.colima.gob.mx/portal2016/wp-content/uploads/2017/09/DIRECTOR-6.pdf>
- Coulter, R. (2010). *Administración*. Mexico: Prentice hall . Recuperado el 28 de octubre de 2022
- Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Editores S.A. Recuperado el 28 de octubre de 2022
- Escalante, A. (8 de febrero de 2019). *qwantec*. Recuperado el 27 de octubre de 2022, de qwantec: <https://blog.qwantec.com/roles-claves-recursos-humanos>
- Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. bogota: Interamericana. Recuperado el 28 de octubre de 2022
- Gilli, J. J. (2008). *Diseño organizativo, estructura y procesos*. Buenos aires: Ediciones Granica S.A. Recuperado el 28 de octubre de 2022
- Hellriegel, D. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias*. Mexico: Cengage editores S.A. Recuperado el 28 de octubre de 2022

- Hitt, M. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson educación. Recuperado el 28 de octubre de 2022
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske. (2006). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Interamericana S.A. Recuperado el 22 de octubre de 2022
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. Mexico: Pearson educación. Recuperado el 22 de octubre de 2022
- Mintzberg, H. (2003). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Ateneo. Recuperado el 28 de octubre de 2022
- Montenegro, E. (14 de mayo de 2020). *studocu*. Recuperado el 27 de octubre de 2022, de studocu: <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-azteca-de-chalco/psicologia-de-las-organizaciones/comportamiento-organizacional-y-los-subsistemas-de-recursos-humanos/11172354>
- pardo, D. (3 de noviembre de 2015). *talent clue*. Recuperado el 16 de octubre de 2022, de <https://blog.talentclue.com/las-6-prioridades-de-recursos-humanos-en-la-actualidad>
- Robbins, S. (1987). *Administración teórica y práctica*. Mexico: Prentice Hall. Recuperado el 28 de octubre de 2022
- Robbins, S. (2005). *Administración, procesos y estructura*. Mexico: Prentice Hall. Recuperado el 28 de octubre de 2022
- Robins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 22 de octubre de 2022
- Robledo, D. (6 de enero de 2016). *isootools*. Recuperado el 16 de octubre de 2022, de <https://www.isootools.org/2016/01/06/las-cuatro-perspectivas-del-bsc-en-el-area-de-rrhh/>