

Unidad 1

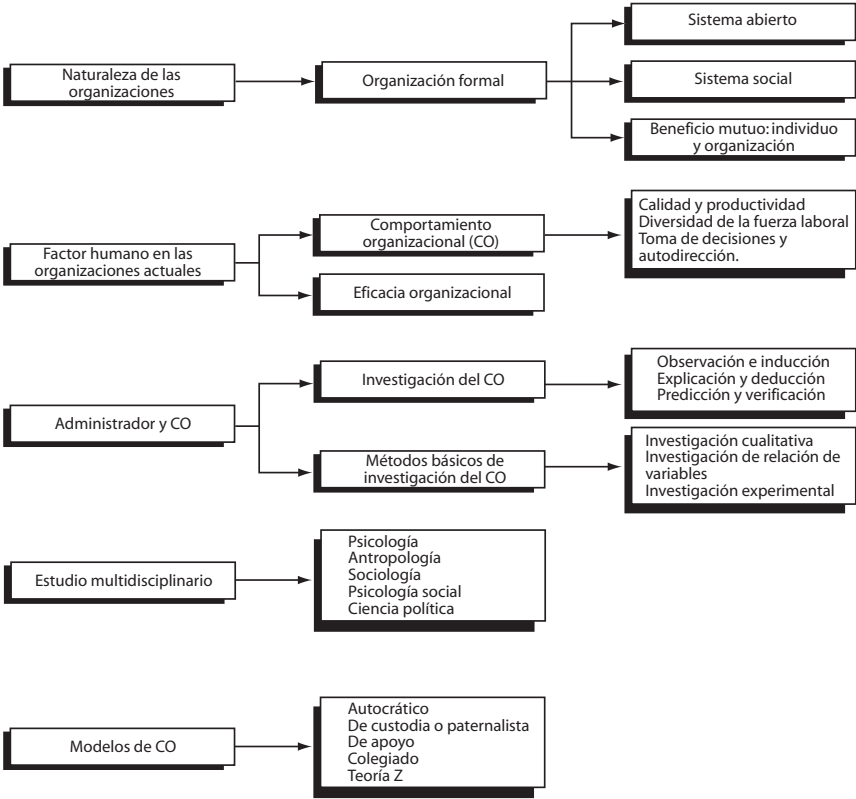
Introducción al comportamiento organizacional

Objetivos:

Al finalizar la unidad, el alumno:

- Identificará las características de las organizaciones como sistemas sociales que mantienen relaciones de interés mutuo con los individuos.
- Identificará el factor humano en el comportamiento organizacional, los conceptos básicos del comportamiento y la importancia de su estudio para el desarrollo de las organizaciones.
- Distinguirá el proceso y los métodos básicos de investigación del comportamiento organizacional, así como las principales aportaciones multidisciplinarias a este campo de estudio.
- Distinguirá los modelos más representativos, así como los retos que enfrenta el comportamiento en el contexto de las organizaciones actuales

Conceptos centrales



Introducción

A lo largo del tiempo, el comportamiento del individuo ha sido ampliamente estudiado por diversas disciplinas. La sociología, la antropología y la psicología, entre otras, han invertido enormes esfuerzos en investigar por qué las personas se comportan como lo hacen, qué los motiva a actuar de una forma u otra, y cuáles son las necesidades que provocan la trascendencia del hombre. Éstos han sido sólo algunos de los fenómenos a los que se ha dedicado la investigación del comportamiento humano.

Las ciencias administrativas no se han quedado atrás en este empeño. Desde que se demostró que el *individuo* es el único elemento de la organización que no puede sustituirse y que realmente es el que representa las mayores ventajas competitivas, la administración ha emprendido un amplio estudio del comportamiento de las personas en el ámbito laboral. Así, el **comportamiento organizacional** ha surgido como la disciplina encargada de investigar la complejidad de las conductas y actitudes humanas en el trabajo, las interacciones que se establecen entre los miembros de las empresas e instituciones, y las estrategias para apoyar el desarrollo de las personas y de las organizaciones en general.

La presente unidad pretende ser el punto de partida al análisis de este campo de estudio de la administración, cuya trascendencia radica en comprender que en cualquier lugar, y bajo cualquier condición que exista una organización, se tendrá la necesidad de entender su comportamiento a fin de obtener un *mutuo beneficio* entre organización e individuo.

1.1. La naturaleza de las organizaciones

Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de personas que se han organizado en una sociedad, con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. De esta manera surge una sociedad organizada o bien una **organización social**.

¿Qué es una organización social y qué una organización formal?

Aun cuando las personas que viven reunidas no hayan planeado ni establecido intencionalmente una *organización formal*, entre ellos mismos llega a desarrollarse una organización social; es decir, que en sus formas de actuar, de pensar y en

especial de interactuar entre sí, llegan a asumir condiciones, comportamientos, reglamentaciones e incluso, una cultura distintiva.

Una organización formal es, en primera instancia, una organización social.

Ahora bien, existen organizaciones que son establecidas deliberadamente con ciertos propósitos. En tales casos, las metas por alcanzarse, los reglamentos que se espera acaten los miembros de la organización y la estructura que configura sus relaciones, no han surgido espontáneamente en el curso de la interacción social, sino que han sido diseñados a conciencia y con anticipación para prever y guiar eficientemente las interacciones y las actividades. A estas organizaciones se les denomina **organizaciones formales**.

La definición anterior está basada en cinco hechos comunes a todas las organizaciones, mismos que nos servirán de premisas para introducirnos al campo de estudio del comportamiento organizacional (ver figura 1.1):

1. Una organización siempre incluye dos o más *personas*.
2. Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, *interactúan*.
3. Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de *estructura*.
4. Toda persona en la organización tiene *objetivos personales*, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzarlos.
5. Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar *objetivos organizacionales*, quizá distintos, pero relacionados con los personales.

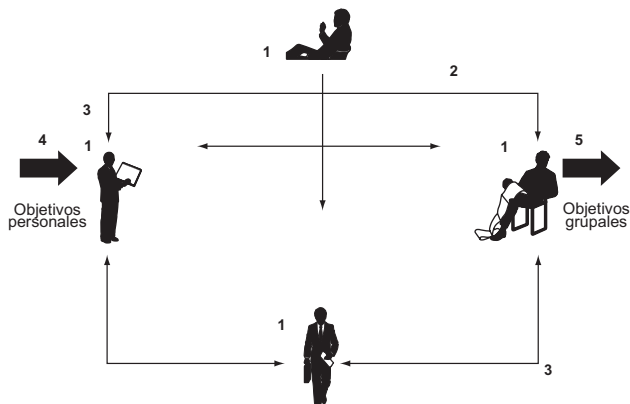


Figura 1.1. Personas que interactúan bajo cierta estructura.

A continuación revisaremos los factores que dan origen a las organizaciones y sus necesidades primarias, así como la relación existente entre éstas y los individuos.

La **naturaleza de las organizaciones** se compone de dos perspectivas fundamentales: las organizaciones como sistemas sociales y el interés mutuo entre organización e individuo.

1.1.1. Las organizaciones como sistemas sociales

Las organizaciones son **sistemas sociales de transformación** que utilizan diferentes recursos para lograr determinados productos y/o servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de la sociedad. Así, por ejemplo, las empresas que venden productos requieren de insumos, de maquinaria y de procesos de fabricación, distribución y mercadotecnia. Todos estos recursos son similares y sustituibles, es decir, si ya no funcionan, se reemplazan por nuevos y la salud de la organización no corre ningún riesgo significativo.

Sin embargo, para que los insumos, las máquinas y los procesos funcionen, se requiere del *trabajo humano*, el cual determina, en gran medida, el éxito o fracaso de una empresa o institución debido a que el talento, las capacidades y las habilidades de las personas que constituyen la organización son únicos y no se pueden reemplazar sin que esto conlleve un enorme desgaste de tiempo, dinero y esfuerzo productivo.

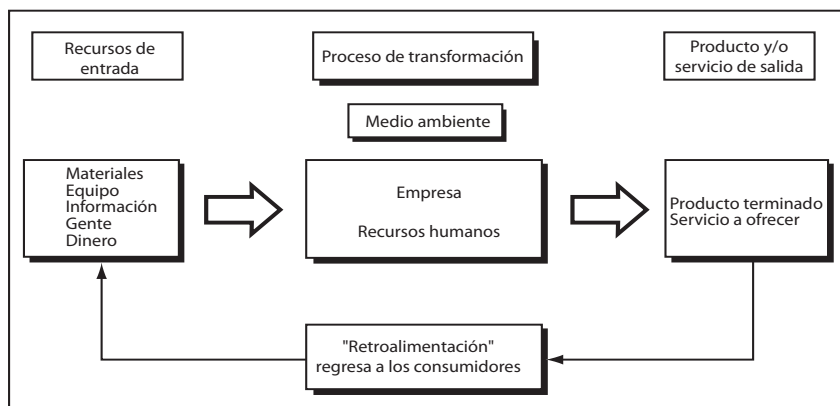


Figura.1.2. La organización es un sistema abierto de transformación.

Recordemos que la organización es un **sistema abierto**, cuyas partes son interdependientes y están sujetas a continuas influencias internas y externas, relacionándose y afectando, al mismo tiempo, al sistema organizacional como un todo. Así, al hablar de la organización como un **sistema social** implica decir que el *ambiente organizacional* es *cambiante y dinámico*, y no un conjunto estático de relaciones como se presenta en un organigrama.

Esto quiere decir que una organización, vista desde la perspectiva de su naturaleza como sistema social y abierto, “nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un *organismo social vivo y cambiante*”,¹ intencionalmente construido y reconstruido para conseguir algunos objetivos y adaptarse a la dinamicidad del medio ambiente.

Dentro de las organizaciones coexisten dos tipos de sistemas sociales: el *sistema social formal* (oficial) y el *sistema social informal*.

Decimos que las organizaciones son *sistemas sociales* porque son las personas las que hacen posible su *existencia*. Sin embargo, también se les da esa categoría por la comparación que se hace de ellas con las personas, es por esto que el estudio del individuo se vuelve indispensable para asegurar el éxito de una empresa o institución.

Las organizaciones tienen *necesidades* específicas y, al igual que los individuos, desempeñan *funciones* determinadas y guardan una *posición* particular dentro de la sociedad.

¿Cuáles son las necesidades primarias de las organizaciones?

Dentro de las necesidades organizacionales encontramos, principalmente, la *supervivencia* y el *desarrollo*. De la misma manera en la que un ser humano busca la satisfacción de necesidades como alimentación, seguridad, desarrollo, etc., las organizaciones buscan satisfacer sus necesidades de **productividad**, de **crecimiento** y de **posicionamiento**.

Estas necesidades surgen a partir de la función que las organizaciones cumplen en las distintas sociedades en las que se establecen. En un principio, las organizaciones se crearon como un medio para cubrir necesidades específicas de las comunidades, ya que los individuos, de manera aislada, encontraban grandes obstáculos para hacerlo por ellos mismos.

¹ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México, McGraw-Hill, 1999.

Actualmente, la función de las organizaciones ha cobrado mayor importancia y se ha convertido en el motor de los países y en el indicador de la economía, así como del desarrollo tecnológico o sociopolítico de cualquier nación.

De esta manera, las organizaciones no sólo satisfacen intereses individuales, como la creación de empleos y la satisfacción de las personas, sino que se convierten en el pilar fundamental para que la economía mundial pueda subsistir y satisfaga las necesidades indispensables de la mayoría de los individuos que habitamos el planeta.

Desde esta perspectiva, se establece que las organizaciones son sistemas sociales indispensables, sin embargo, más trascendente es todavía la relación que éstas mantienen con los individuos, ya que es la condicionante de que ambos existan.

1.1.2. El interés mutuo entre individuo y organización

Gracias a los individuos, las organizaciones existen, y gracias a las organizaciones, los individuos facilitan la obtención de los satisfactores de sus diversas necesidades.

Esta relación es fundamental, por eso en la mayoría de las empresas e instituciones se establecen *relaciones de interés mutuo* entre ellas y los individuos.

En palabras de Keith Davis: “Las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y se sostienen basándose en algún interés mutuo que comparten con los participantes. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus *propias metas* y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden a lograr sus *objetivos organizacionales*.”

¿Cómo se explica la relación de interés mutuo entre individuo y organización?

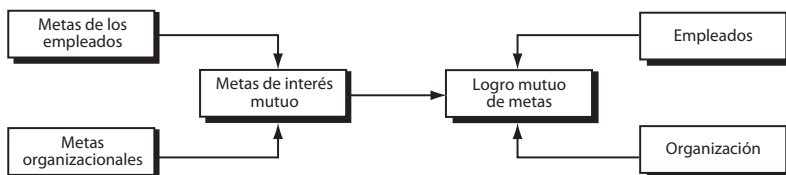


Figura 1.3. El interés mutuo hace emerger metas superiores de los trabajadores y de la organización.²

² Davis, Keith y Newstrom, John. *El comportamiento humano en el trabajo*. México, McGraw-Hill, 1991.

Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo, y lo que no lo es. Algunos sociólogos se refieren a dicha interacción como una “norma de reciprocidad”, en tanto que algunos psicólogos denominan a esto contrato psicológico.

Contrato psicológico: expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la relación.

“El **contrato psicológico** es un acuerdo tácito, no explícito, entre individuo y organización para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones dictados por la cotidianidad laboral. Dicho contrato influye, determinadamente, en las expectativas y en el comportamiento de las partes.”³

Debido a ese interés mutuo, y a la importancia que el individuo tiene dentro del ámbito organizacional, es por lo que el estudio de las diferentes relaciones que se establecen entre ambas partes es indispensable para la comprensión del comportamiento humano en el trabajo.

Ejercicio 1

1. Es una unidad social conscientemente estructurada en la cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos.

- a) Sistema secuencial.
- b) Organización formal.
- c) Organización informal.
- d) Sistema social.

2. ¿Cuáles son los cinco hechos comunes que caracterizan a todas las organizaciones?

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.
- d) _____.
- e) _____.

³ Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, p.113.

3. Al hablar de la organización como un sistema social implica decir que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones como se presenta en un organigrama.

() Verdadero

() Falso

4. Las organizaciones son sistemas _____ porque son las personas las que hacen posible su _____. Al igual que los individuos, las organizaciones tienen _____ específicas, como son: la productividad, el _____ y el _____ en el mercado; desempeñan _____ determinadas y guardan una _____ particular dentro de la sociedad.

5. Explica brevemente qué fundamenta el interés mutuo entre organizaciones e individuo:

1.2. El factor humano como determinante en las organizaciones actuales

Las organizaciones siempre han buscado generar ventajas competitivas por medio del uso eficiente de los recursos con los que cuentan. En un principio, el énfasis se puso sobre los recursos materiales y la utilización de tecnología de punta, con el fin de reducir tiempos y costos. Sin embargo, recientemente se ha demostrado que en toda organización preocupada en generar ventajas competitivas sustanciales el factor decisivo lo constituye la *aportación del personal*.

El factor humano es, hoy por hoy, el activo máspreciado de cualquier organización, aquel que le reporta las mayores ganancias y los más grandes beneficios.

Cualquier tipo de automatización en las industrias, de tecnología de información, o de procesos de vanguardia, puede suplirse por el talento y la capacidad humana; sin embargo, ninguno es capaz de sustituir la *diversidad de funciones* que realizan las personas dentro de la organización, y mucho menos el *conocimiento humano*

por medio del impulso de estrategias tendientes a que las empresas sean una fuente de estabilidad y riqueza para las sociedades del mundo.

Los individuos constituyen el motor de la organización, la fuente de su permanencia y competitividad, y el elemento de distinción y reconocimiento ante las demás organizaciones.

Es por esto que las empresas más progresistas y con mayor visión de futuro tratan a sus empleados como a un *recurso* valioso (dotados de habilidades, capacidad y conocimientos, etc.), desarrollan programas de “reciclaje humano”⁴ a través de la reorganización, la planeación de los recursos humanos y de la reeducación profesional, y hacen de los despidos su *última* opción.

1.2.1. Conceptos básicos del comportamiento organizacional

El factor humano constituye para la organización una de las motivaciones más fuertes de su desarrollo. Puede ser un recurso que la lleve al éxito o al fracaso.

Por ello, en la actual economía global tan competitiva la comprensión del **comportamiento organizacional** es más importante que nunca y la *dirección de personal* se convierte en una función medular de los administradores, al tiempo que las personas se transforman en el común denominador de los esfuerzos organizativos, sin importar el tamaño ni el propósito de la organización.

Pero, ¿cómo definen el comportamiento organizacional los administradores? Revisemos brevemente algunas concepciones propuestas:

- “El comportamiento organizacional, frecuentemente abreviado **CO**, es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, y luego aplica ese conocimiento para lograr que las organizaciones trabajen con mayor eficacia.” (Robbins, 1996)

⁴ Kreitner / Kinicki. *Comportamiento de las organizaciones*. México, McGraw-Hill, 1997, p. 5.

- “El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.” (Davis / Newstrom, 1997)
- “El comportamiento organizacional es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro de un ambiente organizacional.” (Hodgetts / Altman, 1994)
- “El comportamiento organizacional se define como los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones.” (Gordon, 1997)
- “La conducta organizativa es un campo interdisciplinario dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de la gente en el trabajo. Por definición, la conducta organizativa está orientada tanto a la investigación como a la práctica. Hay tres niveles básicos de análisis en **CO**: individual, de grupo y de organización”. (Kreitner/Kinicki, 1997)

Los autores arriba mencionados tienen diversas percepciones sobre el concepto de comportamiento organizacional, sin embargo, aunque apreciamos definiciones tan generales como “actos y actitudes de las personas en las organizaciones”, o “conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones”, se pueden destacar elementos importantes en todas ellas.

¿Qué se entiende por comportamiento organizacional?

1. Comencemos por resaltar que el **CO** es para algunos un *campo de estudio interdisciplinario*, es decir, un fenómeno que se investiga con ayuda de otras ciencias. Para algunos más es una *disciplina*, con inherentes reglas lógicas y bases científicas estructuradas, que permite obtener un conocimiento particular acerca del *individuo*, el *grupo* y la *organización*.
2. Otro punto que resulta importante destacar se refiere a su eje de estudio: la comprensión de los *actos y actitudes que conforman el comportamiento humano* dentro de cualquier organización.
3. Dicho conocimiento tiene un *fin práctico*, es decir, sirve para beneficio de las personas, al mismo tiempo que se mejoran los procesos de dirección de personal y la eficacia de la organización.

4. Por último, y seguramente lo más importante, el *individuo y su comportamiento* son piezas capitales de toda organización.

De esta manera, la conformación de una definición propia de comportamiento organizacional se establecería así:

El **comportamiento organizacional** es una disciplina que estudia los actos y actitudes que conforman el comportamiento humano dentro de las organizaciones, con el fin de conocer sus causas y aplicar ese conocimiento para crear organizaciones *plenamente humanas y altamente competitivas*.

Como podrás observar, dentro de nuestra definición incluimos una idea central que hasta el momento no se había mencionado. Ésta se refiere a que el **CO** debe buscar apoyar a las organizaciones en el desarrollo personal y humano mediante el reconocimiento, el respeto y el impulso de la **dignidad del hombre**. En otras palabras, el comportamiento organizacional debe ayudar a crear organizaciones que, mediante la superación de las personas, consigan mejorar su *eficacia organizacional* y su *ventaja competitiva*.

1.2.2. ¿Para qué nos sirve estudiar el comportamiento organizacional?

La eficacia organizacional hace alusión a los resultados, tales como la productividad, la competitividad, el posicionamiento, etc. La eficiencia alude a los procesos efectuados para alcanzar dichos resultados.

Ya hemos dicho que el estudio del comportamiento organizacional tiene un fin práctico: mejorar la eficacia organizacional para alcanzar niveles altamente competitivos. La literatura sobre **eficacia organizacional** es cuantiosa. Muchos autores hablan acerca de eficacia en términos de ganancias, ventas o términos semejantes. Otros más sugieren criterios económicos como: costo por unidad, porcentaje de ganancias sobre las ventas, aumento del valor del inventario, relación entre capital y ganancia, etcétera.

Apenas recientemente, algunos teóricos de la administración y de la organización sugirieron medidas de eficacia administrativa en función del factor humano. Este punto de vista lo reforzaron, entre otros, Argyris, Etzioni, Likert y McGregor. Likert critica las medidas tradicionales de eficacia argumentando que “es claro que todas las medidas de resultado final proporcionan datos de hechos consumados. Esto es

válido para la medición de la producción, de los gastos de material, de los costos, de las ganancias y de los demás datos del área financiera...

Según Likert, algunos factores que conducen a obtener la eficacia administrativa y organizacional son: las *cualidades humanas*, el nivel de *confianza e interés*, la *motivación*, la *lealtad*, el *desempeño* y la capacidad de la organización para *comunicarse con claridad*, *interactuar efectivamente* y *tomar decisiones adecuadas*.⁵

¿Cuáles son algunos factores de eficiencia que conducen a obtener la eficacia administrativa y organizacional?

Estas variables humanas reflejan el estado interno y la salud de la organización y son, asimismo, *variables o tópicos del estudio del CO*.

Así, con base en estos planteamientos, algunos autores sugieren las siguientes medidas de eficacia, producto de un **sano comportamiento** al interior de las organizaciones:

- Niveles adecuados de moral de los empleados y, en consecuencia, satisfacción en el trabajo.
- Disminución y bajos niveles de rotación de personal y ausentismo o absentismo.⁶
- Buenas relaciones interpersonales.
- Buenas relaciones entre los departamentos.
- Empatía de objetivos individuales y organizacionales.
- Adecuada utilización de la fuerza laboral.
- Mejor adaptación al ambiente externo y sus continuos cambios.

El CO y su comprensión cumplen un papel muy importante en el logro de la eficiencia y eficacia organizacionales.

Para concluir diremos que, amén de las razones expuestas, el estudio del comportamiento organizacional siempre se hará necesario si se quiere desarrollar una organización productiva y competitiva, ya que el sano comportamiento humano al interior de las organizaciones es, indudablemente, la piedra angular de todos sus procesos y resultados.

⁵ Likert, Rensis. *Una organización humana*. San Paulo, Atlas, 1975.

⁶ Absentismo o ausentismo: falta de asistencia practicada habitualmente.

Ejercicio 2

1. Explica brevemente por qué el factor humano se ha convertido en la ventaja competitiva de cualquier organización:

2. ¿Cuál es el eje de estudio del comportamiento organizacional?

- a) La organización, la estructura y los niveles jerárquicos.
- b) Los procesos y sistemas de trabajo en la organización.
- c) La calidad de bienes y servicios, así como la productividad organizacional.
- d) La conducta humana y su impacto al interior de la organización.

3. Son fines prácticos del comportamiento organizacional:

- a) El individuo y su comportamiento al interior de las organizaciones.
- b) El desarrollo humano y la calidad competitiva de la organización.
- c) La supervisión y el control del personal.
- d) La selección y evaluación del personal.

4. Explica brevemente cómo contribuye la aplicación y el aprendizaje obtenido del comportamiento organizacional a la creación de organizaciones exitosas.

5. Completa las siguientes columnas:

Factores de eficiencia relacionados con el CO	Medidas de eficacia relacionadas con el CO

1.3. La labor de los administradores frente al comportamiento organizacional

Para lograr medidas eficaces del desempeño organizacional, el **CO** requiere de la aplicación de *métodos de investigación* compuestos por aquellas *técnicas* utilizadas para comprender las diversas formas en las que los individuos y los grupos actúan dentro de la organización y cómo ésta responde ante su entorno cambiante y dinámico.

Dicha responsabilidad recae, principalmente, en los *cuadros directivos y gerenciales* de una empresa determinada, quienes, valiéndose de asesoría técnica –bien sea externa a través de *consultores especializados*, o interna, proporcionada por personal de la propia empresa–, *administran el comportamiento organizacional* a fin de incrementar la productividad y la adaptación a los cambios del medio ambiente.

La administración del CO es una tarea fundamental de todo administrador a fin de direccionar estrategias que lleven a la eficiencia y eficacia organizacionales.

De esta manera, entendemos por **administración del comportamiento organizacional** al proceso a través del cual se *planean, organizan, dirigen y controlan los recursos humanos* para incrementar su efectividad, en beneficio del individuo y de la organización en general.⁷

El incremento de efectividad a que se hace mención se refiere a la habilidad de una organización para alcanzar sus *metas* y *adaptarse a los constantes cambios del entorno*. Así, por ejemplo, el administrador puede trabajar con una o varias personas para que eleven su nivel de autoestima o para modificar la percepción que puedan tener acerca de ciertas tareas, con el propósito de elevar su productividad y su satisfacción por el trabajo y, por ende, las metas organizacionales.

1.3.1. Investigación del comportamiento organizacional

El proceso constante de investigación del comportamiento dentro de la organización, así como

¿Qué ventajas aporta el proceso de investigación en el contexto del CO?

⁷ Adaptado de George, Jennifer M. y Gareth Jones. *Understanding and managing organizational behavior*. EUA, Addison-Wesley Publishing Company, 1996, p. 15.

el conocimiento de los diversos métodos que existen para su realización, son tareas indispensables para todo *administrador*, ya que ello les permitirá a éstos y otros miembros de la organización:

- Conocer las causas de los sentimientos y los comportamientos de los individuos en el trabajo.
- Ser capaces de solucionar problemas en la organización y, de manera general, desarrollar estrategias para incrementar el bienestar y el desempeño personal.
- Utilizar las investigaciones previas para predecir y controlar el comportamiento de los individuos cuando se aproxima un cambio.
- Evaluar de manera objetiva las recomendaciones y sugerencias de acción que realicen consultores externos a la organización.
- Evaluar y aplicar las teorías del comportamiento organizacional de la forma más apropiada para la situación.

Para realizar una investigación del comportamiento organizacional, el administrador generalmente se basa en un **proceso científico**, el cual es **cíclico** y se compone de tres etapas: (1) *observaciones* del comportamiento organizacional; (2) *explicaciones generales* de dicho comportamiento; y (3) *predicciones específicas* sobre el mismo.

En este proceso intervienen tres funciones que todo administrador debe realizar para llegar de una etapa a la siguiente:

- **Inducción:** es el proceso mediante el cual los investigadores extraen las observaciones más generales del comportamiento organizacional para convertirlas, entonces, en explicaciones previas del mismo.
- **Deducción:** una vez que el investigador ya cuenta con las explicaciones generales del comportamiento observado, procede a proponer explicaciones específicas para dicho comportamiento o situación recurrente.
- **Verificación:** por medio de este proceso el investigador toma sus explicaciones generales y específicas y trata de validarlas a través de entrevistas profundas, cuestionarios y observación.



Figura 1.4. El proceso de investigación del comportamiento organizacional.

Para que estas funciones sean más claras, tomemos como ejemplo una fábrica de juguetes en la que existen indicios de insatisfacción entre el personal. Ante tal hecho, se solicita al administrador que realice una investigación para determinar las causas de dicho malestar.

¿Cómo se explica el proceso de investigación del comportamiento organizacional?

1. En primera instancia, el administrador recurre al análisis de datos y a la observación general, y determina que la insatisfacción laboral sólo se presenta en el caso de las mujeres (*proceso de inducción*).
2. Esta explicación general es trasladada a métodos más específicos de investigación, en donde el administrador concluye que la insatisfacción laboral se presenta en aquellas mujeres de la fábrica que tienen hijos, en virtud de que el horario de entrada es el mismo que el del jardín de niños y ello no les permite llegar a tiempo a su trabajo, ya que deben dejar primero a sus hijos en el servicio infantil (*proceso de deducción*).
3. Con el objetivo de validar la información y las explicaciones generales y específicas, el administrador decide aplicar una encuesta entre las trabajadoras, en la cual se incluyen preguntas de análisis del contento o descontento en la empresa, así como si tienen hijos o no. Posteriormente, se revisan las listas de puntualidad y asistencia y, en el caso de confirmar que las personas que más retardos y ausencias tienen son las mujeres con hijos, se procede a la aplicación de entrevistas más profundas para determinar si es cierto que se sienten insatisfechas por los horarios empalmados en sus responsabilidades como trabajadoras y madres (*proceso de verificación*). Derivado de ello, el grupo directivo y gerencial podrá desarrollar estrategias para la solución del problema investigado con el fin de incrementar el bienestar y el desempeño laboral.

1.3.2. El diseño de la investigación

Existen tres métodos básicos de investigación del CO: investigación cualitativa, de relación de variables, y experimental.

Dependiendo del síntoma específico del comportamiento organizacional manifestado, o de la fase del proceso de investigación (observación, explicación general o predicción), se utilizan diferentes métodos, los cuales pueden ser:

- **Investigación cualitativa.** Este tipo de investigación tiene como característica obligatoria la *observación* precisa del comportamiento actual dentro de las organizaciones.

El administrador debe escuchar atentamente lo que las personas dicen, así como observar cuidadosamente lo que hacen y registrar todas sus observaciones, con el propósito de obtener descripciones completas de lo que sucede en la organización y los factores que intervienen en el comportamiento actual.

Existen dos formas de realizar una investigación cualitativa: por medio de la *observación participante*, en la que el investigador realiza su función como parte del equipo, y la *observación directa*, en la que los miembros saben que están siendo observados.

- **Investigación de relación de variables.** En esta investigación el objetivo es encontrar aquella o aquellas variables que afectan o que provocan determinado comportamiento, como en el ejemplo de la fábrica de juguetes, en donde el comportamiento era el exceso de ausencias o retardos y la variable radicaba en el horario de entrada a la fábrica y al jardín de niños.

Para encontrar las *variables causales* el administrador utiliza encuestas, entrevistas y análisis de documentos. Enseguida toma las *variables más recurrentes* y comienza a hacer *relaciones* entre éstas y el comportamiento observado, de manera que encuentra aquella variable que con seguridad es la causante del comportamiento actual.

- **Investigación experimental.** La investigación de tipo experimental tiene el mismo objetivo que la de relación de variables: encontrar el factor que afecta o provoca cierto comportamiento. Sin embargo, en este caso lo que se hace es *indagar todas las variables posibles y manipularlas* hasta que se encuentre la causal.

Por ejemplo, si en la fábrica de juguetes se hubieran comenzado a modificar factores (variables), como las condiciones de trabajo, el tiempo de descanso y el horario de entrada y de salida, finalmente se hubiera establecido que la variable precisa que provocaba las ausencias de las trabajadoras era el horario de entrada.

¿En qué consisten los métodos usados para la investigación del CO?

Independientemente del método y del tiempo dedicado para la realización de cada una de las fases del proceso, la investigación en las organizaciones debe realizarse en aras de mejorar el desempeño de cada uno de los individuos.

Ejercicio 3

1. La administración del comportamiento organizacional es el proceso mediante el cual se _____, _____, _____ y _____ los recursos _____ para incrementar su _____.

2. Uno de los efectos de la aplicación de métodos de investigación en la organización es predecir y controlar el comportamiento de los individuos cuando se aproxima un cambio.

() Verdadero

() Falso

3. ¿Cuáles son las etapas del proceso científico de investigación del comportamiento organizacional?

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.

4. Son funciones que el administrador debe realizar para completar el proceso de investigación del CO?

- a) Observación, deducción y verificación.
- b) Observación, control y relación de variables.
- c) Inducción, deducción y verificación.
- d) Inducción, manipulación y supervisión.

5. ¿Cuál es el tipo de investigación en la que el investigador debe indagar todas las variables posibles y manipularlas hasta encontrar la causal?

- a) Investigación cualitativa.
- b) Investigación de relación de variables.
- c) Investigación experimental.
- d) Observación participante.

1.4. Disciplinas que apoyan al comportamiento organizacional

Aunque las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos, la investigación formal del comportamiento organizacional es relativamente nueva y sus antecedentes próximos tienen su origen en el campo de las ciencias sociales. La comprensión de las contribuciones de otras disciplinas como la *psicología*, la *antropología*, la *sociología*, la *psicología social* y la *ciencia política*, tiene particular importancia en el estudio del comportamiento organizacional, ya que comparten temas de interés y áreas de estudio que complementan la visión del CO.

A continuación se muestran estas relaciones:

Tabla 1.1. Disciplinas que contribuyen al estudio del comportamiento organizacional.⁸

Disciplina	Nivel de estudio relacionado con el CO	Contribuciones al campo de estudio del CO
Psicología	Individuo	Aprendizaje, percepción, motivación, actitudes, personalidad, liderazgo, satisfacción laboral, capacitación, toma de decisiones individuales, evaluación de desempeño, técnicas de selección de empleados, diseño de trabajo y estrés laboral.
Antropología	Grupo y organización	Valores, actitudes, análisis transcultural, ambiente y cultura organizacionales.
Sociología	Grupo y organización	Comportamiento intergrupal, dinámicas de grupo, equipos de trabajo, comunicación, poder, conflicto, organización formal, cambio en la organización y cultura organizacional.
Psicología social	Grupo	Cambio de comportamientos y actitudes, procesos de grupo, toma de decisiones grupales y comunicación.
Ciencia política	Organización	Conflicto, poder y política organizacional.

⁸ Adaptación de Robbins, Stephen. *Op. cit.*, p. 22.

• Contribuciones de la psicología al estudio del comportamiento organizacional

De todas las disciplinas de las ciencias sociales, la **psicología** es la más relacionada con el estudio del comportamiento y sus manifestaciones. De hecho, la psicología se define como la *ciencia encargada de medir, explicar y, en algunos casos, modificar el comportamiento humano*.

Las contribuciones de esta ciencia han sido muchas y muy variadas en lo que se refiere al estudio del *individuo como ser único y diferente*. Dentro de las aportaciones más representativas están el estudio de la personalidad, el proceso de aprendizaje, la percepción, las mediciones de actitud, el liderazgo efectivo, el proceso motivacional, la satisfacción laboral, los procesos intrínsecos de toma de decisiones, el estrés o tensión en el trabajo, las técnicas de selección de personal, la capacitación, la evaluación de desempeño, y el diseño del trabajo, entre otras.

La psicología ocupa un lugar preponderante en el campo del CO. De hecho, aporta a esta disciplina todos aquellos tópicos que conciernen al estudio del individuo.

• Contribuciones de la antropología al estudio del comportamiento organizacional

La **antropología** es definida como la disciplina encargada del *estudio de las culturas humanas*. Los antropólogos tratan de comprender cómo los valores y las creencias que conforman la cultura de determinada sociedad, afectan la estructura y el funcionamiento de ésta.

Algunos antropólogos afirman que para comprender la relación existente entre la *cultura* y la *sociedad* es necesario observar a la primera desde el punto de vista de las personas que constituyen una *unidad social específica*, y que para alcanzar este nivel es importante conocer los valores, actitudes y demás comportamientos que estas personas utilizan para ordenar y dar significado a sus vidas en conjunto.

¿Cuáles son las contribuciones de la antropología al campo del CO?

Así pues, mucho de nuestro conocimiento acerca de los *valores* y las *actitudes grupales*, la *cultura organizacional* y los *ambientes organizacionales*, las *diferencias entre culturas nacionales*, y entre *organizaciones* mismas, es resultado de la aplicación de métodos antropológicos.

• Contribuciones de la sociología al estudio del comportamiento organizacional

La **sociología** también ha demostrado un profundo interés en el *sistema social* y sus constantes interacciones, es decir, *estudia a la gente en relación con sus semejantes*.

Desde la perspectiva sociológica, las contribuciones al CO han puesto especial interés en el *comportamiento en organizaciones complejas y formales*, sin olvidar, aunque en un orden secundario, las relaciones que se establecen en las organizaciones informales.

La sociología hace énfasis en los procesos que se suscitan en la organización formal.

Derivado de ello algunas aportaciones importantes de la sociología al campo de estudio del comportamiento organizacional son: las dinámicas de grupo, la formación de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la teoría de la organización formal, la comunicación, el conflicto, el poder y, por supuesto, el comportamiento intergrupar.

• Contribuciones de la psicología social al estudio del comportamiento organizacional

La teoría de la **psicología social**, que hace uso tanto de las investigaciones de la psicología como de la sociología, provee un marco conceptual mediante el cual puede ser analizado el comportamiento organizacional, enfocando su atención a la *influencia de las interacciones personales*.

¿Cuál es la principal aportación de la psicología social al campo del CO?

Al respecto, una de las principales áreas de estudio que retoma el CO es el proceso del *cambio*: cuáles son sus etapas, cómo implantarlo con éxito y cómo reducir barreras y tensiones. Asimismo, los psicólogos sociales aportan al campo del comportamiento organizacional estudios relativos al comportamiento grupal, a la medición y cambio de actitudes, a los patrones de comunicación y a los procesos de toma de decisiones grupales, entre otros temas.

• Contribuciones de la ciencia política al estudio del comportamiento organizacional

Toda organización está inserta en un ambiente político y, por lo tanto, los individuos y los grupos al interior de la misma ejercen, en mayor o en menor grado, un comportamiento afín.

La **ciencia política** estudia el *comportamiento de individuos y grupos dentro de un ambiente político*. Sus contribuciones más específicas al campo del comportamiento organizacional son: las políticas organizacionales, la estructuración del conflicto y, preponderantemente, la asignación, fuentes y manifestaciones de poder al interior de las organizaciones.

Ejercicio 4

1. Relaciona ambas columnas:

() Dentro de sus mayores aportaciones al campo del CO se nombran: los valores, el estudio de la cultura organizacional y los ambientes organizacionales.

() Temas como la estructuración del conflicto y la asignación de poder son, sin duda, sus grandes contribuciones al estudio del comportamiento organizacional.

() Algunas de las áreas del CO que han recibido un aporte valioso de esta ciencia son: la dinámica de grupos, el diseño de equipos de trabajo y el comportamiento intergrupar.

() Brinda grandes aportaciones al comportamiento organizacional por medio de temas como: personalidad, aprendizaje, motivación, liderazgo, satisfacción en el trabajo, toma individual de decisiones, etcétera.

() Una de las más grandes aportaciones de esta ciencia es el estudio del cambio, esto es, cómo implantarlo y cómo reducir barreras fuera de su aceptación.

a) Psicología.

b) Psicología social.

c) Antropología.

d) Sociología.

e) Ciencia política.

1.5. Modelos de comportamiento organizacional

Un modelo constituye una representación simplificada de la realidad.

Los modelos de cualquier disciplina se desarrollan con base en estudios científicamente conducidos por expertos y ofrecen como resultado una *explicación de los eventos estudiados en la realidad*.

Existen diversas posiciones con respecto a los **modelos de comportamiento organizacional**. Esto es lógico, ya que cada organización es diferente. Ninguna organización es igual a otra. Las organizaciones podrán parecerse unas a otras, pero *nunca llegarán a ser iguales*.

¿Cuáles son las tres posturas básicas que desencadenan los modelos de CO?

Básicamente existen tres posturas generales que derivan en el planteamiento de los diferentes modelos de CO. Hay quienes suponen que los miembros de la organización, y en particular los empleados, son primordialmente *instrumentos pasivos*, capaces de realizar un trabajo y aceptar órdenes, pero no de una acción de iniciativa o de ejercer influencia en cualquier forma relevante.

Hay quienes postulan que los miembros traen a sus organizaciones actitudes, valores y objetivos, y que han ser *inducidos a participar en el sistema de comportamiento* de la organización; que hay un paralelismo incompleto entre su “objetivo” personal y el objetivo de la organización; y que conflictos actuales o potenciales sobre el objetivo dan importancia central a los fenómenos de *poder, actitudes y moral* en la explicación del comportamiento en la organización.

Hay también proposiciones que suponen que los miembros de la organización son *autores de decisiones y soluciones de problemas*, y que los procesos de *percepción y pensamiento* son de importancia central para la explicación del comportamiento en la organización.

Las diferencias entre los modelos de comportamiento organizacional dependen en gran medida de los principios asumidos por los directivos. Por esta razón, de acuerdo con la forma de pensar de los directivos respecto de las personas, y con base en la interpretación que hacen de los hechos cotidianos, tienden a actuar y a hacer actuar a los demás de una manera determinada, definiendo así el *ambiente organizacional* y el *comportamiento que será aceptable*.

Debido a que estos modelos señalan las directrices generales de conducta que se presentan en cada caso, es lógico pensar que la cultura de la organización siga parámetros muy similares a los mostrados por cada modelo. *Los modelos de CO van explicando en forma paralela la cultura organizacional de las entidades estudiadas.*

Los modelos de comportamiento organizacional más representativos son:

1. El modelo autocrático.
2. El modelo de custodia.
3. El modelo de apoyo.
4. El modelo colegiado.
5. La teoría Z.

La siguiente tabla resume los modelos mencionados y sus características:⁹

	Autocrático	De custodia (o paternalista)	De apoyo	Colegiado	Teoría Z
El modelo depende de:	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Sociedad	Equipo de trabajo
Orientación gerencial:	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo	Ambiente laboral estable, trabajo en equipo, interés por la persona
Orientación del empleado:	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo	Responsabilidad	Participación y consenso
Resultado psicológico del empleado:	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina	Automotivación y responsabilidad individual
Necesidades satisfechas del empleado:	Subsistencia	Mantenimiento	De más alto orden	Autoactualización	Calidad de vida en el trabajo y empleo a largo plazo
Resultado de desempeño:	Mínimo	Cooperación pasiva	Impulsos despertados	Entusiasmo moderado	Desempeño de alta calidad

A continuación trataremos brevemente cada uno de los modelos mencionados:

⁹ Adaptado de Davis, Keith y Newstrom, John. *Op. cit.*, p. 33.

1. Modelo autocrático

Este modelo está profundamente enraizado en la historia de la humanidad y ha sido el modelo por excelencia desde la Revolución Industrial. Su base operativa prevaeciente es el *poder*. Los que controlan tienen el poder para exigir que algunas cosas se hagan y otras no, y tienen, asimismo, el poder para castigar en caso de que los empleados no obedezcan.

En este tipo de organización la *autoridad es formal*. Los dueños, gerentes o jefes, lo saben todo y los empleados únicamente están en la organización para hacer lo que se les ordene. Existe, de igual manera, un rígido *control* de los empleados y del trabajo que desempeñan.

Por otra parte, el resultado del **modelo autocrático** da un tipo de empleado muy *dependiente del jefe*. Los salarios en este tipo de organizaciones son bajos, en correspondencia con el también *bajo rendimiento laboral*, en virtud de que la mayoría de los empleados carece de cualquier compromiso con la empresa.

¿Cómo se explica el modelo autocrático del CO?

La comunicación en este modelo es *unilateral*, de arriba hacia abajo, de *jefe a subordinado*; difícilmente hay comunicación en sentido inverso. El contrato del empleado con la empresa es meramente económico y prácticamente no existe *contrato psicológico*, es decir, no hay un compromiso emocional del empleado hacia la empresa en virtud de que no se asume, en la mayoría de las veces, como parte significativa de la misma.

Finalmente, se puede señalar que, a pesar de que este modelo de comportamiento organizacional es muy criticado, ha funcionado por mucho tiempo y ha ayudado a generar grandes éxitos empresariales.

Cabe aclarar que la descripción de este modelo es extrema; sin embargo, estos conceptos nos sirven para aclarar los rasgos más característicos del mismo.

2. Modelo de custodia o modelo paternalista

El maltrato de los jefes hacia los empleados, que se desprendía del modelo autocrático, traía como consecuencia que éstos callaran pensamientos y sentimientos de protesta que normalmente afloraban en situaciones de presión extrema. Dichos

empleados reprimían sus sentimientos de odio, inseguridad, frustración y agresividad en contra de sus jefes o patrones, y salían a flote en circunstancias difíciles o, en ocasiones, eran canalizados en el hogar u otros ambientes sociales.

Algunos asesores de las organizaciones observaron que si se modificaba este tenso ambiente laboral, probablemente los empleados serían más eficientes en sus actividades. Con base en estas ideas, algunas empresas iniciaron programas para *mejorar la calidad de la vida laboral y ofrecer prestaciones* a los empleados. Sin embargo, estos programas llegaron al extremo de caer en el **paternalismo** hacia los empleados.

Así, las empresas pronto se vieron aplicando un modelo de custodia del comportamiento organizacional, para lo cual requerían de una gran cantidad de recursos económicos a fin de atender, preponderantemente, las *necesidades de seguridad* de sus empleados.

El modelo paternalista se describe en su posición extrema como: recompensas materiales, seguridad laboral y dependencia hacia la organización.

Una de las desventajas de este modelo es que, al reducir la dependencia hacia un jefe, *se amplía la dependencia hacia la organización*, desencadenando así el paternalismo. Los empleados necesitan ahora la organización para lograr su seguridad y bienestar.

En este modelo es muy probable que el empleado no trabaje a toda su capacidad en tanto que se limita su sentido de innovación creativa y participación laboral ante la dependencia organizacional, ya que el hecho de que se sientan complacidos no implica que estén plenamente satisfechos o realizados.

3. Modelo de apoyo

El **modelo de apoyo** está basado en el *liderazgo*, en contraste con los modelos anteriores basados en el poder (autocrático) o en el dinero (paternalista). Los líderes de la organización ayudan a los empleados a crecer y alcanzar cada vez mayores logros para sí y para la organización.

¿Cómo actúa el modelo de apoyo en el CO?

La gerencia se enfoca en *apoyar al empleado en su desempeño*, y a su vez el resultado psicológico del empleado es un sentimiento de *participación y colaboración* en las tareas dentro de la organización.

A través del liderazgo se busca generar un clima que ayude a los empleados al *autodesarrollo* y los motiva hacia el *logro de las metas organizacionales*, a la *par de sus objetivos personales*. El líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que se “contaminan o echan a perder” debido a un clima laboral inadecuado.

En consecuencia, si la gerencia ofrece a sus empleados la oportunidad correcta, los apoya en sus expectativas y no solamente paga sueldos y otorga prestaciones (como es el caso del modelo paternalista), los empleados aceptarán responsabilidades y estarán dispuestos a colaborar y a superarse. El empleado siente, entonces, que es tomado en cuenta y participa en las actividades de la organización, pues satisface sus *necesidades de estatus y reconocimiento*.

4. Modelo colegiado

En realidad, el **modelo colegiado** es una ampliación del modelo de apoyo. El término *colegiado* se refiere a *un equipo de personas que buscan un fin común*. El centro del modelo es la premisa de que en la medida en que una persona sea tomada en cuenta se sentirá útil y necesaria. El modelo se aplica a todos los niveles y en algunos casos, inclusive, se eliminan términos como empleado y jefe, sustituyéndolos de manera homogénea por el de *colaboradores*.

El modelo colegial requiere que la administración cree una sensación de compañerismo con los empleados.

En el modelo colegiado la unidad básica de trabajo no es el individuo sino el *equipo de trabajo* y, en este caso, el directivo es un entrenador que está preparando a un equipo del cual es un miembro más. El equipo se siente responsable de hacer productos y prestar servicios de calidad, principalmente por el *prestigio* del equipo, con lo cual se afianza el contrato psicológico de sus integrantes. En este modelo el empleado llega a la *autodisciplina* y en cierto grado a la *autorrealización*.

5. Teoría Z

Esta teoría, propuesta por William Ouchi, es un modelo híbrido que busca *adaptar la fuerza laboral dentro de un eficaz sistema administrativo*. Dicho modelo se basa principalmente en la creación de un equipo de trabajo dentro de un ambiente laboral estable, donde las necesidades de *afiliación, independencia y control* del empleado se cumplan y al mismo tiempo se satisfagan las necesidades de un desempeño de alta calidad para la empresa.

Algunas características de este modelo son:¹⁰

- Empleo a largo plazo.
- Carreras no especializadas.
- Responsabilidad individual.
- Interés por la totalidad de la persona.
- Sistemas de control menos formales.
- Toma de decisiones por consenso.
- Menor rapidez de promociones.

La teoría Z ha estimulado a muchos administradores a analizar su modelo actual de CO, pese a que también ha sido objeto de críticas importantes.

Este modelo ha sido puesto en práctica sobre todo en Estados Unidos, sin embargo, algunos críticos señalan que es solamente una extensión de otras teorías que no habían tenido plena aceptación. Con todo, este modelo ha sido muy útil al impulsar la reflexión sobre el comportamiento organizacional en las empresas.

Finalmente, y a manera de conclusión, se puede decir que los modelos de comportamiento organizacional presentan las siguientes características:

¿Qué conclusiones generales se desprenden de los modelos del CO?

- El uso de estos modelos se ha desarrollado con el tiempo y hasta la fecha éstos se encuentran en *constante evolución*. Hoy en día tienen más aceptación los modelos de apoyo y el colegiado.
- Estos modelos *generan valores terminales (o incrementales)*, es decir, valores como la educación y la realización personal en el trabajo, mismos que pueden compartirse, obtenerse o generarse sin que los pierda el que los brinda. Los modelos de apoyo, el colegiado y la teoría Z se acercan más a este tipo de valores.
- Cada nuevo modelo se ha creado, en parte, para *satisfacer cierto tipo de necesidades humanas*. Así, el modelo autocrático satisface de manera razonable las necesidades de subsistencia aunque no las de seguridad. El modelo paternalista busca satisfacer, preponderantemente, las necesidades de seguridad. Por su parte, el modelo de apoyo y el colegiado intentan satisfacer las necesidades de afiliación, estima y autorrealización.

¹⁰ *Ibíd*em, p. 44.

- Con certeza continuará la *tendencia a utilizar cada vez más los modelos de apoyo y colegiado*, por sus características que se adaptan mejor a las organizaciones modernas. Estos modelos apoyan la satisfacción de necesidades personales del más alto nivel y generan, asimismo, la motivación del trabajo creativo e intelectual, bases del trabajo empresarial necesario hoy en día.
- Un modelo puede usarse como eje del comportamiento organizacional; sin embargo, según las circunstancias y las necesidades de la organización, siempre habrá posibilidad de aplicaciones más idóneas para otros modelos que se puedan *adaptar de mejor manera a una determinada situación*.

1.6. Retos actuales del comportamiento organizacional

Cada vez, con más frecuencia, los administradores actúan en un entorno dinámico e impredecible; incluso, grandes organizaciones pueden caer en el fracaso como consecuencia de hechos inesperados o decisiones erróneas.

Si bien la administración eficaz implica enfrentar riesgos e innumerables desafíos, directivos y gerentes pueden aumentar sus probabilidades de éxito mediante una adecuada administración del comportamiento organizacional. “Muchos son los retos y oportunidades para que los administradores utilicen los conceptos de esta disciplina, ya que el CO puede ofrecer, si no soluciones, sí valiosos puntos de vista para acercarse a ellas.”¹¹

Entre algunos de los principales retos que enfrenta el comportamiento organizacional mencionamos los siguientes:

• Mejorar la calidad y la productividad

El CO ofrece a administradores y empleados una valiosa visión para enfrentar los cambios orientados a mejorar la calidad y productividad.

Actualmente vivimos en una era dominada por la **administración hacia la calidad total (ACT)**, en la que únicamente aquellas organizaciones que ofrezcan a sus clientes productos y servicios con las especificaciones que ellos requieren en términos

¹¹ Robbins, Stephen. *Op. cit.* p. 13.

de *calidad, servicio y costo*, serán las que tengan una oportunidad de prosperar en este ambiente de fuerte competencia.

La ACT tiene implicaciones importantes para el comportamiento organizacional:

Por un lado confiere a los administradores la responsabilidad de ejercer cambios orientados a mejorar la calidad y productividad de sus procesos de trabajo, productos y servicios, y de incluir a los empleados en cualquier esfuerzo de esta índole bajo la perspectiva que ofrece el campo del CO.

Por otro lado, requiere de los empleados un compromiso absoluto para ejercer su trabajo sin “errores o cero defectos” y una fuerte participación tanto en la implantación como en la planeación de los cambios encaminados a incrementar su desempeño, así como la calidad y la productividad organizacional.

• Administrar la diversidad de la fuerza de trabajo

Uno de los mayores retos a los que se enfrentan las organizaciones actuales es la administración de la **diversidad en la fuerza laboral**, esto es, la presencia conjunta –en una sola organización– de diferencias individuales basadas en el *género, la raza, la edad y los orígenes socioculturales*, entre otras.

¿Qué se entiende por diversidad de la fuerza laboral?

Aunque actualmente se ha logrado un cierto avance en la concientización de las diferencias entre las personas que laboran en las organizaciones, el mayor reto al cual se deben enfrentar los administradores es al de la barrera casi invisible que todavía existe para las mujeres y las minorías raciales o religiosas.

La diversidad de la fuerza de trabajo tiene, entonces, grandes implicaciones para la práctica del comportamiento organizacional. Los administradores deben promover, por medio de sus preceptos, un **valor hacia la diversidad** en el que se reconozcan las diferencias individuales y se responda a ellas apropiadamente a fin de asegurar la retención del empleado y una mayor productividad. “Si la diversidad se maneja adecuadamente, puede promover la *creatividad* y la *innovación* en las organizaciones, así como mejorar la *toma de decisiones*, proporcionando diferentes perspectivas sobre los problemas. Cuando la diversidad no se maneja correctamente, existe el potencial de *mayor rotación, mayor dificultad en la comunicación y más conflictos interpersonales*”.¹²

¹² *Ibidem.*, p. 16.

• **Facultar a la gente para decidir y actuar**

En la teoría organizacional, la delegación de funciones, responsabilidades y toma de decisiones es concebida como **cesión del poder administrativo**.

Las estructuras organizacionales actuales están proponiendo esquemas de trabajo relacionados con nuevas formas de vida laboral en las que predomine el *conocimiento*, la *información*, la *tecnología* y la *rapidez como estrategia empresarial*. Ello implica, a su vez, nuevos estilos de administración que confieran a los empleados mayor libertad para **tomar decisiones y autodirigirse**.

Esta tendencia promueve un significado importante para el comportamiento organizacional. Los administradores deberán ser capaces de aprender a *delegar* y a fomentar entre los empleados un involucramiento tal que motive al individuo a sentirse *como parte integral de la organización*, esto es, un activo solucionador de problemas que ayuda a planear cómo se deben hacer las cosas y cómo hacer que éstas se lleven a cabo de manera eficiente y productiva. Dentro del campo del CO este reto está relacionado con tópicos como: *estilos de liderazgo, motivación, relaciones de poder y diseño del trabajo*, entre otros.

Existen todavía muchos desafíos para el comportamiento organizacional; la mayoría de ellos circunscritos al entorno competitivo y globalizado del mundo actual. La lista sería excesiva y el espacio realmente poco; sin embargo, no queremos pasar por alto la mención de algunos más que nos parecen importantes, como son: *mejorar las habilidades del personal, estimular la innovación y el cambio, aumentar la lealtad de los empleados y, mejorar el comportamiento ético y la responsabilidad social*.

Ejercicio 5

1. El liderazgo es pieza fundamental de este modelo de comportamiento organizacional, en el que se busca satisfacer las necesidades de estatus, reconocimiento y autodesarrollo de los empleados.

- a) Modelo autocrático.
- b) Modelo de custodia.
- c) Modelo de apoyo.
- d) Modelo colegiado.

2. Menciona brevemente cuáles son las características fundamentales de la teoría Z:

3. El modelo colegiado del comportamiento organizacional establece una orientación gerencial eminentemente económica y centra su atención en el equipo de trabajo.

() Verdadero

() Falso

4. En este modelo de CO se amplía la dependencia hacia la organización, toda vez que ésta es vista como un instrumento que satisface las necesidades de seguridad del empleado.

- a) Modelo autocrático.
- b) Modelo de custodia
- c) Modelo de apoyo.
- d) Modelo colegiado.

5. ¿Cuáles son los desafíos más relevantes del comportamiento organizacional?

Resumen

Las organizaciones son *sistemas sociales* de transformación que utilizan diferentes recursos para producir bienes y servicios; sin embargo, su existencia está condicionada a la participación de las personas, por lo que el estudio del factor humano resulta indispensable para asegurar su éxito. Esto quiere decir que una organización, vista desde la perspectiva de un *sistema social y abierto*, nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo vivo y cambiante, intencionalmente construido y reconstruido para conseguir algunos objetivos y adaptarse a la dinamicidad del medio ambiente.

Las organizaciones como sistemas sociales, y el *interés mutuo entre individuo y organización*, refieren la importancia de la relación empresa/institución-individuo, la manera en la que las organizaciones se conforman por y gracias a las personas, así como el beneficio humano y social que aporta la conjunción de ambas partes.

Por ello, la comprensión del *comportamiento organizacional* es más importante que nunca. El CO es una disciplina que estudia los actos y actitudes que conforman el comportamiento humano dentro de las organizaciones, con el fin de conocer sus causas y aplicar ese conocimiento para crear organizaciones plenamente humanas y altamente competitivas.

Recientemente algunos teóricos de la administración sugirieron medidas de *eficacia administrativa y organizacional* como resultado de un *sano comportamiento* al interior de la organización. Algunas de estas medidas son: niveles adecuados de moral de los empleados y satisfacción en el trabajo, disminución y bajos niveles de rotación de personal y absentismo, buenas relaciones interpersonales y entre los departamentos, empatía de objetivos individuales y organizacionales, adecuada utilización de la fuerza laboral y, mejor adaptación al ambiente externo y sus continuos cambios.

Para lograr medidas eficaces del desempeño organizacional, el CO requiere de la aplicación de *métodos de investigación* para comprender las diversas formas en las que los individuos y los grupos actúan dentro de la organización y cómo ésta responde ante su entorno cambiante y dinámico. Dicha responsabilidad recae, principalmente, en los *administradores* que conforman los cuadros directivos y gerenciales de una organización.

Para realizar una investigación del comportamiento organizacional, el administrador generalmente se basa en un *proceso científico*, el cual es *cíclico* y se compone de tres etapas: (1) *observaciones* del comportamiento organizacional; (2) *explicaciones generales* de dicho comportamiento; y (3) *predicciones específicas* sobre el mismo. En este proceso intervienen tres funciones que todo administrador debe realizar para llegar de una etapa a la siguiente: *inducción*, *deducción* y *verificación*.

Asimismo, dependiendo del síntoma específico del CO manifestado, o de la fase del proceso de investigación, se utilizan diferentes métodos, los cuales pueden ser: *investigación cualitativa*, *investigación de relación de variables* o *investigación experimental*.

Diversas son las disciplinas que han contribuido a la visión del estudio del comportamiento organizacional. La *psicología*, la *sociología*, la *antropología*, la *psicología social* y la *ciencia política* son las ciencias que proveyeron el marco básico y los principios para el estudio del comportamiento organizacional. Sin duda alguna, de todas ellas la psicología ocupa un lugar preponderante en este campo.

Existen diferentes posiciones con respecto a los *modelos de comportamiento organizacional*. Esto es lógico ya que cada organización es diferente. Las organizaciones podrán parecerse unas a otras, pero nunca llegarán a ser iguales. Los modelos de CO más representativos son: el *modelo autocrático*, el *modelo de custodia*, el *modelo de apoyo* y el *modelo colegiado*. En épocas recientes ha sido incluido un nuevo modelo, la denominada *teoría Z*, cuya manifestación se aprecia preponderantemente en Japón y en Estados Unidos.

Aun en nuestros días existen muchos desafíos para el comportamiento organizacional; la mayoría de ellos circunscrita al entorno competitivo y globalizado del mundo actual. Éstos son, entre otros: mejorar la calidad y la productividad, administrar la diversidad de la fuerza de trabajo, facultar a la gente para decidir y actuar, mejorar las habilidades del personal, estimular la innovación y el cambio, aumentar la lealtad de los empleados y mejorar el comportamiento ético y la responsabilidad social.

Actividades recomendadas

1. Investiga en Internet el desarrollo histórico del comportamiento organizacional. Con base en tu investigación, y mediante un trabajo en equipo, elabora un cuadro de análisis que considere las siguientes variables: época, autor o autores, concepción de organización, concepción de individuo, visión humana en el trabajo o aportación al estudio del CO. Incluye en tu análisis la visión actual del comportamiento organizacional e intercambia la información en una discusión grupal abierta.

2. A través de una investigación de campo, compara el ambiente competitivo que enfrentaron las principales corporaciones en los años setenta con el ambiente de los noventa. Contrasta la forma en que estos cambios en el ambiente están afectando a los empleados.

3. Selecciona una organización que conozcas y evalúa la eficacia de sus prácticas de administración del comportamiento organizacional. ¿Qué tan sistemáticamente se llevan a cabo éstas y otras actividades relacionadas con este campo de estudio?

Autoevaluación

1. ¿Por qué se dice que la organización es un sistema social?

2. Las organizaciones tienen un propósito _____, se constituyen y se sostienen basándose en algún interés _____ que comparten con los participantes. Las personas consideran a las organizaciones como _____ para alcanzar sus propias _____ y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan _____ que les ayuden a lograr sus _____ organizacionales.

3. Es un acuerdo tácito, no explícito, entre individuo y organización para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones laborales. Dicho contrato influye, determinadamente, en las expectativas y en el comportamiento de las partes.

- a) Beneficio mutuo.
- b) Contrato psicológico.
- c) Metas organizacionales.
- d) Organización formal.

4. Define, con tus propias palabras, qué es el comportamiento organizacional:

5. ¿Cuáles son los tres niveles básicos de análisis del comportamiento organizacional?

- a) Los procesos, los sistemas de trabajo y la estructura organizacional.
- b) La sociedad, el individuo y el ambiente de trabajo.
- c) El reclutamiento, la selección y la promoción del personal.
- d) El individuo, el grupo y la organización.

6. El CO debe buscar apoyar a las organizaciones en el desarrollo personal y humano mediante el reconocimiento, el _____ y el _____ de la _____ del hombre.

7. El fin práctico del comportamiento organizacional es:

- a) Motivar a los empleados para que alcancen sus metas personales.
- b) Mejorar la eficacia administrativa y organizacional.
- c) Crear organizaciones orientadas al servicio.
- d) Delegar funciones y dar apertura a la comunicación interpersonal.

8. Satisfacción en el trabajo, disminución y bajos niveles de rotación del personal y absentismo, empatía de objetivos individuales y organizacionales, adecuada utilización de la fuerza laboral y mejor adaptación al ambiente externo, y sus continuos cambios, son:

- a) Medidas de eficacia, resultado de un sano comportamiento al interior de una organización:
- b) Factores humanos de eficiencia administrativa.

- c) Tareas indispensables del administrador.
- d) Resultados de un proceso de investigación del CO.

9. ¿Cuáles son los efectos básicos que resultan de una investigación del CO?

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.
- d) _____.
- e) _____.

10. Para realizar una investigación del comportamiento organizacional, el _____ generalmente se basa en un proceso _____, el cual es _____ y se compone de tres etapas: (1) _____; (2) _____ generales; y (3) _____ específicas del comportamiento organizacional.

11. Relaciona ambas columnas:

- | | |
|---|------------------|
| () El investigador procede a proponer explicaciones específicas para un comportamiento o situación recurrente. | a) Inducción. |
| () El investigador extrae las observaciones más generales del comportamiento organizacional para convertirlas en explicaciones previas del mismo. | b) Deducción. |
| () El investigador toma sus explicaciones generales y específicas y trata de validarlas a través de observaciones, entrevistas profundas, cuestionarios, etcétera. | c) Verificación. |

12. Es el tipo de investigación que tiene como objetivo indagar todas las variables posibles que afectan o que provocan determinado comportamiento:

- a) Investigación cualitativa.
- b) Investigación científica.
- c) Investigación de relación de variables.
- d) Investigación experimental.

13. Esta investigación tiene como característica la observación precisa del comportamiento organizacional actual.

- a) Investigación experimental.
- b) Investigación cualitativa.
- c) Investigación de relación de variables.
- d) Investigación científica.

14. Menciona cuáles son las disciplinas que han contribuido al campo de estudio del CO y especifica a cuál de los tres niveles o unidades de análisis (individuo, grupo y organización) se concretan sus aportaciones:

- a) _____. Nivel o unidad de análisis: _____.
- b) _____. Nivel o unidad de análisis: _____.
- c) _____. Nivel o unidad de análisis: _____.
- d) _____. Nivel o unidad de análisis: _____.
- e) _____. Nivel o unidad de análisis: _____.

15. Dentro de las aportaciones de esta ciencia se nombran las técnicas de selección de personal, la capacitación, la evaluación de desempeño y el diseño de trabajo, entre otras.

- a) La sociología.
- b) La psicología social.
- c) La antropología.
- d) La psicología.

16. Las contribuciones de la psicología social al CO han puesto especial interés en el comportamiento en organizaciones complejas y formales:

() Verdadero

() Falso

17. ¿Cuáles son los modelos de comportamiento organizacional más representativos?

- a) _____.
- b) _____.

- c) _____.
- d) _____.
- e) _____.

18. Este reto del CO confiere a los administradores la responsabilidad de promover un valor hacia la diversidad en el que se reconozcan las diferencias individuales y se responda a ellas apropiadamente a fin de asegurar la retención del empleado y una mayor productividad.

- a) Mejorar la calidad y productividad.
- b) Administrar la diversidad de la fuerza de trabajo.
- c) Mejorar las habilidades.
- d) Facultar a la gente para decidir y actuar.

Respuestas a los ejercicios

Ej. 1

1. b)
2. a) Una organización siempre incluye dos o más personas. b) Estas personas interactúan. c) Estas interacciones siempre pueden ser descritas por medio de cierta clase de estructura. d) Toda persona en la organización tiene objetivos personales. e) Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos organizacionales.
3. Verdadero.
4. Sociales / existencia / necesidades / crecimiento / posicionamiento/ funciones / posición.
5. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden a lograr sus objetivos organizacionales.

Ej. 2

1. Respuesta abierta que resalte, de alguna manera, el hecho de que los individuos constituyen el motor de la organización, la fuente de su permanencia y competitividad, y el elemento de distinción y reconocimiento ante las demás organizaciones.
2. d)
3. b)
4. Respuesta abierta que precise, en cierto sentido, que el CO permite obtener un conocimiento particular acerca del individuo, el grupo y la organización; conocimiento que posibilita direccionar estrategias que reconozcan, respeten e impulsen la dignidad del hombre y su desarrollo personal, al tiempo que se incrementa la eficacia y competitividad organizacional.
- 5.

Factores de eficiencia relacionados con el CO.	Medidas de eficacia relacionadas con el CO.
Cualidades humanas, el nivel de confianza e interés, la motivación, la lealtad, el desempeño y la capacidad de la organización para comunicarse con claridad, interactuar efectivamente y tomar decisiones adecuadas.	Adecuada moral de los empleados y satisfacción en el trabajo; bajos niveles de rotación de personal y absentismo; buenas relaciones interpersonales y entre departamentos; empatía de objetivos individuales y organizacionales; adecuada utilización de la fuerza laboral; mejor adaptación al ambiente externo y sus continuos cambios.

Ej. 3

1. Planean / organizan / dirigen / controlan / humanos / efectividad.
2. Verdadero.
3. a) Observaciones del comportamiento organizacional; b) explicaciones generales de dicho comportamiento; y c) predicciones específicas sobre el mismo.
4. c)
5. c)

Ej. 4

1. (c)
(e)
(d)
(a)
(b)

Ej. 5

1. c)
2. Empleo a largo plazo; carreras no especializadas; responsabilidad individual; interés por la totalidad de la persona; sistemas de control menos formales; toma de decisiones por consenso; menor rapidez de promociones.
3. Falso.
4. b)
5. Mejorar la calidad y productividad; administrar la diversidad de la fuerza de trabajo; facultar a la gente para decidir y actuar; mejorar las habilidades del personal; estimular la innovación y el cambio; aumentar la lealtad de los empleados, y mejorar el comportamiento ético y la responsabilidad social.

Respuestas a la autoevaluación

1. Porque son las personas las que hacen posible su existencia; de esta manera, al igual que los individuos, las organizaciones tienen necesidades específicas, desempeñan funciones determinadas y guardan una posición particular dentro de la sociedad.
2. Humano / mutuo / medios / metas / personas / objetivos.
3. b)
4. Respuesta abierta basada en la siguiente definición: el CO es una disciplina que estudia los actos y actitudes que conforman el comportamiento humano dentro de las organizaciones, con el fin de conocer sus causas y aplicar ese conocimiento para crear organizaciones plenamente humanas y altamente competitivas.
5. d)
6. Respeto / impulso / dignidad.
7. b)
8. a)
9. a) Conocer las causas de los sentimientos y comportamientos de los individuos; b) solucionar problemas y desarrollar estrategias para incrementar el bienestar y el desempeño personal; c) predecir y controlar el comportamiento cuando se aproxima un cambio; d) evaluar de manera objetiva las recomendaciones y sugerencias que realicen consultores externos y; e) evaluar y aplicar las teorías del comportamiento organizacional de la forma más apropiada para la situación.
10. Científico / cíclico / observaciones / explicaciones / predicciones.
11. (b)
(a)
(c)
12. c)
13. b)
14. a) Psicología / individuo; b) Antropología / grupo y organización; c) Sociología / grupo y organización; d) Psicología social / grupo; e) Ciencia política / organización.
15. d)
16. Falso.
17. a) Modelo autocrático; b) modelo de custodia o paternalista; c) modelo de apoyo; d) modelo colegiado; e) teoría Z.
18. b)

Bibliografía

- Chiavenato, Idalberto,
Administración de recursos humanos,
México, McGraw-Hill, 2000.
- Davis, Keith y Newstrom, John W.,
Comportamiento humano en el trabajo,
México, McGraw-Hill, 1991.
- George, Jennifer M. y Gareth Jones,
Understanding and managing organizational behavior,
EUA, Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- Kreitner / Kinicki,
Comportamiento de las organizaciones,
México, McGraw-Hill, 1997.
- Likert, Rensis,
Una organización humana,
San Paulo, Atlas, 1975.
- Robbins, Stephen,
Comportamiento organizacional. Teoría y práctica,
México, Prentice-Hall, 1996.