



# ANTOLOGÍA

NOMBRE DE LA MATERIA:  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

*LICENCIATURA:*  
*ADMINISTRACIÓN Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS.*

*CUATRIMESTRE:*  
*5°CUATRIMESTRE..*

*ENERO – ABRIL*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 fundó la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **MISIÓN**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **VISIÓN**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **VALORES**

- Disciplina

- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por dos círculos entrelazados de manera vertical que representa la unión, sinergia y colaboración tanto del personal de la universidad como el alumnado encaminado hacia el éxito.

## ESLOGAN

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

**Materia:**  
**Comportamiento organizacional.**

---

**Objetivo de la materia:**

El alumno identificará los problemas del comportamiento humano sobre la vida, estructura y procesos organizacionales. Asimismo, reconocerá los principios teóricos que fundamentan dichos comportamientos y aprenderá a aplicarlos en su desempeño laboral para contribuir a la efectiva gestión de las organizaciones y a generar calidad de vida a su interior.

Además de conocer los elementos que conforman las características del individuo, del grupo y de las organizaciones, así como los factores que influyen en el comportamiento humano. Aplicar sus conocimientos para proponer estrategias en la solución de conflictos y propiciar el desarrollo de organizaciones sanas.

## ÍNDICE

### Unidad 1. Introducción al comportamiento organizacional.

1.1 Definición de comportamiento organizacional.	9
1.2 Características del CO.	11
1.3 Los tres niveles del CO.	13
1.4 Variables del CO.	15
1.5 Variables intermedias del CO.	18
1.6 Utilidades del CO.	20
1.7 Concepto de organización.	22
1.8 El estudio de las organizaciones.	25
1.9 ¿Qué esperan las personas de la organización?	27
1.10 Lo que las organizaciones esperan de las personas.	29
1.11 El entorno.	31
1.12 Las organizaciones como sistemas abiertos.	34

### Unidad 2.- Diseño y cultura organizacional.

2.1 Concepto de diseño organizacional.	37
2.2 Tamaño y ciclo de vida.	39
2.3 ¿Cuál es el propósito de la organización?	41
2.4 Concepto de cultura.	45
2.5 Cultura organizacional.	48
2.6 Tipos de culturas y perfiles organizacionales.	50
2.7 Características de las culturas exitosas.	53
2.8 Naturaleza del conocimiento.	56
2.9 Tipos de conocimientos.	58
2.10 Uso del conocimiento.	61
2.11 Aprendizaje.	64

### Unidad 3.- Las personas en las organizaciones.

3.1 Las personas y las organizaciones.	67
3.2 Características individuales.	68

<b>3.3 La importancia de las diferencias individuales.</b>	<b>71</b>
<b>3.4 Diferencias individuales en aptitudes.</b>	<b>73</b>
<b>3.5 Diferencias de personalidad entre los individuos.</b>	<b>76</b>
<b>3.6 Concepto de percepción.</b>	<b>78</b>
<b>3.7 El proceso de percepción.</b>	<b>80</b>
<b>3.8 Factores que influyen en la percepción.</b>	<b>82</b>
<b>3.9 Distorsiones de la percepción.</b>	<b>84</b>
<b>3.10 Atribución.</b>	<b>87</b>
<b>3.11 Los paradigmas.</b>	<b>89</b>
<b>3.12 Actitudes.</b>	<b>91</b>
<b>3.13 Concepto de motivación.</b>	<b>94</b>
<b>3.14 Proceso de motivación.</b>	<b>96</b>
<b>3.15 Análisis del proceso de motivación.</b>	<b>100</b>
<b>Unidad 4.- La dinámica de la organización. Microperspectiva del CO.</b>	
<b>4.1 Teorías de la motivación.</b>	<b>102</b>
<b>4.2 Teoría ERC y Teoría de los dos factores de Herzberg.</b>	<b>104</b>
<b>4.3 Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland</b>	<b>108</b>
<b>Teoría de la equidad.</b>	
<b>4.4 Motivación y cultura.</b>	<b>113</b>
<b>4.5 Naturaleza de los grupos.</b>	<b>115</b>
<b>4.6 Tipos de grupos.</b>	<b>118</b>
<b>4.7 Comunicación.</b>	<b>120</b>
<b>4.8 Funciones de la comunicación.</b>	<b>123</b>
<b>4.9 Conceptos de poder y de dependencia.</b>	<b>125</b>
<b>4.10 Dependencia.</b>	<b>128</b>
<b>4.11 Política.</b>	<b>131</b>



## Capítulo 1. Introducción al comportamiento organizacional.

### 1.1 Definición de 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. La dinámica de cada organización tiene sus propios secretos, recovecos, bases y características. Es importante que sepamos cómo funcionan las organizaciones para poder vivir y trabajar en ellas, relacionarnos con ellas y, principalmente, dirigir las en forma adecuada. Cualquiera que sea la profesión que una persona escoge (administración, medicina, ingeniería, derecho, psicología, sociología, turismo, servicio social, enfermería, etc.) es imprescindible que conozca el comportamiento de las organizaciones para alcanzar su éxito profesional. La mayoría de esas profesiones necesariamente se desarrollan dentro de organizaciones o por medio de ellas, por ejemplo, en hospitales, clínicas, construcciones, tribunales, foros, compañías aéreas, hoteles, empresas, industrias, etc. De ahí la importancia de conocer el comportamiento de las organizaciones.

Además, las organizaciones no funcionan al azar ni tienen éxito en forma aleatoria. Deben ser administradas y los ejecutivos que las dirigen o administran deben conocer a fondo el capital humano que las hace funcionar. El éxito o el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones dependen del capital humano; es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades y lograr relacionarse y comunicarse con ellas. Esto no tiene que ver con los conocimientos técnicos o especializados de cada ejecutivo, sino con el desarrollo de habilidades para las relaciones interpersonales. El conocimiento puramente técnico sirve para llevarnos hasta cierto punto; sin embargo, a partir de ahí las habilidades interpersonales resultan imprescindibles. Antes las escuelas de administración limitaban el enfoque de sus planes de estudio casi exclusivamente a los aspectos técnicos de la administración, dando importancia a la economía, las finanzas, la contabilidad, la producción y las técnicas cuantitativas, pero recientemente han empezado a privilegiar la comprensión del comportamiento humano, que permite que las organizaciones alcancen la eficiencia y la eficacia.

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.

El CO se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. El CO también se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir, incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos. En este sentido, se basa en las aportaciones de sociólogos y de psicólogos sociales. Sin embargo, el comportamiento de un grupo de personas no se puede comprender únicamente como la suma de las acciones de los individuos. El comportamiento del grupo es diferente al de cada uno de sus integrantes. Esta característica resulta más visible en casos extremos, por ejemplo, cuando una pandilla ataca a ciudadanos inocentes. Cuando actúan solos, los miembros de la pandilla rara vez muestran ese comportamiento. En las organizaciones, las personas se comportan como individuos y también como miembros de grupos. Por tanto, debemos estudiar la conducta desde ambos ángulos.

Uno de los desafíos para comprender el CO es que éste sólo puede observarse en forma parcial. Tiene algunos aspectos superficiales visibles, como las estrategias de la

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

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

## 1.2 Características del CO.

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.

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

a) Las ciencias políticas, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera.

b) La antropología, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.

c) La psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.

d) 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.

e) La sociología, en lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto, y varios otros.

f) La sociología organizacional, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos.

Como ya mencionamos, el CO es un campo interdisciplinario que utiliza los conceptos de varias ciencias sociales y los aplica tanto a individuos como a grupos u organizaciones.

6. 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.

¿El CO se puede confundir con la administración? Definitivamente, no. El CO corresponde al lado humano de la administración, no a la totalidad de ésta. La administración abarca procesos, sistemas, gestión del conocimiento, manejo de contingencias, etc. El profesional de la administración debe poseer un conocimiento profundo del CO para tener éxito. Lo mismo ocurre con el profesional de la psicología que trabaja en organizaciones, al igual que con todos los profesionales, sea cual fuere su formación académica, que trabajan directa o indirectamente con organizaciones.

Además, el CO no se confunde con la psicología organizacional (PO). Las ciencias sociales (antropología, sociología y, especialmente, la psicología) han hecho aportaciones significativas a los fundamentos teóricos y a la investigación del CO. La estructura de la organización y los procesos administrativos (como la toma de decisiones y la comunicación) cumplen una función muy importante en el CO, pero secundario en la psicología organizacional (PO). ¿Esto quiere decir que el vino viejo (PO) fue introducido en una botella nueva con una etiqueta diferente (CO)? Parece que no, esto es lo que veremos a lo largo de este libro.

### 1.3 Los tres niveles del CO.

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

1. Macroperspectiva del CO. Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macroorganizacional 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 mesoorganizacional, 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. Microperspectiva del CO. Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento microorganizacional. Por su origen, la microperspectiva 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.

#### Modelo de CO.

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.

## 1.4 Variables del CO.

### Variables independientes del CO

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

1. Las variables a nivel de sistema organizacional: son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen, así como el agua es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la forman.
2. Las variables a nivel grupal: son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.
3. Las variables a nivel individual: son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el 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.

### 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. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el CO.

2. Compromiso: el compromiso con la organización reduce el 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. Una investigación reveló que el costo anual del absentismo en las empresas estadounidenses supera los 40 000 millones de dólares, 12 000 millones en las empresas canadienses y en Alemania, cuesta cerca de 30 000 millones de euros. Otra investigación muestra que un oficinista que falta un día cuesta un promedio de 100 dólares a las empresas estadounidenses, ya que, si no se trabaja, no se produce, se reduce la eficiencia y aumenta la carga de trabajo del supervisor. En general, el absentismo causa interrupción del trabajo, pérdida de producción y enormes perjuicios que pueden llegar a la paralización total o parcial de una empresa. Una organización que tenga 100 personas y un índice de absentismo de 5% cuenta con sólo 95 personas. Ninguna organización puede operar normalmente ni alcanzar sus objetivos si las personas no se presentan con regularidad al trabajo.

3. Fidelidad: la fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal (turnover), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. La rotación puede ser voluntaria (cuando la



persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente).

El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pago de vacaciones. En las empresas estadounidenses, el costo promedio de rotación por persona es de alrededor de 15 000 dólares. Cuando una persona sale de la organización es necesario sustituirla, cosa que no siempre es fácil ni inmediata.

Por tal razón, la rotación perjudica la eficiencia de la organización y puede indicar que se está perdiendo capital humano que se va a otras organizaciones. Por otra parte, un índice de rotación de cero (rotación nula) puede tener un significado negativo, es decir, la organización no renueva a sus participantes y se vuelve rígida e inmutable. Debe existir cierta rotación a efecto de sustituir a personas que tienen un desempeño inferior por otras más competentes y motivadas, y así renovar y traer ideas nuevas a la organización. ¿Cuánta rotación es razonable? Depende de las características de cada organización.

Las más conservadoras (como los ferrocarriles, la industria siderúrgica y la del cemento) quizá presenten una rotación muy baja. Sin embargo, las organizaciones que están más expuestas a los cambios del entorno (como las industrias de la electrónica, la moda, los medios y la publicidad) necesitan renovarse constantemente y requieren una mayor movilidad de personal. En el mundo actual de los negocios, una cierta rotación voluntaria de los trabajadores permite aumentar la flexibilidad de la organización o reducir la necesidad de despidos en periodos de baja actividad.

En general, cuando las organizaciones tienen que recortar costos o reducir su tamaño para adaptarse a la contracción del mercado, ofrecen programas de incentivos para el retiro voluntario o programas de renuncia voluntaria.

4. Satisfacción en el trabajo: las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, 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.

5. Ciudadanía organizacional: ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada. La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarios requeridos por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia de ésta.

La ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con la excelencia en el desempeño. Algunos autores dicen que las organizaciones que desarrollan ciudadanía organizacional tienen un desempeño superior al de las demás.

## 1.5 Variables intermedias del CO.

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 dependientes 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.

#### Variables resultantes o finales

¿Por qué son importantes las variables intermedias? Porque producen variables resultantes o finales en una cadena de valor creciente. Las variables resultantes más importantes del CO son:

1. Realización de los objetivos de la organización: el mejor desempeño de la fuerza de trabajo, la adaptabilidad y la flexibilidad de las personas, la innovación constante y la satisfacción del cliente son factores que ayudan a alcanzar los objetivos globales de la organización.
2. Valor económico agregado: es la riqueza que se incorpora a la organización mediante un crecimiento sistémico, es decir, un aumento del valor tangible, que se expresa como rendimiento sobre el capital financiero, y del valor intangible, en forma de activos invisibles como el capital intelectual.
3. Renovación de la organización: es la constante revitalización por medio de nuevas prácticas y procesos, el aumento de la motivación y el entusiasmo de las personas, y su participación en cambios planeados y orientados. La organización que se renueva constantemente nunca envejece ni es superada.
4. Crecimiento: es la consecuencia natural de una organización exitosa. El crecimiento es resultado del valor económico agregado cuando éste permite que existan las condiciones

para que la organización aumente sus competencias y sus recursos, es decir, su tamaño o una mayor participación de mercado.

## 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.

En resumen.

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. El CO se refiere al estudio de los individuos y los grupos que actúan en las organizaciones y retrata la interacción continua y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.

El conocimiento del CO es indispensable para analizar, invertir y obtener réditos, o para crear nuevas organizaciones, cambiar las existentes, trabajar en ellas o, aún más importante, dirigir las. El CO es una disciplina científica aplicada, adopta un enfoque de contingencias, utiliza una metodología científica, ayuda a las personas a resolver problemas organizacionales y está relacionado con las ciencias sociales.

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.

## 1.7 Concepto de organización.

El estudio del comportamiento organizacional (CO) comienza necesariamente por las organizaciones. El CO es una característica de las organizaciones y sólo se observa en ellas.

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. De ahí la importancia de las personas y los grupos en el comportamiento organizacional.

Las organizaciones influyen tanto en la sociedad como en la vida particular de cada persona. Cada día estamos en contacto con diversas organizaciones. Si no somos miembros de ellas (en el trabajo, la escuela, actividades sociales y cívicas, la iglesia), nos vemos afectados por ellas como clientes, pacientes, consumidores o ciudadanos. Nuestras experiencias en las organizaciones pueden ser buenas o malas.

A veces las organizaciones pueden parecernos adecuadas o ceñirse a nuestras necesidades, pero en otras ocasiones nuestro contacto con ellas puede provocarnos irritación y frustración. Incluso pueden llegar a ser un tormento. Sin embargo, son imprescindibles para mantener cierta calidad de vida y alcanzar el éxito personal.

Las organizaciones dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Los recursos humanos de las organizaciones están constituidos por individuos y grupos, es decir, por la gente que desempeña actividades y hace aportaciones que permiten a la organización servir para un propósito particular.

Sin embargo, para que las personas puedan dar resultados y contribuir a la prosperidad de las organizaciones necesitan recursos físicos y materiales como tecnologías, materias

primas, equipos, instalaciones y dinero, los cuales son manejados o procesados por personas. Todos esos recursos son indispensables para producir bienes y servicios y, en consecuencia, para el éxito de la organización.

Las organizaciones son la palanca del desarrollo económico y social de cualquier país. Las relaciones que se observan en la sociedad moderna son posibles gracias a que personas agrupadas se involucran en proyectos comunes.

La sociedad moderna se ha desarrollado gracias a la creación de organizaciones especializadas en crear y ofrecer bienes y servicios. En la actualidad, es poco probable que el esfuerzo de una sola persona logre gran cosa, vivimos en una sociedad de organizaciones, que son el motor de la innovación y el progreso. El grado de desarrollo de una nación y la calidad de vida de su pueblo dependen fundamentalmente de las características de sus organizaciones, las cuales son importantes tanto para las naciones como para las personas, pues pasan la mayor parte de su vida en ellas.

La principal explicación de la proliferación de las organizaciones consiste en que ciertas metas sólo se pueden alcanzar mediante la acción convergente de grupos de personas. Cualquiera que sea la meta (ganancias, educación, religión, salud, la elección de un candidato o la construcción de una calle), las organizaciones se caracterizan por un comportamiento dirigido hacia uno o más objetivos. Las organizaciones persiguen metas que sólo son alcanzables de modo eficiente y eficaz mediante la acción conjunta de varios individuos, son instrumentos vitales para la sociedad. En la industria, la educación, la salud y el entretenimiento, entre otras áreas, han producido enormes aumentos en la calidad de vida.

Definiciones de organización:

1.- Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas creadas o recreadas con el fin de realizar objetivos específicos. Este concepto incluye a las compañías, los ejércitos, las escuelas, los hospitales, las iglesias y las prisiones, pero excluye a las tribus, las clases, los grupos étnicos, los grupos de amigos y las familias.



2.- Las organizaciones se caracterizan por tener un conjunto de relaciones sociales estables, deliberadamente creadas con la intención explícita de alcanzar objetivos o metas. Así, la organización es una unidad social en la cual las personas tienen relaciones estables (no necesariamente frente a frente) con el propósito de facilitar la realización de un conjunto de propósitos.

3.- La organización es un sistema social cooperativo basado en la razón. Su existencia requiere tres condiciones: la interacción entre dos o más personas, el deseo y la voluntad de cooperar y el propósito de alcanzar un objetivo común. Las organizaciones son creadas para generar el esfuerzo simultáneo de varias personas y para cumplir propósitos que serían inalcanzables en forma individual.

4.- La organización es una unidad social coordinada en forma consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua con la intención de realizar un objetivo común.

## 1.8 El estudio de las organizaciones.

Como se mencionó anteriormente, una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas, a partir de la división del trabajo, para alcanzar un propósito común. Son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas combinen esfuerzos en busca de objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Esta integración de esfuerzos conjugados y coordinados permite construir edificios, fabricar automóviles, prestar servicios, manejar hospitales, comercializar bienes y servicios, entre muchas otras actividades especializadas.

Las organizaciones son la creación más compleja del ser humano, se basan en la cooperación entre personas. En realidad, surgieron ante las limitaciones de los individuos. Al unir esfuerzos, las personas se sobrepone a sus limitaciones individuales y logran resultados. El resultado del esfuerzo colectivo no es una suma, sino una multiplicación. Por

ello, los instrumentos de control de las organizaciones han dejado de ser el mando jerárquico y las reglas burocráticas; ahora se busca el compromiso personal y la responsabilidad solidaria por medio del trabajo en equipo.

Hoy día la administración de personal se aplica en toda la organización. Las unidades de RH funcionan como consultoras internas, generan y ofrecen recursos y condiciones para una administración efectiva del talento, el conocimiento y el capital humano, por medio de gerentes que funcionan como gestores de personal.

¿De qué están hechas las organizaciones?

Las organizaciones necesitan recursos para funcionar. En realidad, operan como sistemas abiertos con una sorprendente repetición de ciclos: importan recursos (insumos, energía o información), los utilizan para una serie de procesos productivos y los exportan en forma de productos, servicios o información.

Las organizaciones son entidades sociales creadas para alcanzar objetivos comunes. Están formadas por predios, instalaciones, equipo, tecnología, sistemas, procesos de trabajo, recursos como capital y materias primas, etc. Todo lo anterior constituye la infraestructura de las organizaciones, es decir, el conjunto de medios físicos necesarios para funcionar. En la práctica, estos activos tangibles son característicos de las organizaciones tradicionales, no de las modernas. Las personas son la esencia de las organizaciones, sin ellas no existirían. Son su alma y les dan vida y vigor.

En conclusión, las organizaciones se forman con la integración de recursos materiales, se caracterizan por ser sistemas cerrados, inertes y sujetos a descomposición, degradación, pérdidas y desperdicio. Poseen recursos financieros, capital, financiamientos, créditos, inversiones, etc. que están sujetos a inflación o deflación, fenómenos a los que está expuesto el mercado de capitales. Los recursos materiales y financieros, que constituyen los activos tangibles de la organización, son la base de la contabilidad tradicional. Se evalúan en forma cuantitativa y en moneda corriente.

Durante la era industrial, el valor de mercado de las organizaciones se determinaba en función de esos recursos tangibles y a las personas se les llamaba recursos humanos. En la era del conocimiento, las personas fueron elevadas a rango de grupos de interés, son consideradas el “capital humano” de las organizaciones, ya no son “propiedad” de la organización, son colaboradores internos o externos que contribuyen a lograr los objetivos. Ya no se habla de administración de personal, sino de administrar el conocimiento, de administrar con las personas, pues son éstas quienes administran los recursos de la organización.

### Los grupos de interés de la organización

Antes sólo se consideraba que los accionistas o propietarios, los administradores (directores y gerentes) y los trabajadores eran participantes de las organizaciones. Los primeros aportaban el capital financiero, los créditos y los activos de la organización, mientras que los segundos se encargaban de dirigirla y los terceros de desempeñar las tareas y operaciones por medio de su trabajo. Esa antigua y limitada visión de aquellos que compartían la propiedad de la sociedad (los shareholders) fue sustituida por una perspectiva más moderna y amplia, la de los diversos grupos de interés (los stakeholders), que hacen aportaciones a la organización. Se ha comprobado que, para funcionar y tener éxito en sus operaciones, las organizaciones necesitan aportaciones conjuntas y simultáneas de varios grupos de interés.

Para obtener e incrementar estas aportaciones, las organizaciones deben hacer que valga la pena, es decir, la organización debe recompensar adecuadamente cada aportación con una cantidad monetaria equivalente o superior. No todos estos grupos de interés actúan necesariamente dentro de la organización. Algunos participantes pueden estar fuera (accionistas, proveedores y clientes) o dentro (directivos, gerentes, trabajadores y colaboradores). En algunas circunstancias, algunos de estos grupos de interés pueden asumir un papel dominante para equilibrar la organización, pero todos ellos mantienen relaciones de reciprocidad: hacen aportaciones a cambio de incentivos, mientras la organización proporciona incentivos a cambio de aportaciones.

## 1.9 ¿Qué esperan las personas de la organización?

Entre los grupos de interés y la organización existe una fuerte relación de reciprocidad, es decir, la organización espera que los grupos de interés hagan aportaciones y les otorga incentivos y recompensas para motivarlos a que aporten más. Por otra parte, los grupos de interés hacen aportaciones y a cambio de ello esperan obtener incentivos y recompensas. Una parte invierte en la otra con la expectativa de obtener ganancias mediatas o inmediatas. Cada una de las partes toma decisiones sobre continuar con sus inversiones, lo cual depende de los réditos que obtenga. Si fueron satisfactorios, la decisión será continuar las inversiones.

Las personas sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ella en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas. En general, las personas esperan encontrar en una organización:

1. Un excelente lugar para trabajar, donde se sientan orgullosas y obtengan bienestar físico y psicológico. Sobre todo, quieren sentir que son importantes y valiosas, y que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización.
2. Reconocimiento y recompensas: como el salario, las prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo. Las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen.
3. Oportunidades de crecimiento: una educación y una carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo personal y profesional. Las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades estén a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación.
4. Participación en las decisiones importantes: Las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello.

5. Libertad y autonomía: es indispensable que las personas sean responsables de su trabajo. Esto implica dejar atrás la gerencia tradicional y el viejo estilo de mando y obediencia u orden y sumisión, y dar paso a un nuevo estilo de liderazgo y cooperación o logro de metas y compromiso.

6. Apoyo y respaldo: por medio de liderazgo innovador y el apoyo de un instructor que dé a las personas orientación, consejos, preparación, capacitación, dirección e impulso.

7. Empleabilidad y ocupabilidad: la empleabilidad es la capacidad de conseguir y mantener un trabajo en una organización y es característica de las condiciones de permanencia y estabilidad de la era industrial. Sin embargo, en la era del conocimiento el empleo se está volviendo cada vez más flexible, cambiante, parcial y virtual; de ahí la necesidad incrementar la ocupabilidad, es decir, la capacidad de mantenerse actualizado en el terreno profesional para garantizar flexibilidad, oportunidades de carrera, proyectos y tareas dentro y fuera de la organización. El concepto tradicional de seguridad laboral se está erosionando debido a los cambios que han provocado la informática, la globalización y la administración del capital humano y del conocimiento.

8. Camaradería y compañerismo: las personas buscan relaciones humanas cercanas y francas, que se caractericen por el respeto mutuo, la confianza recíproca y una auténtica amistad.

9. Diversión, alegría y satisfacción: se traducen en un clima de trabajo agradable, desenfadado e informal, con el cual las personas se sienten bien y despierta su deseo de permanecer y colaborar.

10. Calidad de vida en el trabajo: es la satisfacción laboral generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacionales, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores.

## 1.10 Lo que las organizaciones esperan de las personas.

El trabajo en las organizaciones depende fundamentalmente de las personas. Aun cuando las organizaciones posean recursos financieros, materiales y mercadológicos, e infraestructura tecnológica (maquinaria, equipo, tecnología), necesitan de las personas para utilizar esos recursos y operar la tecnología en forma eficiente y eficaz. No existen organizaciones sin personas, precisamente porque los recursos y la tecnología no son autosuficientes, pues son inertes y estáticos.

Se requieren personas con diversos conocimientos y competencias para utilizarlos y operarlos en forma adecuada. Los recursos y las tecnologías son herramientas o instrumentos de trabajo de las personas; de ahí la necesidad de aumentar gradualmente la capacitación del capital humano para que pueda seguir el ritmo del desarrollo tecnológico. Cuando una organización admite a las personas para trabajar o colaborar, deposita ciertas expectativas en ellas. Las expectativas son diferentes en cada organización, pero también presentan ciertas similitudes. En general, las organizaciones buscan lo siguiente en las personas:

1. Enfoque en la misión de la organización: es importante que las personas conozcan el papel de la organización en la sociedad y en su entorno y que puedan contribuir para realizar su misión. Esta contribución será mayor en la medida en que la persona esté más enfocada en la misión de la organización, la cual puede ser divulgada, discutida, cuestionada y replanteada, pero siempre debe estar en la mente y en el corazón de las personas.
2. Enfoque en la visión de futuro: es importante que las personas conozcan los objetivos y la visión de la organización para contribuir al futuro que ésta desea. Cuando la gente conoce perfectamente lo que la organización busca a corto y largo plazos puede ayudarlo a definir sus objetivos. La contribución de las personas será más eficaz en la medida en que conozcan los objetivos de la organización, más aún si participan en su formulación.
3. Enfoque en el cliente: el cliente es fundamental para la organización. El cliente trata con personas que actúan en la periferia de la organización y hace transacciones o se relaciona directamente con ellas. Cuando las personas se enfocan en el cliente pueden servir mejor a sus intereses y contribuir a su satisfacción.

4. Enfoque en metas y resultados: hoy día lo importante es concentrarse en los fines, más que en los medios. Las personas mejoran su desempeño para alcanzar los resultados deseados. El camino es importante, pero más importante es el punto al que se pretende llegar.

5. Enfoque en las mejoras y el desarrollo continuos: esto significa un sentimiento de inconformidad con el statu quo, es decir, una actitud crítica hacia el presente y una preocupación constante por mejorar y buscar la perfección. En otras palabras, las organizaciones necesitan personas preocupadas por mejorar y desarrollar métodos y procesos, productos y servicios, así como por agregar valor y crear riqueza. Todos los integrantes de una organización deben estar permanentemente preocupados por hacer que sea más eficaz, por dejar al cliente más satisfecho y por volverse más valiosos cada día.

6. Enfoque de trabajo participativo en equipo: hoy es más importante unir a las personas que trabajar en forma individual, separada y aislada. El trabajo solidario y participativo en equipo tiene un efecto multiplicador de talentos y competencias. Por ello es cada vez más usual en las organizaciones, ya sea en forma de células de producción, equipos multifuncionales, de alto desempeño o autodirigidos, fuerzas de tarea, grupos de enfoque, etcétera.

7. Compromiso y dedicación: aun cuando la vieja y tradicional fidelidad del empleado se está convirtiendo en material de museo debido a los cambios en las modalidades del empleo (parcial, de medio tiempo, trabajo a distancia, oficina en casa, trabajo compartido, cooperativas de trabajo, etc.), las organizaciones esperan compromiso y dedicación de las personas que trabajan en ellas, a pesar de la temporalidad y de la ubicación. Cada persona es vista como proveedor de talento y competencias para la organización, y ya no como un burócrata, como ocurría antiguamente.

8. Talento, habilidades y competencias: cada persona aporta ciertas capacidades a la organización. Dichas características son la principal razón por la cual los aspirantes son aceptados para trabajar.

9. Aprendizaje y crecimiento profesional: la capacidad para aprender y crecer profesionalmente es indispensable para que las personas conserven posibilidades de

empleo y ocupación a largo plazo en un mundo de negocios en constante transformación. Esto significa cambiar continuamente el perfil profesional para adaptarse al entorno.

10. Ética y responsabilidad: las personas deben observar una conducta enmarcada dentro de un código de ética y de responsabilidad solidaria. Las organizaciones necesitan personas que hagan algo más que sus deberes habituales y cuyo desempeño exceda las expectativas, pero con responsabilidad y dentro de normas éticas.

### 1.11 El entorno.

Todo lo que hemos visto forma parte de lo que se suele llamar ambiente interno u organizacional, es decir, todo lo que ocurre dentro de una organización. En adelante analizaremos el entorno, es decir, todo lo que ocurre fuera de la organización pero que tiene una constante y marcada influencia en ella. En lo sucesivo, cuando hablemos del entorno nos estaremos refiriendo al ambiente externo que envuelve a la organización.

Las organizaciones no viven en el vacío ni son autosuficientes o autónomas.

Para comprender mejor la dinámica de las organizaciones es necesario entender primero el ambiente o entorno en que viven y proliferan. Una definición simple de entorno dice que es todo aquello que está fuera de una organización. Sin embargo, si se mira de fuera hacia dentro, podría decirse que el entorno es el contexto en el cual está inserta la organización.

El entorno o contexto ambiental está formado por todas las fuerzas externas que influyen en las organizaciones y en su comportamiento. En este sentido, el entorno es inmenso, complejo, cambiante y desafiante, lo que genera incertidumbre en la organización, pero ello no se debe al entorno en sí mismo, sino a la percepción de las personas que dirigen las organizaciones o trabajan en ellas. Desde un punto de vista más amplio, el entorno no está compuesto sólo por otras organizaciones, sino también por un conjunto de fuerzas y variables económicas, tecnológicas, culturales, legales, políticas y demográficas. Estos fenómenos del entorno son fuerzas que interactúan y producen efectos sistémicos que no siempre pueden pronosticarse. Esto explica la incertidumbre del entorno.



## Entorno general o macroentorno

El entorno general o macroentorno es el contexto mayor dentro del cual se ubican las organizaciones. Está compuesto por las siguientes variables:

- **Económicas:** constituyen la estructura que determina el crecimiento o la contracción económica y condicionan el comportamiento de las organizaciones. La inflación, la balanza de pagos y la distribución del ingreso son aspectos económicos que influyen en las organizaciones.
- **Tecnológicas:** la tecnología, principalmente la informática, tiene una profunda influencia en las organizaciones y en su comportamiento. Las organizaciones deben adaptarse a las innovaciones tecnológicas que provienen del entorno general a fin de seguir siendo competitivas.
- **Culturales:** la cultura de un pueblo penetra en las organizaciones por medio de las expectativas y maneras de pensar, actuar y sentir de sus participantes y clientes.
- **Legales:** se derivan de la legislación vigente, que afecta directa o indirectamente a las organizaciones al ayudarlas o imponerles restricciones o límites a sus operaciones. Las leyes de carácter comercial, civil, laboral, fiscal, etc., son elementos normativos para la vida de las organizaciones.
- **Políticas:** se derivan de los valores y de las decisiones políticas tomadas en los ámbitos federal, estatal y municipal. Estas variables influyen en las organizaciones al definir condiciones económicas y legales.
- **Demográficas:** se relacionan con la tasa de crecimiento, la población, la raza, la religión, la distribución geográfica y la distribución por sexo y edad, y determinan las características del mercado actual y futuro de las organizaciones.

## Entorno específico o entorno de tarea

Desde un punto de vista más próximo e inmediato, cada organización se comporta dentro de un nicho específico del entorno, al cual llamamos entorno de tarea, y tiene además un entorno de tarea específico, que le proporciona las entradas y las salidas necesarias para su

subsistencia y supervivencia. El entorno de tarea ofrece a la organización oportunidades y recursos, pero también le impone condiciones, contingencias, desafíos y amenazas.

El entorno específico, el segmento del entorno más próximo e inmediato de cada organización, también llamado el entorno de tarea o microentorno, es el contexto de las operaciones de la organización, del cual obtiene sus entradas y en el cual deposita sus salidas. Está compuesto por:

- Proveedores (entradas): proporcionan a la organización todo tipo de recursos para trabajar: recursos materiales (por medio de abastecedores de materias primas, que forman el mercado de proveedores), recursos financieros (por medio de proveedores que forman el mercado de capitales), recursos tecnológicos (por medio de proveedores de tecnologías), etc. Antes se incluían en esta categoría los recursos humanos (que se obtenían por medio de proveedores de talentos, los cuales formaban el mercado laboral), pero hoy son llamados grupos de interés o capital humano.
- Clientes, usuarios o consumidores: son los destinatarios (salidas). En términos modernos, los clientes condicionan el éxito de la organización, pues definen la calidad y la idoneidad de los productos o servicios que la organización ofrece al mercado. Si una organización conquista y conserva clientes tendrá éxito.
- Competidores: una organización no está sola ni existe en el vacío, sino que disputa con otras los mismos recursos (entradas) y a los mismos consumidores o usuarios (salidas). Es una competencia constante por insumos y clientes.
- Órganos reguladores: una organización está sujeta a la acción de varias organizaciones que tratan de regular o fiscalizar sus actividades. Entre ellas destacan los sindicatos, las asociaciones de profesionales, los órganos reguladores del gobierno, las organizaciones que protegen a los clientes, las organizaciones no gubernamentales, etcétera.

## 1.12 Las organizaciones como sistemas abiertos.

Las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, esto significa que están en un proceso continuo de intercambios con el entorno. En otras palabras, la organización como sistema abierto es parte de una sociedad mayor, constituida por partes menores. Esa integración de las partes menores produce un todo que no se puede comprender mediante una simple visualización de cada una de las partes en forma aislada. Las organizaciones son sistemas que operan dentro de otros sistemas; son conjuntos de elementos que interactúan entre sí y que buscan alcanzar objetivos.

Toda organización actúa en un entorno determinado y su existencia y supervivencia dependen de la manera en que se relaciona con ese medio. El sistema abierto posee fronteras sumamente permeables que le permiten un intercambio constante de recursos, energía e información con su entorno, del cual recibe los insumos (entradas o inputs) que necesita para su supervivencia y sus operaciones y en el cual coloca los resultados de sus operaciones (salidas o outputs) en forma de productos o servicios. Los sistemas cerrados (como las máquinas, el equipo o el hardware) se conectan con el entorno de forma previsible y mecánica por medio de entradas y salidas perfectamente conocidas cuyo comportamiento es previsible y predeterminado, pero los sistemas abiertos, como todos los seres vivos, las organizaciones, la economía y la propia sociedad, interactúan en forma dinámica con el entorno por medio de múltiples entradas y salidas que no son conocidas con exactitud y que no obedecen a las relaciones directas de causa y efecto. De ahí el comportamiento intrincado de los sistemas abiertos. No son objetos, sino organismos complejos que se comportan como tales.

Las organizaciones como sistemas abiertos presentan las siguientes características:

- Importación y exportación: la organización importa continuamente del entorno los recursos, los materiales y la energía necesarios para abastecer sus operaciones y exporta continuamente al entorno los productos o servicios que produce. Por una parte, la organización tiene entradas que provienen del entorno y, por otra, salidas dirigidas al

entorno. Este flujo de importación y exportación es la principal característica de una organización como sistema abierto.

- **Homeostasis:** es la tendencia del sistema abierto a permanecer en un equilibrio dinámico y sostenido, o *statu quo* interno. El sistema abierto debe mantener constante el intercambio de energía que importa del entorno y que exporta a éste para asegurar su estabilidad y supervivencia. La homeostasis garantiza la integridad del sistema pese a todas las variaciones del entorno; otorga prioridad a los procesos o actividades internas de la organización, es decir, busca la eficiencia interna. También lleva a la rutina y a la conservación del sistema y garantiza el equilibrio dinámico de la organización en un contexto variable.

- **Adaptabilidad:** es el cambio de organización del sistema, de su interacción o de las pautas requeridas para conseguir un estado de equilibrio nuevo y diferente con el entorno, por medio de la alteración de su *status* interno. La adaptabilidad ocurre gracias al proceso de realimentación (*feedback*) para mantener la viabilidad de la organización. La realimentación permite que la salida de un sistema influya de manera positiva o negativa en su entrada con el objeto de ajustarlo a determinadas pautas de funcionamiento o corregir posibles desviaciones. Ese enfoque adaptativo y ecológico de las organizaciones tiene como consecuencia un enfoque en los resultados (salidas u *outputs*), en vez de dar importancia a los procesos o actividades de la organización. Se hace hincapié en la eficacia del sistema y no sólo en su eficiencia. A diferencia de la homeostasis, la adaptabilidad lleva a la ruptura, al cambio y a la innovación del sistema para que éste se pueda ajustar a las demandas cambiantes del entorno.

- **Morfogénesis:** es una derivación de la adaptabilidad del sistema abierto a su entorno. A diferencia de lo que ocurre en los sistemas cerrados y mecánicos y en los sistemas biológicos, el sistema abierto tiene la capacidad de modificarse de manera estructural. Ésa es la principal característica que identifica a las organizaciones como sistemas abiertos. Una máquina no puede cambiar sus engranajes y un animal no puede crear una pierna o una cabeza más, pero la organización puede modificar continuamente su constitución y estructura para facilitar la consecución de sus objetivos.

- **Negentropía o entropía negativa:** la entropía es un proceso mediante el cual todas las formas organizadas tienden al agotamiento, la desorganización, la desintegración y, por último, la muerte. Se trata de la degradación típica de los sistemas cerrados, que sufren desgaste, descomposición y depreciación. Para sobrevivir, los sistemas abiertos se reabastecen de insumos y de energía más allá de sus necesidades básicas a fin de mantener indefinidamente su estructura organizacional por medio de la entropía negativa. Así, los sistemas abiertos evitan la entropía por medio de la importación de cantidades de energía superiores a las que devuelven al entorno como productos o servicios. Parte de las entradas de energía en una organización se invierten directamente en crear una salida en forma de producto o servicio. Otra parte de la energía es absorbida y consumida por la propia organización para compensar la que se pierde entre la entrada y la salida.

- **Sinergia:** es lo contrario de la entropía. Representa un esfuerzo simultáneo de varias partes o subsistemas de la organización en beneficio de una misma función. Así, la sinergia es un efecto multiplicador de las partes que hace que el resultado de una organización sea diferente de la suma de sus partes o de sus insumos. La aritmética organizacional es diferente de la tradicional. Así,  $2 + 2$  puede ser igual o mayor a 4. El emergente sistémico demuestra que el resultado del todo puede ser mayor que la suma de sus partes. Cuando es menor a 4, existe entropía debido a las pérdidas del sistema. Además, las características del sistema pueden ser completamente diferentes de las características de sus partes constituyentes. Por ejemplo, el agua es completamente diferente de las características de sus componentes, el oxígeno y el hidrógeno, o el bosque es completamente diferente de sus árboles.

## **Unidad 2.- Diseño y cultura organizacional.**

### **2.1 Concepto de diseño organizacional.**

Para que las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos,

equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional. Ésta debe reflejar la forma en que se divide, organiza y coordina actividades y componentes para realizar tareas y alcanzar los objetivos. Cada organización tiene su propio diseño y una manera de integrar y asignar recursos para operar con eficiencia y eficacia. El diseño es el ADN de la organización.

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.

El diseño organizacional es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades. Las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en cuenta que cada uno está vinculado con otros. Cada puesto funciona como un sistema propio que interactúa con los demás. Aunque con frecuencia las organizaciones son descritas como conjuntos de personas que se agrupan para perseguir un objetivo común, en realidad son mucho más que eso. También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados.

El diseño de la estructura no es inmutable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones. El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.

El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:

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

2. Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
3. Aspectos de las operaciones: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.
4. Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

Conceptos de diseño organizacional.

Es la definición gráfica más adecuada de la estructura organizacional, para atender las necesidades del entorno, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de cada organización.

- 1.- Es el proceso que consiste en escoger e implementar estructuras capaces de organizar y articular recursos a fin de lograr la misión y los objetivos globales. El principal propósito del diseño es poner la estructura al servicio del entorno, la estrategia, la tecnología y las personas de la organización.
- 2.- Es el proceso de diagnosticar la situación de una organización y seleccionar e implantar la estructura más adecuada.
- 3.- Es ordenar las características estructurales de una organización para que ésta alcance o aumente su eficiencia y eficacia.
- 4.- Es el arreglo entre organizaciones y grupos de personas para alcanzar un propósito, mediante una división de trabajo integrada por procesos continuos de decisión basados en el conocimiento.
- 5.- Es la planeación y asignación de actividades y personal en una organización.

## 2.2 Tamaño y ciclo de vida.

El tamaño de la organización (número de personas, cantidad de recursos, arquitectura y operaciones) determina su diseño. Las organizaciones pueden clasificarse como grandes, medianas, pequeñas y micro. El incremento de tamaño casi siempre es resultado del éxito de la organización y se mide con base en el número de trabajadores. La evolución o ciclo de vida de las organizaciones muestra las diferentes etapas de su crecimiento. A pesar de las variaciones evidentes, a medida que las organizaciones crecen siguen una pauta de evolución similar.

Las principales etapas del ciclo de vida de las organizaciones son las siguientes:

1. Nacimiento. Ocurre cuando un emprendedor crea o funda una organización. La estructura es extremadamente simple.
2. Infancia. La organización empieza a crecer. La estructura se empieza a expandir y las responsabilidades se distribuyen entre las personas. Aumentan la especialización vertical y la horizontal.
3. Juventud. La organización crece gracias a su éxito. Se va haciendo cada vez más compleja y su estructura se fortalece. Surgen varios niveles administrativos en la cadena de mando (mayor especialización vertical) y el fundador empieza a tener problemas para conservar el control total del negocio.
4. Madurez. La organización se estabiliza en un tamaño y por lo general adopta una estructura más vertical haciendo los procesos más burocráticos. La tendencia de la burocracia hacia la estabilidad y la permanencia pueden llevarla al declive. Una forma de evitarlo es combatir el gigantismo mediante una reducción del tamaño de la organización y del número de empleados (downsizing). Esta alternativa se aplica cuando la alta gerencia afronta el desafío de reducir costos y aumentar la productividad rápidamente.

Otra opción es encarar las desventajas del tamaño mediante la formación de pequeñas unidades que operen con suficiente autonomía dentro del esquema global de la organización. Las estructuras simultáneas, que combinan el diseño mecanicista y el orgánico, se utilizan para satisfacer las necesidades opuestas de eficiencia (mantener el statu quo) e innovación continua (cambio). Este método de apretar y soltar (stop-and-go)



mantiene la estructura convencional y fomenta la creación de equipos multifuncionales en todas las áreas. Otra forma de crear ejes creativos es aprovechar el espíritu emprendedor de las personas y subunidades de la organización.

### Diferenciación e integración

El diseño organizacional obedece a dos procesos básicos y opuestos entre sí: la diferenciación y la integración.

**Diferenciación** La diferenciación consiste en dividir el trabajo en una organización y se relaciona con la especialización de los órganos y las personas. La diferenciación puede ser horizontal, vertical o espacial:

1. La diferenciación horizontal entre las unidades de la organización se basa en la especialización de los conocimientos, la educación o la capacitación de las personas. Cuanto mayor sea la diferenciación horizontal, mayor será el número de departamentos especializados que haya en el mismo nivel de la organización. La diferenciación horizontal provoca que surjan estructuras planas.
2. La diferenciación vertical se refiere a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación vertical, mayor será el número de niveles jerárquicos. La diferenciación vertical provoca que surjan estructuras piramidales.
3. La diferenciación espacial se refiere a la dispersión geográfica de la organización en órganos y unidades en distintos lugares. La distancia complica el diseño de la organización.

### Integración

Es el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos. La integración procura alcanzar un estado de equilibrio

dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos. La integración también puede ser vertical u horizontal:

1. La integración vertical se refiere a los mecanismos de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía, es decir, de la autoridad jerárquica, planes y programas de acción, reglas y procedimientos.
2. La integración horizontal se refiere a los mecanismos de coordinación entre órganos del mismo nivel jerárquico, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos de trabajo.

Mientras la diferenciación procura adecuar la estructura a las diversas demandas del entorno, la integración procura conjuntar la estructura para mantener la cohesión, de modo que la organización funcione como un todo. Una especializa y separa, mientras que la otra articula y une.

### 2.3 ¿Cuál es el propósito de la organización?

El primer paso es definir el propósito de la organización.

Tres preguntas son esenciales:

1. ¿Cuál es el negocio de la organización?
2. ¿Quién es su cliente?
3. ¿Qué valor ofrece la organización al cliente?

La tendencia natural es que la respuesta se restrinja al producto o servicio de la organización. Éste es un enfoque miope que sólo se fija en lo inmediato.

El fundador de Avon subraya que en su fábrica produce cosméticos, pero en las tiendas vende esperanza. Las organizaciones están ampliando su concepto de negocio con un enfoque estratégico.

El diseño de la organización debe ser compatible con su negocio. Toda empresa, por pequeña que sea, tiene una estructura de relaciones internas y externas.

### Misión de la organización

El diseño organizacional permite a la organización estructurarse para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. Para comprender el diseño de la organización es necesario conocer la función que desempeña. En otras palabras, es importante conocer la misión, la visión, los objetivos de la organización y sus factores críticos de éxito. En el fondo, el diseño organizacional es un instrumento para cumplir la misión y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. La misión, la visión y los objetivos determinan el diseño de la organización.

La misión no debe limitarse a los productos, servicios o procesos de la organización. Debe ser más que un conjunto de operaciones. La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Definir la misión exige consenso. Debe generarse en la dirección, que indicará el rumbo hacia donde se dirigirá la organización a largo plazo, y luego se debe discutir con los grupos de interés para llegar a una coincidencia que genere un compromiso.

Cuando la misión ha sido definida y asentada por escrito permite comunicar a los grupos de interés la razón de ser de la organización y funciona como un recordatorio constante para que las personas sepan exactamente cómo contribuir a alcanzarla. Definir la misión permite esclarecer:

- 1.Cuál es el propósito fundamental del negocio.
- 2.Cuál es la función de la organización y su contribución a la sociedad.
3. Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe satisfacer.
4. Quién es el cliente y cuáles son los sectores objetivos del mercado al cual sirve la organización.

5. Cuáles son las competencias que la organización pretende adquirir o desarrollar.

6. Cuáles son los compromisos, valores y creencias que cimentan el negocio.

La misión debe expresar en palabras la filosofía de la organización que, por lo general, ya ha sido formulada por sus fundadores o creadores por medio de comportamientos y acciones. Esta filosofía corporativa incluye los valores y las creencias que constituyen los principios básicos de la organización y sustentan su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del entorno.

### Visión de la organización

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo. Las organizaciones suelen usar el término “visión” para indicar que tienen claro el futuro al que aspiran y las acciones necesarias para alcanzar rápidamente el éxito. La visión es el destino que se pretende transformar en realidad.

De este modo, el objetivo de la visión es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que se desea construir. Por el contrario, la falta de una visión es sumamente perjudicial puesto que desorienta a la organización y a sus miembros en relación con sus prioridades en un entorno muy cambiante y competitivo.

La visión sólo se alcanza cuando todos los miembros de la organización trabajan juntos y con el compromiso de hacer ese sueño realidad. Como decía Joel Arthur Baker: “La visión sin acción no pasa de ser un sueño. La acción sin visión es sólo un pasatiempo. La visión con acción puede cambiar el mundo.”

### Objetivos globales

Los objetivos son conceptos muy comunes en nuestra sociedad. Un objetivo es un estado futuro deseado, el cual tratamos de convertir en realidad. En la práctica, los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado. Mientras la misión define cuál es el negocio de la organización y la visión ofrece una imagen de aquello que la organización quiere ser, los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado.

Como vimos en el capítulo anterior, los objetivos de la organización no siempre coinciden con las metas de los individuos que la integran. Cuando las personas ingresan en una organización persiguen objetivos individuales: ocupar un puesto, ganar un salario, recibir prestaciones sociales, conquistar estatus. Sin embargo, las organizaciones exigen que cada persona contribuya a alcanzar las metas de productividad, rentabilidad, reducción de costos, calidad y competitividad. Esto crea un dilema para el individuo: ¿perseguir los objetivos propios o los de la organización? Casi siempre una de las partes consigue sus metas a costa de la otra. Cuando prevalece la estrategia de ganar/perder, uno de los involucrados siempre tiene ventaja. Lo importante es definir una estrategia ganar/ganar para ambas partes. En otras palabras, la consecución de un objetivo de la organización debe producir beneficios a las personas para que ellas también puedan alcanzar sus metas.

En resumen:

Para que las organizaciones funcionen adecuadamente deben tener una estructura que agrupe e integre todos sus órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. El diseño y el formato de la organización son la manera de moldear sus componentes para realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos. El diseño debe cumplir tres requisitos: tener una estructura básica e incluir mecanismos de operación y de toma de decisiones. El tamaño de la organización depende de su evolución o ciclo de vida, que consta de cuatro etapas: nacimiento, infancia, juventud y madurez. El diseño obedece a dos procesos básicos y opuestos: la diferenciación y la integración. Además, está determinado por la misión de la organización, su visión y sus objetivos globales.

Las dimensiones básicas del diseño, o sea, la formalización, la centralización, la especialización, el margen de control, la separación por departamentos y la jerarquía, sirven para moldear el diseño, que puede ser mecánico o tradicional en un extremo, y orgánico o flexible en el otro. Además, el diseño define el tipo de departamentalización que se adopte: por funciones, por productos o servicios, por ubicación geográfica, por procesos o por clientela. Por último, los modelos de organización, como la estructura simple, la burocracia y la matricial, así como los modelos más recientes, como la estructura de equipos y las redes, muestran que la nueva lógica de las organizaciones se enfoca en la simplificación, la flexibilidad y la atribución de facultades a las personas.

## 2.4 Concepto de cultura.

Cada organización tiene características distintivas, como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. Además, cada una tiene rasgos distintivos que no son tangibles o mensurables. Muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como su código genético. Entender la cultura organizacional es indispensable para conocer el CO. En realidad, la cultura organizacional constituye el ADN de las organizaciones.

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidas definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento.

Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura.

Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio.

Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación, como veremos más adelante.

### Dimensiones culturales según Hofstede

Con el propósito de analizar las dimensiones culturales de 50 países, Hofstede realizó una investigación que incluyó a más de 116 mil personas. La idea era observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional. Utilizó cinco dimensiones: la distancia del poder, la aversión a la incertidumbre, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra feminidad y la orientación a largo plazo.

1. La distancia del poder se refiere a la actitud ante la autoridad. Refleja la medida en que la sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones con base en las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados. La diferencia de poder en una sociedad se refleja en la medida en que los subordinados aceptan esa relación. Malasia y México tienen las calificaciones más altas, y Alemania y Austria las más bajas. Las calificaciones más altas indican que las personas prefieren tener jefes autocráticos e impositivos.

2. La aversión a la incertidumbre se refiere al deseo de estabilidad. Refleja la medida en que las personas de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas. Los países que tienen una elevada aversión a la incertidumbre (como Japón, Portugal y Grecia) suelen tener leyes estrictas y procedimientos que obligan a las personas a respetarlas y a desarrollar un fuerte nacionalismo. En el contexto de los negocios, esta dimensión da por resultado reglas y procedimientos formales diseñados para proporcionar seguridad y estabilidad en la carrera.

Los gerentes suelen tomar decisiones de poco riesgo y los trabajadores muestran poca iniciativa, mientras que el empleo es estable y vitalicio. En países que tienen niveles bajos de aversión a la incertidumbre (como Dinamarca, Inglaterra y Estados Unidos), el nacionalismo es menos pronunciado y las protestas nacionalistas casi no son toleradas. Las actividades de las organizaciones están mucho menos estructuradas y son menos formales; los gerentes corren más riesgos y existe una gran movilidad en el trabajo.

3. El individualismo en comparación con el colectivismo se refiere al dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. El individualismo muestra la tendencia de las personas a concentrarse en sí mismas y en sus familias y a pasar por alto las necesidades de la sociedad. En los países que privilegian el individualismo (como Estados Unidos, Inglaterra y Australia), la democracia, la iniciativa individual, la competencia y la adquisición son aspectos que tienen un valor muy alto; las relaciones de las personas en las organizaciones no tienen que ver con las emociones, sino con el aspecto económico.

En países como Paquistán y Panamá, donde predomina el colectivismo, existen pautas sociales como la dependencia emocional y el sentido de pertenencia a la organización, así como una fuerte creencia en las decisiones grupales. Las personas de un país colectivista, como Japón, creen más en el grupo que en el individuo; su colectivismo controla a las personas por medio de presiones sociales o de la humillación. La sociedad concede gran valor a la armonía, mientras las culturas individualistas hacen hincapié en el respeto personal, la autonomía y la independencia.

Las prácticas de admisión y ascenso en las sociedades colectivistas están basadas en el paternalismo, y no en las competencias o capacidades personales, que son más valoradas en las sociedades individualistas. Prácticas administrativas, como las utilizadas en los círculos de calidad de las fábricas japonesas, reflejan la importancia que las sociedades colectivistas dan a la toma de decisiones en grupo.

4. Masculinidad en comparación con feminidad se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en una sociedad. La masculinidad retrata valores tradicionalmente asociados con los varones, como la seguridad en uno mismo, el materialismo y la falta de



interés por los demás. Por otra parte, la feminidad valora el interés por los demás, las relaciones y la calidad de vida.

Las sociedades muy masculinizadas (como Japón y Austria) consideran prioritarios el desempeño y la independencia, mientras que las sociedades con elevados niveles de feminidad suelen conceder mayor valor a la igualdad de los sexos y comparten el poder en aras de la calidad de vida en el trabajo y la interdependencia.

## 2.5 Cultura organizacional.

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura.

Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura.

Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal.

En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

## Diversos conceptos de cultura organizacional

1.- La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros.

2.- Es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante.

3.- Es un conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y funciona suficientemente bien para considerarlo válido. Asimismo, se transmite a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir y entender esos problemas.

4.- Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización, y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla.

Esta comparación con un iceberg tiene una explicación: la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles.

Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura. El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor. En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento, como veremos en el capítulo dedicado al cambio y el desarrollo organizacional.

## Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

La cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía. Las políticas reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va

desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático. Entre estos extremos hay toda una variedad de estilos intermedios que veremos a continuación.

## 2.6 Tipos de culturas y perfiles organizacionales.

Hemos visto que la administración de las organizaciones es un proceso relativo y contingente que no está regido por normas o principios universales. Así, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización.

Como resultado de sus investigaciones, Likert definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales.

1. Sistema 1. Autoritario coercitivo: un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. Sus características son:

- Proceso de decisión: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que ésta decida.
- Sistema de comunicaciones precario y vertical: solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
- Relaciones interpersonales: se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedir las. No hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.

- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionadas.

2. Sistema Autoritario benevolente. Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:

- Proceso de decisión: centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.

- Sistema de comunicaciones: relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.

- Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.

- Sistema de recompensas y sanciones: sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.

3. Sistema Consultivo. Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Se caracteriza por:

- Proceso de decisión: de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.

- Sistema de comunicaciones: tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.

- Relaciones interpersonales: existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.

- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.

4. Sistema Participativo. Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son:

- Proceso de decisión: totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.

- Sistema de comunicaciones: los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.

- Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.

- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas.

## 2.7 Características de las culturas exitosas.

La cultura tiene repercusiones cada vez más claras en el desempeño de las organizaciones. Kotter y Heskett descubrieron en una investigación para determinar qué factores de las

culturas organizacionales las hacen lleguen al éxito, que las empresas exitosas procuran ser flexibles y sensibles para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus asociados, principalmente cuando compiten a escala global.

Por su parte, las personas también se vuelven flexibles y sensibles al trabajar, enseñar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer, vestir, viajar, etc., simultáneamente en varias organizaciones. Además, deben integrarse a las diferentes culturas organizacionales para tener éxito.

Algunas organizaciones son conocidas por sus excelentes productos y servicios, los cuales llevan una marca distintiva. Otras son conocidas por tener instalaciones portentosas. Pero lo que realmente distingue a una organización es su personalidad, su modo de vivir y comportarse, su mentalidad y su alma. Estamos hablando de la cultura organizacional. Algunas empresas tienen una cultura corporativa sólida reconocida en el mundo entero, como Hewlett Packard, 3M, IBM, General Motors, cada una con identidad propia.

Fitz-Enz identifica ocho prácticas aplicadas por las organizaciones excepcionales:

1. Fijación de un valor equilibrado. Las organizaciones excepcionales alcanzan al mismo tiempo varios objetivos equilibrados que les permiten satisfacer a sus diversos grupos de interés (stakeholders).
2. Compromiso con una estrategia básica y esencial. Desarrollan una estrategia clara y concentran todos sus esfuerzos en aplicarla correctamente.
3. Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural. Tienen una cultura corporativa fuerte y bien definida.
4. Comunicación masiva de doble vía. Poseen sistemas de comunicación dinámicos y extraordinariamente bien desarrollados.
5. Asociación con los grupos de interés. Tratan a sus asociados en forma congruente e integral.
6. Colaboración funcional. Están fundadas en mecanismos de colaboración y cooperación que aumentan su fuerza.

7. Innovación y riesgo. Están enfocadas en la innovación y la creatividad.

8. Nunca están satisfechas. Siempre tratan de mejorar y de perfeccionarse y no se conforman con los resultados alcanzados.

### Valores culturales

Los valores son las prioridades de las organizaciones. En la sección sobre ética y responsabilidad vimos que éstas son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización. Varían entre personas y organizaciones, las cuales pueden adoptar diferentes criterios para determinar si un comportamiento es correcto en una situación.

Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones. Se deben exponer y explicar públicamente, y también repetir y reafirmar. La continuidad de los valores culturales de una organización marca su rumbo y define su comportamiento. Esta continuidad sólo se podrá lograr si todo el equipo administrativo subraya los valores y los objetivos, que son los elementos esenciales para el éxito de la organización a largo plazo.

El liderazgo se debe concentrar en el corazón y la mente de las personas que trabajan en la organización. La idea no es alinear sólo a un conjunto de personas con los ejecutivos de la organización, sino también a proveedores, intermediarios, prestadores de servicios y otros asociados del negocio.

Hay tres niveles de valores:

1. En el primer nivel, el más superficial, está la noción de que un valor, como la honestidad, es importante o valioso para la organización.



2. En el segundo nivel se percibe que los valores son necesarios y se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos.

3. En el tercer nivel existe una intensa actividad basada en los valores, los cuales se transforman en aspectos inseparables de la organización.

Los valores se comunican en todos los niveles de la interacción humana: el interpersonal, el organizacional, el cultural, el psicológico, el sociológico, el político y el económico.

Las organizaciones transmiten valores por medio de:

- todo aquello que recompensan
- todo aquello que sancionan
- todo lo que las personas dicen cuando no admiten la responsabilidad de lo que han hecho
- todo lo que las personas callan cuando surgen problemas
- todo lo que hacen las personas cuando se angustian ante las críticas
- todo lo que las personas no hacen cuando evitan discutir problemas importantes
- congruencia o hipocresía, cuando las personas no hacen lo que dicen.

## 2.8 Naturaleza del conocimiento.

El deseo de dominar el conocimiento viene desde el inicio de la humanidad. Según la Biblia, Adán y Eva fueron expulsados del paraíso debido a su atracción incontrolable por el conocimiento (da'at tov vará), representado por un árbol en el Jardín del Edén. En sus Diálogos, Platón trataba de comprender la naturaleza del conocimiento (episteme). La fe hindú señala el conocimiento (jnana) como uno de los tres caminos que llevan a la divinidad. La existencia de una sociedad abierta, que en los pasados 600 años se ha

concentrado en el trabajo y el conocimiento, explica la expansión territorial y el poderío militar de algunos países.

El conocimiento es la base de las sociedades y las organizaciones. Hoy se habla de sociedad del conocimiento, de economía basada en el conocimiento, de redes de conocimiento y de trabajadores del conocimiento. Todo ello confirma que la correcta administración del conocimiento es el factor que condiciona la capacidad de las sociedades, organizaciones y personas para enfrentar un entorno de cambios acelerados y creciente complejidad. El perfeccionamiento de esta competencia es vital para que las naciones y las organizaciones estén en posibilidad de acelerar su desarrollo.

¿Qué es el conocimiento? ¿Por qué se ha convertido en la mayor riqueza en la era actual? La respuesta no es fácil. El término epistemología (teoría del conocimiento) proviene de la palabra griega episteme, que significa “verdad absolutamente cierta”. En nuestra lengua, la palabra conocimiento puede tener varios significados: información, conciencia, saber, cognición, sapiencia, percepción, ciencia, experiencia, calificación, discernimiento, competencia, habilidad práctica, capacidad, aprendizaje, sabiduría, certeza, etc. La definición depende del contexto en que se emplee el término.

El conocimiento tiene cuatro características:

1. Es tácito. El conocimiento es algo personal, es decir, se forma dentro de un contexto social e individual. No es propiedad de una organización o colectividad. Sin embargo, no es privado ni subjetivo. Aunque es personal, se construye en forma social. El conocimiento transmitido socialmente se confunde con la experiencia que el individuo tiene de la realidad. Un individuo siempre asimila las experiencias nuevas por medio de los conocimientos que posee.
2. Se orienta a la acción. El ser humano siempre está generando nuevos conocimientos por medio del análisis de sus impresiones sensoriales (cuantos más sentidos utilice en el proceso, mejor) y reemplazando los antiguos. Esta cualidad dinámica del conocimiento se refleja en verbos como aprender, olvidar, recordar y comprender.

Para explicar cómo adquirimos y generamos conocimientos aplicando nuestras percepciones sensoriales a las capacidades y los datos que poseemos, Polanyi, el creador de la teoría del conocimiento tácito, emplea el término “proceso de saber”. Inspirado en la psicología gestáltica, Polanyi considera que el proceso cognitivo consiste en reunir pistas fragmentadas por medio de percepciones sensoriales y recuerdos que se agrupan en categorías.

Esto significa que conferimos sentido a la realidad al clasificarla en grupos de teorías, métodos, sentimientos, valores y habilidades que podemos utilizar en forma tradicionalmente válida. Por tanto, el verbo saber y el sustantivo conocimiento son sinónimos.

3. Está sustentado en reglas. Con el tiempo vamos creando en nuestro cerebro innumerables pautas que actúan como reglas inconscientes que nos permiten manejar todo tipo de situaciones. Estas reglas nos permiten actuar con rapidez y eficacia sin detenernos a pensar en lo que estamos haciendo.

Además, las guías de procedimiento desempeñan un papel vital en la adquisición y perfeccionamiento de habilidades. Cuando practicamos una actividad, la probamos y procuramos perfeccionarla. Las reglas también están relacionadas con el resultado de las acciones. El conocimiento de las reglas y procedimientos funciona como un conocimiento tácito; es una especie de herramienta de herramientas.

Una regla es una referencia de lo que es correcto y funciona como filtro de nuevos conocimientos. Cuando nos involucramos tácitamente en un proceso de saber, actuamos en forma inconsciente, no reflexionamos y damos las cosas por ciertas. Siempre quedan restos de lo que supimos, porque el ser humano nunca olvida todo. John Maynard Keynes decía que lo más difícil no es convencer a las personas que acepten cosas nuevas, sino que abandonen las antiguas.

4. Cambia constantemente. El conocimiento no es estático, sino que se construye y reconstruye constantemente en la mente de las personas. Es tácito, está orientado a la acción y basado en reglas, es individual y cambia constantemente.

## 2.9 Tipos de conocimientos.

Sin embargo, como la palabra “conocimiento” tiene tantas connotaciones, su uso se encuentra en una etapa de adopción por parte de las organizaciones y está generando una nueva teoría administrativa, muchos autores continúan utilizando el concepto de competencia, la cual está formada por cinco elementos que dependen entre sí.

1. Conocimiento explícito. Implica conocer los hechos. Se adquiere principalmente por medio de información, casi siempre en la educación formal.
2. Habilidad. Es el arte de saber hacer; implica destacar en alguna práctica (física o mental) y se adquiere principalmente con entrenamiento y práctica. Incluye el conocimiento de reglas de procedimiento y habilidades de comunicación.
3. Experiencia. Se adquiere principalmente mediante la reflexión sobre los errores y éxitos pasados.
4. Juicios de valor. Son percepciones individuales sobre aquello que se considera cierto. Actúan como filtros conscientes e inconscientes en el proceso personal de saber.
5. Red social. Está formada por las relaciones del individuo con otras personas dentro de un ambiente y una cultura que se transmite por tradición.

La competencia depende del entorno. Si una persona se traslada a otro ambiente pierde competencias. Por ello este término, usado por Sveiby como sinónimo de saber y de conocimiento, tiene una connotación más amplia que aquella que popularmente se adjudica a conocimiento, la cual suele limitarse a la habilidad práctica. No obstante, en este caso la competencia es individual y el concepto es diferente al usado en la teoría y la estrategia organizacionales.

Existen dos tipos de conocimiento:

1. El conocimiento tácito, o inconsciente, está en la mente de las personas y se deriva de sus experiencias y vivencias. Puede ser transmitido de forma vaga y no estructurada por

medio de conversaciones, correos electrónicos y en forma práctica. Es el conocimiento de lo que sabemos, pero que no se puede expresar en forma oral o escrita. Es el conocimiento más común dentro de la organización y está relacionado con la cultura organizacional. El costo de compartir el conocimiento tácito es elevado porque se basa en la comunicación directa y su transmisión es poco eficiente.

2. El conocimiento explícito está contenido en documentos, manuales, libros o programas de capacitación estructurados. Es la acumulación de políticas, procedimientos y procesos de negocios en los cuales se basan las operaciones de la organización. El costo de compartir el conocimiento explícito a través de medios electrónicos y gráficos es bajo, pero el costo de capturar el conocimiento tácito y transformarlo en conocimiento explícito es muy elevado. En muchas organizaciones el conocimiento explícito tiene una vida muy corta. La información se vuelve obsoleta rápidamente porque el entorno de los negocios cambia.

Mientras los occidentales tienden a hacer hincapié en el conocimiento explícito, los japoneses dan más importancia al tácito. Sin embargo, ambos tipos no se oponen, sino que se complementan e interactúan cuando se trata de realizar actividades creativas. Nonaka y Takeuchi señalaron que esta interacción es una conversión del conocimiento, un proceso social que no se limita a un individuo, lo que permite su continua expansión.

La proporción entre el conocimiento tácito y el explícito en una organización define el equilibrio entre la innovación en los negocios y la productividad. Si todo el conocimiento de una organización es explícito, cada persona hace su trabajo de acuerdo con reglas escritas, no hay innovación y la fuerza de trabajo puede tener problemas para adaptarse a los cambios en el entorno de los negocios.

Si todo el conocimiento es tácito, la organización no es muy productiva porque su fuerza de trabajo difícilmente tendrá acceso al conocimiento corporativo durante las operaciones cotidianas. Las organizaciones deben determinar qué parte del conocimiento tácito debe convertirse sistemáticamente en conocimiento explícito para formar una fuerza de trabajo que sea al mismo tiempo productiva e innovadora.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi, existen cuatro modelos de conversión, derivados de la interacción entre el conocimiento tácito y el explícito, a los cuales llaman espiral del conocimiento (modelo SECI).

- La socialización va del conocimiento tácito a tácito. Es el proceso que consiste en compartir experiencias para crear conocimiento tácito, como los modelos mentales o las habilidades técnicas compartidas. Un aprendiz puede adquirir conocimiento tácito de otras personas todos los días, sin necesidad de usar un lenguaje, sino por medio de la observación, la imitación y la práctica. El secreto para obtenerlo es la experiencia. La socialización también ocurre cuando hay interacción y diálogo con los clientes.

- La exteriorización va del conocimiento tácito al explícito. Consiste en articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos por medio de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. La escritura es una forma de convertir el conocimiento tácito en conocimiento articulado. La exteriorización es un proceso de creación de conceptos nuevos y explícitos, activado mediante el diálogo o la reflexión colectiva.

- La combinación va del conocimiento explícito a explícito. Es un proceso de sistematización de conceptos dentro de un método, lo cual implica una combinación de conjuntos de conocimientos explícitos. Las personas intercambian y combinan conocimientos a través de documentos, reuniones, conversaciones telefónicas o redes computarizadas de comunicación.

La reconfiguración de las informaciones existentes por medio de la clasificación, el incremento, la combinación y la categorización del conocimiento explícito (como ocurre con los bancos de datos de las computadoras) puede conducir a nuevos conocimientos. La educación y la capacitación formal en las escuelas adoptan esta forma. La enseñanza en un curso de posgrado en administración es otro ejemplo.

- La interiorización incorpora el conocimiento explícito al tácito. Cuando las bases del conocimiento tácito de las personas son interiorizadas en forma de modelos mentales o de conocimiento técnico compartido (know-how), las experiencias obtenidas por medio de la

socialización, la exteriorización y la combinación se convierten en activos muy valiosos. No obstante, para que la creación del conocimiento organizacional sea visible, es preciso socializar el conocimiento tácito acumulado con el de otros miembros de la organización, para iniciar una nueva espiral de creación de conocimientos.

## 2.10 Uso del conocimiento.

Hay dos tipos de conocimiento, de acuerdo con su uso: por si acaso (just-in-case) y justo a tiempo (just-in-time).

1. El conocimiento por si acaso es el que necesitan las personas antes de desempeñar su trabajo. Cuando una compañía admite a un nuevo empleado, éste recibe una capacitación básica sobre procesos de trabajo y experiencias pasadas para desempeñar su labor. En el pasado, las compañías capacitaban durante meses a los nuevos empleados, pero ya no es así. El conocimiento por si acaso es fundamental en la preparación de las personas para una nueva tarea y utiliza recursos de la empresa que pueden volverse obsoletos antes de ser utilizados.

2. El conocimiento justo a tiempo es el que necesitan las personas cuando ejecutan su trabajo. Hoy día el volumen de información es enorme y nadie puede retener todo el conocimiento requerido. Lo que se pretende con las inversiones en tecnología de la información es ofrecer conocimiento justo a tiempo, cuando se necesita. Esto permite una rápida distribución de la información y las organizaciones pueden consolidar procesos que reduzcan el tiempo requerido para convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito.

En opinión de Habermas, existen tres niveles de conocimiento:

1. El conocimiento emancipador es el de uno mismo. Es subjetivo y se adquiere por medio de la reflexión crítica a lo largo del desarrollo individual. Lleva al poder personal, nos

libera de aceptar ideas en forma acrítica y nos hace más aptos para desafiar la influencia externa de los medios, la publicidad o líderes y políticos. El conocimiento emancipador se concentra en el desarrollo de la persona que busca aprender más para convertirse en un ser actuante e independiente en su medio social.

2. El conocimiento comunicativo es interpersonal e interpretativo de la sociedad, la cultura y las relaciones humanas generadas por medio del lenguaje y el consenso. Se limita al grupo social y la cultura a las que pertenece el individuo. Se utiliza para comprender a los otros y las normas y sistemas sociales en que vivimos. Nos lleva a desarrollar sistemas educativos, crear gobiernos, elaborar programas de ayuda social, trabajar en pro de los derechos humanos y la justicia y comprender nuestra historia. Se concentra en las ciencias sociales, las artes, las humanidades, las leyes y la educación.

3. El conocimiento instrumental es concreto y objetivo, de tipo causa-efecto, derivado de las metodologías empíricas y científicas. Está compuesto por principios invariables y leyes. Se utiliza para controlar y manipular el entorno. Nos lleva a construir casas, avanzar en la tecnología, diseñar equipos y buscar medios para aumentar la producción de bienes y servicios. Es típico de la ingeniería, la agricultura, el comercio, los negocios y la tecnología.

En general, los tres tipos de conocimiento tienen áreas definidas.

Los conocimientos que las personas aportan hacen la diferencia para el éxito de la organización. Cuanto menor es la cantidad de conocimiento agregado, como ocurre con los obreros que sólo trabajan con sus músculos, más mecánico será el diseño organizacional. Mientras mayor sea la aportación de ideas, como ocurre con los genios que trabajan en organizaciones basadas en el conocimiento, como Microsoft, más orgánico será el diseño resultante. Lo más importante es el trabajo cerebral, la inteligencia al servicio de la tarea, la existencia de conocimientos útiles para la organización.

Así, el conocimiento representa una capacidad de actuar, la cual se crea continuamente por el proceso cognitivo. Se trata de una capacidad contextual (el saber no se puede sacar de su



contexto). El concepto de conocimiento implica la existencia de una finalidad. Es probable que el proceso humano de buscar conocimientos sea una adaptación natural para ayudarnos a sobrevivir en un ambiente casi siempre hostil y cambiante.

### Conocimiento organizacional

El conocimiento organizacional, o conocimiento corporativo, es cada vez más importante para el CO, la administración y la estrategia organizacional. La organización no puede crear conocimiento por sí misma, sin la iniciativa de los individuos y sin la interacción dentro de los grupos y entre ellos. El conocimiento puede ampliarse o cristalizarse en grupos, por medio de discusiones y compartiendo experiencias y observaciones.

Para Nonaka y Takeuchi, la creación de conocimiento organizacional es una interacción continua entre el conocimiento tácito y el explícito, que forma una espiral que depende de cuatro aspectos: en primer término, el modo de socialización crea un campo de interacción que facilita el intercambio de experiencias y modelos mentales. En segundo lugar, el modo de exteriorización es resultado del diálogo y la reflexión colectiva, que recurren a metáforas o analogías significativas para que las personas articulen el conocimiento tácito que, de otra manera, sería difícil de transmitir. En tercero, el modo de combinación depende del lugar que se asigne en una red al conocimiento recién creado y al existente para transformarlos en nuevos productos, servicios o sistemas. En cuarto aspecto, el “aprender haciendo”, favorece la interiorización.

### 2.11 Aprendizaje.

El término se refiere a la adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y competencias a lo largo de la vida del ser humano. Cada corriente de la psicología trata el aprendizaje de distinta manera. Los conductistas se concentran en las relaciones entre las conductas y sus consecuencias. Las teorías cognitivas tratan de entender y pronosticar el funcionamiento de la mente.

El aprendizaje social trata de crear un mapa mental de la situación y aprovecharlo para apalancar el aprendizaje por imitación. Los administradores se preocupan por crear protocolos de aprendizaje que incluyan los principios de todos esos enfoques. La capacitación y el desarrollo de las personas en las organizaciones son una muestra de la aplicación de esos principios del aprendizaje.

### Diversos conceptos de aprendizaje

1.- El aprendizaje es producto o resultado de la interacción continua de los organismos con el mundo físico y social. En esta interacción se pasa de lo innato a lo aprendido. Se dice que el aprendizaje es la adquisición de nuevas formas de comportamiento que se entrelazan y combinan con los comportamientos innatos que van surgiendo a medida que el organismo madura. El aprendizaje conduce a cambios de conducta relativamente permanentes.

2.- El aprendizaje es todo cambio de conducta relativamente permanente que se produce a causa de una experiencia.

3.- El aprendizaje es un cambio de la conducta que ocurre en función de nuevos conocimientos, habilidades o destrezas incorporados con el objeto de mejorarla.

4.- El aprendizaje se refiere a cambios de la conducta relativamente duraderos o a nuevos conocimientos que resultan de la experiencia.

### Proceso de aprendizaje

Existen varias maneras de explicar el proceso de aprendizaje: condicionamiento clásico, condicionamiento operante y aprendizaje por observación. Veamos cada uno de estos enfoques.

### Condicionamiento clásico

El fisiólogo ruso Iván Pavlov fue el primero en investigar el aprendizaje por medio del reflejo condicionado y es considerado el padre de la psicología aplicada. Pavlov observó

que al colocar alimentos en la boca de un perro de laboratorio al mismo tiempo que se tocaba una campana, éste empezaba a segregar saliva. Después de varias repeticiones diarias, el perro relacionó el sonido de la campana (estímulo neutro) con el alimento (estímulo incondicionado) y empezó a salivar con el toque de la campana o la presencia de la persona que le daba comida.

Pavlov desarrolló un método experimental para estudiar la adquisición de nuevas conexiones de tipo estímulo-respuesta. La salivación del perro frente a la comida es una respuesta incondicionada, mientras la salivación después de oír la campana es una respuesta condicionada. El estímulo neutro creado inicialmente por el sonido de la campana se convirtió en un estímulo condicionado, como señal de que el estímulo incondicionado (comida) está a punto de aparecer.

El condicionamiento clásico muestra la formación (o el refuerzo) de una asociación entre un estímulo neutro y un reflejo. El refuerzo es el fortalecimiento de una asociación entre un estímulo neutro o condicionado y una respuesta condicionada, como resultado de la unión entre un estímulo incondicionado al condicionado.

El refuerzo aumenta la probabilidad de que se presente una respuesta determinada. El proceso de condicionamiento es aplicable a las personas y a todo tipo de animal. No obstante, cuando se presenta un estímulo condicionado en forma repetida, pero sin asociarlo a un estímulo incondicionado, el primero deja de provocar una respuesta. En el caso del perro de Pavlov, el animal dejaría de salivar con la campana si en varias ocasiones su sonido no estuviera acompañado de alimento.

Cuando el estímulo condicionado deja de provocar una respuesta se debe a que el reflejo condicionado se ha extinguido. Por otra parte, a la reaparición de una respuesta condicionada que se había extinguido después de un periodo de descanso se le conoce como recuperación espontánea.

Si el perro de Pavlov vuelve a la situación experimental después de un tiempo de ausencia, la campana puede provocar de nuevo la respuesta de la salivación. De la misma forma, la generalización de estímulos provoca que la respuesta condicionada se produzca ante

estímulos similares al condicionado. Por ejemplo, el perro respondería a sonidos similares al de la campana.

### **Unidad 3.- Las personas en las organizaciones.**

#### **3.1 Las personas y las organizaciones.**

Las organizaciones no existen sin personas. A pesar de todos sus recursos (máquinas, equipos, instalaciones, capital financiero y tecnología) necesitan de las personas para operar adecuadamente en un entorno lleno de oportunidades y amenazas. Las personas son el principio, el punto medio y el final de las organizaciones. Ellas fundan las organizaciones, las moldean, las impulsan.

El comportamiento personal es un aspecto importante en las organizaciones. Se caracteriza por diferencias individuales y de personalidad. La gente tiene muchas cosas en común, como el lenguaje, la comunicación y la motivación, pero también tiene diferentes maneras de pensar, actuar y sentir. Aun cuando pertenecen a la misma especie, las personas son profundamente distintas entre sí.

Así como no existen dos organizaciones iguales, tampoco existen dos personas iguales. Las diferencias individuales probablemente son la principal característica del ser humano. A fin de cuentas, cada persona es un universo y el mundo entero gira a su alrededor. ¿No nos sentimos así?

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

Por supuesto, todas esas afirmaciones y puntos de vista son parciales e incompletos, algunos hasta distorsionados y superficiales. Aun cuando todos son generales y sumamente

simplistas, sentaron las bases conceptuales para percibir y tratar a las personas en las organizaciones durante todo el siglo pasado.

Casi todas estas premisas calificaban a las personas en forma genérica y las trataban como mercancías para justificar los medios de control o de estandarización que garantizarán el funcionamiento de las empresas según los retos y perspectivas de cada época. Todo esto quedó en el pasado.

Ahora las organizaciones más avanzadas tratan de privilegiar y subrayar las diferencias individuales y el trato personalizado para aprovechar todas las características, habilidades y competencias de cada sujeto.

Desde sus orígenes, el campo de los recursos humanos, que se ocupa de las filosofías y las prácticas relacionadas con las personas dentro de las organizaciones, basó sus políticas y directrices en ciertos conceptos sobre la naturaleza de las personas.

Afortunadamente, estas concepciones fueron cambiando debido a la poderosa influencia de la teoría de la administración, a las necesidades mediatas e inmediatas de las organizaciones, e incluso como resultado del desarrollo de las ciencias. Hoy día, las organizaciones aún están aprendiendo a relacionarse con las personas de manera cada vez más humana y participativa.

Si la gente representa costos y egresos, la oficina de RH simplemente las trata como un aspecto legal o contable. Si representa obstáculos y conflictos, la ve como parte del esquema de las relaciones industriales, o sea, desde la perspectiva ya rebasada del conflicto entre el capital y el trabajo.

Si las personas constituyen activos para la organización y son percibidas como los demás recursos (capital, tecnología e instalaciones), serán tratadas como tales y administradas como elementos pasivos.

No obstante, si las personas representan capital humano, son tratadas como asociadas de la organización y proveedoras de conocimiento, habilidades y competencias. En este caso, los seres humanos se convierten en sujetos activos de la administración, pues proveen a la organización de insumos que la hacen funcionar y la dirigen al éxito.

### 3.2 Características individuales.

La psicología aborda el comportamiento humano de diversas maneras. El CO se basa en alguno de esos enfoques, pues está orientado al desempeño y ve la mayoría de las conductas en el trabajo como resultado de un proceso consciente mental del individuo.

El comportamiento de las personas en las organizaciones no depende sólo de las características individuales, sino también de las organizacionales.

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

1. Las personas tienen capacidades diferentes; es decir, pueden levantar cierto peso, pensar con cierta rapidez y correr a una velocidad determinada, lo cual limita su desempeño. Durante mucho tiempo los psicólogos distinguieron dos tipos de comportamiento: el innato, que no se puede mejorar mediante la capacitación, y el aprendido, que es modificable.

No obstante, este enfoque ha sido superado porque la capacitación y la experiencia pueden influir aun en indicadores como el cociente intelectual (CI), que era considerado innato e inmutable. Lo mismo ocurre con las destrezas manuales para el trabajo. Para comprender mejor la capacidad humana, podemos describirla como un continuo.

En un extremo están los comportamientos que difícilmente responden al entrenamiento o a la experiencia (por ejemplo, el tiempo de reacción) y en la otra están los comportamientos relativamente abiertos a los cambios, que no están restringidos por factores genéticos o psicológicos (por ejemplo, la rapidez para leer). Existen pruebas psicológicas que ofrecen indicadores válidos de la capacidad que permiten prever el desempeño en el trabajo.

Algunas pruebas miden capacidades que son relativamente fijas, como las pruebas de aptitud, mientras otras miden las capacidades susceptibles de cambiar por medio de la capacitación o la experiencia, como las pruebas de habilidades.

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

3. Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento. Es evidente que las necesidades de cada individuo sólo se pueden satisfacer si se observa el comportamiento. Así, en diferentes situaciones las personas deben elegir entre varios comportamientos, cada uno de los cuales tiene cierto potencial para satisfacer sus necesidades.

La teoría de las expectativas, que veremos en el capítulo dedicado a la motivación, explica que las personas optan por comportamientos que consideran que producirán resultados (recompensas o reconocimiento) y les resultan atractivos (que satisfacen sus necesidades específicas). Así, las personas se comportan de determinada manera para obtener lo que desean y toman decisiones racionales basadas en su percepción de la situación.

4. Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas. La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base en su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.

La percepción del entorno es un proceso activo mediante el cual las personas tratan de dar sentido al mundo que las rodea. Ese proceso puede provocar que la realidad sea percibida de manera distorsionada. Esto explica por qué los estímulos que muchas organizaciones ofrecen con frecuencia provocan conductas negativas y poco productivas.

5. Las personas reaccionan en forma emocional. Es raro que las personas sean neutrales ante lo que perciben o experimentan. Suelen evaluar si la mayoría de las cosas les gusta o les disgusta. Esta respuesta evaluativa influye en los comportamientos, pues define la importancia y el atractivo de las acciones y los resultados.

La satisfacción de las personas se deriva de aspectos específicos del entorno, como el salario, la tarea que se ejecutará, las oportunidades de ascenso, las prestaciones, las

relaciones personales, la seguridad en el empleo y el estilo de liderazgo del superior. Todo ello interfiere en la satisfacción en el trabajo.

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

a) Cambiar uno o varios de los principales factores. Todos se pueden modificar, pero en ningún caso es fácil. Es complicado influir en las necesidades y en ciertas habilidades porque están limitadas por las características psicológicas del individuo y por experiencias pasadas y ajenas al trabajo, que están fuera de la influencia de la organización. Sin embargo, las expectativas y ciertas habilidades aprendidas están abiertas a la influencia, pues provienen del entorno de trabajo.

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

### 3.3 La importancia de las diferencias individuales.

Si todas las personas fuesen iguales, la administración sería extremadamente simple y fácil. Las organizaciones se podrían estandarizar con suma facilidad. Como no es posible eliminar la diversidad y las diferencias personales, las empresas que buscan el éxito deben tratar de capitalizar todas las diferencias individuales de sus asociados para aumentar la competitividad.



Como vimos antes, la diversidad es una novedad en las organizaciones. Su base son las diferencias individuales, que deben ser bien administradas. Para ello, es preciso evitar dos paradigmas. El primero es la imagen de espejo, o la vieja creencia de que todas las personas son básicamente iguales, lo que simplifica la visión del mundo. La frase “todos se parecen a mí” define bien esta postura. Si un gerente piensa que todos comparten sus mismas habilidades, intereses, creencias y valores, y si toma esta idea como referencia para organizar a las personas e incentivarlas para buscar un objetivo común, está olvidando las diferencias. El segundo paradigma es la aceptación de estereotipos sobre las personas con base en el sexo o en ciertas características raciales, étnicas o de edad. Cada persona es única y cada grupo es único. El gerente que no presta atención a esas diferencias sin duda perjudicará a su organización, a sus asociados y a su propia carrera.

### El capital humano

Hoy día las personas constituyen un patrimonio invaluable para las organizaciones. Son su activo y su pasivo más importante. ¿Esto es una novedad? Parece que sí. Durante los siglos que perduró la era industrial el mundo de los negocios era movido por los recursos naturales, como el carbón y el petróleo. Se libraron innumerables guerras por el control de esos recursos.

En el siglo XXI, el combustible que mueve la era de la información es el conocimiento y el talento humano. Como ocurría con las materias primas, los recursos humanos de hoy están desperdigados por todo el planeta. La nueva guerra es por la búsqueda y la retención de talentos en cualquier lugar o país. Existen talentos que se pueden obtener a precios de oferta. Muchos médicos en la India, Taiwán, Singapur, China, Corea y América del Sur trabajan por salarios bajísimos. Ese tesoro está oculto y disperso en regiones distantes.

Las organizaciones están buscando el talento de alta competitividad y bajo costo. La única barrera para la integración de esos talentos está en las diferencias culturales entre los pueblos, lo cual implica diferentes personalidades y estilos de trabajo. La capacidad para superar estas diferencias individuales es crucial para el gerente de hoy. La era de la información le está dando un viraje a la economía mundial. Las organizaciones que quieran

ser competitivas tendrán que buscar por todas partes los talentos mejor capacitados, porque en el mundo actual no hay lugar para el provincialismo.

¿Qué es el capital humano? ¿Son los talentos que la organización atrae y retiene? Sí y no. La respuesta es afirmativa porque las personas que una organización busca y conserva son sus principales activos. Ellas poseen habilidades, competencias y conocimientos que son imprescindibles para el éxito de la organización.

Sin embargo, atraer talentos a la organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente. La segunda respuesta es negativa por una razón muy simple: no basta con tener talentos en la organización. Es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera posible. Esto depende de dos factores que ya hemos estudiado: el diseño y la cultura organizacionales.

En otras palabras, la organización del trabajo y el estilo de administración pesan tanto como la calidad intrínseca de los talentos. Esto significa trabajar en equipos de alto desempeño en un clima extremadamente democrático, agradable y participativo. Así, el capital humano es una cuestión de contenido (talentos) y de contexto (diseño y cultura). Cuando se planta una semilla, su desarrollo depende de la calidad del suelo y del trato que reciba.

Así, atraer talentos a la organización y conservarlos es apenas el primer paso. Lo importante es ofrecer condiciones de trabajo que permitan a los talentos colaborar y contribuir eficazmente al éxito de la organización agregando valor y riqueza para los demás asociados. Esto depende primordialmente de la organización y de la cultura, es decir, del contexto que la estructura básica y la mentalidad pueden ofrecer para impulsar los talentos de las personas.

Para hacer del capital humano un activo que produzca resultados y réditos significativos es necesario aplicarlo en un contexto organizacional extremadamente favorable. Esto tiene mucho que ver con la organización y la mentalidad.

### 3.4 Diferencias individuales en aptitudes.

Algunas personas están dotadas de habilidades y competencias, y tienen éxito en su vida personal y profesional. Otras tienen deficiencias y dificultades para realizar su trabajo en la organización. Las personas difieren profundamente entre sí, pero ¿en qué aspectos? Las diferencias individuales se relacionan con diversos factores, entre ellos las aptitudes y la personalidad.

La aptitud es la predisposición innata y natural para determinadas actividades o tareas, el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos. Así, la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que se puede desarrollar por medio del ejercicio o la práctica.

### Aptitud física

Podemos clasificar las aptitudes en físicas y cognitivas. Las primeras investigaciones sobre la aptitud física son relativamente recientes. Este indicador consta de tres dimensiones básicas:

1. Fuerza muscular. Es la capacidad para ejercer presión muscular contra objetos, oprimirlos, empujarlos, levantarlos, cargarlos o bajarlos. También implica el despliegue rápido de fuerza (energía muscular) o en forma continua, sin fatigarse (resistencia muscular).

2. La resistencia cardiovascular es la capacidad de mantener durante un periodo prolongado una actividad física que produce un aumento de las pulsaciones.

3. La calidad del movimiento es la capacidad de flexionar o extender los miembros del cuerpo para trabajar

en posiciones incómodas o contorsionadas. También implica la habilidad de mantener el cuerpo en una posición estable y resistir fuerzas que provocan pérdida de estabilidad (equilibrio), así como la capacidad de realizar movimientos secuenciales de los dedos, brazos, piernas o el cuerpo para lograr una acción coordinada.

Las organizaciones utilizan pruebas de aptitud física para seleccionar a trabajadores que desarrollarán labores como la construcción, que exigen fuerza física y agilidad.

Estas pruebas permiten prever no sólo el desempeño en el puesto, sino también el riesgo de lesiones relacionadas.

### Aptitud cognitiva

Además de las aptitudes físicas, las personas se diferencian por sus aptitudes mentales o intelectuales. Las personas casi siempre utilizan más de una. Las aptitudes mentales no son unidimensionales, sino que presentan varias facetas. Sin embargo, ello no impide que exista una relación entre el desempeño en el trabajo y los resultados de las pruebas de capacidad mental. Algunos especialistas utilizan el término “aptitud cognitiva general” en lugar de inteligencia porque es más exacto y suscita menos polémicas en torno a la importancia de los factores genéricos en la aptitud mental.

El término inteligencia por lo común se utiliza en forma vaga y se le atribuye un elevado valor social, lo cual dificulta la discusión de aspectos como la edad, el sexo y las diferencias raciales. Spearman se basó en el análisis factorial para desarrollar una teoría bifactorial de la organización mental, según la cual existe un factor general (G), que se relaciona en mayor o menor grado con todas las actividades mentales, y factores específicos (S), responsables de actividades de carácter restringido. Según este autor, toda actividad mental involucra el factor general y el factor específico correspondiente. La teoría de Spearman es muy aceptada en Europa. Hay muchas pruebas basadas en ella, como las matrices progresivas de Raven, o el D-48 (dominós) y la INV (inteligencia no verbal) de Weil.

La aptitud cognitiva presenta básicamente cuatro dimensiones:

1. La comprensión verbal es la capacidad para comprender y utilizar en forma eficaz el lenguaje escrito y hablado.

2. La habilidad cuantitativa es la capacidad para resolver todo tipo de problemas con rapidez y precisión (sumas, restas, multiplicaciones y divisiones), así como para aplicar reglas matemáticas.

3. La capacidad de raciocinio consiste en pensar en forma inductiva y deductiva para encontrar soluciones a problemas nuevos. Para resolver un problema de raciocinio se necesita inventar una solución o sentar las bases para ello, y no hacer cálculos.

4. La visualización espacial es la capacidad para detectar con precisión la disposición espacial de los objetos en relación con el propio cuerpo. Refleja la capacidad para imaginar cómo luciría un objeto si su posición fuese alterada. La visualización espacial está relacionada con el éxito en las carreras de ingeniería, ciencias físicas y artes. Como la mente es tan compleja, cada autor plantea categorías o dimensiones diferentes.

De hecho, existen varios enfoques sobre las aptitudes mentales.

### 3.5 Diferencias de personalidad entre los individuos.

Las aptitudes son aquello que las personas pueden hacer bien. La personalidad se refiere a lo que es la persona. Toda organización requiere gente que esté en condiciones para realizar ciertas actividades, pero que también puedan asumir actitudes y comportamientos deseables. Las personas están en contacto con clientes y proveedores, o sea, en el frente de batalla para crear ventajas competitivas. La mayoría de las organizaciones actúa con enorme cautela al contratar a las personas que ocuparán puestos en la periferia de la organización, las cuales estarán en continuo contacto con los asociados externos.

La personalidad es un constructo hipotético y complejo que puede definirse de muchas formas. Básicamente, es una tendencia que consiste en comportarse de determinada manera en diferentes situaciones. A pesar de que ninguna persona presenta una consistencia absoluta, mantener esta cualidad en distintos ámbitos es una condición esencial del concepto de personalidad. Otro aspecto importante de la personalidad es la peculiaridad. Cada persona actúa de determinada manera en situaciones semejantes; en otras palabras, tiene peculiaridades, posee su propio conjunto diferenciado de rasgos de personalidad.

Así, el concepto de personalidad se usa para explicar la estabilidad del comportamiento de una persona a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones (congruencia) y también las diferentes reacciones de las personas ante una misma situación (peculiaridad). En resumen, la personalidad es la constelación singular de rasgos de comportamiento que constituyen a un individuo.

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

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

#### Las cinco dimensiones de la personalidad

Dado que la literatura científica presenta infinidad de rasgos de personalidad, surge la necesidad de usar alguna clasificación para entender mejor los rasgos y sus interrelaciones. La mayoría de los enfoques sobre la personalidad presupone que existen algunos rasgos más básicos que otros. Hay una vasta literatura sobre la estructura de los rasgos de personalidad, pero la mayor parte, sobre todo la que se aplica al CO, coincide en cinco grandes dimensiones:

1. Extraversión: sociable, gregario (vive en grupo), decidido, asertivo, parlanchín, expresivo.

2. Ajuste emocional: emocionalmente estable y equilibrado, seguro, feliz, satisfecho, tranquilo y no deprimido.
3. Afabilidad (simpatía): cordial, confiado, de buen carácter, tolerante, colaborador y cooperativo, complaciente.
4. Sentido de responsabilidad: responsable, digno de confianza, organizado, perseverante, disciplinado, íntegro, emprendedor.
5. Apertura e interés: curioso, imaginativo, creativo, sensible, flexible, abierto, juguetero

### 3.6 Concepto de percepción.

Las personas se relacionan con el mundo exterior por medio de los órganos sensoriales (vista, oído, olfato, tacto y gusto). Los órganos reciben estímulos o sensaciones del exterior y transmiten impulsos nerviosos al cerebro, el cual organiza e interpreta la información. Esto da por resultado lo que conocemos como percepción, que es el proceso consistente en captar información del exterior y organizarla de modo que tenga un significado en nuestro interior y nos permita tener conciencia del mundo que nos rodea. Por ello la percepción modifica continuamente nuestro comportamiento.

La vida es un proceso continuo de conocimiento. Conocer es captar información, y la percepción es la ventana por la cual la información ingresa al organismo humano. Además, como el entorno es complejo y cambiante, la forma de captar los fenómenos que ocurren en las organizaciones no es completamente objetiva. Los hechos pueden ser percibidos de diferentes maneras por distintas personas. Las características del objeto analizado y las de la persona que lo analiza influyen en diversos aspectos de la percepción.

Muchas veces las percepciones son distorsionadas debido a los estereotipos como ocurre con el efecto del halo, que veremos más adelante y llevan a descripciones erróneas. El problema se agrava porque lo que percibimos está limitado por nuestros sentidos y nuestras hipótesis sobre el mundo, las cuales determinan lo que esperamos lograr. Es importante desarrollar una mayor capacidad de percepción, no sólo para recordar mejor las vivencias,

sino también para comprender y asimilar mejor y más objetivamente la realidad que nos circunda.

La vida en las organizaciones depende de la manera en que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos. La percepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. La finalidad es percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones. Cada persona tiene su propia interpretación o visión del mundo. La palabra proviene del latín *per capiere*, que significa “obtenido por captura o por captación”

Cognición es la manera en que una persona percibe e interpreta para sí misma su medio. La cognición es el filtro personal a través del cual una persona se ve y percibe el mundo. Es la adquisición de conocimiento en la cual se basan las creencias y opiniones personales acerca de uno mismo y de la realidad externa.

Las cogniciones son básicamente pedazos de información. Los procesos cognitivos son los medios a través de los cuales las personas procesan información. En otras palabras, los procesos cognitivos muestran que, al igual que las computadoras, los seres humanos son procesadores de información. Las más modernas computadoras son simples unidades de procesamiento de información comparadas con el procesamiento humano de la información.

Las diferencias entre las personas y su carácter único son resultado de procesos cognitivos. Aun cuando haya un gran número de procesos cognitivos, como la imaginación, la percepción y el propio pensamiento, se ha reconocido que los procesos perceptivos son cada vez más importantes para el estudio del CO.

Varios conceptos de percepción

1.- La percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar significado a su entorno.



2.- La percepción es el proceso mediante el cual los individuos seleccionan, organizan, almacenan y recuperan información.

3.- La percepción es un proceso activo mediante el cual las personas tratan de dar sentido al mundo que las rodea. Ese proceso implica que las personas observen en forma selectiva las diferentes partes del entorno, que analicen lo que ven a la luz de sus experiencias pasadas y que evalúen lo que están experimentando en función de sus necesidades y valores. Como las necesidades y experiencias de las personas varían mucho, sus percepciones del entorno también difieren.

### 3.7 El proceso de percepción.

Las personas se comportan de acuerdo con su percepción del mundo, que las lleva a creer que pueden lograr algo con su comportamiento. La percepción ocurre por medio de los sentidos. Recibimos y representamos la información por medio de los órganos sensoriales, que son receptores especializados que nos comunican impresiones ópticas (vista), acústicas (oído), olfativas (olfato), gustativas (gusto) y táctiles (sistema cinestésico). Esos receptores transmiten los estímulos externos al cerebro, el cual, por medio de procesos de generalización, distorsión y selección, filtra esas señales eléctricas y las transforma en una representación interna.

La sensación que proviene de los órganos de los sentidos produce la percepción. En realidad, el cerebro recibe un conjunto de señales eléctricas que son traducidas por nuestro código interno de representaciones, el cual se encarga de dar significado a la realidad que percibimos. El cerebro realiza ese proceso por medio de programas de interpretación.

Así, la representación interna que hacemos de la experiencia de un hecho no es exactamente el hecho en sí, sino una reelaboración interna y personalizada. Lo que percibimos no es sólo resultado del órgano sensorial, sino también una combinación de lo que llega a él (vista, oído, olfato, etc.) y la información que envían las creencias previas, que el cerebro utiliza para interpretar la información en el córtex correspondiente (vista, oído, olfato, etc.). Por tanto, tenemos dos formas de representar el mundo. La primera es la

representación que hacemos por medio de nuestros cinco sentidos, es decir, lo que vemos, oímos y sentimos del mundo exterior o experiencia externa.

La otra forma es lo que representamos internamente, sin necesidad de encontrarnos en el mundo físico, o representación interna. Esto significa que, mentalmente, podemos representar lo que alguna vez experimentamos y podemos crear representaciones en nuestra mente reciclando datos de una manera diferente.

Conocemos el mundo por medio de nuestras propias interpretaciones. Pensamos que vivimos envueltos por el mundo, percibimos los objetos y los hechos con precisión, y pretendemos vivir en tiempo real y simple, cuando en realidad todo eso sólo es una ilusión de la percepción.

Para ampliar nuestra percepción de la realidad debemos partir de dos principios:

1. Reconocer que experimentamos esa realidad a partir de nosotros mismos y que su existencia es independiente de nuestra interpretación. Tenemos que aceptar que nuestra visión del mundo no es el mundo.
2. Reconocer que apreciamos la realidad por medio de nuestra propia experiencia, porque lo que está afuera no existe para nosotros hasta que lo experimentamos. Es imposible tener experiencia de alguna cosa antes de experimentarla.

Cuanto mayor sea la riqueza de la información percibida, mayor será la probabilidad de su registro y procesamiento. Así, la percepción potencia la inteligencia. La percepción tiene mucho que ver con el desarrollo de la inteligencia. Aumentar la capacidad de percepción nos permite captar, en mayor cantidad y con mejor calidad, la información de la realidad que nos rodea. Lo que interpretamos como real no es la realidad, sino una representación de ella. Esto se debe a tres causas:

1. No toda la información es captada. Los órganos sensoriales son limitados y sólo registran un pequeño espectro de los datos realmente disponibles en la realidad externa.

2. Cuando la persona percibe algo, los datos obtenidos del entorno son procesados por medio de viejas programaciones, determinadas por el historial del individuo y su personalidad, los cuales actúan como filtros que recrean la información por medio de un programa de interpretación, cuya salida (output) es la percepción que la persona tiene sobre la realidad.

3. La persona no capta la información en sí, sino sólo su representación a través de símbolos culturales. El lenguaje es un sistema que las personas utilizan para representar la realidad y comunicarse consigo mismas y con otros.

Piaget afirma que las personas estructuran el pensamiento en forma de lenguaje, pero eso aún no ha sido demostrado. Así, como observadoras del mundo, las personas lo conocen por medio del lenguaje y lo que captan en realidad no son los objetos en sí, sino conceptos de esos objetos.

En resumen, lo que las personas captan y experimentan no es la realidad en sí, sino su concepto, el cual está limitado por influencias internas (emociones, experiencias anteriores) y externas (culturales).

### 3.8 Factores que influyen en la percepción.

Las personas perciben su entorno en función de sus necesidades y experiencias pasadas. Como el entorno es vasto, cambiante y complejo, las personas no pueden percibirlo íntegramente. Así, la persona no capta todo lo que ocurre alrededor, sino sólo algunos acontecimientos; esto es la percepción selectiva.

Cuando una persona conduce un automóvil presta atención a algunos aspectos del tráfico, como los semáforos, las personas que caminan por la calle y otros automóviles que circulan por su camino, y deja a un lado otros aspectos que ni siquiera percibe, como edificios, el sentido contrario, otros autos que van delante de él, la temperatura exterior, etc. La persona sólo capta lo que es útil o importante en cada situación. Esto se debe a que la percepción es selectiva.

Aun cuando un objeto o situación sean advertidos, no existe garantía alguna de que serán percibidos de forma realista y objetiva. El significado que un objeto o situación tiene para determinada persona está influido por sus necesidades. Con frecuencia la persona distorsiona los objetos o las situaciones para que resulten más congruentes y consistentes con sus necesidades y valores. Además, lo que ocurre en el entorno también influye en la percepción.

Así, los factores externos o internos ejercen una profunda influencia en la percepción del individuo.

#### Factores de la situación

Son los elementos del contexto en el cual se perciben los objetos, las personas o las situaciones. Cada caso puede involucrar escenarios diferentes. Una persona que viste traje y corbata sería percibida como normal en un despacho, como alguien refinado en un bar y totalmente fuera de lugar en una playa. La situación afecta la percepción. El escenario general en que se presentan acontecimientos o situaciones puede llevar a las personas a tener diferentes percepciones.

#### Factores situados en el blanco

Son los factores que están dentro del blanco observado. Las personas que hacen barullo llaman más la atención que las calladas. Los movimientos, los sonidos, el tamaño y otros atributos de un blanco también influyen en la forma en que es percibido. Los atributos más importantes son:

- Intensidad: cuanto más fuerte sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.
- Tamaño: cuanto más grande sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.

- Cambio: cuanto más cambiante sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.
- Contraste: cuanto más contrastante sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.
- Repetición: cuanto más repetitivo y frecuente sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido

### Factores internos

Son los elementos psicológicos del observador que trata de explicar lo que está percibiendo. Las características individuales, como la motivación, las actitudes, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas, influyen en su interpretación. Algunos de los principales factores internos son:

- Atención. Es un factor muy importante de la percepción porque la concentra en una fracción pequeña de los fenómenos que nos interesan. Durante el estado de vigilia concurren numerosos estímulos sensoriales que buscan captar la atención, pero las personas no reaccionan de la misma manera ante todos. En ciertos momentos algunas seleccionan ciertos estímulos, mientras los demás permanecen en segundo plano.
- Motivos o aspectos motivacionales. Los motivos influyen en la percepción. Por ejemplo, si la persona tiene hambre, los estímulos asociados a ese motivo se convertirán en el centro de su percepción. Es muy probable que esta persona preste más atención a los restaurantes de la ciudad. Los motivos hacen que la percepción sea selectiva. El ser humano suele estar dispuesto a captar determinadas cosas y acontecimientos y eso influye en su proceso de percepción.

- Intereses y valores. Las personas tienden a concentrarse en aquellos aspectos del mundo que están relacionados con sus intereses y valores.

### 3.9 Distorsiones de la percepción.

Lo que una persona percibe casi siempre es fundamentalmente diferente de la realidad objetiva. Como el comportamiento de las personas se basa en su percepción de la realidad y no en la realidad en sí, es necesario conocer los factores que pueden distorsionarla, pues ello determina el comportamiento de las personas. Las principales distorsiones de la percepción son las siguientes:

1. Percepción selectiva: las personas interpretan en forma selectiva todo lo que ven, de acuerdo con sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes.
2. El efecto de halo: es la tendencia a generalizar una percepción. La persona se forma una impresión global a partir de una sola característica; así, tiende a ver a los demás con base en generalizaciones (todos son honestos, todos creen en milagros, etcétera).
3. La proyección: consiste en atribuir características propias a otra persona. Si alguien tiene ciertos rasgos de personalidad tenderá a verlos en los demás.
4. El estereotipo: es un juicio de opinión sobre una persona basado en la percepción del grupo al cual ésta pertenece (raza, credo, nacionalidad, afiliación política, etcétera).
5. El efecto de contraste: consiste en comparar a una persona con otra que reúne las mismas características, aunque en distinto grado: fulano es mejor o peor que mengano o está más o menos capacitado que él.

#### Disonancia cognitiva

La teoría de Festinger sobre la disonancia cognitiva se basa en la premisa de que toda persona se esfuerza por establecer un estado de consonancia o consistencia consigo misma

y con su entorno. Si alguien tiene cogniciones incongruentes sobre sí mismo y su entorno, es decir, si una cognición implica lo opuesto de otra, se presenta un estado de disonancia cognitiva, que es una de las principales fuentes de inconsistencia en el comportamiento.

Las personas no toleran la contradicción, y cuando ésta ocurre, por ejemplo, cuando la persona cree en algo y actúa en forma contraria a esa creencia tienen motivos para reducir el conflicto. Festinger dio el nombre de disonancia cognitiva a ese conflicto o inconsistencia. El elemento cognitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que la persona tiene sobre sí misma o sobre el entorno. Los elementos cognitivos pueden estar relacionados de tres maneras:

1. Una relación disonante se presenta, por ejemplo, cuando la persona cree que fumar es nocivo, pero continúa haciéndolo. Son dos cogniciones contradictorias, es decir disonantes: la conciencia del peligro y la persistencia del hábito. La persona se comporta de tal manera que no acepta íntimamente su comportamiento.
2. Una relación consonante se presenta cuando alguien cree que fumar es nocivo y, por tanto, deja el hábito. Son dos condiciones consonantes entre sí. El comportamiento de la persona demuestra que acepta y valora sus creencias.
3. Una relación irrelevante se presenta cuando la persona considera que el humo es nocivo para la salud y le gusta pasear por la mañana. Son dos elementos de una relación irrelevante, es decir, que no tienen relación alguna entre sí. El comportamiento no tiene que ver con sus convicciones personales.

Cuando se presenta una relación disonante la persona experimenta tensión y, para huir del conflicto interno, busca algunas de las siguientes opciones:

1. Puede tratar de reducir la disonancia cambiando sus propias convicciones para sintonizarlas o adecuarlas a la realidad externa. La persona modifica su comportamiento para reducir la disonancia en relación con la realidad externa.
2. Puede tratar de reducir la disonancia cambiando la realidad externa para adaptarla a sus cogniciones personales. La persona mantiene sus convicciones y trata de cambiar el mundo que la rodea, o por lo menos su percepción del mundo, para adecuarlo a ellas.

3. Si no puede alterar sus convicciones personales ni la realidad externa, la persona tratará de convivir con el conflicto interno de la relación disonante o inconsistente.

La cognición ofrece un marco de referencia para que cada persona se ubique en el mundo y para entenderlo adecuadamente. La disonancia cognitiva por lo general se deriva de situaciones que involucran algún proceso de decisión personal y del conflicto que resulta de cogniciones que chocan o no concuerdan.

La disonancia cognitiva se presenta cuando las cogniciones relacionadas son incoherentes, es decir, cuando se contradicen mutuamente. Es un estado motivador. Así como el hambre impulsa a una persona a comer, la disonancia la lleva a modificar sus opiniones o su comportamiento.

### 3.10 Atribución.

Las personas crean continuamente percepciones sobre el mundo que las rodea. Sin embargo, las percepciones objetivas y realistas son muy raras. Las percepciones de objetos inanimados (predios, máquinas, automóviles, aparatos, etc.), que no tienen creencias, motivaciones ni intenciones y están sujetos a las leyes de la naturaleza pueden sufrir distorsiones. En cambio, las percepciones sobre personas siempre enfrentan inferencias. Generalmente las percepciones son subjetivas, sobre todo cuando se trata de personas.

Cuando observamos a la gente casi siempre tratamos de explicar el motivo de su comportamiento. Las percepciones sobre los seres humanos están cargadas de inexactitud, subjetividad y distorsiones porque están fuertemente influidas por suposiciones de un estado de ánimo determinado o por ideas preconcebidas acerca de la raza, la religión, el sexo, la edad, el nivel social, etc. Aunque estos prejuicios son normales, pueden tener consecuencias graves cuando los administradores y otros miembros de la organización deciden y actúan con base en ellos.



Cada vez que percibimos personas o situaciones tendemos a elaborar explicaciones sobre ellas y las razones por las cuales se comportan de cierta manera. Se trata de la atribución. La teoría de la atribución se concentra en la forma en que unas personas juzgan a otras en función del significado que atribuyen a un comportamiento determinado. Cuando las personas observan el comportamiento ajeno suelen determinar si éste tiene causas internas (controladas por la persona) o externas (factores de la situación que son fortuitos).

La teoría de la atribución estudia la formación de juicios de opinión acerca de las personas y parte del supuesto de que existen errores o prejuicios que distorsionan las atribuciones en relación con dos aspectos: por una parte, cuando hacemos juicios respecto al comportamiento ajeno existe la tendencia a subestimar la influencia de los factores externos (situación) y a sobrestimar la influencia de los factores internos o personales.

Los comportamientos relacionados con causas internas son percibidos como algo sujeto al control del individuo, mientras que los comportamientos relacionados con causas externas son percibidos como consecuencia de estímulos que provienen de fuera, como si la persona no tuviese una alternativa de comportamiento ante esa situación. Si una persona llega tarde a una cita, puede suponerse que no cumple los horarios (atribución interna) o que ha sido víctima del tráfico caótico de la ciudad (atribución externa).

La atribución depende de tres aspectos fundamentales:

1. Diferenciación. Ocurre si la persona presenta comportamientos diferentes en situaciones distintas. En cambio, el comportamiento usual es una reacción constante y repetida en cualquier situación. ¿El alumno que llega tarde es perezoso e indisciplinado? El observador podría atribuir el retraso a una condición interna si es un comportamiento habitual, o a una condición externa, si el estudiante es puntual.

2. Consenso. Si varias personas muestran la misma reacción ante un hecho similar se presenta un comportamiento de consenso. Por ejemplo, si todos los alumnos utilizan el mismo transporte urbano y también llegan tarde, el retraso del estudiante será atribuido a

un factor externo. Si todos llegan puntualmente el consenso será bajo y probablemente la demora del alumno será atribuida a un elemento interno.

3. Coherencia. El observador busca que haya consistencia y coherencia en las acciones de otras personas. Si el alumno que llega tarde suele ser puntual, entonces su retraso será atribuido a un factor externo. Sin embargo, si fuera consistentemente impuntual, seguramente su conducta será atribuida a un elemento interno.

La atribución es el proceso mediante el cual las personas buscan una explicación aceptable del comportamiento de los demás. La teoría de la atribución estudia los errores y desviaciones que provocan distorsiones en la conducta de los individuos.<sup>17</sup> Los factores externos son tan importantes como los internos, como ocurre con los paradigmas, que veremos a continuación.

### 3.11 Los paradigmas.

Los paradigmas están estrechamente relacionados con la percepción y la atribución. La vida de las personas y las organizaciones está regida y delimitada por paradigmas. El término (del griego paradigma = modelo, pauta o ejemplo) fue introducido a la filosofía de la ciencia por Thomas Kuhn.<sup>18</sup> En la actualidad se usa para denominar un modelo general, un marco de referencia o manera de pensar, o incluso un esquema para comprender la realidad. Un paradigma es un conjunto de reglas que definen fronteras entre lo correcto y lo incorrecto, lo verdadero y lo falso, lo que se debe y no se debe hacer.

Un paradigma delimita una línea de pensamiento que indica qué está dentro de lo permitido. Funciona como una pauta que define el comportamiento de las personas. Un paradigma simplemente establece reglas (escritas o no), define límites y muestra cómo comportarse dentro de ellos para tener éxito. Por ello tiene una enorme influencia en la conducta, las actitudes y las percepciones de las personas. Según Barker, el popular futurólogo, los paradigmas presentan seis características básicas:

1. Son comunes a toda actividad estructurada. Son las reglas que rigen el comportamiento de las personas sin que éstas se den cuenta.
2. Son útiles y funcionan como filtros. Se concentran en la información más importante y seleccionan lo que las personas deben percibir sobre el mundo que las rodea. Los paradigmas establecen qué es importante o relevante para la persona.
3. Se pueden convertir en males terminales debido a la certidumbre. Los paradigmas llegar a ser la única manera de actuar o pensar, lo que paraliza a las personas y les impide que busquen formas nuevas y potencialmente mejores. En este caso los paradigmas mantienen a la gente atada a viejos hábitos.
4. Los nuevos paradigmas generalmente son creados por personas extrañas. Los creadores de paradigmas suelen ser ajenos al nido. Es poco probable que los involucrados en un paradigma actual sepan crear otro totalmente nuevo. Lo más que puede hacer una persona creativa es mejorar el proceso con algunas modificaciones, pero rara vez inventará algo nuevo porque su visión está dominada y envuelta por el viejo paradigma. Las nuevas ideas casi siempre vienen de personas que no están fuertemente involucradas con las formas tradicionales de actuar o pensar.
5. Los nuevos paradigmas exigen una visión futurista para que la gente se adhiera a ellos. Cuando las personas están involucradas con viejos paradigmas, muestran una fuerte tendencia a mantenerlos indefinidamente, a menos que no funcionen en la vida cotidiana. Un paradigma nuevo por lo general le resulta extraño a las personas y, en su etapa inicial, no ofrece datos suficientes para que los involucrados decidan racionalmente si es mejor o peor que el anterior. La adhesión a nuevos paradigmas implica ciertos riesgos y exige visión, coraje y fe, sobre todo, una visión abstracta que pocas personas poseen.
6. Las personas tienen el poder de cambiar sus paradigmas. Los paradigmas son aprendidos, adquiridos e incorporados por medio de la experiencia. Como no se transmiten genéticamente, se pueden cambiar, aprender y transmitir a otras personas. Sin embargo, cambiar paradigmas no es fácil para muchas personas, que se sienten atrapadas por la seguridad y la estabilidad de los paradigmas actuales y temen o rechazan alterar su comportamiento por medio de la adquisición de pautas diferentes.

7. Los paradigmas no son estáticos. Los acontecimientos de la organización los refuerzan continuamente. Esto provoca que se transformen en un archivo de las conductas que se pondrán en práctica ante diferentes circunstancias. En otras palabras, ante una señal o situación, los hechos son interpretados con el paradigma respectivo, el cual indica la conducta que es conveniente seguir. La realidad será interpretada por medio del paradigma, el cual define lo que se debe hacer frente a ella.

Según Piaget, cada persona posee receptores y redes de neuronas que forman su sistema nervioso y que computan las representaciones mentales. No pretendemos discutir si estas representaciones son equivalentes al mundo real o sólo una figura distorsionada, pero el hecho es que cada persona construye una representación con todos los datos disponibles. Desde esta perspectiva constructivista, cada persona construye el conocimiento por sí misma, organizando lo que interpreta de la experiencia, y al interpretarla, le da la forma de un mundo estructurado.

Cada persona genera ciertas constantes a medida que acumula experiencias repetidas.

Estas constantes son utilizadas como referencia de espacio, tiempo y causalidad.

Según esta visión, todo conocimiento está compuesto por una serie de constantes que el ser humano crea con su experiencia y que procura mantener al adquirir experiencias nuevas. Así, el individuo no es un receptor pasivo, sino un creador activo de conocimiento. Sin embargo, la realidad y el conocimiento que constituyen esa realidad siempre son resultado de esas constantes que el ser humano deduce de su experiencia. El desarrollo de la mente humana se debe a la continua formación y al encadenamiento de constantes.

La constante es una necesidad cognitiva indispensable para mantener el raciocinio humano, que sirve para pensar, razonar, saber, conocer, planear, decidir y no volverse loco ante la enorme complejidad y variabilidad del mundo circundante. Una constante es una relación que se mantiene mientras todo lo demás cambia. Los paradigmas surgen de la siguiente forma: la experiencia cognitiva de cada persona es formulada y definida de acuerdo con sus esquemas de acción, y si estos esquemas han sido útiles para preservar el equilibrio

individual se conservan. Cuando los esquemas dejan de servir para tal efecto se modifican continuamente por medio de la adaptación.

Como ocurre con las personas, las organizaciones también desarrollan y mantienen paradigmas por medio de las personas que trabajan en ellas. Las organizaciones en sí no tienen paradigmas, sino las personas que toman las principales decisiones y conservan el poder. Así, las organizaciones funcionan por medio de paradigmas que definen su cultura. El cambio de la cultura organizacional casi siempre implica un cambio de paradigmas.

### 3.12 Actitudes.

Las actitudes son determinantes del comportamiento porque están relacionadas con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación. La actitud es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas.

Aquí se observan tres aspectos. Primero, las actitudes definen las predisposiciones hacia determinados aspectos del mundo. Las personas adoptan actitudes hacia su trabajo, su organización, sus colegas, su remuneración y otros factores. Segundo, las actitudes son la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de la persona con los demás. Tercero, las actitudes están organizadas y muy cerca del núcleo de la personalidad, pero están sujetas a cambios.

Aunque se acepta que las actitudes son una parte intrínseca de la personalidad de cada quien, existen algunas teorías que tratan de explicar cómo se forman y modifican. Rosenberg afirma que las personas procuran que exista cierta congruencia entre sus creencias y sus sentimientos sobre los objetos. En su opinión, la modificación de las actitudes depende de los cambios en esas creencias o sentimientos.

Además, las actitudes de las personas están estructuradas y se componen de varios rasgos afectivos y cognitivos. La interrelación entre esos rasgos provoca que un cambio en uno de ellos modifique a los otros. Cuando estos componentes son inconsistentes o si exceden el llamado nivel de tolerancia de las personas surge la inestabilidad, la cual puede corregirse

si se desactiva el mensaje destinado a influir en las actitudes, se fragmentan las actitudes o incluso se activa la incoherencia, de modo que surjan nuevas actitudes.

Según Rosenberg, el conocimiento, la afectividad y el comportamiento son determinantes de las actitudes y éstas, a su vez, determinan la afectividad, el conocimiento y el comportamiento.

El conocimiento es el proceso consciente de adquisición del saber y se basa en procesos de reflexión, especialmente en la racionalidad y en la lógica. La afectividad se refiere a los sentimientos, de lo que nos gusta o disgusta.

Los rasgos afectivos y cognitivos determinan las actitudes y la forma en que éstas cambian. Por ello los administradores deben demostrar que los aspectos positivos de la aportación individual a la organización, en forma de desempeño y dedicación, superan los negativos.

La eficiencia se puede alcanzar cuando se han inculcado en las personas actitudes favorables hacia la organización y el trabajo.

Cambiar las actitudes depende de dos factores generales: la confianza en el mensajero y la confianza en el valor del mensaje. Si las personas no confían en su gerente, no aceptarán el mensaje y no cambiarán de actitud. Además, si el mensaje no fuera adecuado, tampoco habría cambio de actitud. Cuanto mayor sea el prestigio del comunicador, mayor será la probabilidad del cambio de actitud. Las actitudes influyen poderosamente en las decisiones de las personas.

## Decisión

El éxito de las organizaciones es resultado de las decisiones que toman sus miembros, principalmente sus administradores, sobre el presente y el futuro. Buena parte de las decisiones cotidianas se toman en forma rutinaria y estandarizada, y de acuerdo con los principios y la experiencia. No obstante, la mayoría de las determinaciones se toma con riesgo e incertidumbre, sin garantía alguna de éxito, en situaciones vagas e imprecisas, en medio de constantes cambios y con base en información superficial y puntos de vista encontrados.

Simón utilizó la teoría de la toma de decisiones para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Según él, cada persona participa racional y conscientemente en la organización, elige y toma decisiones individuales sobre opciones de comportamiento más o menos racionales. Así, la organización está permeada de decisiones que anteceden a sus acciones. De acuerdo con él, la organización es un complejo sistema de decisiones. En las teorías anteriores se daba mucha importancia a las acciones y ninguna a las decisiones que las provocaban. Sin embargo, no sólo los administradores toman decisiones. Todas las personas de cada área y nivel jerárquico toman continuamente decisiones, aun cuando no todas estén relacionadas con su trabajo.

Este enfoque plantea que la organización es un sistema de decisiones en el cual cada persona participa consciente y racionalmente, y escoge entre opciones más o menos lógicas con base en su personalidad, motivaciones, actitudes y percepciones. Los procesos de raciocinio y percepción de las situaciones son básicos para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Lo que una persona siente y percibe, influye en aquello que ve e interpreta, y lo que ve e interpreta influye en lo que aprecia y desea. En resumen, las personas son procesadoras de información y tomadoras de decisiones.

### 3.13 Concepto de motivación.

¿Acaso existe alguna empresa que no quiera en sus cuadros personas motivadas y entusiasmadas con su trabajo, que rindan al máximo para que la organización alcance el éxito y que sean capaces de trabajar en conjunto? Motivar a las personas para que alcancen e incluso superen elevados estándares de desempeño es fundamental para que una organización sobreviva en el actual mundo de negocios.

La competitividad de una empresa en el exterior depende básicamente de la cooperación y la colaboración en su interior. Cada organización logra el desempeño que merece, y éste conduce a alcanzar los objetivos globales y al éxito en el mundo de los negocios.

El desempeño de una organización depende de la conjunción de varios factores críticos: estrategia, tecnología, diseño y cultura organizacional y, sobre todo, talento humano. Sin personas las organizaciones no pueden hacer nada. Ellas son el dinamismo que las impulsa. Sin embargo, es preciso que ese talento humano posea conocimientos, habilidades y

competencias; para que pueda generar resultados debe estar inmerso en un entorno de trabajo basado en un diseño organizacional favorable y en una cultura participativa y democrática. Además, la motivación de las personas es indispensable.

El desempeño individual, que es la base del rendimiento de la organización, depende en gran medida de que las personas estén motivadas. No cabe duda de que varios factores que actúan en forma simultánea moldean y condicionan el desempeño individual, como ocurre con las capacidades y competencias de las personas, el liderazgo y el entrenamiento, la orientación, la dedicación y el esfuerzo. Sin embargo, la motivación es la columna vertebral del comportamiento de las personas.

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo. Es indispensable que el administrador conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración irrestricta de las personas.

Este capítulo está dedicado a la motivación para el trabajo en las organizaciones. Varias razones explican por qué las personas tienen desempeños diferentes.

La diversidad genera diferentes pautas de comportamiento y éstas casi siempre están relacionadas con necesidades y metas. Se han utilizado muchas variables para tratar de explicar las diferencias en el desempeño de las personas, como las habilidades y las competencias, las recompensas intrínsecas y las extrínsecas, el nivel de aspiraciones, etc. Sin embargo, entre estos factores la motivación casi siempre ocupa el primer lugar.

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas.



Otros señalan metas a alcanzar. Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas. Las conclusiones iniciales sobre la motivación se pueden resumir así:

- Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.
- El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
- La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
- Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación.

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar.

Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano.

Varios conceptos de motivación

La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos.

1.- La motivación está relacionada con

1) el curso del comportamiento,

2) la fuerza de la respuesta (es decir, del refuerzo) una vez que la persona ha escogido el curso de acción, y

3) la persistencia del comportamiento o la conducta.

2.- La motivación es la presión interna surgida de una necesidad, también interna, que excita (vía electroquímica) las estructuras nerviosas, origina un estado de energía que impulsa al organismo a la actividad, e inicia, guía y mantiene la conducta hasta alcanzar una meta (objetivo o incentivo) o bloquear una respuesta.

3.- La motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada

### 3.14 Proceso de motivación.

la motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo.

Así, la motivación depende de:

1. El curso es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional (definido por la organización) o individual (deseado por la persona).

2. La intensidad es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.

3. La persistencia es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

Esas afirmaciones contradicen la opinión de muchos ejecutivos, que tildan a sus subordinados de faltos de motivación o iniciativa. Puede parecer que siempre están desanimados o son lentos, pero eso no tiene nada que ver con la motivación, que no es un rasgo de la personalidad, sino resultado de la interacción de la persona con las situaciones que la rodean.

Las motivaciones básicas que impulsan a las personas son diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que varían a lo largo del tiempo; es decir, puede estar más motivado en un momento y menos en otro. El grado de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, según el momento y la situación.

Desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

1. Necesidades. Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc.

El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.

2. Impulsos. También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuyas finalidades identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo.

Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.

3. Incentivos. Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes.

En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

Estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, o sea las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación.

Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana.

El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación.

La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso). Las metas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas.

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla.

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo

### 3.15 Análisis del proceso de motivación.

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés. El bloqueo de ciertas necesidades puede resultar en un desempeño indeseable debido a la frustración. Las personas enfrentan la frustración y el estrés de maneras distintas. Los mecanismos de reacción difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales.

La incapacidad para reducir una carencia puede conducir a un esfuerzo mayor para mejorar el desempeño o para aminorar esa necesidad, pero también puede generar comportamientos defensivos, que generalmente se presentan como la necesidad de proteger la propia imagen.

El absentismo o la evasión son actitudes de defensa para huir de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio, y se pueden manifestar como ausencia física o no física.

La ausencia física significa que la persona no se presenta a trabajar, mientras que la no física puede reflejarse en falta de interés por el trabajo, los colegas o la organización, es decir, la persona está físicamente presente en la empresa, pero su mente no está ahí.

La agresión es una reacción ante la insatisfacción de las necesidades en el entorno laboral. Puede estar dirigida a una persona, a un objeto o a la organización. Puede ser verbal o física y puede llevar a injurias o a daños a las instalaciones y el equipo. La racionalización es otra forma de comportamiento defensivo; consiste en explicar el fracaso de modo que otros lo acepten, al menos parcialmente.

Así, la persona puede atribuir su bajo desempeño al gerente, cuando en realidad no se ha esforzado lo suficiente, o puede atribuir las malas calificaciones que ha obtenido en los exámenes al mal desempeño del profesor.

La regresión, que consiste en volver a un comportamiento infantil, es otra reacción común entre las personas frustradas. Por ejemplo, alguien extravertido se puede volver introvertido cuando sufre una frustración y repetir conductas que tuvo en el pasado ante circunstancias similares.

Así, la evasión, la agresión y la regresión son ejemplos de comportamientos defensivos que se derivan de la incapacidad de satisfacer ciertas necesidades. Son actitudes personales que los gerentes deben afrontar con tacto e inteligencia.

se puede enriquecer con muchos otros factores individuales, como el esfuerzo y las habilidades, para comprender mejor el proceso de motivación. El esfuerzo es la energía que la persona utiliza para desempeñar su trabajo. La habilidad incluye las aptitudes de la persona, como la inteligencia y la destreza. Si una persona no tiene habilidad o capacidad para analizar un problema, es casi seguro que no se esforzará mucho para resolverlo.

Estos factores internos del individuo son importantes en el proceso de motivación.

Las variables de la organización, como el diseño de las tareas, la amplitud del control, el estilo de liderazgo, la afiliación a un grupo y la tecnología también influyen en la motivación y en el desempeño de las personas. Son aspectos del contexto laboral que deben tomarse en cuenta en el proceso motivacional.

Otra variable importante es la satisfacción, es decir, la realización personal en varias actividades y recompensas. El término satisfacción se usa para analizar los resultados que ha obtenido la persona. Es una consecuencia de las recompensas y las sanciones ligadas al desempeño. La persona puede estar satisfecha o insatisfecha con su comportamiento, con su desempeño y con las reglas para conseguir recompensas.

A pesar de que la motivación y la satisfacción son conceptos relacionados, no son sinónimos. La motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos. La satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación.

Si combinamos los conceptos del modelo simplificado, las variables individuales y las de la organización, la satisfacción y los conceptos psicológicos correspondientes, podremos desarrollar un modelo integral del proceso de motivación.

## **Unidad 4.- La dinámica de la organización. Macroperspectiva del CO.**

### **4.1 Teorías de la motivación.**

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas: el tema es sumamente complejo. Sabemos que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera.

Podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido).

Empecemos por las principales teorías que se basan en el contenido de la motivación. Éstas parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo. La motivación para actuar proviene de las fuerzas internas de cada persona, las cuales la hacen única.

#### Pirámide de necesidades de Maslow

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano.

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

1. Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
3. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
4. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.



5. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

En resumen, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior.

La teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

1. Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.
2. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, etcétera.
3. A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo.
4. A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias.
5. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.

6. No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. Las privaciones harán que un individuo use sus energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.

7. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.

8. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos

Esta teoría, aunque genérica y estandarizada, es un modelo útil para analizar el comportamiento individual como parte del CO porque es sencilla y fácil de entender, y también por su lógica intuitiva. Sin embargo, investigaciones posteriores han cuestionado la escala de jerarquías de Maslow.

#### 4.2 Teoría ERC y Teoría de los dos factores de Herzberg.

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC.

1. Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.

2. Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.

3. Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

Existen algunas diferencias entre los planteamientos de Maslow y Alderfer:

1. Alderfer reemplazó las cinco necesidades básicas de Maslow por tres.
2. Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.
3. Si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentará.
4. A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior.
5. Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo. Esto se relaciona con la relación frustración-regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior. Muchas personas comen en exceso cuando se sienten ansiosas o frustradas en cuanto a sus necesidades de orden más elevado.

Teoría de los dos factores de Herzberg.

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

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

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

- Salario percibido
- Prestaciones sociales percibidas
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad
- Relaciones con el gerente
- Relaciones con los colegas y camaradería
- Políticas de la organización

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

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

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo

- Autoevaluación del desempeño

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

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. Cada uno de los dos factores tiene una dimensión propia.

los planteamientos de Maslow y Herzberg coinciden en algunos puntos, lo que ofrece una perspectiva más amplia y positiva sobre la motivación humana para el trabajo.

### 4.3 Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland y Teoría de la equidad.

Esta teoría también se concentra en el contenido. Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

1. La necesidad de realización (need for achievement) es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son

jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.

2. La necesidad de poder (need for power) es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.

3. La necesidad de afiliación (need for affiliation) es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño.

Las organizaciones suelen aplicar cuestionarios para evaluar las necesidades de cada persona, así como pruebas de proyección que incluyen figuras y que requieren que el solicitante escriba una historia basada en cada una de las figuras que se le presentan.

Las investigaciones sobre motivación han llegado a las siguientes conclusiones:

1. Las personas que tienen una elevada necesidad de realización prefieren las actividades que implican mucha responsabilidad, que ofrecen realimentación y que entrañan riesgo. Cuando se reúnen estas tres características, los realizadores se sienten muy motivados. Los realizadores son personas que alcanzan el éxito en actividades empresariales o en negocios propios.

2. La necesidad de realización no garantiza un buen desempeño como ejecutivo en las grandes organizaciones. En general, el realizador se inclina más por hacer las cosas personalmente que por influir en los demás para que tengan un mejor desempeño.

3. La combinación de una gran necesidad de poder y una escasa necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes.

4. Las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentran en las luchas y los éxitos. Estos programas estimulan el lado realizador y omiten las demás necesidades.

Las teorías de la motivación que presentamos a continuación son conocidas como teorías del proceso.

#### Teoría de la equidad

Fue desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas.

Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia.

Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros. Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación:

1. Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.

2. Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.
3. Otro interna: comparación con otra persona dentro de la misma organización.
4. Otro externa: comparación con otra persona de otra organización.

Las personas se comparan con amigos, vecinos, colegas de la misma organización o de otras, o con empleos anteriores, y escogen su punto de referencia con base en el nivel de atractivo o de información al respecto. La comparación incluye cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico dentro de la organización e historial profesional o académico.

Las investigaciones revelan que los hombres y las mujeres prefieren compararse con personas del mismo sexo; las mujeres aceptan recibir menos que los hombres por trabajos equivalentes y muestran expectativas más bajas respecto a la remuneración; las personas que realizan actividades que no discriminan por sexo hacen más comparaciones mixtas que cuando están en situaciones en las cuales domina un sexo.

Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones:

1. Modificar las entradas (aportaciones) con un menor esfuerzo en el trabajo.
2. Modificar los resultados (recompensas recibidas): se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo.
3. Distorsión de la propia imagen: la persona percibe que trabaja más o menos que otras.



4. Distorsión de la imagen de otros: la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones.

5. Buscar otro punto de referencia para obtener otra base de equilibrio. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.

6. Abandonar la situación: se deja el empleo o la organización.

La remuneración es una importante fuente de equidad o inequidad porque:

1. Cuando la remuneración está basada en el tiempo (salario mensual):

a) Las personas que perciben un salario alto tienden a producir en mayor cantidad o con más calidad que aquellas que reciben un pago justo, a fin de aumentar las entradas y restablecer la equidad.

b) Las personas mal remuneradas tienden a producir menos o con menor calidad. Su esfuerzo disminuye en comparación con el de aquellas personas que reciben un pago justo, y la calidad y la productividad también disminuyen.

2. Cuando la remuneración se basa en el volumen de producción:

a) Las personas que perciben una remuneración alta producen menos que aquellas que reciben un pago justo. El aumento del volumen incrementa la inequidad. Estas personas dirigen su esfuerzo a mejorar la calidad, más que a aumentar el volumen.

b) Las personas que están mal remuneradas producen un gran número de unidades de baja calidad en comparación con las personas que reciben un pago justo. Así, cambian calidad por cantidad a fin de aumentar la recompensa y lograr la equidad, pero su esfuerzo aumenta poco o nada.

Existen evidencias de que las personas toleran mejor la inequidad positiva, porque la injusticia que se deriva de una remuneración excesiva al parecer no afecta el comportamiento en la mayoría de las situaciones. Además, se pueden concentrar en otras recompensas de la organización, como puestos de mayor estatus y lugares de trabajo más agradables, para encontrar la equidad.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporó la justicia de los procesos, o sea, la forma en que se define la distribución de las recompensas.

Se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa. Para aminorar posibles efectos nocivos, los ejecutivos deben compartir la información sobre decisiones relativas a las recompensas, seguir procesos coherentes y sin sesgos, y aplicar prácticas que mejoren la percepción de las personas sobre la justicia de los procesos.

Al mejorar la percepción de justicia, los jefes y la organización también serán percibidos de manera positiva, aun cuando las personas estén insatisfechas con su remuneración o con las oportunidades de crecimiento. La percepción de justicia influye en la ciudadanía organizacional, porque provoca que las personas estén más satisfechas y dispuestas a colaborar en acciones voluntarias para ayudar a otros y a actuar en forma positiva.

La teoría de la equidad demuestra que las recompensas, tanto las relativas como las absolutas, afectan profundamente la motivación de las personas.

#### 4.4 Motivación y cultura.

Las teorías de la motivación están fundadas en ciertos aspectos culturales que no son iguales en todos los países. Casi todas se basan en pautas típicamente estadounidenses. El trabajo de Hofstede, que ya estudiamos, muestra que la cultura estadounidense privilegia el

individualismo y los logros materiales. En ese contexto, las teorías de la motivación, de las expectativas y de la definición de objetivos hacen hincapié en el pensamiento racional e individualista y en el logro de objetivos.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow también se ciñe a la realidad estadounidense y coloca en la cúspide de la pirámide las necesidades de realización personal. Según Hofstede, en países como Japón, Grecia y México, donde predomina la aversión a la incertidumbre, las necesidades de seguridad están en la cúspide de la pirámide. En Dinamarca, Suecia, Noruega, Holanda y Finlandia, donde se hace hincapié en la calidad de vida, las necesidades sociales son las más elevadas.

De igual manera, la necesidad de realización implica dos características culturales: una moderada aceptación de riesgos a diferencia de las culturas que evitan la incertidumbre y el enfoque en el desempeño, que se basa en conquistas materiales, una característica típica de países anglosajones, como Estados Unidos, Canadá e Inglaterra, pero poco frecuente en Portugal y Chile. Otra teoría, la de la equidad, funciona bien en Estados Unidos, donde los sistemas de recompensas deben ser justos y equitativos, es decir, la remuneración y la equidad deben funcionar en paralelo.

Sin embargo, en culturas colectivistas, donde el país tiene una economía de planificación centralizada, las personas buscan recompensas personales, no relacionadas con su desempeño en el trabajo. Se debe tener sumo cuidado al aplicar estas teorías en diferentes culturas. La motivación y la cultura son conceptos estrechamente ligados entre sí. Ambos deben ponderarse y aplicarse con medida para producir satisfacción en el trabajo y recompensas por el desempeño.

### Clima organizacional

La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el

cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior.

La frustración, por no satisfacer necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en la misma persona de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Las personas mentalmente sanas tienen las siguientes características:

1. Se sienten bien consigo.
2. Se sienten bien con otros.
3. Son capaces de enfrentar solas las exigencias de la vida.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc.

Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento.

El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la

organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo.

En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.

#### 4.5 Naturaleza de los grupos.

Este capítulo aborda la dinámica del CO desde la perspectiva de los grupos (formales o informales) y las nuevas prácticas de los equipos de alto desempeño. Las organizaciones modernas están dejando atrás las estructuras tradicionales, basadas en órganos y puestos, y están optando por estructuras formadas por equipos. En lugar de separar a las personas en puestos individualizados y aislados, las organizaciones prefieren juntarlas e integrarlas en equipos cohesionados y de alto rendimiento.

La razón es simple: en un mundo de negocios que se caracteriza por cambios, incertidumbre y una enorme competitividad, el desgastado diseño organizacional tradicional ha dejado de ofrecer flexibilidad y adaptabilidad. Ésta es la principal razón que ha llevado a las organizaciones a cambiar órganos torpes, separados y permanentes (como los departamentos y las divisiones) por equipos cambiantes, ágiles, integrados y flexibles

En el estudio del CO, el grupo es una importante unidad de análisis, de igual manera, adquiere gran relevancia conocer su dinámica grupal, es decir, las fuerzas que están detrás de las relaciones entre miembros de un grupo en una situación social.

Cuando se aplica este concepto para estudiar el CO, el punto central es la dinámica entre los miembros de los grupos y de los equipos en las organizaciones.

El concepto de grupo se puede definir de distintas maneras, según la perspectiva que se utilice. Una definición general señala que los miembros de un grupo en una organización: 1

1. Están motivados para trabajar juntos.
2. Perciben al grupo como una unidad de personas que interactúan entre sí.
3. Contribuyen en distinta medida a los procesos grupales, lo cual significa que algunas personas aportan más tiempo y energía que otras.
4. Asumen distintas formas de interacción que las llevan a tener coincidencias y desacuerdos.

Un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que lo forman. Cuando las personas trabajan en grupo no se comportan igual que cuando están solas o aisladas. De ahí la necesidad de comprender el comportamiento del grupo para entender mejor el CO.

Aun cuando no existe un concepto universal, se han dado diversas interpretaciones a los trabajos sobre la dinámica de grupos desarrollados por Kurt Lewin en la década de 1930.

Una visión normativa describe la forma en que se debería organizar y dirigir un grupo, y hace hincapié en el liderazgo democrático, la participación y la amplia cooperación entre los miembros.

Otra visión de la dinámica grupal se concentra en un conjunto de técnicas como la dramatización, las lluvias de ideas, los grupos focales, la terapia de grupo, el entrenamiento de la sensibilidad, la construcción de equipos, el análisis transaccional, la ventana de Johari y, más recientemente, la expresión creativa, las cuales se han relacionado tradicionalmente con la dinámica de grupos para crear equipos autodirigidos.

Una tercera visión es más cercana a la concepción original de Lewin: la dinámica de los grupos se analiza desde una perspectiva interna: cuál es su naturaleza, cómo se forman, cuáles son sus procesos y su estructura, cómo funcionan y afectan a sus integrantes, a otros grupos y a la organización. Nosotros nos concentraremos en la tercera visión de la dinámica de grupos.

Varios conceptos de grupo.

Es un conjunto de personas que se benefician de la existencia del grupo.

Es un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo. El número de integrantes es suficientemente pequeño para que cada persona se pueda comunicar con las demás frente a frente.

Un grupo está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño de una está vinculado a lo que hagan las demás.

Un grupo es un sistema organizado compuesto por dos o más individuos interrelacionados a efecto de cumplir una función. Así, existe un conjunto de relaciones entre los roles de los miembros y una serie de normas que rigen las funciones del grupo y de cada uno de sus miembros.

El grupo existe cuando sus miembros:

- 1) están motivados para ingresar y permanecer en él;
- 2) perciben el grupo como una unidad integrada de personas que interactúan entre sí;
- 3) contribuyen de varias maneras a los procesos grupales (aportan tiempo y energía), y
- 4) tienen coincidencias o desacuerdos sobre diversas formas de interacción.

#### 4.6 Tipos de grupos.

Los grupos pueden ser formales o informales. Los formales son conjuntos de trabajo que crea la organización mediante la asignación de tareas específicas. En los grupos formales

se estimulan aquellos comportamientos que favorecen el trabajo conjunto para alcanzar los objetivos de la organización. Los grupos formales pueden ser:

1. Grupos de mando. Son grupos tradicionalmente determinados por las relaciones formales de autoridad y están definidos en el organigrama. En general, incluyen a un gerente y a los subordinados que dependen directamente de él. El director de un hospital y sus médicos principales forman una mesa directiva, o sea, un grupo de mando de las actividades de la organización.

2. Grupos de tarea. Son grupos definidos por la organización y formados por personas que ejecutan determinadas tareas o funciones. Sin embargo, no se limitan al área de su superior jerárquico inmediato, sino que pueden trascender las relaciones de mando. Varios ejecutivos de aseguradoras, industrias, recursos humanos, mantenimiento, etc., pueden integrar un grupo de tarea cuando ocurre un incendio en una empresa, ya sea para salvar a las personas, apagar el fuego, encontrar las causas, administrar operaciones, etcétera.

3. Grupos temporales con plazos definidos. Se forman para ejecutar ciertas tareas de la organización y tienen una duración definida, como las comisiones. Las investigaciones muestran que los grupos temporales siguen una secuencia:

a) La primera reunión sirve para definir la dirección del grupo. Se esbozan las normas de comportamiento y las premisas del enfoque del proyecto, las cuales durarán mientras exista el grupo. La dirección de un grupo se convierte en ley y es poco probable que se vuelva a analizar durante la primera mitad de la vida del grupo.

b) La primera fase de actividad de un grupo se caracteriza por la inercia. El grupo tiende a quedarse estático o a seguir un curso de acción fijo. En la fase 1, el grupo es incapaz de actuar para vencer esa inercia. Esta etapa ocupa la mitad de la vida del grupo, independientemente del tiempo que éste dure. Es como si experimentase una crisis de la edad madura.

c) Al final de esta primera fase ocurre una transición que se caracteriza por innumerables cambios que destruyen pautas anteriores y renuevan perspectivas. La transición marca el fin de la primera fase y da inicio a una revisión de la dirección, es decir, a la fase 2.



d) La segunda fase también pasa por una etapa de equilibrio o inercia. En esta etapa los miembros del grupo ejecutan los planes elaborados en el periodo de transición.

e) La última reunión de un grupo temporal se caracteriza por actividades sumamente rápidas y por una nueva oleada de tareas para concluir el trabajo.

Esta pauta muestra que los grupos tienen largos periodos de inercia, interrumpidos por breves momentos de cambios radicales provocados por la conciencia de las limitaciones de tiempo. Se trata de la teoría del equilibrio puntuado, que sólo es aplicable a los grupos de tarea temporales cuando trabajan en plazos rígidamente definidos.

Los grupos informales son aquellos que surgen de forma espontánea como resultado de las relaciones entre personas. Su naturaleza es típicamente social. Surgen en el entorno laboral en respuesta a las necesidades del contrato social. Suelen formarse con base en amistades o intereses comunes. Los grupos informales pueden ser:

1. Grupos primarios, también llamados grupos pequeños. En términos técnicos existe una diferencia entre ambos. Un grupo pequeño es simplemente aquel cuyo tamaño es menor; en cambio, un grupo reducido por razones de aceptación se basa en la interacción que permite la comunicación directa. El grupo primario, por ser pequeño, se caracteriza por la camaradería y la lealtad y porque sus miembros tienen valores en común. La familia y los grupos de colegas son ejemplos de grupos primarios.

2. Grupos de interés. Son los grupos de personas que se unen para enfrentar problemas similares o alcanzar un objetivo común que satisfará sus intereses individuales. Se pueden unir para planear los días de descanso que pasarán juntos, para apoyar a un amigo que está pasando apuros, para demandar mejores condiciones de trabajo, etcétera.

3. Grupos de amistad. Son grupos de personas que van más allá del entorno laboral y que tienen relaciones sociales. Por lo habitual están en un mismo rango de edad, comparten una herencia cultural, la afición por el mismo equipo de fútbol o preferencias políticas.

4. Coaliciones. Investigaciones recientes han revelado que el nivel social puede afectar la formación de alianzas estratégicas en las organizaciones. Al nivel micro, las coaliciones de individuos y de grupos dentro de las empresas son reconocidas como una dimensión

importante de la dinámica grupal. A pesar de que el concepto es usado con diferentes enfoques, la literatura indica que la coalición tiene las siguientes características:

- a) Interacción de un grupo de individuos.
- b) Unión deliberada de miembros que persiguen un propósito específico.
- c) Independencia de la estructura formal de la organización.
- d) Ausencia de una estructura interna formal.
- e) Percepción recíproca de los miembros.
- f) Una determinada orientación hacia un asunto para alcanzar objetivos individuales.
- g) Acción concertada de los miembros, que actúan en grupo.

#### 4.7 Comunicación.

Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Además, la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes. La comunicación es indispensable para conseguirlo. Cuando no hay comunicación, las personas permanecen aisladas y no tienen contacto entre sí. Los individuos no viven aislados ni son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras personas o con sus entornos por medio de la comunicación.

Cuando uno estudia la interacción humana y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento dentro de las organizaciones, la comunicación es el primer objeto de

análisis. Es un área en la que cualquier persona puede lograr avances para ser más eficiente y mejorar sus relaciones interpersonales o con el mundo externo. También es el punto donde se presenta la mayoría de los malentendidos y conflictos entre dos o más personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y en la organización como sistema.

### La sociedad de la información

Vivimos en una sociedad basada en la información. Los datos organizados y significativos conducen a la información, entendida como el proceso que organiza la acción. Cuando los datos provocan que los receptores emprendan una acción es porque aquéllos se han convertido en información. Los economistas consideran que la información sirve para reducir o eliminar la incertidumbre en las decisiones públicas o privadas. Los administradores piensan que la información es un insumo del proceso de toma de decisiones y además evalúan las acciones que origina. En ambos casos, la información es un recurso que agrega valor a los procesos y a los productos.

En la era industrial, los administradores dedicaban todo su tiempo a buscar información sobre operaciones pasadas para entenderlas y controlarlas mejor. Casi siempre la información les llegaba mucho después de las operaciones, y la planeación consistía en extrapolar los acontecimientos pasados y hacer algunas correcciones. En la era de la comunicación, la información sobre las operaciones es inmediata y se presenta en tiempo real.

A diferencia de lo que ocurría antes, ahora la información es tanta que el proceso se ha invertido y, dado el enorme volumen de información disponible, los administradores están saturados de ella; ya no deben buscarla, sino seleccionar aquella que sea relevante para sus decisiones. Gracias a la tecnología de la información, las organizaciones pueden disponer inmediatamente de información acerca de sus operaciones, clientes, proveedores, miembros y, sobre todo, de sus competidores.

Bill Gates dice que la información es algo que una persona desea saber y por lo cual está dispuesta a pagar. La información no es tangible ni mensurable, pero es un producto valioso en el mundo contemporáneo porque proporciona poder.

El control de la información es una aspiración de los gobiernos, las empresas y las personas. Drucker va más allá y argumenta que en la era de la comunicación el conocimiento se ha convertido en el recurso que garantiza agregar mayor valor en la organización, en el factor de producción decisivo, y ha sustituido al capital, la tierra y el trabajo. Estamos llegando a la sociedad del conocimiento. El conocimiento es una forma organizada de informaciones consolidadas por la mente humana o por medio de los mecanismos cognitivos de la inteligencia, la memoria y la atención.

Concepto de comunicación.

En todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Ésta es indispensable para el funcionamiento de la organización.

A pesar de todos los avances de la informática y las telecomunicaciones, la comunicación entre las personas todavía deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que las rodea. Es un proceso que ocurre en el interior de las personas.

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales.

Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. Así, toda comunicación involucra cuando menos a dos personas: la que envía un mensaje y aquella que lo recibe. Una persona sola

no puede comunicar nada, porque necesita otra para completar el acto de la comunicación, que implica necesariamente transacciones entre personas.

Varios conceptos de comunicación

- 1.- Significa transmitir mensajes y comprenderlos.
- 2.- Es la transmisión de información de una persona a otra.
- 3.- Suele describirse como el flujo de mensajes por un canal, del emisor al receptor. El receptor puede responder con un mensaje (realimentación). En algún punto se puede presentar ruido (algo que afecta el proceso y limita la eficacia de la comunicación).
- 4.- Comunicación es el proceso que sirve para compartir información con otras personas. En este caso, la información es un pensamiento o idea que una persona quiere dar a conocer.

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las entidades intercambian información y establecen un entendimiento común.

#### 4.8 Funciones de la comunicación.

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información:

1. Control. La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto

efectivamente ocurre. La comunicación informal también controla el comportamiento cuando un grupo hostiga a otro o cuando alguien se queja porque una persona produce más o menos que la media del grupo.

2. Motivación. La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.

3. Expresión de emociones. La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

4. Información. La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones.

Para que la comunicación en la organización tenga éxito, ésta debe administrar varios aspectos relativos al constante intercambio de significados, por ejemplo:

1. Administrar la atención. Significa incentivar la percepción de las personas para que estén atentas a todo lo que se desarrolla en el escenario de trabajo, mantenerlas conectadas con todo lo que acontece en su entorno. Es el primer paso para que las personas puedan enviar y recibir mejor información y consolidar la situación de la organización o facilitar el cambio de comportamientos.

2. Administrar el significado. Significa prestar atención al lenguaje y a los símbolos que se utilizan, a los estilos para comunicarse y a que las personas comprendan con facilidad, de modo que en todo momento los mensajes que se intercambien en la organización tengan

sentido no sólo para quien los emite, sino sobre todo para quien los recibe. Esto tiene que ver con la creación de consonancia y de consistencia dentro de la organización.

3. Administrar la confianza. Significa crear un ambiente de apertura y confianza entre las personas, de modo que haya confianza en la organización y que las personas se comprometan en sus relaciones con los demás y con la organización.

El lenguaje o la simbología que utiliza la organización para construir su universo interno de convivencia y comunicación debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Se debe construir con base en la consonancia y la congruencia, de modo que los mensajes tengan un sentido claro y unívoco para todas las personas.

2. Las personas deben recibirla y entenderla con facilidad. Se debe usar un lenguaje estimulante que incentive la participación y el compromiso por medio del reconocimiento, las oportunidades y la participación.

3. Se debe desarrollar mediante un proceso de comunicación incluyente, no cerrado ni amenazador. Toda comunicación debe ser amigable, abierta y espontánea

Así, los mecanismos de la comunicación interna deben desarrollarse mediante un proceso de comunicación que asegure:

1. Planteamientos espontáneos que no sean amenazadores.

2. Mensajes que tengan sentido y que las personas puedan entender e interiorizar.

3. Uso de un lenguaje que cuestione, pero que no juzgue ni evalúe.

4. Posturas asertivas, pero no agresivas, francas, pero no groseras, abiertas y flexibles.

#### 4.9 Conceptos de poder y de dependencia.

El tema del liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones. La razón es muy sencilla: las

empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. El liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección.

Las organizaciones requieren de un gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles. Muchas ocupan altos cargos en la jerarquía (presidentes, directores y gerentes), desde los cuales vigilan el trabajo de otras personas y asumen responsabilidad por la actividad conjunta de varios individuos, lo cual necesariamente implica liderazgo, que es un factor clave en toda organización.

De hecho, nunca había sido tan importante para el éxito de las organizaciones como en estos tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad. El problema radica en que no todo directivo (presidente, director o gerente) es un líder, y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel. Es decir, liderazgo no es sinónimo de administración.

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia). El concepto de influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad. Poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan.

Por otra parte, la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional. Autoridad es el poder legal y socialmente aceptado. El individuo que posee un puesto importante en una organización tiene poder por ese simple hecho: es el llamado poder del puesto. En una organización, el presidente tiene más poder que el gerente, debido a la autoridad formal que le confiere su posición jerárquica, y no por sus características personales, aun cuando éstas le permiten ocupar su cargo.



La capacidad para influir, persuadir y motivar a los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder.

French y Raven señalan cinco tipos de poder:

1. El poder coercitivo se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir algún castigo o sanción que quiere evitar.
2. El poder de recompensa se sustenta en la esperanza del subalterno de obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea.
3. El poder legítimo se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía. En una organización formal, el supervisor de primera línea es percibido como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. Los niveles jerárquicos establecen escalafones de autoridad dentro de la organización.
4. El poder de competencia se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. También se le llama poder de pericia. Los subalternos perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.
5. El poder de referencia se basa en la actitud y el atractivo. El líder que es admirado por ciertos rasgos de personalidad deseables posee poder de referencia. A este poder se le llama popularmente carisma. El poder de referencia proviene de la admiración por el líder y el deseo de parecerse a él.

El poder de coerción, el poder de recompensa y el poder legítimo se derivan del puesto que una persona ocupa en la organización, mientras que el poder de competencia y el poder de referencia se derivan de la persona misma, independientemente de su puesto en la organización.

Cuando el liderazgo se basa en el poder de coerción, de recompensa o legítimo, no proviene del líder, sino del poder que le confiere su posición en la organización.

El verdadero liderazgo se deriva del poder de competencia o de referencia, es decir, se basa en el líder, y se caracteriza por la capacidad de lograr resultados por medio de las personas.

#### 4.10 Dependencia.

El aspecto más importante del poder es que se presenta en función de la dependencia. Cuanto más dependa un subordinado de su jefe, mayor será su poder. Si hay algo que sólo el jefe posee y si él controla aquello que los subordinados necesitan, los hará dependientes y tendrá poder sobre ellos. La dependencia es inversamente proporcional a las fuentes de abastecimiento.

La posesión de algo abundante no aumenta el poder. Si todo el mundo es rico, el dinero no representa una fuente de poder. Sin embargo, si un jefe monopoliza la información, el prestigio o algo que las personas desean, éstas se vuelven dependientes de él. Por el contrario, mientras más opciones tengan las personas y las organizaciones, menos poder cederán a otros.

Esto lleva a muchas empresas a diversificar sus proveedores en lugar de concentrarse en unos cuantos. Esto también es aplicable a la independencia financiera para reducir el poder de otros sobre nuestro comportamiento.

La dependencia es mucho mayor cuando el recurso controlado es importante, escaso e insustituible.

Veamos por qué:

1. **Importancia.** Para que haya dependencia, el recurso debe ser valioso. Esto explica por qué un departamento de marketing es vital cuando la venta de los productos es fundamental. Los sindicalizados se vuelven más poderosos cuando hay una huelga o la crisis laboral se agrava porque representan a la mano de obra. En las empresas de alta tecnología, los ingenieros de investigación y desarrollo constituyen un grupo poderoso,

mientras en las empresas orientadas al mercado el departamento de marketing tiene más poder.

2. Escasez. Para que un recurso genere dependencia debe ser percibido como escaso. Si es abundante, su posesión no otorga poder. La posesión de un recurso escaso, como el conocimiento, puede aumentar el salario, pero también el poder y el valor de las personas.

3. Insustituible. El poder aumenta en la medida en que no existan sustitutos viables. El recurso debe ser percibido como difícil de reemplazar. El reconocimiento de la competencia de una persona aumenta su valor, su visibilidad y su movilidad en la organización.

Tácticas de poder Las tácticas de poder son las formas en que los gerentes influyen en las personas y convierten su poder en acciones específicas.

Una investigación identificó siete elementos en las tácticas de poder:

1. La razón consiste en utilizar hechos y datos para elaborar una presentación lógica o racional de las ideas.
2. La amabilidad se refiere a utilizar elogios, crear un clima de buena voluntad, adoptar una postura humilde y tratar de parecer amigable cuando se pide algo.
3. La coalición se refiere a conseguir que otras personas de la organización apoyen una idea.
4. La negociación consiste en lograr acuerdos por medio del intercambio de beneficios, favores o ventajas.
5. La afirmación se refiere a utilizar un enfoque directo y vigoroso, a repetir recordatorios y a girar órdenes que se deben cumplir o reglas que exigen obediencia.
6. Las autoridades superiores, se refiere a conseguir que los niveles más altos de la organización apoyen una idea.

7. Las sanciones o el uso de recompensas y castigos, promesas o amenazas relacionadas con salarios, evaluación del desempeño o ascensos.

Robbins afirma que los gerentes utilizan en su quehacer diario varias tácticas de poder de acuerdo con los objetivos que quieran alcanzar:

1. Cuando quieren obtener beneficios de sus superiores, utilizan un trato cordial y afable.
2. Cuando el objetivo es plantear una idea, utilizan la razón.
3. Cuando buscan favores de los subordinados, usan la amabilidad, y cuando quieren vender una idea, usan la razón.
4. Cuando la experiencia anterior indica que existe una enorme probabilidad de éxito, presentan una simple solicitud para obtener la aceptación. Cuando es menos probable que esto ocurra, usan las órdenes y las sanciones. La posibilidad de que ocurra un hecho determina la elección de las tácticas.
5. La cultura organizacional influye en las tácticas de los gerentes para adquirir poder. Algunas culturas estimulan el trato cordial, otras fomentan la razón y algunas más utilizan las órdenes y las sanciones. La organización influye en mayor o menor medida en las tácticas de poder que los gerentes aplican.

¿Administración o liderazgo?

Liderazgo y administración son dos conceptos que con frecuencia se confunden. La administración está en manos de la gerencia y consiste en enfrentar complejidades. La administración busca el orden y la congruencia por medio de la elaboración de planes formales, el desempeño de la organización y la comparación de los resultados con los planes. Por su parte, el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos.

Así, el administrador o gerente utiliza la autoridad de su posición para conseguir cierto comportamiento de los subordinados.<sup>8</sup> La administración implanta la visión y la estrategia que aportan los líderes, coordina y suple a las personas y trata problemas cotidianos.

En la práctica, todo administrador o gerente debe ser un líder, pero no todo líder es un administrador o gerente. El administrador basa su posición en la jerarquía organizacional, mientras que el líder se basa en sus cualidades personales.

En suma, administrar y liderar no son actividades idénticas. En el mundo de hoy, poseer habilidades administrativas no basta para que un ejecutivo tenga éxito.

Debe entender la diferencia entre administración y liderazgo, y la forma en que esas dos actividades se pueden combinar para alcanzar el éxito organizacional. Para unir administración y liderazgo, el ejecutivo moderno debe demostrar equilibrio, concentrarse en los procesos organizacionales (administración) y mostrar una auténtica preocupación por las personas (liderazgo).

La administración tradicional y jerárquica con base en relaciones de mando puede funcionar bien hasta cierto punto, pero tiene limitaciones y al parecer está destinada al museo del viejo mundo de los negocios. Hay cosas que todavía se pueden administrar, como la rutina, los horarios, los procesos, los equipos, etc. Sin embargo, ¿cómo se administran la actitud, la dedicación, la confiabilidad, el coraje, la creatividad, la perseverancia, los valores, la colaboración y la pasión? Las personas deben ser lideradas y no simplemente administradas.

#### 4.11 Política.

La política es el poder en acción, o sea, la aplicación de la autoridad para obtener resultados. Cuando las personas convierten su poder en acción dentro de las organizaciones, están haciendo política. Las personas que tienen habilidades políticas saben utilizar con eficacia sus bases de poder. Por lo general, las personas se reúnen en grupos, ya sea para ejercer influencia, recibir recompensas o progresar en su vida profesional.

La política organizacional incluye actividades para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos a efecto de obtener los resultados pretendidos cuando existe incertidumbre o disenso en cuanto a las elecciones. La política es el uso del poder para influir en la toma de decisiones o en el comportamiento de las personas. El comportamiento político en las organizaciones incluye ciertas actividades que no son requeridas como parte de los puestos formales dentro de la organización, pero influyen o tratan de influir en la distribución de ventajas y desventajas.

Robbins subraya que los comportamientos políticos pueden ser de varios tipos:

1. Retener información clave para que no llegue a las personas de mayor jerarquía, a fin de conservar poder en la toma de decisiones.
2. Denunciar a colegas para eliminar posibles competidores.
3. Divulgar rumores.
4. Difundir información confidencial acerca de actividades de la organización para proyectar una imagen de importancia.
5. Intercambiar favores con otras personas de la organización para beneficio recíproco.
6. Cabildear para que una decisión sea aceptada en la organización.

Además, el comportamiento político puede ir de lo legítimo a lo ilegítimo. El comportamiento legítimo se refiere a la política cotidiana, como presentar una queja al jefe, desconocer la cadena de mando, formar coaliciones, obstruir políticas o decisiones de la empresa o desarrollar contactos fuera de la organización por medio de actividades profesionales. Por lo general, es un factor positivo.

En cambio, el comportamiento político ilegítimo viola las reglas e incluye el llamado “juego sucio”: sabotaje, denuncia de colegas, protestas simbólicas (por ejemplo, el uso de ropa inapropiada o botones con leyendas); todo ello se considera un factor negativo. La mayoría de las acciones políticas en las organizaciones es legítima y sus razones son

prácticas: la acción política ilegítima entraña el riesgo de sanciones e incluso de la expulsión.

### Concepto de liderazgo

Debido a su importancia, el liderazgo ha dado lugar a muchas investigaciones, de las cuales han surgido diversas teorías. En este capítulo repasaremos buena parte de lo que se ha descubierto después de muchos años de trabajo. La diversidad de enfoques es enorme, lo cual demuestra que el tema es muy complejo y falta mucho por conocer.

### Algunos conceptos de liderazgo

- 1.- Es el proceso consistente en dirigir el comportamiento de las personas para que alcancen ciertos objetivos. En este caso, dirigir se entiende como llevar a las personas a actuar de cierta manera o a seguir un curso de acción particular.
- 2.- Es un intento interpersonal de alcanzar una o varias metas por medio de la comunicación.
- 3.- Es una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos.
- 4.- Es la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas. El liderazgo es recíproco y se da entre individuos. Es una actividad enfocada en las personas, no en actividades como archivar papeles o resolver problemas. Implica usar el poder.
- 5.- El liderazgo depende de las necesidades que se presentan en una situación y consiste en una relación entre un individuo y un grupo. En este caso el concepto se basa en una relación funcional, que se presenta cuando un grupo ve en un líder a una persona que posee o controla los medios para satisfacer sus necesidades.

## Teoría de los rasgos de personalidad

El concepto de liderazgo no es nuevo. A principios del siglo pasado algunos autores trataron de definirlo y analizar sus implicaciones. Los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de personalidad del líder. Según esas teorías iniciales, el liderazgo es un concepto central, mientras las otras variables son relativamente menos importantes.

La concepción más antigua de liderazgo (la teoría de los rasgos) buscaba identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas. La historia de la humanidad ofrece varios ejemplos: Jesucristo, Moisés, Gengis Khan, el huno Atila, Pedro el Grande, Napoleón, Getulio Vargas, etc. Ellos fueron líderes por cualidades que los diferenciaron. Ciertos rasgos están relacionados con el éxito personal y, una vez identificados, podrían ser utilizados para seleccionar a los líderes. Rasgos como la inteligencia, el asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes. La teoría de los rasgos tiene varias limitaciones:

1. No existe un rasgo universal que permita prever el liderazgo en una situación cualquiera. Al parecer, ciertos rasgos sólo podrían relacionarse con el liderazgo en situaciones específicas.
2. Los rasgos permiten prever el comportamiento en situaciones normales, más que en ambientes rígidos, es decir, cuando existen normas estrictas, fuertes incentivos para mostrar comportamientos específicos y expectativas muy claras sobre las conductas que serán recompensadas o sancionadas. Estas situaciones poco flexibles crean menos oportunidades para que los líderes expresen sus tendencias personales. Las organizaciones muy formales y con cultura fuerte generan este tipo de ambiente y en ellas los rasgos no sirven de mucho para detectar el liderazgo.



3. No está muy clara la separación entre causa y efecto. ¿Los líderes tienen más confianza en sí mismos o el éxito del líder es lo que le da seguridad? ¿Qué fue primero, el huevo o la gallina?

4. Los rasgos son más útiles para prever el surgimiento del liderazgo que para distinguir a los líderes eficaces de los ineficaces. El hecho de que un individuo presente rasgos que hagan que los demás lo consideren un líder no significa necesariamente que tendrá éxito al dirigir un grupo.

Errores de planteamiento teórico, dificultades para medir los rasgos y el hecho de pasar por alto las diferencias entre situaciones provocaron que la teoría de los rasgos cayese en el descrédito. No obstante, ciertos rasgos de personalidad, en combinación con otros aspectos del liderazgo (como el comportamiento, las actitudes y el asertividad) sentaron las bases de otras teorías.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- **Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones / Segunda edición / Idalberto Chiavenato / McGrawHill / ISBN-13: 978-970-10-6876-2**
- **Comportamiento organizacional / Primera edición / México 2017 / Editorial patria / MAO Hilda Leticia Alvarado Ruiz / ISBN 978-607-744-784-9**
- **Comportamiento organizacional, un enfoque para América Latina / Primera edición 2011 / Editorial Pearson / Enrique B. Franklin Fincowsky / ISBN EDICIÓN IMPRESA: 978-607-32-0236-7**

### **Videos recomendados.**

#### **Comportamiento Organizacional (C.O.)**

<https://www.youtube.com/watch?v=fft8JmZUsfg&t=6s>

## **Diseño Organizacional**

<https://www.youtube.com/watch?v=HbSjiWBsBi4>

## **¿QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL?**

[https://www.youtube.com/watch?v=rr\\_VKyWX9WQ](https://www.youtube.com/watch?v=rr_VKyWX9WQ)

## **Teorías de la motivación**

[https://www.youtube.com/watch?v=w9pde\\_aZSCI](https://www.youtube.com/watch?v=w9pde_aZSCI)

## **¿QUÉ ES CLIMA ORGANIZACIONAL?**

<https://www.youtube.com/watch?v=mQ2TmFLAO7c>