

Introducción

Todas las organizaciones están constituidas por personas.

Las personas requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales.

Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones están constituidas principalmente por personas.

Personas y organizaciones se necesitan y buscan alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto.

Sin embargo los objetivos organizacionales y los personales frecuentemente entran en conflicto.

Para disminuir los efectos negativos de esta interacción, se requiere del estudio y aplicación de la metodología que nos ofrece el Comportamiento y Desarrollo Organizacional así como la Administración Recursos Humanos, ya que sin este esfuerzo cooperativo no podrán ser alcanzados los objetivos, con sólo el esfuerzo individual.

El comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma en la que las personas actúan dentro de las organizaciones, es una herramienta que nos ayuda a comprender mejor la conducta de las personas en las organizaciones.

Los elementos clave del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente. Con la debida interacción y aprovechamiento óptimo de estos elementos, la organización puede lograr el éxito.

Qué es el Comportamiento organizacional

Es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (ROBBINS, S. 1999)

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, de aquí se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional (DAVIS y NEWSTROM. 1990)

Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas (GORDON, 1996)

Intuición Vs Estudios Sistemáticos

Se puede decir que la intuición es un sentimiento que no necesariamente tiene el apoyo de la investigación científica, mientras que el estudio sistemático observa las relaciones y trata de atribuir causas y efectos para llegar a conclusiones evidentes de una manera razonablemente rigurosa, gracias a la recopilación de información bajo condiciones controladas y medibles.

Restos y Oportunidades del Comportamiento Organizacional

- Respuesta a la globalización.– esta afecta las habilidades interpersonales de los gerentes cuando menos de dos maneras.
 - ◆ Primero puede ser transferido a otra división operativa en otro país lo que conlleva a mayores esfuerzos en cuanto a las necesidades, aspiraciones y actitudes que solía tener en su propio país.
 - ◆ Segundo puede trabajar en conjunto a personas de otra nacionalidad dentro de su propia empresa lo que conlleva a choques de culturas.
- Manejo de la diversidad laboral.– esto significa que las organizaciones tienen que ser mas heterogeneas en termino de genero, lo que provoca que los gerentes cambios en su filosofía de acercamiento y puedan mantener al empleado y la productividad alta sin discriminación.
- Mejoramiento de la calidad y la productividad.– esta hace referencia a programas de mejoramiento de calidad total, lo que implica hacer constantemente mejoramientos en los procesos de la organización.
- Mejoramiento del servicio a los clientes.–
- Mejoramiento de las capacidades del personal.–
- Facultar al personal (empowerment).–
- Enfrentamiento de la temporalidad.–
- Estímulo de la innovación y el cambio.–
- Balance entre vida personal y trabajo.–
- Mejoramiento de la conducta ética.– es donde se requiere el individuo haga referencia de si una conducta esta bien o mal echa.

Disciplinas que han contribuido en el desarrollo del Comportamiento Organizacional

PSICOLOGÍA

Es la ciencia que busca medir, explicar y a veces cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales. Los psicólogos están interesados en estudiar y tratar de entender el comportamiento humano.

Aquellos que no cesan de contribuir al conocimiento del comportamiento humano, son los teóricos del aprendizaje y de la personalidad, los sociólogos de consejo, y lo más importante: los psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros psicólogos industriales y organizacionales se interesaron en problemas de fatigas, aburrimiento y otros factores relevantes en las condiciones de trabajo, que pudieran impedir el eficiente rendimiento del trabajo. Más recientemente, sus contribuciones se han ampliado y ahora incluye el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la eficacia del liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones del rendimiento, la medición de las actitudes, la

técnica de selección del empleado, el diseño del trabajo y la atención o stress laboral.

SOCIOLOGÍA

Mientras que los psicólogos se enfocan en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en el cual los individuos desempeñan sus papeles, esto es, la sociología, estudia a la gente en su relación con otros seres humanos. Específicamente, los sociólogos, han hecho su mayor contribución al Comportamiento Organizacional a través del estudio del comportamiento en grupo en las organizaciones, en particular en organizaciones formales y complejas. Algunas de las áreas dentro del comportamiento organizacional que han recibido una valiosa contribución de los sociólogos son dinámicas de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder, conflicto y comportamiento entre grupos.

PSICOLOGÍA SOCIAL

La Psicología Social es un área de la Psicología, pero que mezcla los conceptos de esta disciplina y de la sociología y que se enfocan en la influencia de unas personas en otras. Una de las principales áreas que han recibido considerable investigación de parte de los Psicólogos Sociales es el cambio – Cómo ponerlo en práctica y cómo reducir las barreras para su aceptación. Además, los Psicólogos Sociales están haciendo contribuciones significativas a las áreas de medición, entendimiento y actitudes cambiantes; patrones de comunicación; la formas en las cuales las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades individuales, y los procesos de tomas de decisiones en grupos.

ANTROPOLOGÍA

Es el estudio de las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades, el trabajo de los Antropólogos en la cultura y ambiente, por ejemplo, nos ha ayudado a entender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y comportamiento entre la gente de diferentes países y dentro de diferentes organizaciones. Mucho del conocimiento actual sobre la cultura y los ambientes organizacionales, así como sobre las diferencias entre las culturas de las naciones, es resultado del trabajo de los Antropólogos o investigaciones que han usado las metodologías de aquellos.

CIENCIA POLÍTICA

Aunque frecuentemente se han pasado por alto, las contribuciones de los científicos de la política, son significativas para el entendimiento del comportamiento en las organizaciones. La Ciencia Política estudia el comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político. Entre los temas específicos de su interés, se incluyen la estructura del conflicto, la distribución del poder y cómo la gente manipula el poder en su propio beneficio.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes mas conocidas son:

Productividad.– donde la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo.– donde sabemos que toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas ya que este factor modifica de gran manera los costos, y no cabe duda que la empresa no podrán llegar a sus metas si la gente no esta asistiendo al trabajo.

Rotación.– Una alta tasa de rotación en una organización da como resultado costos mas altos de reclutamiento, selección y entrenamiento, al igual se puede decir que una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una empresa cuando personal con conocimiento salen y estos deben de ser remplazados tomando en cuenta el alto nivel de responsabilidad que conlleva esta, al igual podemos también ver el lado positivo de la rotación al verlos desde el punto de vista de que el empleado marginal o sub-marginal dejar la organización esto crea oportunidad para que sean remplazados por gente capacitadas, responsables y con alto grado de rendimiento lo que mejoraría la organización dándole a esta la oportunidad que escuchar ideas frescas.

Satisfacción en el trabajo– donde la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes a esta a su vez que se sientan convencidos de que ellos se lo merecen.

Las variables independientes más conocidas son:

Variables del nivel individual.– estas son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

Variables a nivel de grupo.– estas es la que nota el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras, al estas ser muy distintas en cada individuo hace que sea factor de estudio.

Fundamentos del Comportamiento Individual:

Características Biográficas

Edad.– se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

Género.– lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer esta ligada a situaciones de casa y familia:

Estado civil.– no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es mas responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

Antigüedad.– esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se esta más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.

Habilidades

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas.

Habilidades intelectuales.– son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test ó pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptiva, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Habilidades físicas.– son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

Personalidad

Se habla de la personalidad que es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno. Esta se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la herencia, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el ambiente, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Los atributos de la personalidad de mayor influencia en el CO.– se consideran aquí a estos llamados pronosticadores que se encontraron dentro de las organizaciones:

Locus de control o lugar de control.– hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de forma de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores.

Maquiavelismo.– Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir

Autoestima.– es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.

Auto monitoreo.– ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso se trata este punto habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de si mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

Toma de riesgos.– se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende

en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

Aprendizaje

Es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Con base en el reforzamiento positivo puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas, ya que se observa aquel comportamiento buenos son recompensados, es mejor reforzar que aplicar castigos (solo pueden provocar efectos negativos)

Se sugiere para todos los gerentes que la imagen que muestren a los demás sea el ejemplo a seguir, que no utilice recursos de la empresa, que sea puntual, que no busque pretextos al no lograr cumplir sus objetivos.

Que es la percepción y su importancia?

Nuestros sentidos nos proveen de datos del mundo exterior sin procesar, estos datos iniciales carecen por completo de significado por lo que se requiere de un proceso de interpretación para poder encontrar la relación con nosotros.

Gibson y colaboradores (1990) nos proponen que la percepción es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente. Dar significado al ambiente requiere de una integración de la información sensorial con elementos cognitivos como por ejemplo, con nuestros recuerdos, con nuestras presunciones básicas de lo que es el mundo, con nuestros modelos ideales, etc., con el fin último de construir el mundo que nos rodea.

La percepción comprende principalmente dos procesos:

1. La re-codificación o selección de toda la información que nos llega del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento en la memoria.
2. Un intento de ir más allá para predecir acontecimientos futuros y de este modo reducir sorpresas.

Estos dos procesos dan una estructura a nuestro proceso perceptual, en el sentido que nuestra percepción no constituye un continuo procesamiento de estímulos caóticos que se almacenan en la memoria sin orden; sino por el contrario, al percibir una persona o un objeto creamos un orden en todo ese caudal de información.

Este orden nos permite poder reexaminar la información para poder adicionar más información de interés para nosotros y poder inferir comportamientos y situaciones.

La percepción es importante simplemente porque el comportamiento de la gente esta basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en si misma.

Factores que intervienen en la percepción:

- 1) Características del preceptor.– edad, sexo, ideología, cultura, valores.
- 2) Motivaciones.– fisiológicas y psicológicas

Fisiológicas – se carece de estímulo

Psicológica – estímulos + y –

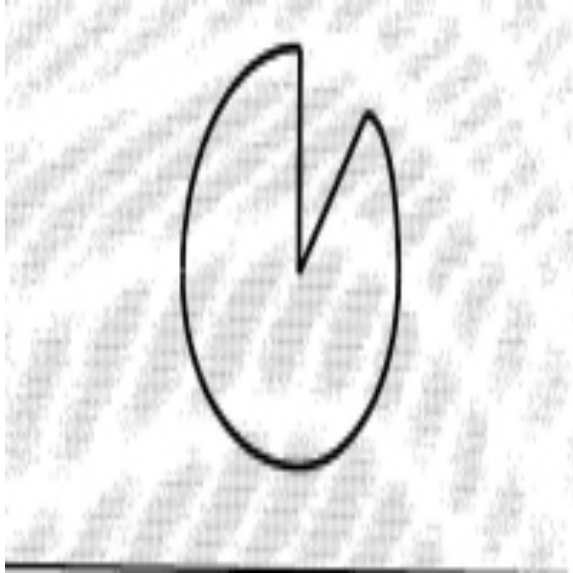
3) Actitudes.– El que nos podamos adaptar a un grupo. Se crean a través de un proceso de autoestima y la aceptación grupal.

4) Personalidad y ajuste personal.– depende de respuestas emocionales de varios factores.

Características de la percepción

La percepción de un individuo es subjetiva, selectiva y temporal.

– Es **subjetiva**, ya que las reacciones a un mismo estímulo varían de un individuo a otro.



Ante un estímulo visual, se derivan distintas respuestas. Esta figura representará para unos individuos un queso, para otros un comecocos, una tarta, o un gráfico de sectores, dependiendo de sus necesidades en ese momento o de sus experiencias.

– La **condición** de selectiva en la percepción es consecuencia de la naturaleza subjetiva de la persona que no puede percibir todo al mismo tiempo y selecciona su campo perceptual en función de lo que desea percibir.

– **Es temporal**, ya que es un fenómeno a corto plazo. La forma en que los individuos llevan a cabo el proceso de percepción evoluciona a medida que se enriquecen las experiencias, o varían las necesidades y motivaciones de los mismos. Dicha temporalidad permite al responsable de marketing cambiar la percepción del consumidor sobre el producto mediante la variación de cualquiera de los elementos del marketing mix.

Para poder tomar una decisión, se debe contar con información relevante. Pero, para distinguir qué partes de esta información son realmente útiles y verdaderas, la persona a cargo de la toma de decisiones dependerá en gran medida de su percepción. Así mismo, frente a un conflicto, se debe tener en cuenta que para cada una de las partes involucradas su versión de los hechos se forma con su manera de percibir la realidad.

Relación que existe entre la percepción y la toma individual de decisiones

Los individuos o gerentes en las organizaciones toman decisiones, una decisión es una opción entre dos o mas alternativas, dicha decisión es parte importante del comportamiento de la organización, al igual que cada uno de nosotros lo hacemos, la calidad de sus elecciones finales se ven influidas por o en gran medida por su

percepciones, la toma de decisiones ocurre una reacción a un problema que existe en un estado actual que requiere de consideración alternativa de una acción, cada decisión requiere de una interpretación y evaluación de los datos recibidos de múltiples fuentes y necesitan ser filtrados para proceder a ser filtrados e interpretados.



Conclusión

El comportamiento organizacional basa su importancia en que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la empresa. En el caso particular de las organizaciones, dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Es necesario avanzar de las organizaciones eficientistas, burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas.

Es necesario abandonar los procesos de planeación centralizada y los esquemas paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno de la organización, menoscabando las posibilidades de desarrollo humano, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la organización. No podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen.

Un esquema organizacional fragmentado, montado sobre la base del temor y la desconfianza, soportado por los mecanismos de control e inspirado en la burocracia y las jerarquías, la ausencia de oportunidades y retos es la norma.

Limitarse a "comprar" capacidad de obediencia y acomodación no es suficiente para abordar los nuevos retos que impone una sociedad rápidamente cambiante.

Podemos concluir, haciendo énfasis a la tarea principal que describe la misión u objetivo primario que la empresa debe llevar a cabo. Esta función también es primordial en el sentido de proporcionar un parámetro para examinar todos los aspectos del funcionamiento de la organización. Cuando todos los comportamientos organizacionales están enfocados en la provisión de las condiciones y recursos esenciales para el logro de la misión, la institución funciona bien y, al hacerlo, asegura.

Crítica

Desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de la decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal.

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados – conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen– Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo y para ello, en nuestros tiempos, se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones y éste será entendible sólo cuando lo analizamos de manera sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinarias y en donde las relaciones personas–organización deben verse como un todo, teniéndose como entendido que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa. Además, los gerentes necesitan tener buenas habilidades con la gente y desarrollar las habilidades de sus colaboradores, ya que el impacto positivo y/o negativo que los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) tiene sobre ella misma será directamente proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga.

El punto de partida básico, es entender que la organización como invento del hombre ha logrado transformar la humanidad y la concepción del hombre y el trabajo, por lo que debemos buscar en ella la posibilidad de que el hombre realice su propia transformación fundamental a través del trabajo con otros seres humanos. El enfocar este esfuerzo partiendo de los clientes, será lo único que le permitirá a las organizaciones sobrevivir en el futuro y lograr la innovación y la creatividad que demandan los cambios cada vez más acelerados. Con esto se espera lograr el objetivo fundamental, tanto para la organización como para las personas y la sociedad en general.

Crítica

Todos nosotros tenemos a generalizar acerca del comportamiento de la gente, algunas de nosotras generalizaciones podrían proporcionar conocimientos válidos al comportamiento humano, pero muchos son erróneos. El comportamiento organizacional usa el estudio sistemático para mejorar las predicciones del comportamiento que se harían solo con la intuición. Pero, debido a que la gente es diferente, necesitamos observar el CO en un marco de contingencia, usando variables situacionales para moderar las relaciones causa–efecto.

Los individuos se comportan de una manera determinada, la cual no se basa en como es en realidad su ambiente externo, sino en lo que ven o creen que es. Una organización podría gastar millones de dólares para crear un ambiente de trabajo placentero para sus empleados. Sin embargo, a pesar de estos gastos, si un empleado cree que su trabajo es ruidoso, el empleado se comportará de acuerdo con esto. Es la percepción que tiene un empleado acerca de una situación lo que se convierte en la base de su comportamiento.

Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador

creativo y responsable que se auto renueva y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, que por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones. El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras, sino en buscar con nuevos ojos. De lo que estamos hablando es buscar nuevas realidades para viejos problemas.

Las organizaciones se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben inventar su propio proceso y seguir un camino natural y auténtico alejado de las "modas gerenciales" que tanta confusión ha creado.

Bibliografía

ROBBINS, Stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1999.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 7ª Edición. México 1990.

GORDON, Judith R. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 1996.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/corganizacional.htm>