

El Comportamiento Organizacional.

Los gerentes son aquellas personas que realizan actividades a través de otras personas dentro de una organización. Una organización es una entidad coordinada que busca lograr una meta o varias metas en común.

En las actividades de un gerente se distinguen 4 etapas: Planeación, Dirección, Organización y el Control. La gerencia cumple roles muy importante dentro de una organización, por ende debe ser capaz de desarrollar habilidades técnicas para aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida, habilidades humanas capacidad de trabajar con otras personas y habilidades conceptuales para sobrellevar situaciones complejas.

Es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente, en su campo de investigación busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

El Comportamiento Organizacional es una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

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

Se refiere a los factores claves que usted quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores. Las **variables dependientes** son:

- **Productividad**: Se puede considerar una organización como productiva en la medida que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible. Por lo tanto la productividad implica entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. El primer término se refiere a cumplir con las metas trazadas en la organización. La eficiencia es la relación existente entre el resultado eficaz y el insumo que se requiere para obtenerlo.
Una compañía es eficaz cuando logra sus metas de ventas o la participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr las metas de manera eficiente. Entre las medidas de tal eficiencia se encuentran el rendimiento sobre la inversión, las ganancias por ventas y la producción por hora de trabajo. Las medidas de productividad deben considerar también los costos incurridos en lograr la meta trazada, es decir aquí es donde entra a tallar la eficiencia.
- **Ausentismo**: Se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo. Es innegable afirmar que es de suma importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella lograr sus objetivos si los empleados no asisten a laborar, esto sobre todo en el caso de las organizaciones que dependen de una línea de producción, aquí el ausentismo puede provocar el paro general de la instalación. Los niveles de ausentismo por encima de los aceptables, afectan en la eficacia y eficiencia de toda la organización; pero en determinadas ocasiones las ausencias no se convierten en algo negativo para las organizaciones, por ejemplo cuando un empleado no asiste al trabajo por algún malestar grave, exceso de tensión, entre otros, es preferible que haya hecho esto porque de lo contrario su asistencia puede perjudicar su producción normal, esto se da en raros casos, generalmente las organizaciones se ven beneficiadas ante tasas de ausentismo bajas.
- **Rotación**: Se refiere al retiro constante ya sea voluntario o voluntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, esto en los casos en que el personal que

se va, posee conocimientos y experiencias que se requieren en la organización, y además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir se está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento.

Todas las organizaciones poseen determinada rotación, que hasta en algunos casos podría ser positiva porque se puede presentar la ocasión de reemplazar un individuo de bajo rendimiento por alguien que se encuentre mejor preparado, que tenga mejores habilidades, que posea una mayor motivación, etc.

Actualmente un nivel adecuado de rotación de empleados nuevos facilita la flexibilidad organizacional y la independencia del empleado y hasta se puede disminuir la necesidad de nuevos despidos. Aunque esto sería lo ideal, la rotación generalmente se encuentra relacionada con el despido de gente que la organización requiere, obstruyendo así su eficacia.

- **Satisfacción en el trabajo:** Es una actitud hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir. La idea que se posee que los empleados satisfechos son más productivos que los que no lo son ha sido creencia básica de los gerentes por largo tiempo. Es mucha la evidencia que debate esta relación, pues no solamente las sociedades deberían interesarse por la cantidad de vida, es decir por la alta productividad y adquisiciones de materiales; sino también por la calidad de vida. La satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

Las **variables independientes** que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual:** que 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:** el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto. Por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.
- **Variable a Nivel de Sistemas de Organización:** Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Fundamentos del Comportamiento Individual

CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS

Se refiere a características personales que son objetivas y cuya obtención es fácil a través de los registros de personal.

- **Edad:** Existen tres razones por las que se torna importante el tema de edad y rendimiento, éstas son:

La creencia de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad, sin importar que esto sea verdad o no, muchas personas actúan de acuerdo a este criterio.

La realidad es que la fuerza laboral madura es menos productiva que la joven.

La legislación reciente que existe en algunos países como Estados Unidos que prohíbe el retiro obligatorio.

Los dueños de las organizaciones hoy, por una parte observan en sus empleados mayores ciertas cualidades positivas tales como experiencia, el juicio, la marcada ética, y un claro compromiso con la calidad, pero también se encuentran con que ellos están carentes de flexibilidad y se resisten a la nueva tecnología, esto en las organizaciones actuales que buscan individuos adaptables y abiertos al cambio, se convierte en un aspecto negativo que evita su contratación, o en todo caso aumenta sus niveles de despido.

En la relación edad-rotación, mientras más viejo seas, menor es la probabilidad que renuncies a tu trabajo.

En referencia a edad-ausentismo, la mayoría de estudios muestran una relación inversa. Existen 2 tipos de ausentismo: El evitable que se refiere a empleados mayores, tienen tasas más bajas de éste que los jóvenes, por el hecho que saben que es difícil encontrar

trabajo si lo pierden, y el inevitable, en el que se presenta que los empleados mayores tienen tasas más altas de éste, generalmente por problemas de salud.

En cuanto a la relación edad-satisfacción, la mayoría de estudios indica asociación entre ambos cuando menos hasta los 60 años. Otros han encontrado que la satisfacción tiende a incrementarse en forma continua entre los profesionales conforme envejecen, mientras que cae entre los que no lo son en la edad media y luego se incrementa nuevamente en los últimos años. Y por último en la relación edad-productividad, se piensa que la persona mayor posee menor rendimiento, esto es relativo porque pueden poseer mayor productividad en determinadas áreas que la que posee una persona joven.

- Género: Entre hombres y mujeres existen pocas, si es que hay, diferencias que afecten su rendimiento en el trabajo, en todos los demás aspectos como habilidades en solucionar problemas, motivación, sociabilidad, dirección competitiva, entre otras, no se observan diferencias; de igual forma no existe ningún tipo de evidencia que indique que el género de un trabajador afecte la satisfacción en el trabajo. En lo que se puede encontrar diferencias, pero muy pequeñas, es en que las mujeres se encuentran más dispuestas a estar de acuerdo con la autoridad y que los hombres son más audaces y poseen más expectativas de éxito. Un tema en que se puede decir que difieren hombres y mujeres se presenta en el caso en que las mujeres posean niños pequeños en casa, pues puede que prefieran trabajar medio tiempo o buscarán trabajos con horarios flexibles o en todo caso buscarán trabajar a través de la distancia manteniendo comunicación permanente por red o vía electrónica.

En cuanto al género-ausentismo, las mujeres poseen una tasa de ausentismo mayor que la de los hombres, esto sucede muchas veces porque al poseer ella generalmente, la responsabilidad de la casa y la familia, al presentarse problemas con sus hijos o al tener otra emergencia en ella, ha sido ella la que tradicionalmente falta al trabajo, aunque actualmente una gran proporción de hombres está interesado por el cuidado y educación de sus hijos como las mujeres

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

- Estado Civil: Los empleados casados poseen poco nivel de ausencia al trabajo de igual manera poca rotación y se encuentran más satisfechos con el mismo en comparación con empleados solteros.
- Antigüedad: Se refiere al tiempo que se haya trabajado en un empleo en específico. En cuanto a la relación antigüedad-productividad, se puede decir que existe una relación positiva entre ambos; puede considerarse como un buen pronosticador la experiencia laboral. En el caso de la relación antigüedad-ausentismo, se encuentran negativamente asociados. Se puede considerar a la antigüedad como una variable explicativa del ausentismo.
Casi lo mismo ocurre con la relación antigüedad-rotación, en el que se puede considerar a la antigüedad como una variable explicativa de la rotación. Se encuentran negativamente asociadas. Los estudios demuestran que la antigüedad que un trabajador tuvo en un empleo anterior pronostica la rotación futura del mismo.
En referencia a la relación existente entre antigüedad-satisfacción, se encuentran positivamente asociadas, la antigüedad puede considerarse un pronosticador sólido y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

- HABILIDAD: Es la capacidad que posee un individuo para llevar a cabo un trabajo, es un activo real de lo que uno puede realizar.
No todos fuimos creados igual. No todos poseemos habilidades desarrolladas, el hecho de no ser iguales en habilidades, no implica que algunos individuos sean en consecuencia inferior a otros, lo que expresa es que poseemos fortalezas y debilidades en términos de la habilidad que nos hace ser relativamente superiores o inferiores a los otros, al realizar determinadas tareas o actividades.
Desde el punto de vista de la administración lo que importa es saber cómo la gente difiere en cuanto a las habilidades que tienen y aplicar este concepto para aumentar la posibilidad de que un empleado se desempeñe bien en su trabajo.

- Habilidades intelectuales
Son aquellas que se necesitan en la realización de actividades mentales. Los tests de Coeficiente intelectual (CI), los tests de admisión, están diseñados para

asegurarse de la habilidad intelectual de los individuos. Las dimensiones de la actividad intelectual son:

- ✓ *La aptitud numérica*: Habilidad para la velocidad y la precisión numérica.
 - ✓ *La comprensión verbal*: Habilidad para comprender lo que se lee o se oye y la relación entre las palabras.
 - ✓ *La velocidad perceptual*: Habilidad para identificar las similitudes y las diferencias que se pueden ver rápidamente y con precisión.
 - ✓ *El razonamiento inductivo*: Habilidad de identificar la secuencia lógica de un problema en un problema y luego resolverlo.
 - ✓ *El razonamiento deductivo*: Habilidad para usar la lógica y evaluar las implicancias de un argumento.
 - ✓ *La visualización espacial*: Habilidad de imaginar la manera en que vería un objeto al cambiarle de posición en el espacio.
 - ✓ *La memoria*: Habilidad de retener y recordar experiencias pasadas.
- Habilidades Físicas
Son aquellas que se necesitan para realizar tareas que demandan vigor, destreza manual, fortaleza y características parecidas.
Son nueve las habilidades físicas básicas que por lo general se requieren:

- ✓ *Factores de Fortaleza*

- Fortaleza dinámica: Habilidad para ejercer fuerza muscular en forma repetida o continua durante un tiempo.
- Fortaleza del tronco: Habilidad de ejercer fuerza muscular haciendo uso del músculo del tronco.
- Fortaleza estática: Habilidad de ejercer fuerza contra objetos externos.
- Fortaleza explosiva: Habilidad de gastar un máximo de energía en una o en una serie de actos explosivos.

- ✓ *Factores de Flexibilidad*

- Flexibilidad de extensión: Habilidad de mover los músculos del tronco y de la espalda tan lejos como sea posible.
- Flexibilidad dinámica: Habilidad de realizar movimientos rápidos y de flexión repetida.

- ✓ *Otros factores:*

- Coordinación del cuerpo: Habilidad de coordinar acciones simultáneas de partes diversas del cuerpo.
- Equilibrio: Habilidad de mantener el equilibrio
- Vigor: Habilidad para un esfuerzo máximo continuo por un largo tiempo.

Pero este enfoque no considera el hecho que el desempeño del empleado requiere de la interacción de dos.

Cuando una persona no posee las habilidades básicas para desempeñar un puesto, va a demostrar un rendimiento pobre, sin importar el hecho que se pueda encontrar motivado o no, o que presente una actitud positiva o no.

Cuando sucede el caso que las habilidades excedan los requerimientos del puesto, es probable que el rendimiento del trabajo sea el correcto, pero llevarían a

ineficiencias organizacionales, además se puede presentar un declive en la satisfacción del empleado, cuando el deseo que posee de aprovechar sus habilidades es fuerte y se ve frustrado por las limitaciones del trabajo.

- **PERSONALIDAD**

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

La definición no limita la influencia de la personalidad sólo a determinados comportamientos, a ciertas actitudes o determinadas personas, en contraste la teoría de la personalidad es una teoría general del comportamiento, es decir un intento por comprender o describir la totalidad del comportamiento durante el tiempo. Existen algunas personas que afirman que explicar el concepto de personalidad es tratar de explicar la esencia del ser humano.

Con puntos comunes y diferencias se refiere a un aspecto importante del comportamiento humano. En cierto modo, la persona es como: Todas las demás personas, algunas otras personas y ninguna otra persona.

Las teorías de la personalidad describen lo que las personas poseen en común y además aquello que las diferencia. Comprender la personalidad de un hombre consiste a distinguir lo que esa persona tienen en común con los demás, como aquello que lo hace ser única.

Otros autores definen la personalidad como constante y con coincidencia en el tiempo. La mayor parte de las personas reconocen de manera intuitiva esta estabilidad. La personalidad que posee un individuo cambia con el transcurso del tiempo, a lo largo de la vida, aunque los cambios más relevantes se dan en la primera infancia.

Factores que se consideran determinantes de la personalidad

- ✓ Herencia: La creencia en una base biológica de la personalidad se encuentra basado en las ideas de muchas personas.

La oposición, que persiste en el tiempo, naturaleza-crianza en la teoría de la personalidad ha sido un gran desacuerdo sobre el grado hasta el que influyen los factores genéticos en la personalidad.

Algunos investigadores afirmaban que la personalidad se hereda, otros en cambio afirmaban que las experiencias de algunas personas determinaban su personalidad. En este sentido el pensamiento contemporáneo es más equitativo, y postula que tanto la herencia (biología) como el ambiente (experiencias) son importantes, aunque claro algunas características de la personalidad pueden recibir más influencia de un factor que de otro.

Algunos expertos establecen que la herencia establece límites al nivel de desarrollo de características y solo dentro de él, las fuerzas del ambiente determinan las características de la personalidad.

Un alcance interesante es el que afirma que es muy probable además que los seres humanos hayamos heredado algunas características que influirán sobre las elecciones de nuestra carrera profesional.

- ✓ Ambiente: Los componentes ambientales que incluyen son:

- Cultura: Es la manera característica en que poblaciones distintas organizan sus vidas. Cumple un papel importante en la formación de la personalidad. Las personas que nacen en una cultura específica están expuestas a los valores de la familia, de la sociedad y a las normas de comportamiento aceptables. Es la encargada de definir la manera en que se deben desempeñar los papeles en la sociedad, así como también ayuda a establecer patrones amplios de similitud del comportamiento entre las personas. Por lo general existen diferencias extensas en los comportamientos de individuos, por esto no todas las personas reaccionan igual a las influencias culturales. En este tema es que muchas veces los gerentes pueden cometer errores pues consideran que sus subordinados son iguales a ellos, pues las personas poseen y muestran muchas diferencias importantes,

inclusive las personas que se desarrollan en la misma cultura y que se han desarrollado en los mismos grupos sociales son diferentes.

- Familia: Conduce al individuo a participar socialmente en una cultura determinada; los padres y hermanos desempeñan un gran papel en la formación de la personalidad del individuo, así como también los demás miembros como tíos, primos, abuelos, entre otros. En algunos casos la carencia de uno de los padres puede afectar negativamente el desarrollo de los hijos a causa de tres aspectos:

Mediante sus comportamientos exponen situaciones que originan determinadas conductas.

Actúan como modelos de papeles con los que generalmente se identifican en gran medida los hijos.

Recompensan y castigan selectivamente algunos comportamientos.

Las condiciones en las que se encuentre la familia es una fuente de suma relevancia de diferencias de personalidad, pues esta influencia abarca aspectos como tamaño de la familia, al nivel socioeconómico, la raza, la religión, la ubicación geográfica y el orden de nacimiento dentro de la familia

- ✓ Pertenencia a un grupo: El primer grupo al que la mayor parte de personas pertenece es la familia, luego participa en muchos más a lo largo de su vida. Los cuantiosos papeles y experiencias por las que pasan los individuos en estos grupos son una fuente de diferencias en la personalidad.
- ✓ Experiencias Vitales: Las experiencias de cada una de las personas a lo largo de su vida, actúan como determinantes de la personalidad, un ejemplo claro sería el desarrollo de la autoestima que depende de diferentes experiencias, como la oportunidad de lograr las metas y cumplir con las expectativas, las pruebas de la capacidad de influir sobre las demás personas, entre otros.
- ✓ Situación: Influye en los efectos de la herencia y el ambiente de la personalidad. La personalidad que presenta una persona, aunque por lo general es estable, cambia en situaciones diferentes. Lo que interesante es que las situaciones parecen diferir esencialmente en las restricciones que aplican sobre el comportamiento.

Por último el elemento influyente en el comportamiento individual es el aprendizaje, el cual Robbins (1994), al referirse a éste afirma: "Cualquier cambio relativamente en el comportamiento, ocurre como resultado de la experiencia. El aprendizaje se da constantemente... Un cambio en el proceso de pensamiento no será aprendizaje sino se acompaña por una modificación de conducta". Basados en esta definición diremos que el 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. Así mismo, este aprendizaje puede tornarse favorable si aplicamos el reforzamiento positivo y con ello puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas teniéndose en cuenta que el aplicar castigos quizás solo puede provocar efectos negativos.

En relación a ¿Cómo aprendemos?, se han presentado tres teorías que explican el proceso por medio del cual se adquieren patrones de comportamiento, las cuales son: el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social. Seguidamente resumiremos su contenido.

- *El Condicionamiento Clásico* fue desarrollado por el psicólogo Ivan Páblow a fines del siglo XIX y se basa en la teoría de estímulo-respuesta y lo vemos en una organización cuando por ejemplo por años se ha ordenado el arreglo y limpieza general ya que los altos ejecutivos tendrán una inspección, por razones estímulo-respuesta el empleado asociará siempre limpieza con visita de inspección, pero si por el contrario tiempo

después se ordena limpieza y orden sin que se programe ninguna inspección, todos continúan pensando que vendrá una inspección, ya que esta respuesta es una acción condicionada en el aprendizaje del individuo y de la organización.

- *El condicionamiento Operante* fue presentado por el psicólogo Skinner y se afirma que la conducta es una función de su consecuencia. Las personas aprenden a conducirse de tal forma que les permita obtener lo que quieren o evitar lo que no quieren. En este tipo de condicionamiento un comportamiento deseado llevará a la recompensa o la prevención del castigo. Si un comportamiento no se refuerza positivamente, decrecerá la posibilidad de que se repita.
- *El Aprendizaje social* puede enfocarse como una extensión del condicionamiento operante y se fundamenta en que la gente aprende a través de la observación y de la experiencia directa, la cual es captada a través de su percepción individual.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan el Comportamiento Organizacional, podemos decir que el Comportamiento Organizacional ayuda al gerente en los siguientes aspectos:

- Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
- Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.
- Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

Como estamos relacionando la conducta individual con las organizaciones, entendiendo que éstas son elementos sociales, es interesante saber cómo la psicología social enfoca la conducta o el comportamiento del hombre, siendo sus principales áreas de investigación las siguientes:

- La socialización que se define como el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico. Es cómo los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás en la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto.
- El cambio de actitudes las cuales suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos.
- La afiliación social la cual se conceptualiza como el poder e influencia de factores que determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos -si es que lo hacen-, si intentarán ejercer una influencia sobre los demás o ser a su vez influidos por otros.
- La estructura y dinámica de grupos en donde se estudia cómo el individuo y el grupo se influyen mutuamente, donde se han tratado temas como el del liderazgo, sus funciones, sus estilos y su efectividad.
- La Personalidad y la sociedad las diferencias en el grado de motivación hacia el éxito, por ejemplo, han resultado mensurables y tienen una importancia decisiva para saber cómo se comporta una persona en diferentes situaciones sociales. Los tipos de actitudes hacia la autoridad, así como la noción de personalidad autoritaria, están relacionados con ciertos aspectos de la conducta social.
- La comunicación interpersonal los psicólogos sociales consideran el lenguaje y la comunicación como algo central en la organización de la vida social.
- La comunicación no verbal se muestra cómo una compleja comunicación inconsciente que utiliza el lenguaje del cuerpo y es básica para el funcionamiento armónico de la interacción social.
- La cognición social abarca el estudio de cómo las personas se explican su propia conducta y la de los demás, también estudia el efecto de todos estos procesos en el pensamiento y la motivación.