

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear



Programa de la asignatura

Comportamiento organizacional

**Unidad 1. Contextualización del
Comportamiento organizacional**

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Índice

Contenido nuclear

Presentación	3
Esquema del contenido nuclear	5
Desarrollo del contenido nuclear	6
El Comportamiento humano en las organizaciones	6
Concepto de comportamiento organizacional	7
Características del comportamiento organizacional	9
Disciplinas relacionadas con el comportamiento organizacional	10
Cultura organizacional	12
Concepto de cultura organizacional	14
Características y funciones de la cultura organizacional	15
Tipos de cultura organizacional	16
Responsabilidad social en las organizaciones	21
Enfoques sobre responsabilidad social	23
Grados de implicación de las organizaciones en la responsabilidad social.	24
Modelo Básico del comportamiento organizacional	26
Cierre del contenido	35
Fuentes de consulta	36

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Presentación

En esta era de la globalización, en la que los cambios ocurren de manera constante y creciente, la dinámica de las empresas debe ser diferente a fin de incrementar la calidad y productividad, así como mejorar el servicio al cliente y fomentar la innovación.

Todas las empresas están conformadas por seres humanos, cada uno con características distintas entre sí, que desempeñan diferentes funciones dependiendo del puesto asignado, por lo tanto, no debemos olvidar que dos colaboradores pueden no reaccionar de igual manera ante una misma situación, problema o conflicto.

El comportamiento organizacional estudia la conducta que los individuos pueden adoptar (individual o grupal) ante los problemas o conflictos que se les presentan en el desarrollo de sus funciones, en su crecimiento profesional, así mismo estudia la manera en que todo esto influye en la eficiencia de sus empleados, el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

Existen muchas empresas en las que es común hablar de estrés laboral, acoso laboral, violencia en el trabajo y discriminación; sin cuestionarse como se pueden eliminar. De igual forma existen otras empresas que deberían ser ejemplo por contar con factor humano en pleno desarrollo y equilibrio en su ambiente social y familiar.

Los gerentes y administradores son quienes deben desarrollar la habilidad de identificar y solucionar aquellos aspectos que puedan afectar los resultados de la empresa. Deben comprender por qué los trabajadores se comportan de determinada forma, describir cómo reaccionan ante diversas circunstancias y controlar, en la medida de lo posible a través de la cultura organizacional, su comportamiento en el trabajo en función de la calidad y la productividad.

Ante la competitividad mundial y el desarrollo de la tecnología es común tener cambios constantes para mantenerse en el mercado, de ahí la importancia de estudiar el comportamiento organizacional para ser capaces de manejar y aplicar estos cambios sin que afecte el desempeño de los trabajadores.

Ejemplo:

En una empresa han decidido recibir los pedidos de productos utilizando sistemas de cómputo para facilitar la adaptación de los trabajadores a la tecnología. Decidieron colocar terminales para que los colaboradores puedan consultar las características y precios de los productos, después de un tiempo razonable se les pidió que capturaran los productos vendidos, y en un último momento se les solicitó que recibieran los pedidos por esa vía, así como que efectuaran el proceso de venta. Con estos cambios paulatinos lograron involucrar poco a poco a los trabajadores, venciendo sus miedos ante la tecnología y manteniendo el ritmo de trabajo de la empresa sin afectar el ambiente laboral.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

El comportamiento organizacional se divide en tres niveles básicos: el individual, el grupal y el organizativo. En esta primera unidad estudiarás cómo el comportamiento humano es un factor determinante para alcanzar los objetivos de la organización, asimismo lograrás identificar el concepto de comportamiento humano, sus características; y cuáles son las disciplinas que ayudan a su estudio.

También revisarás aspectos de como el crecimiento empresarial, a través de su cultura organizacional, asociado al crecimiento individual y a la responsabilidad social de la empresa contribuyen al estudio del Comportamiento organizacional. Por ello revisarás el concepto, características, funciones y tipos de la cultura organizacional, así como los enfoques y grados de implicación de la responsabilidad social en las organizaciones.

Finalmente analizarás cómo han esquematizado el resultado de sus investigaciones y experiencias los principales estudiosos del comportamiento organizacional.



Visualiza el siguiente video que explica la dinámica que se puede dar en una empresa y que afecta el comportamiento organizacional.

- ✓ Películas Mel. (2013). Conflictos en el lugar de trabajo- Fuentes y soluciones. [Archivo de video] disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=Hsj8tHMzawc&feature=youtu.be>

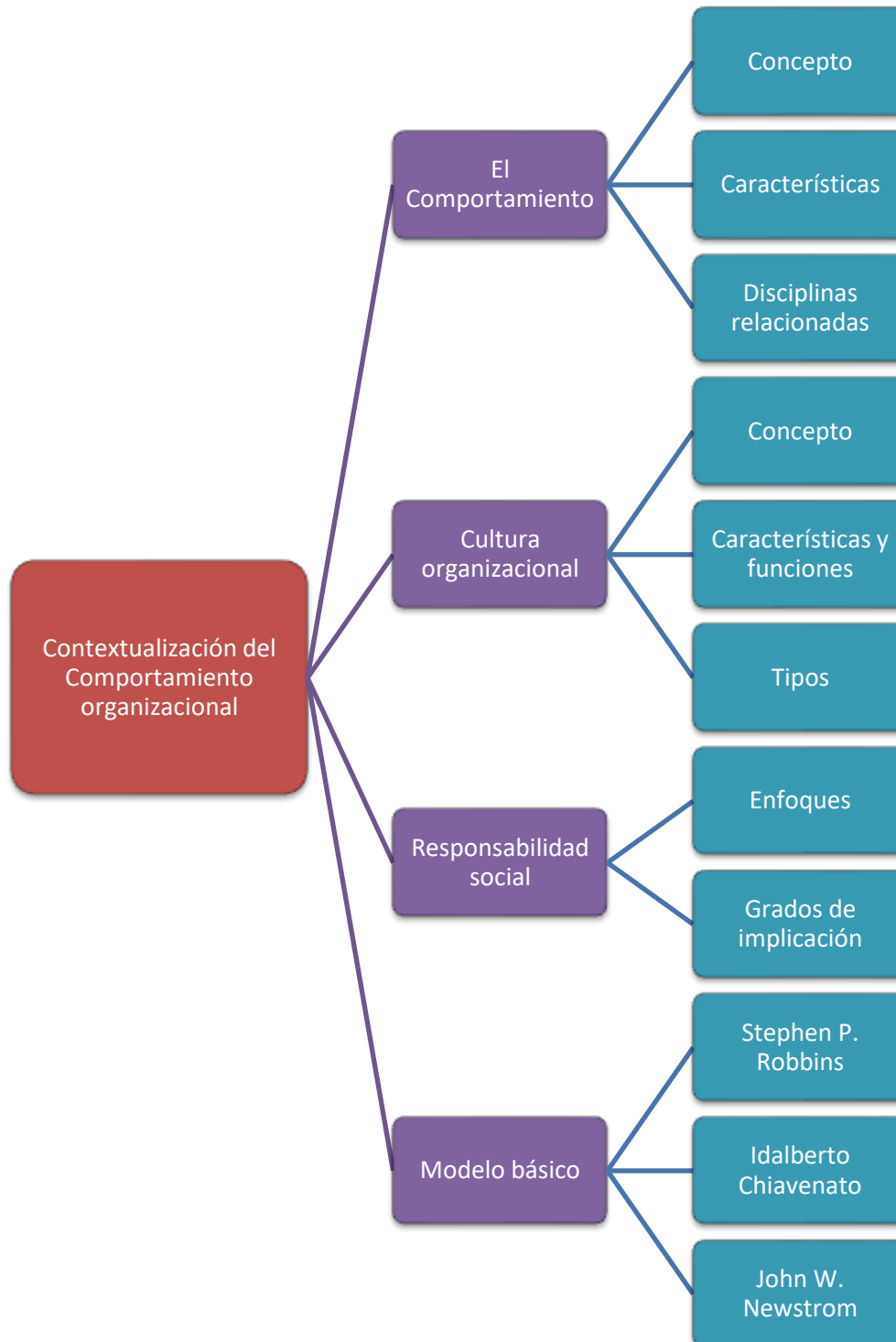
Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Esquema del contenido nuclear

Los temas que revisarás en esta Unidad son:



Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Desarrollo del contenido nuclear

El Comportamiento humano en las organizaciones

Todas las personas poseemos características que nos hacen diferentes a los demás, las cuales vamos adquiriendo a lo largo de nuestra vida. En un principio las adquirimos en la familia, en los grupos sociales a los que pertenecemos, en la educación que recibimos y la forma en que nos desenvolvemos en diferentes ámbitos (educativo, religioso, político y social). Cuando nos relacionamos con otros individuos, utilizamos la intuición para predecir las reacciones o formas de actuar de aquellos con quienes nos vinculamos.

Cuando una persona ingresa a una nueva empresa pasa por una serie de filtros y exámenes que permiten a los responsables de contratación valorar si una persona es apta para cubrir el puesto vacante. Estos exámenes reflejan, además de los conocimientos sobre el puesto, si se poseen las características físicas, mentales y actitudinales requeridas para desempeñar determinadas funciones, así como la facilidad para relacionarse con otras personas y trabajar en equipo.

Una vez que ha sido aceptada la persona comienza un curso de integración destinado a mostrarle la cultura organizacional y la forma de trabajo de la empresa, así como presentarle a las personas con quienes trabajará, sus funciones y las áreas con quien tendrá relación. Este proceso de contratación se realiza con el fin de encontrar a la persona más adecuada para cada puesto, así como obtener los resultados esperados a nivel personal y del departamento o área a la cual va a pertenecer para cumplir con los objetivos de la empresa.

“Una organización es una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes” (Robbins, 2009, p. 6).

Las organizaciones son sistemas sociales que producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes y cumplir con sus objetivos. Al ser sistemas sociales, las organizaciones se encuentran constituidas por seres humanos que son totalmente impredecibles, ya que dos personas en una misma situación no reaccionan de igual forma.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Concepto de comportamiento organizacional

¿Para qué sirve el comportamiento organizacional a las empresas?

Para estudiar y comprender por qué se dan ciertos tipos de reacciones en los colaboradores de las empresas, qué influye para que ellos actúen de una u otra forma y, sobre todo, para saber canalizar esta información a fin de lograr la eficiencia organizacional (cumplir los objetivos de la empresa al menor costo).

Existen muchos estudiosos de este tema, para efecto de este curso analizaremos los hallazgos encontrados por tres de los principales autores de comportamiento organizacional: Stephen P. Robbins, Idalberto Chiavenato y John W. Newstrom.

El concepto de comportamiento organizacional de cada uno ellos son:

(Robbins, 1987, p. 6).

- “El comportamiento organizacional es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, los grupos y su estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas”

(Chiavenato, 2009).

- El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las corporaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que éstas ejercen en ellos

(Newstrom, 2007, p. 3).

- “El comportamiento organizacional es el estudio y aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente – como individuos y grupos– actúa en las organizaciones”

Todos coinciden en que el comportamiento organizacional ayuda a observar la conducta de los individuos y la forma como se relacionan con otros (relaciones interpersonales), permite examinar la dinámica de las relaciones dentro de pequeños grupos que se forman en las organizaciones (los cuales pueden ser formales o informales) y de las relaciones que se dan entre estos grupos (relaciones intergrupales). Las organizaciones como sistemas complejos tienen relaciones con otras organizaciones, denominadas relaciones interorganizacionales, que también influyen en el comportamiento organizacional.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Es muy importante no confundir la Administración con el Comportamiento organizacional, ya que la primera, estudia todas las áreas funcionales de la empresa:



Mientras que el Comportamiento organizacional sólo se enfoca en los individuos que trabajan en las organizaciones y las relaciones que se dan entre ellos por motivos laborales y/o personales.



Retomada de: <https://conflictandnegotiation.files.wordpress.com/2013/10/grupos-linkedin.jpg>

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Características del comportamiento organizacional

Una vez analizado el concepto de Comportamiento Organizacional, es importante identificar sus características:

Características	
Naturaleza interdisciplinaria	Aplica conocimientos de las ciencias de la conducta y de las ciencias sociales para mejorar las relaciones entre la gente y las organizaciones.
Conocimientos de investigación, modelos y estructuras conceptuales	Procesos relacionados con el desarrollo de la teoría, investigación y práctica administrativa. Las teorías permiten dar explicaciones de cómo y por qué la gente piensa, siente y actúa de una u otra forma, mediante la identificación de variables y sus relaciones, que pueden ser comprobadas por medio de la investigación. Proceso que permite comprobar o desechar las hipótesis mediante la recopilación e interpretación de datos generados por diversos métodos de investigación. Los resultados de la investigación generan modelos teóricos para estructurar el pensamiento de los administradores cuya aplicación práctica permita lograr la eficiencia organizacional. Es decir, el comportamiento organizacional es una disciplina científica aplicada y utiliza métodos científicos.
Aceptación de la teoría y la investigación.	Aceptación de la teoría y la investigación, creciente por parte de los administradores para explicar el comportamiento organizacional.
Se enfoca en las contingencias.	Se basa en distintas situaciones de las organizaciones para su estudio, ya que no existe una forma única para manejarlas.
Sirve para administrar a las personas en las organizaciones.	Permite el mejor entendimiento entre las personas y las organizaciones.
Íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio.	Está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como teorías de las organizaciones, desarrollo organizacional y administración de recursos humanos.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Disciplinas relacionadas con el comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional no se constituye de forma aislada pues cuenta con la aportación de diversas disciplinas que contribuyen a su fundamentación.

<i>Ciencias Políticas</i>	Ciencia social que desarrolla su campo de estudio tanto en la teoría como en la práctica de políticas, la descripción y análisis de sistemas, así como comportamientos políticos de la sociedad con el Estado. Su aporte al comportamiento organizacional se establece en relación a la estructura del conflicto, la asignación de poder y la forma como la gente manipula éste para buscar su propio interés. Todo ello a nivel del sistema organizacional.
<i>Antropología</i>	“Es el estudio de la sociedad con objeto de aprender sobre los seres humanos y sus actividades” (Robbins, 2009, p. 15). Esta ciencia investiga sobre el ser humano en diversos estratos, pero siempre como parte de la sociedad. La amplitud de su estudio abarca desde la evolución biológica de la especie, el desarrollo y los modos de vida de pueblos que han desaparecido, las estructuras sociales de la actualidad y la diversidad de expresiones culturales y lingüísticas que caracterizan a la humanidad. Dentro de sus aportaciones al comportamiento organizacional en la unidad de análisis de grupo, destaca cómo las diferencias en los valores, actitudes y normas fundamentales de la conducta aceptable afectan la forma en que la gente actúa en diferentes lugares y a nivel de sistema organizacional, la cultura y ambiente organizacional.
<i>Psicología</i>	Es la ciencia que estudia los procesos psíquicos, es decir, los procesos cognitivos internos de los individuos y los sociocognitivos que se dan en el entorno social, incluyendo la cultura. Se estudia el comportamiento individual en aspectos como aprendizaje, personalidad y estudios organizacionales. Inicialmente se enfocó en problemas de fatiga, aburrimiento o todo aquello que pudiera afectar el desempeño eficiente en los trabajadores, posteriormente se incluyeron estudios sobre percepciones, emociones, capacitación, eficiencia del

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

	liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción en el trabajo, toma de decisiones, evaluación del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño de trabajo y estrés laboral.
<i>Psicología Social</i>	Es la ciencia que estudia la conducta interpersonal. Trata de explicar cómo y por qué los individuos realizan cierta conducta en las actividades de grupo. Examina la conducta interpersonal y aborda temas como el cambio, medición y comprensión de actitudes, patrones de comunicación, construcción de confianza, comportamiento grupal, poder y el conflicto.
<i>Sociología</i>	Ciencia que estudia el sistema social en que las personas cumplen con sus roles. Es el estudio del hombre en relación con sus semejantes, es decir, de las sociedades humanas. Mientras que los psicólogos estudian al individuo, la sociología se encarga del sistema social y los roles que los individuos desempeñan dentro de este sistema. Analiza el comportamiento colectivo en las empresas, la dinámica de grupos, procesos de socialización, cultura organizacional, teoría de la organización formal y estructura, burocracia, comunicaciones, estatus, prestigio, poder y conflicto.
<i>Sociología Organizacional</i>	Estudia principalmente, a nivel del sistema organizacional, la teoría de las organizaciones y la dinámica de las mismas.
<i>Disciplinas de Negocios</i>	Se apoyan en los conceptos del comportamiento organizacional para cumplir con sus objetos de estudios. Por ejemplo, tenemos el estudio del comportamiento del consumidor en mercadotecnia o el aumento de interés en las finanzas conductuales, contabilidad conductual y el comportamiento en la economía. Lo cual muestra la creciente importancia que ha adquirido el comportamiento organizacional en el área de negocios y administración.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Cultura organizacional

Para poder entender el comportamiento organizacional es necesario conocer la cultura organizacional, la cual constituye la parte medular 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” (Chiavenato, 2009, p. 120).

Gracias a la educación y la socialización, las personas van interiorizando la cultura que está influenciada por factores económicos, políticos y legales.

Con el propósito de analizar las dimensiones culturales de 50 países, existe una investigación hecha por Hofstede que permite observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional. Para ello, empleó cuatro dimensiones:

1. La distancia del poder

- Se refiere a la actitud ante la autoridad. Relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados.

2. La aversión a la incertidumbre

- Se refiere al deseo de estabilidad. En los países donde la estabilidad es elevada existen leyes estrictas y procedimientos que obligan a las personas a respetarlas y a desarrollar un fuerte nacionalismo; en los negocios hay 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 los países con niveles bajos del nacionalismo es menos pronunciado, 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 una de las dos tendencias en la sociedad. El individualismo muestra la tendencia de las personas a concentrarse en sí mismas y en sus familias, a pasar por alto las necesidades de la sociedad; la democracia, la iniciativa individual, la competencia y la adquisición son características de países con tendencia del individualismo; las relaciones de las personas en las organizaciones no tienen que ver con las emociones, sino con el aspecto económico. En países donde predomina el colectivismo existe dependencia

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

emocional y el sentido de pertenencia a la organización, así como creencia en las decisiones grupales; la sociedad concede un gran valor a la armonía, la toma de decisiones en grupo, la admisión y el ascenso están basados en el paternalismo, mientras las culturas individualistas hacen hincapié en el respeto personal, la autonomía y la independencia, así como a las competencias o capacidades personales.

4. Masculinidad en comparación con feminidad

- Se refiere al predominio de lo masculino (seguridad en uno mismo, el materialismo y la falta de interés por los demás, donde el desempeño y la independencia son prioritarios) sobre lo femenino (interés por los demás, las relaciones y la calidad de vida; se concede valor a la igualdad de sexos y se comparte el poder en aras de la calidad de vida en el trabajo y la interdependencia) en una sociedad.

Chiavenato (2009) explica que Trompenaars realizó otra investigación donde identificó cinco dimensiones culturales:

DIMENSIONES CULTURALES		
1. Universalidad	contra	Particularidad
Los universalistas hacen hincapié en las reglas formales y estrictas (trabajo duro, respeto a los contratos y apego de los trabajadores a las reglas y reglamentos de la organización), se guían por ellas.		Los particularistas se enfocan más en las relaciones personales y en una mayor confianza entre las personas.
2. Individualismo	contra	Colectivismo
El individualismo se concentra en las personas como individuos (remuneración por desempeño personal, toma de decisiones individual y esquemas tradicionales de trabajo).		El colectivismo ve a las personas como miembros de grupos sociales (reparto de utilidades, solución grupal de problemas, toma de decisiones en grupo y grupos autodirigidos).
3. Neutralidad	contra	Afectividad
Se refiere a la orientación emocional de las relaciones. En la neutralidad el contacto físico se limita a amigos y familiares, las emociones no se expresan abiertamente ni afecta el trabajo.		En la afectividad el contacto físico, es más abierto y libre, con fuerte expresividad y lenguaje corporal, las emociones se expresan en forma natural y abierta.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

4. Relaciones específicas	Contra	Relaciones difusas
En las relaciones específicas las personas son directas, abiertas y extrovertidas; enfrentan las situaciones, separan el trabajo de la vida privada, se mueven en un amplio espacio público y un espacio privado pequeño que sólo comparten con algunos amigos y familiares.		Las relaciones difusas son indirectas, las personas son más cerradas e introvertidas, evitan la confrontación abierta y mezclan la vida privada con la laboral. Los espacios públicos y privados tienen tamaño similar, las personas respetan los títulos de la persona, su edad y sus conexiones.
5. Realización personal	contra	Atribución
Se refiere a la legitimación del poder y el estatus. En una cultura caracterizada por la realización personal, los individuos basan su estatus en sus propias competencias y logros, así como en su desempeño de las funciones.		En una cultura de atribución el estatus se deriva de quién es la persona, se basa en la edad, el sexo, la escolaridad o las conexiones sociales, y la persona merece respeto por su edad o su antigüedad en la empresa.

Sabías que...



Las investigaciones de Hofstede y Trompenaars sugieren que la cultura de cada país influye notablemente en la cultura de las organizaciones y, por tanto, en el comportamiento organizacional.

Concepto de cultura organizacional

Las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas, las cuales son importantes cuando las personas quieren formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera.

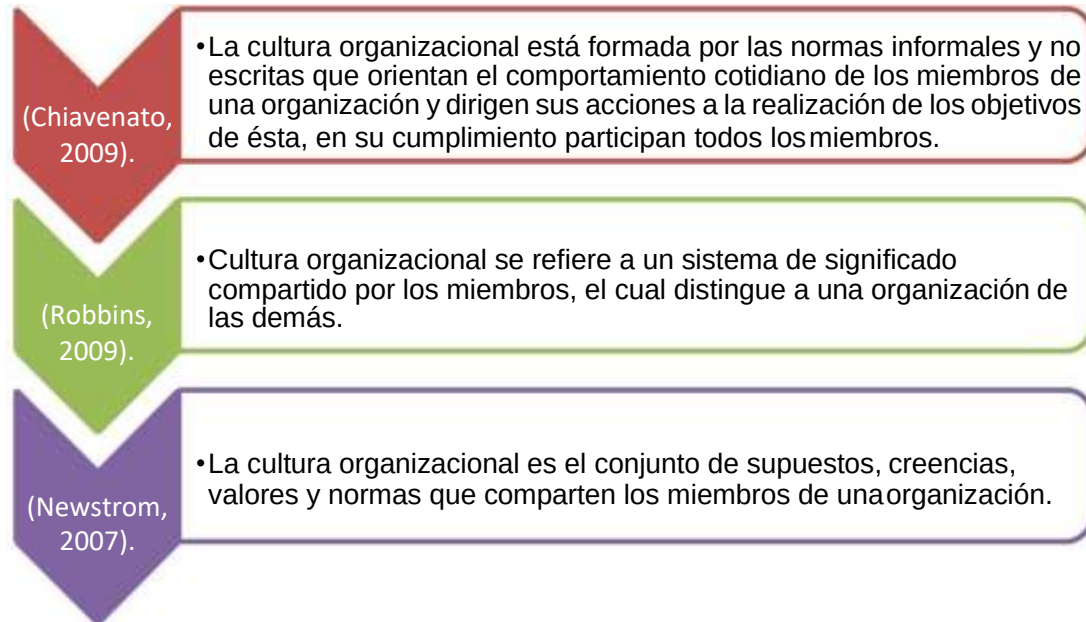
La cultura organizacional no es algo palpable, los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones que se derivan de su cultura casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas, los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos, las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. Los aspectos invisibles y profundos son las manifestaciones psicológicas y sociológicas como pautas de influencia y de poder, percepciones y actitudes de las personas, sentimientos, normas grupales, valores, expectativas, normas de interacciones formales y relaciones afectivas.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

De tal forma, el concepto de cultura organizacional puede ser:



Características y funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de la organización. Tiene seis **características**:

1. **Regularidad de los comportamientos observados:** las interacciones entre los miembros se caracterizan por el lenguaje común, terminología propia, 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:** políticas que 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:** sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Estas características varían de una empresa a otra, dependiendo del tipo de organización de la cual se trate.

La cultura organizacional realiza las siguientes **funciones**:

- Define fronteras y crea las diferencias de una empresa en relación con las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de compromiso con algo más grande que sólo el interés individual.
- Mejora la estabilidad del sistema social al ayudar a mantener unida a la organización y al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.
- Sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Tipos de cultura organizacional

Chiavenato (2009,) menciona que Likert definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales, así como en el sistema de recompensas y sanciones.

	Proceso de decisión	Sistema de comunicaciones	Relaciones interpersonales	Sistema de recompensas y sanciones
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 más duro y cerrado. Se da en industrias con procesos productivos intensos y tecnología rudimentaria como la construcción o producción masiva.	Totalmente centralizado en la cúpula de la organización o alta gerencia.	Precario y vertical, se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.	Se consideran perjudiciales para el trabajo. No hay organización informal. Los puestos están diseñados de manera que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.	Hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

	Proceso de decisión	Sistema de comunicaciones	Relaciones interpersonales	Sistema de recompensas y sanciones
Sistema 2. Autoritario Benevolente Es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se da en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra especializada.	Centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación en decisiones de poca importancia, de carácter rutinario y repetitivo, aunque siempre requieren autorización.	Relativamente precario. Comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provengan de la base.	Tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Hay poca interacción humana y una organización informal incipiente.	
Sistema 3. Consultivo Se inclina hacia el lado participativo. Se aleja de la arbitrariedad organizacional. Se da en empresas de servicios como bancos, instituciones financieras y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas.	Tipo consultivo y participativo. Toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas para luego someterlas a aprobación.	Verticales (descendentes y ascendentes) y horizontales (entre iguales). Sistemas internos de comunicación que facilitan el flujo de información.	Existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no total, ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.	

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

	Proceso de decisión	Sistema de comunicación	Relaciones interpersonales	Sistema de recompensas y sanciones
Sistema 4. Participativo democrático y abierto. Se da en agencias de publicidad, despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna. Tienen personal altamente especializado y capacitado.	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.	Los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.	El trabajo se realiza en equipos y grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.	Hace hincapié en recompensas, sobre todo, simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas.

Likert concluyó que los sistemas 1 y 2 utilizan la forma individual de administración, es decir, el modelo de interacción de persona a persona con vinculación entre superior y subordinado.

Los sistemas 3 y 4 emplean el modelo de organización grupal, aunque en el 4 la organización grupal se superpone, es decir, cada grupo de trabajo está vinculado con el resto de la empresa a través de personas que pertenecen a más de un grupo (eslabones de la vinculación superpuesta). El sistema 4 también aplica principios de las relaciones de apoyo, la administración fija las metas de alto desempeño para sí misma y para todos los asociados, así como ofrece los medios adecuados para alcanzarlas; al lograr las metas de eficiencia y productividad también se satisfacen los objetivos individuales de los asociados.

Chiavenato (2009) expresa, siguiendo a Likert quien evaluó también el comportamiento humano, que:

Existen variables causales, como el estilo de administración, las estrategias, la estructura organizacional y la tecnología utilizada, que producen estímulos que influyen en las personas. Los elementos del comportamiento, como las competencias individuales, las actitudes, la lealtad, la comunicación, la interacción y la toma de decisiones, son las variables implicadas. Así, las variables causales provocan estímulos que actúan en las personas (variables implicadas) y provocan respuesta que son las variables de resultados. Las variables implicadas dependen en gran medida de las causales y tiene una marcada influencia en las variables del resultado final. El error común de calcular la eficiencia de la organización sólo en términos de productividad o de producción física no toma en cuenta las variables implicadas (p.129).

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

VARIABLES CAUSALES	VARIABLES IMPLICADAS	VARIABLES RESULTANTES
❖ Diseño organizacional ❖ Políticas de la organización ❖ Cultura organizacional ❖ Estilo de administración ❖ Liderazgo ❖ Estrategia organizacional ❖ Tecnología utilizada ❖ Controles	❖ Percepciones ❖ Motivaciones ❖ Compromiso ❖ Comportamiento individual ❖ Comportamiento grupal ❖ Actitudes	❖ Productividad ❖ Competitividad ❖ Rentabilidad ❖ Éxito de la organización ❖ Satisfacción ❖ Calidad

Culturas conservadoras y culturas adaptables

Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de los cambios y transformaciones del entorno; las distingue su rigidez y conservadurismo. En cambio, otras son flexibles, tienen una cultura adaptable que revisan constantemente, sin embargo, los cambios constantes pueden llevarlas a perder características que las distinguen como instituciones sociales; son organizaciones con culturas adaptables que se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad.

“El cambio y la adaptación garantizan la actualización y la modernización; mientras que la estabilidad preserva la identidad de la organización. Una organización sobrevive y crece en la medida en que pueda combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio” (Chiavenato, 2009, p. 129).

Culturas tradicionales y culturas participativas

Las empresas que asumen culturas tradicionales y conservadoras se asemejan al modelo burocrático, ya que tienen un estilo tradicional y autocrático. Mientras que las empresas con culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos del modelo adhocrático de estilo participativo que se basa en la innovación, pero carece de sistema productivo. Estos dos estilos reflejan aspectos típicos de las organizaciones.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Características:

CULTURA TRADICIONAL	CULTURA PARTICIPATIVA
Autocrática e impositiva	Participativa y liberal
Centralizada	Descentralizada
Muchos niveles jerárquicos de mando	Pocos niveles jerárquicos
Poca amplitud de mando	Gran amplitud de mando
Formal	Informal
Conservadurismo y mantenimiento del <i>statu quo</i>	Creatividad e innovación
Cambios lentos y progresivos	Cambios rápidos y radicales
Horizonte de planeación a largo plazo	Horizonte de planeación a corto plazo
Enfoque en las ganancias a corto plazo	Enfoque en las ganancias a largo plazo
Enfoque en el control de los gastos	Enfoque en la calidad y el servicio
Recompensas basadas en la antigüedad	Recompensas basadas en el desempeño



Para profundizar en el tema de cultura organizacional, revisa el artículo:
La Mentalidad Empresarial como expresión de la Cultura Organizacional del autor: Alfonso Rodríguez Ramírez, Msc
Disponible en:

✓ <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3267/2664>

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Responsabilidad social en las organizaciones

Inicialmente las organizaciones sólo veían asuntos internos, posteriormente, empezaron a mirar hacia su entorno exterior. Actualmente la atención que las organizaciones prestan a la responsabilidad social va en aumento y cada vez será mayor.



Visualiza el siguiente video que explica la percepción del entorno exterior respecto a la responsabilidad social de las empresas en México.

✓ Imagen Radio (6- septiembre- 2017). *La responsabilidad social de las empresas en México* [Archivo de video] disponible en:

https://www.youtube.com/watch?v=Fu6uw_myLZE

“La responsabilidad social se refiere a las obligaciones que asume una organización para preservar o incrementar el bienestar de la sociedad al mismo tiempo que trata de satisfacer sus propios intereses” (Chiavenato, 2009, p. 48).

Es un compromiso administrativo que aceptan los directivos para actuar en bien de la sociedad y de la organización, simultáneamente. Una organización que asume su responsabilidad social es aquella que cumple las siguientes obligaciones:

- Incluye objetivos sociales en sus procesos de planeación.
- Aplica en sus programas sociales normas comparables a las de otras organizaciones.
- Presenta informes a los miembros de la organización y a sus grupos de interés sobre los avances de su responsabilidad social.
- Experimenta con distintos enfoques para medir su desempeño social.
- Trata de medir los costos de los programas sociales y el rendimiento de las inversiones en programas sociales.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Davis presenta un modelo de responsabilidad social corporativa basado en cinco supuestos para aclarar por qué y de qué manera las organizaciones deben asumir la obligación de realizar acciones que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad y de la organización:

La responsabilidad social surge del poder social.

Las organizaciones deben operar en un sistema abierto de doble vía, con recepción abierta de insumos de la sociedad y realización de operaciones abiertas al público.

Los costos y los beneficios sociales de una actividad, producto o servicio deben ser calculados y tomados en cuenta con antelación.

Los costos sociales relacionados con cada actividad, producto o servicio se deben trasladar al consumidor.

Como ciudadanas, las organizaciones de negocios deben involucrarse en la solución de ciertos problemas sociales que están fuera de sus áreas normales de operación.

Chiavenato (2009) expresa que los principales argumentos para realizar actividades de responsabilidad social son los siguientes:

1. El mayor interés de la organización es promover y mejorar las comunidades donde hace negocios.
2. Las acciones sociales y las acciones éticas pueden ser rentables.
3. La responsabilidad social mejora la imagen pública de la organización.
4. La responsabilidad social aumenta la viabilidad de los negocios. Los negocios existen porque proporcionan beneficios sociales.
5. Las organizaciones deben subsanar cuanto antes sus propias omisiones, para evitar o anticiparse a la regulación gubernamental y a otras formas de intervención externa.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

6. No pueden definirse leyes para todas las circunstancias. Las organizaciones deben asumir su responsabilidad para mantener una sociedad ordenada, justa y legal.
7. Las normas socioculturales exigen responsabilidad social.
8. La responsabilidad social es importante para todos los grupos de interés de la organización, no sólo para algunos.
9. La sociedad debe ofrecer a las organizaciones la oportunidad de resolver problemas sociales que el gobierno no pueda atender.
10. Como las organizaciones están dotadas de recursos financieros y humanos, son las instituciones más adecuadas para resolver problemas sociales.
11. Prevenir problemas es mejor que resolverlos. Muchas organizaciones se anticipan a ciertos conflictos antes de que crezcan.

Enfoques sobre responsabilidad social

La existencia de las organizaciones produce repercusión en el medio ambiente en el que se desarrollan; siendo positiva si las actividades y/o decisiones de la empresa benefician al entorno, o negativa si causa problemas o perjuicios al ambiente.

Este creciente interés de las empresas por la responsabilidad social es el resultado de los movimientos ecologistas y de defensa del consumidor que se enfocan en la relación entre las organizaciones y la sociedad. Así han surgido dos posiciones antagónicas, de las cuales una favorece a la responsabilidad social.

1. **Posición contraria a la responsabilidad social de las organizaciones.** Es el modelo de los accionistas, cuya única preocupación es el incremento de las ganancias para satisfacer a los propietarios y accionistas de la empresa. “En opinión de los partidarios de esta posición, la empresa sólo debe tratar de aumentar al máximo posible sus ganancias y sujetarse a las reglas de la sociedad. La organización lucrativa beneficia a la sociedad cuando crea empleos, paga salarios justos que mejoran la vida de los trabajadores y mejora las condiciones de trabajo, además de que contribuye al bienestar público porque paga impuestos y ofrece productos y servicios a los clientes. La organización que concentra sus recursos en sus propias actividades y no en acciones sociales utiliza sus activos con más eficiencia y eficacia y aumenta su competitividad” (Chiavenato, 2009, p. 49).

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

2. **Posición a favor de la responsabilidad social de las organizaciones.** El modelo de los grupos de interés subraya que la mayor responsabilidad de la organización es garantizar la supervivencia a largo plazo, satisfaciendo los intereses de los múltiples grupos de interés. Es decir, no busca sólo el maximizar ganancias y beneficiar únicamente a los propietarios y accionistas. “En opinión de los defensores de esta posición, la organización debe estar atenta a los problemas de la comunidad y hacer un esfuerzo de responsabilidad social. Ser socialmente responsable tiene un costo, pero es legítimo que las organizaciones lo trasladen a los consumidores en forma de aumentos de precios” (Chiavenato, 2009, p.50).

Asimismo, considera que las empresas deben contribuir a resolver problemas sociales, aunque no tengan relación con los mismos, con el fin de obtener un bien común.

Grados de implicación de las organizaciones en la responsabilidad social.

De este segundo enfoque que señala que las organizaciones deben involucrarse en actividades y obras sociales, se identifican tres grados de participación:

1. **El enfoque de la obligación social y legal:** Señala que el objetivo principal de las organizaciones es la obtención de ganancias para beneficio de los accionistas, por lo que su participación con la sociedad se limita a lo que señala la ley sin realizar esfuerzo adicional alguno.
2. **El enfoque de la responsabilidad social:** Expresa que además de la obtención de ganancias, las empresas tienen ciertas responsabilidades sociales. Las decisiones empresariales incluyen el beneficio social, por lo que canalizan recursos de la organización que se destinan a proyectos de bienestar social, sin que se produzca daño económico para la organización. Así como se busca obtener ganancias, también se busca emprender programas de acción y participación social. Proyectan una imagen políticamente correcta, en general su adaptación es reactiva, porque actúan para proponer soluciones a problemas que ya existen.
3. **Enfoque de la sensibilidad social:** Las organizaciones no sólo tienen metas económicas y sociales, sino también prevén los problemas de la comunidad y actúan para evitarlos, tiene una actitud proactiva utilizando el poder que les ha sido otorgado para mejorar la sociedad y utilizando sus recursos en perjuicio de la maximización de ganancias. Las organizaciones con sensibilidad social procuran participar en la comunidad y alientan a sus miembros a hacer lo mismo mediante campañas de concientización social, sobre todo, en situaciones de emergencia.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Cada organización establece su filosofía de responsabilidad social y la forma de reaccionar a las necesidades sociales, en forma reactiva o proactiva. La responsabilidad social avanza en dirección a la protección activa y la promoción humana, de acuerdo con un sistema definido y explícito de valores éticos.

“Así, algunos de los nuevos atributos que deben tener las empresas son las relaciones transparentes con la sociedad, la responsabilidad frente a generaciones futuras, la autorregulación de la conducta, la comprensión de las dimensiones sociales de los actos económicos (producción, generación de la renta, consumo y acumulación), la selección de agentes y de grupos de interés que integran las cadenas productivas y la administración de los efectos internos y externos de sus actividades” (Chiavenato, 2009, p. 52).



A manera de conclusión visualiza el siguiente video:



¿Qué es una Empresa Socialmente Responsable? [Archivo de video]
disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=6uPez79NH3M>

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Modelo Básico del comportamiento organizacional

Recuerda que...



El comportamiento organizacional estudia la conducta que los individuos pueden adoptar (individual o grupal) ante los problemas o conflictos que se les presentan en el desarrollo de sus funciones, en su crecimiento profesional, en la manera de cómo todo esto influye en la eficiencia de las actividades, así como el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

Un modelo es la representación gráfica de una realidad, sirve para organizar y comunicar de forma clara los elementos que involucran un todo. Existen diversas formas de construirlos mediante esquemas, fórmulas, estructuras, etc. Los estudiosos del comportamiento organizacional han esquematizado el resultado de sus investigaciones y experiencias.

De acuerdo con lo establecido para el estudio de esta asignatura, revisaremos los modelos que establecieron los tres principales investigadores sobre el Comportamiento Organizacional: Stephen P. Robbins, Idalberto Chiavenato y John W. Newstrom.

Modelo de comportamiento organizacional según Stephen P. Robbins

Robbins (2009) establece un modelo básico de comportamiento organizacional que llama Etapa I, en el cual muestra tres niveles de análisis del comportamiento organizacional:



Conforme se avanza de un nivel a otro, se incrementa sistemáticamente el entendimiento del comportamiento en las organizaciones.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Para la Etapa II, identifica variables dependientes (factor clave que explica o predice, y que se ve afectado por algún otro factor) e independientes (presunta causa de cierto cambio de la variable dependiente).

Variables dependientes	
PRODUCTIVIDAD	Una empresa es productiva si alcanza sus metas, traduciendo sus insumos en productos a un costo menor. La productividad implica interés por la eficiencia y eficacia. Elia y Liza son dos secretarias en una empresa editorial, ambas tienen como meta transcribir 250 páginas en una semana. El día miércoles, Liza entregó su trabajo terminado y sólo repitió 10 hojas por equivocaciones. Al finalizar la semana, Elia terminó su trabajo después de tener que repetir 75 hojas por equivocaciones. ¿Quién de las dos es más productiva? Ambas cumplieron con la meta establecida, sin embargo, Elia fue eficaz y Liza eficiente. Es decir, la eficacia es lograr las metas al costo que sea y eficiencia es cumplir las metas al costo más bajo. En el caso presentado, Liza ahorro tiempo y recursos; en cambio, Elia cumplió con la meta, pero utilizó más tiempo y recursos.
AUSENTISMO	Se refiere a cuando los trabajadores no asisten frecuentemente al trabajo a cumplir sus obligaciones, de acuerdo a lo pautado contractualmente, por razones diferentes a motivos de salud. El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad porque eleva los costos e interrumpe el flujo de trabajo. Esto se agrava en organizaciones que tienen producciones en línea, ya que no sólo se retrasa el trabajo, sino que disminuye la calidad. Para reducir el ausentismo las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones o flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar.
ROTACIÓN	Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente o, bien, la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa en forma voluntaria o involuntaria. Una rotación elevada implica para la organización costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación.
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	Es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio que resulta de una evaluación de sus características.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

	De acuerdo con Robbins (2009), la satisfacción es una actitud y no un comportamiento que se considera una variable dependiente porque guarda relación estrecha con el desempeño y las preferencias de valor que tienen muchos investigadores del tema quienes creen que los trabajadores satisfechos son los que se desempeñan mejor en su puesto de trabajo y además señalan una relación inversa entre la satisfacción, el ausentismo y la rotación en el trabajo; sin embargo, hasta el momento no existen investigaciones profundas sobre este punto.
Las siguientes variables dependientes que se describen son las que han recibido mayor investigación recientemente:	
CONDUCTA QUE SE APARTA DE LAS NORMAS DE COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO	“Aquella que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, por eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros” (Robbins, 2009, p. 29). Se refiere a todo comportamiento anormal de los trabajadores. Se presenta en personal que, aunque está presente en el trabajo (no falta), no realiza sus labores en forma adecuada o provoca situaciones problemáticas con el objeto de causar caos en las organizaciones; por ejemplo, aquel empleado descontento que introduce virus en la red con el objetivo de perjudicar los sistemas y trabajo de la organización, o aquel que se dedica a inventar chismes entre todos para propiciar un ambiente laboral nocivo para los fines de la empresa. El objetivo de esta variable es entender la fuente de las desviaciones en el trabajo, a fin de evitar un ambiente caótico y, por consiguiente, un costo económico.
COMPORTAMIENTO CIUDADANO ORGANIZACIONAL	“Comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de un empleado, pero que, no obstante, promueve el funcionamiento eficaz de la organización” (Robbins, 2009, p. 30). Cuando un empleado contribuye en su trabajo más allá de sus obligaciones hablamos de un trabajador valioso para la empresa. Son los trabajadores a los que no hay que solicitar esfuerzos adicionales, ellos ayudan y colaboran con los demás compañeros y la organización, de ahí la importancia de su estudio en el comportamiento organizacional como variable dependiente.
Variables independientes	
A NIVEL DEL INDIVIDUO	En las organizaciones trabajan seres humanos con un bagaje personal y cultural muy diferente, dependiendo del desarrollo de su vida, educación, conocimientos y formas de relacionarse. Estas características se reflejan en la forma como realizan su trabajo y su desempeño en el mismo; además son factores que muy difícilmente se podrán modificar en su comportamiento laboral,

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

	porque ya forman parte de cada trabajador. Las variables que deben estudiarse son: - Características biográficas (edad, género y estado civil) - Personalidad - Aprendizaje individual - Actitudes - Valores - Habilidades - Percepción y toma de decisiones - Emociones
A NIVEL DE GRUPO	Los colaboradores, además de trabajar en forma individual y relacionarse entre sí, también forman parte de grupos y equipos de trabajo, que a su vez guardan ciertas relaciones y en donde su comportamiento es diferente al que tienen cuando trabajan individualmente, lo cual aumenta la complejidad en el modelo de Robbins (2009). Así, el comportamiento organizacional estudia las formas de: - Comunicación - Liderazgo - Poder y política - Conflicto y negociación
A NIVEL DEL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN	Se refiere a la forma como los grupos se relacionan entre sí. La suma de grupos constituye la organización y ésta, a su vez, se relaciona y comunica con otras organizaciones formadas por grupos e individuos, haciendo más complejo el modelo de comportamiento organizacional. Para comprender el comportamiento organizacional y su efecto en las variables dependientes, es necesario estudiar: - Cultura organizacional - Estructura y diseño de la organización - Políticas y prácticas de recursos humanos (procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo, además de métodos de evaluación del desempeño)
	Variables de Contingencia
Al tratarse del estudio de seres humanos es poco predecible que el comportamiento sea siempre igual; por eso, Robbins incluye dentro de su modelo las variables de contingencia que explican la relación entre las variables dependientes e independientes. Diferentes situaciones requieren prácticas distintas de conducta para una mayor eficacia.	

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Modelo de comportamiento organizacional según Idalberto Chiavenato

Generalidades	
Para Idalberto Chiavenato, el modelo de comportamiento organizacional permite tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, con grados crecientes de complejidad. Asimismo, establece variables independientes, dependientes, intermedias y resultantes o finales.	
Variables independientes	
NIVEL DE SISTEMA ORGANIZACIONAL	Son aquellas que se encuentran en la organización como un todo. Involucran al sistema entero y se refieren al:
	• Diseño de la organización • Cultura de la organización • Procesos de trabajo
NIVEL GRUPAL	Son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, cuando las personas trabajan en equipos. Demuestran cómo el comportamiento grupal es diferente al de las personas que trabajan individualmente. Estudia aspectos como:
	• Equipos y facultamiento en toma de decisiones (<i>empowerment</i>) • Dinámica grupal e intergrupal
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, valores, actitudes, percepción, toma de decisiones individuales, aprendizaje y motivación.
	• Diferencias individuales • Percepción y atribución • Motivación • Satisfacción en el trabajo
Variables dependientes	
DESEMPEÑO	Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones.
COMPROMISO	Implica la reducción del ausentismo, mientras más compromiso tenga el trabajador con la organización menos faltas tendrá en el trabajo, lo cual repercutirá en los costos y resultados de las organizaciones.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

FIDELIDAD	Contribuye a la reducción de la rotación de personal, la cual se entiende como el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas de personas a la organización. Una rotación elevada incrementa los costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como los costos de salida (indemnizaciones y finiquitos). Chiavenato (2009) considera que debe existir un índice de rotación que dependerá de las características de la organización.
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	Constituye una actitud de las personas más que un comportamiento, sin embargo, las empresas buscan sitios que ofrezcan satisfacción en el trabajo a los individuos para lograr los objetivos organizacionales de la forma más conveniente.
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 diarias requeridas por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia de ésta” (Chiavenato, 2009, pp. 13-15).
Variables intermedias (Chiavenato, 2009)	
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.
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.
CALIDAD	La calidad de vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal.
INNOVACIÓN	Es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente. Constituye una ventaja competitiva para las organizaciones que pueden llegar a ser líderes con ella.
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.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Variables resultantes y finales	
Constituyen los fines por los cuales existen las organizaciones	
REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	Una organización que logra exitosamente las variables intermedias puede lograr sus objetivos organizacionales.
VALOR ECONOMICO AGREGADO	Es la riqueza que se incorpora a la organización mediante un crecimiento sistémico de valores tangibles (recursos financieros) e intangibles (capital intelectual).
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” (Chiavenato, 2009, p. 15).
CRECIMIENTO	Es cuando el valor económico agregado permite que la organización aumente sus competencias y sus recursos (tamaño o mayor participación en el mercado).

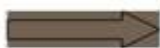
Modelo de comportamiento organizacional según John W. Newstrom

Newstrom (2007) identifica cinco niveles de análisis en el comportamiento organizacional:

Niveles de análisis del comportamiento organizacional
• Conducta de los individuos. • Relaciones interpersonales. • Relaciones grupales. • Relaciones intergrupales. • Sistemas completos y relaciones interorganizacionales.

Menciona que las metas del comportamiento organizacional son cuatro:

Describir

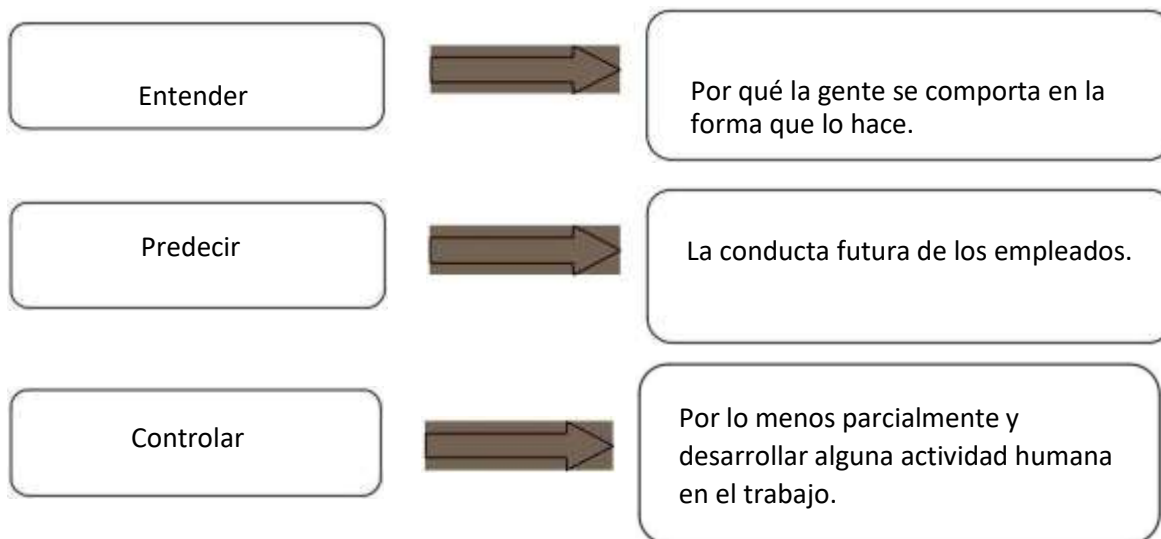


La forma en que la gente se conduce en diversas situaciones.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear



Fuerzas clave relacionadas para entender el estudio del comportamiento organizacional:	
GENTE	El sistema social interno de la organización está conformado por individuos y grupos.
ESTRUCTURA	Define la relación y uso formal de la gente en las organizaciones, a través de los puestos y sus relaciones.
TECNOLOGÍA	Proporciona los recursos con los que la gente trabaja y afecta las tareas que realiza (maquinaria, hardware y software de computadora).
AMBIENTE	Las organizaciones operan dentro de un ambiente interno y externo.

Newstrom (2007) sostiene también que las organizaciones tienen un sistema de comportamiento, cuyos propósitos primarios son identificar y ayudar a manipular las grandes variables humanas y organizacionales que afectan los resultados.

Elementos del sistema

El sistema se basa en la **filosofía organizacional**, la cual alimenta las **premisas de valor** que representan la visión de ciertas metas y actividades deseadas, lo que ayuda a moldear, a su vez, la **visión**, que representa lo que la organización y sus miembros pueden ser, en un futuro posible o deseable. La **misión** identifica de qué se trata el negocio, los nichos de mercado que desea cubrir, el tipo de consumidores meta y las razones de su existencia; mientras que las **metas** señalan los objetivos para alcanzar esa misión.

La filosofía, los valores, la visión, la misión y las metas existen en una jerarquía de creciente especificidad, siendo la filosofía la más general y las metas, las más específicas.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

De manera conjunta, todos estos elementos ayudan a crear una cultura organizacional reconocible con sus políticas, estructuras y procedimientos formales, dentro del ambiente existente (global) social y cultural. Los administradores deben considerar también la organización informal y trabajar con sus miembros para crear normas positivas. En unión la organización formal y la informal integran los diversos elementos de la institución para construir un equipo de trabajo eficaz.

Se espera que los administradores pongan en práctica acciones de liderazgo, habilidades de comunicación, así como conocimiento de las dinámicas interpersonales y de grupo para crear una vida laboral de calidad para sus empleados, lo cual se refleje en motivación que permita lograr las metas organizacionales.

Newstrom (2007) encontró que:

El resultado de un eficaz sistema de comportamiento organizacional es la motivación, que cuando se combina con las destrezas y habilidades de los empleados resulta en el logro de las metas de desempeño, así como en la satisfacción individual.

Construye relaciones bidireccionales, de apoyo mutuo, lo que significa que empleados y administradores se influyen mutuamente y se benefician en conjunto. Los sistemas CO de apoyo se caracterizan por el poder con la gente más que por el poder sobre la gente, lo que es congruente con los valores humanos actuales respecto de la forma en que la gente desea ser tratada (con dignidad). Por otra parte, si las metas no se están alcanzando, los administradores tienen que usar la información para examinar y revisar su sistema de comportamiento organizacional (pp. 27-28).

Newstrom expone cinco modelos de comportamiento organizacional que constituyen el sistema de creencias que domina el pensamiento de la administración (Teorías de administración, mismas en las que se profundizará en otras asignaturas de tú plan de estudios):

Autocrático	•Basado en el poder, la autoridad, obediencia y dependencia del jefe.
De custodia	•Basado en los recursos económicos, seguridad y prestaciones.
De apoyo	•Basado en el liderazgo, apoyo, desempeño en el trabajo, participación, estatus y reconocimiento.
Colegiado	•Basado en la asociación, trabajo en equipo, autodisciplina y autorrealización.
De sistemas	•Basado en confianza, comunidad, significado, carácter y automotivación.

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Cierre del contenido

Al finalizar esta primera unidad aprendiste que el comportamiento organizacional sirve a las empresas para estudiar y comprender por qué se da cierto tipo de reacciones de los trabajadores y qué factores influyen en ellas; revisaste que las empresas utilizan estrategias para modificar comportamientos que influyan para alcanzar los objetivos de la empresa a menor costo.

Estudiaste las características del comportamiento organizacional y las disciplinas que están relacionadas con él. También revisaste aspectos de cómo el crecimiento empresarial, a través de su cultura organizacional, asociado al crecimiento individual y a la responsabilidad social de la empresa contribuyen al estudio del comportamiento organizacional. Revisaste el concepto, características, funciones y tipos de la cultura organizacional, así como los enfoques y grados de implicación de la responsabilidad social en las organizaciones.

Ahora sabes que los autores más importantes sobre este tema: Stephen P. Robbins, Idalberto Chiavenato y John W. Newstrom, coinciden en que el ámbito del comportamiento organizacional ayuda a observar la conducta de los individuos y la forma en que se relacionan con otros (relaciones interpersonales). Asimismo, permite examinar la dinámica de las relaciones dentro de pequeños grupos que se forman en las organizaciones (los cuales pueden ser formales o informales) y de las relaciones que se dan entre estos grupos (relaciones intergrupales).

Recuerda que las organizaciones como sistemas complejos tienen relaciones con otras organizaciones (relaciones interorganizacionales) y también influyen en el comportamiento organizacional.

Ahora reflexiona:

Como futuro gerente o administrador ¿en qué aspectos de tu labor, puedes utilizar lo aprendido sobre comportamiento organizacional?

Comportamiento organizacional

Unidad 1. Contextualización del comportamiento organizacional

Contenido nuclear

Fuentes de consulta



-
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a. ed., pp. 5-90). México: Mc Graw Hill.
 - Newstrom, J. (2007) *Comportamiento Humano en el Trabajo* (12a. ed., pp. 1-43). México: Mc Graw Hill.
 - Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional* (13a. ed., pp. 2-41). México: Pearson-Prentice Hall.
 - Robbins, S. (1987) *Comportamiento Organizacional* (3a. ed., pp. 1-45). México: Pearson-Prentice Hall.
 - Amoros, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas* (pp. 6-21). Lambayeque, Perú: Escuela de Economía de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Electrónicas

- Centro Mexicano para la Filantropía. Publicado el 29 de marzo de 2013. *¿Qué es una Empresa Socialmente Responsable?* [Archivo de video] disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=6uPez79NH3M>
- Rodríguez Ramírez Alfonso. *La Mentalidad Empresarial como expresión de la Cultura Organizacional*. Entramado Vol. 1, núm.1 enero-junio, 2005, pp. 6-17. Universidad Libre. Cali, Colombia. Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3267/2664>