

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

UNIDAD 1

Dra Ing. Lucía Brottier

PERSONA – TRABAJO - ORGANIZACIÓN

Conjunto de
personas



Condiciones
organizacionales



Lograr que la organización sea

- ✓ eficaz y eficiente
- ✓ alineado objetivos individuales
- ✓ con objetivos organizacionales
- ✓ presentes y futuros

Entorno

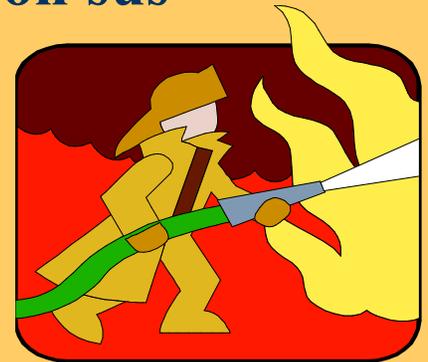
Los Insumos Claves

- Entorno: externo es el ambiente , hay oportunidades, exigencias y posibles amenazas:**
- las organizaciones adversas o aliadas.**
- Los clientes con sus exigencias.**
- Grupos de interés especial (benefactores)**
- Proveedores con sus exigencias y sus capacidades de respuesta.**



LOS INSUMOS CLAVES

- ❑ **Recursos:** Los activos, como los empleados con sus habilidades y motivaciones.
- ❑ Otro activo la tecnología disponible,
- ❑ Capital e información.
- ❑ La imagen de la empresa
- ❑ El clima organizacional positivo.
- ❑ **Historia:** el presente se explica en gran parte por los sucesos del pasado, las decisiones estratégicas.
- ❑ La conducta de sus líderes más importantes, las respuestas a las crisis pasadas, la evolución de sus valores y creencias.

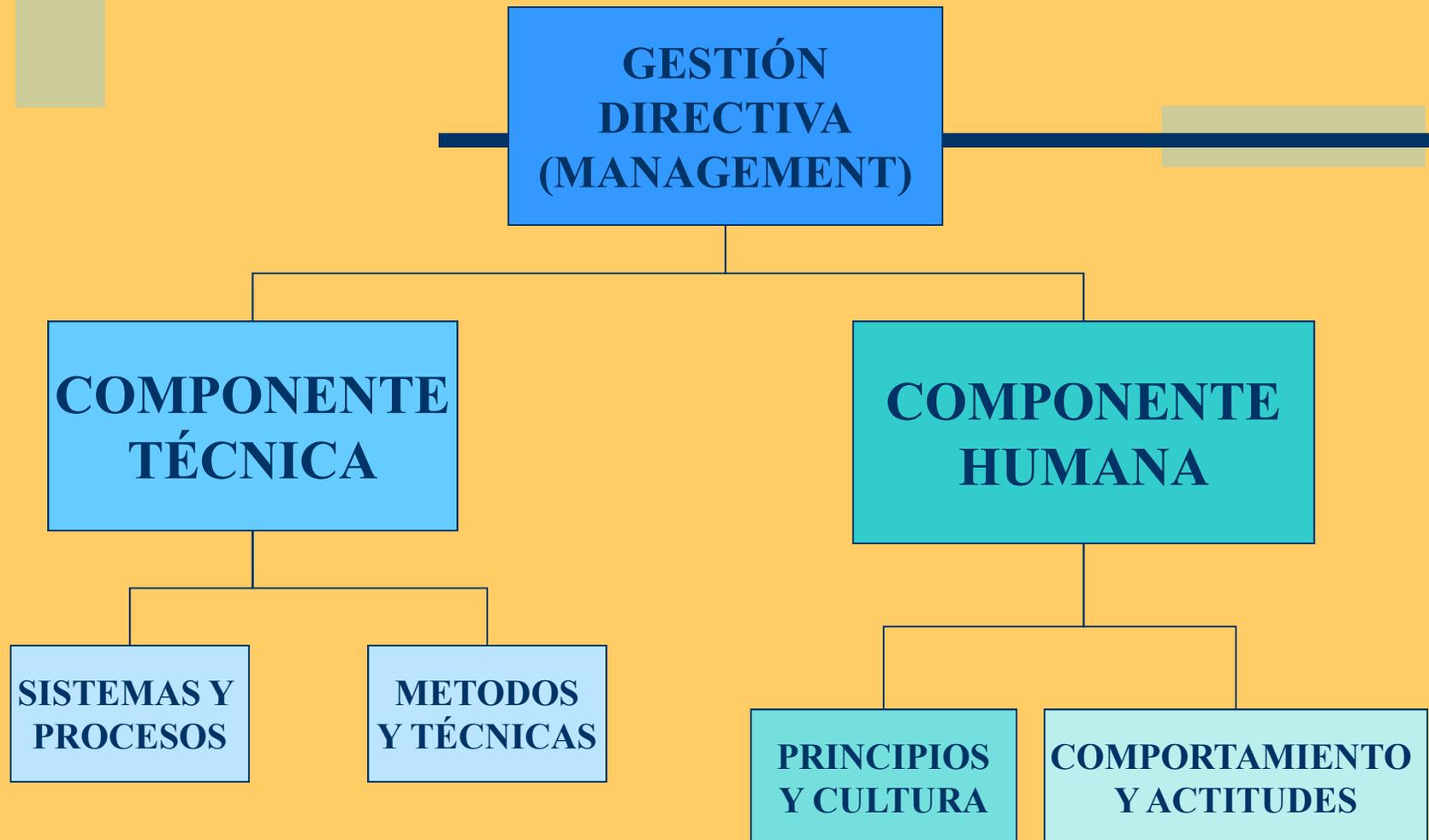


¿Apagamos fuegos?

Las organizaciones como sistemas



Las organizaciones como sistemas





¿Qué es el comportamiento organizacional?

Definición del CO: Es el campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, para aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización

- ◆ Como el centro a estudio es la organización , es importante recordar que esta es una unidad social (de mínimo dos persona) coordinada concientemente de manera que logre continuidad y el logro del sus objetivos. En ella importante rol cumple el gerente, dado que es el responsable de alcanzar las metas por medio de las demás personas que trabajan con él.
- ◆ Las funciones de la gerencia son básicamente:
planear – organizar - dirigir - controlar.

¿ Qué involucra cada una de las funciones?

Planear: definir metas, establecer estrategias, desarrollo de planes y coordinar actividades.

Organizar: determinar que labores deben realizarse, quien las realizará, agrupar tareas, e identificar quien tomará las decisiones.

Dirigir: ver como se va a motivar a los trabajadores, seleccionar los canales de comunicación y la manera en la cual los conflictos se resolverán.

Controlar: ir monitoreando el avance de las tareas y corregir si fuera necesario alguna desviación de planificado si así fuera necesario

Es importante reconocer que la gerencia debe cumplir distintos roles dentro de la organización (papeles interpersonales, de información y de decisión) , para ello debe poseer habilidades que son muy importantes para el buen desempeño de su labor

Estas habilidades son la:

- ◆ **TÉCNICA** :habilidad de aplicar el conocimiento especializado
- ◆ **HUMANA** :habilidad de trabajar, motivar y entender a la gente con la cual trabaja
- ◆ **CONCEPTUAL**: habilidad de diagnosticar situaciones globales complejas a través de la capacidad mental, relacionando e integrando distintos conceptos.



¿Que es el comportamiento organizacional?

- ◆ El comportamiento organizacional comenzó analizándose en base a la institución, pero hoy en día este estudio es sistémico, es decir se han observado las relaciones, a las cuales se le han atribuido causas y efectos, para poder concluir a partir de bases científicas definidas.
- ◆ El avance de nuevas tecnologías, mayor y más rápido flujo de información y el aumento de la competencia a través de la apertura de la economía, han transformado en las organizaciones en empresas con participación mundial, generando retos y oportunidades, generando nuevos conceptos como el de “aldea global” y “diversidad de la fuerza laboral” entre otros
- ◆ Estas preocupaciones han dado como resultado la incorporación de nuevos conceptos como son el Desarrollo Organizacional, la Reingeniería, la Gestión por Procesos, el Trabajo en Red, entre otros.

¿Cuáles son las disciplinas que contribuyen al CO?

- ◆ **Psicología:** busca medir, explicar y a veces cambiar el comportamiento de las personas
- ◆ **Sociología:** estudia a las personas y su relación con otros
- ◆ **Psicología Social:** área dentro de la psicología que mezcla conceptos de la esta y de la sociología, y se preocupa de la influencia de las personas unas con otras.
- ◆ **Antropología:** estudia las sociedades para aprender acerca de sus seres humanos y sus actividades
- ◆ **Ciencia política:** estudio del comportamiento de los individuos y grupos dentro del ambiente político



¿Que es el comportamiento organizacional?

- ◆ Nuevas tendencias han desarrollados modelos para entender de mejor forma el comportamiento organizacional, para ello identifica variables dependientes y variables independientes
- ◆ Un modelo es una abstracción de la realidad, de manera de hacer de esta algo más simple y predecible.
- ◆ Las variables dependientes son la respuestas a una variable o situación independiente; entre ellas se encuentran la productividad, la rotación, el ausentismo y las satisfacción en el trabajo
- ◆ Dentro de las variables independientes se cuentan las variables a nivel individual (actitudes, personalidad, habilidades, etc.), variables nivel grupal (patrones de comunicación , estilo de liderazgo, etc.), y variables a nivel de organización (cultura, política de RRHH)



Modelos en la Gerencia del Comportamiento Organizacional.

- ◆ Pensamiento Gerencial Racional- estructural
- ◆ Taylor y la Perspectiva Humanística de Recursos Humanos,
- ◆ Simbólico: La organización es una cultura.
- ◆ Político: La organización de lucha de poder.
- ◆ Sistémico con la Congruencia como Criterio de Efectividad.

Pensamiento Gerencial racional -estructural

- ◆ **1. Visión Limitada de las organizaciones** (por ej. atribuye mayor parte de problemas a deficiencias de los individuos o grupos o falta de leyes, castigos adecuados).
- ◆ **2. Soluciones racionales y estructurales:** el discurso racional , la reestructuración, los hechos y la lógica.
- ◆ **3. A los gerente se enseña a valorar la certeza, la racionalidad y el control,** y a huir de la ambigüedad y las paradojas.
- ◆ **4. Los líderes con frecuencia intentan los cambios organizacionales confiando en la única respuesta correcta, la de ellos;** se quedan al mismo tiempo asombrados ante la resistencia que sus cambios generan.

Taylor vs. Pensar Humanístico de Recursos Humanos: lo que piensa el gerente se transforma en realidad

◆ *Teoría X- Tayloriana*

- ◆ El ser humano es flojo por naturaleza.
- ◆ El trabajador hay que darle todo hecho para que opere, vigilarlo, premiarlo con dinero. La mano de obra es un costo
- ◆ Gerencia busca eficiencia econo.
- ◆ Los grupos son casi siempre nocivos a los intereses de la empresa. Trabajador= adversario.
- ◆ Entre la empresa y el trabajador hay una relación compra-venta de trabajo productivo por paga.

◆ *Teoría Y -Recursos Humanos*

- ◆ El ser humano se motiva también a trabajar intrínsecamente.
- ◆ Hay que confiar en la inteligencia del trabajador y solicitar su opinión. El personal es un activo.
- ◆ El trabajo en grupos responde a la naturaleza social de persona.
- ◆ Hay una relación de mutuo beneficio a largo plazo. Se regala para mostrar que hay algo que no se puede pagar: el cariño ,la fidelidad, la lealtad. Se va más allá de la recompensa mínima justa, se trata de hacer partícipe de los excedentes.

Modelo Simbólico: la empresa es una cultura

- ◆ **Muchos científicos** y estrategias organizacionales coinciden en que las organización no tienen cultura sino son culturas.
- ◆ **“La cultura es el conjunto de supuestos-premisas que explican la respuesta apropiada de los integrantes de una organización frente a sus problemas de tipo interno y externo. (Schein, 1990)**
- ◆ **No siempre los supuestos son racionales sino en el significado simbólico que le dan los fundadores, los líderes de la empresa a ciertos valores, normas, creencias para orientar la conducta de la gente. Lo más importante para la gente en su trabajo es darle sentido y significado a su vida. (Olsen en Bolman y Deal, 1995)**

Perspectiva Simbólica: El gerente y la cultura

- ◆ **El gerente debe considerar el diseño , el mantenimiento y el cambio de la cultura como su segunda tarea principal después de diseñar la estrategia y la estructura.**
- ◆ **El gerente puede delegar muchas de sus tareas, no la de diseñar la cultura de acuerdo con la estrategia y cuidar congruencia con la cultura vivida es indelegable. Los ritos claves a realizar deben ser hechos por el gerente.**
- ◆ **El gerente viviendo la cultura debe animar a los líderes reales de sus organizaciones para poder animar los va- lores, los principios y premisas que están en la base de los comportamientos apropiados.**

Perspectiva Política

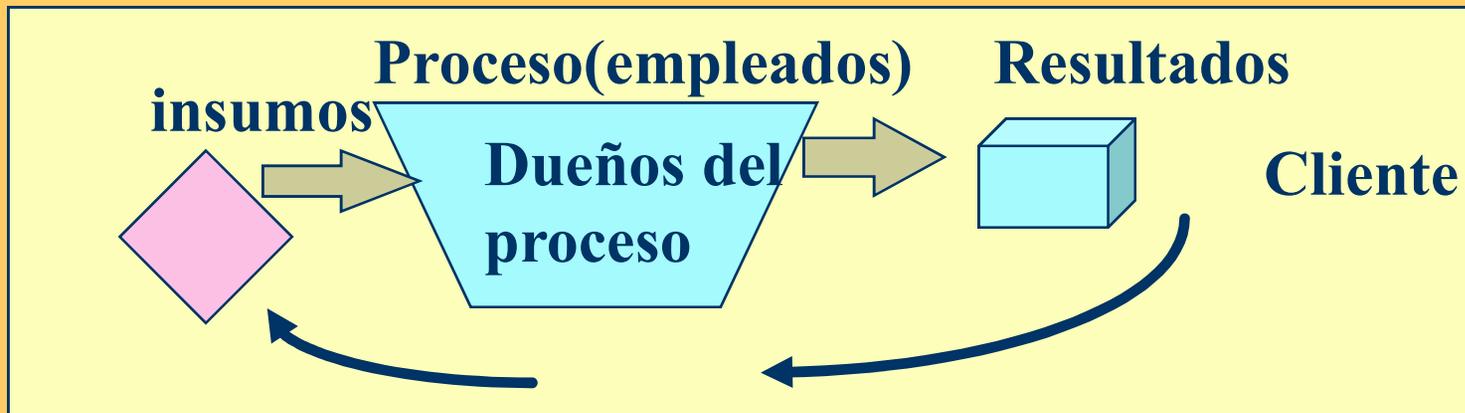
- ◆ Esta perspectiva visualiza la organización como una arena de poder, de lucha entre intereses diversos de grupos interdependientes por conseguir sus fines.
- ◆ Las metas racionales y simbólicas no rigen la organización sino las metas de acuerdo con los intereses diversos de grupos que forman e interactúan en la organización.
- ◆ La dinámica de la organización se comprende como alianzas entre individuos y grupos con diferentes grados de poder para lograr sus respectivos fines, negociando constantemente acuerdos más o menos justos.
- ◆ Este marco es sobre todo válido para interpretar las organizaciones que tienen escasos recursos para lograr sus fines múltiples, y que tienen múltiples grupos constituyentes (la mayoría de las empresas grandes y públicas)

El Gerente como Político

- ◆ El gerente experimenta esta dimensión política especialmente en el área de la toma de decisiones. Siempre hay *riesgos* y siempre tienen que formularse juicios acerca de qué riesgos son aceptables.
- ◆ Este aspecto de política no se puede quitar tan fácilmente, mientras haya diferencias perdurables, decisiones a tomar bajo ambigüedad, escasez de recursos e interdependencia.
- ◆ La escasez de recursos significa que nadie puede tener todo lo que desea y que todo el tiempo tienen que tomarse decisiones acerca de quién obtiene qué.
- ◆ La Interdependencia: la gente no puede ignorarse entre sí, necesita el apoyo y los recursos de los demás

Modelo Sistémico de Perspectivas en la Gerencia de las Organizaciones

- ♦ La organización es un sistema, es decir un conjunto de partes en interacción, procesando insumos convirtiéndolos en resultados para un ambiente interno (empleados) y externo (clientes) de acuerdo a normas y fines.



PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES :

- Relaciones interpersonales.
- Estructura formal de la organización.
- Procesos y diseños de trabajo.
- Tecnología e infraestructura.
- Recursos utilizados en el logro de objetivos.
- Medio ambiente.



Ausentismo

Es la insistencia frecuente al trabajo. Y constituye un costo e interrupciones enormes para los empresas.

En empresas que tienen actividades de producción en una línea ensamblaje, el ausentismo da como resultado una reducción de la calidad del producto, y en ciertos casos, llega a provocar la paralización total de las instalaciones de producción.

Altos niveles de ausentismo, tienen un efecto directo en la eficiencia y eficacia.



Rotación



Es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntaria o involuntaria.

Una tasa elevada de rotación impacta en la operación eficiente de la empresa, cuando el personal preparado y experimentado se va y hay que encontrar sustitutos preparados para esos cargos.

El en proceso de rotación de personal, se pueden perder tanto empleados eficientes como ineficientes.

Los índices de rotación serán diferentes dependiendo del:

- Tipo de industria
- Tipo de organización (pública y privada)
- Tipo de sector dentro la empresa (producción, ventas, etc.)

Conducta que se aparta de las normas

Es la conducta 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.

Ejemplos de estos comportamientos puedes ser:

- Insultos a un colega
- Robo
- Chistes en exceso
- Sabotaje
- Escuchar música a volumen alto
- Comer en el escritorio alimentos muy condimentados



Comportamiento ciudadano organizacional (Responsabilidad social)

Las organizaciones necesitan que sus empleados tengan comportamientos de “buenos ciudadanos”, tales como:

- Ayudar a otros en su equipo
- Presentarse como voluntarios para hacer trabajo adicional
- Evitar conflictos innecesarios
- Respetar el espíritu y acatar las reglas y las regulaciones
- Tolerar con benevolencia las imposiciones y molestias relacionadas con el trabajo

Satisfacción en el trabajo

Es el sentido positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características.

La satisfacción del trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento.

Para que esto se logre, las organizaciones tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados trabajos interesantes y con recompensas intrínsecas.

Variables de nivel de individuo

Las personas entran a las organizaciones con ciertas características intactas que influirán en su comportamiento en el trabajo.

Tales características son:

- Rasgos biográficos (edad, género, estado civil)
- Rasgos de personalidad
- Estructura emocional inherente
- Valores y actitudes
- Niveles de aptitudes básicas
- Percepción
- Toma individual de decisiones
- Aprendizaje
- Motivación



Modelos de comportamiento en el trabajo

- ◆ Las organizaciones difieren en la naturaleza de los sistemas que crean y mantienen, así como los resultados que logran. Tales resultados varían de una manera predecible con los diversos modelos de comportamiento organizacional. Éstos constituyen el sistema de creencias que predominan en los pensamientos de los administradores y afecta las acciones en cada organización, para determinar un modelo que determina algunos supuestos acerca de las personas que laboran y lleva ciertas interpretaciones, consecuencias y predicciones.

MODELO= ESQUEMA TEORICO SIMPLIFICADO

Modelo de Custodia

El **Modelo de Custodia** surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático.

Se comenzaron programas de bienestar social para los empleados, con el objeto de brindarles seguridad. Se basa en los recursos económicos, necesarios para ofrecer todos los beneficios. Luego, la orientación de la gerencia es hacia el dinero. Se genera dependencia del individuo a la organización. Necesidades satisfechas son de manutención y el desempeño es de cooperación pasiva.

Ventajas: Brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores.

Desventaja: No logra una motivación efectiva. Los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.

Modelo de apoyo

- ◆ Depende del liderazgo. A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización.

La orientación gerencial es la de apoyo al empleado en su desempeño; su papel es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo. El resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación y colaboración en las actividades de la organización. (Nosotros" en lugar de "Ellos" al hablar de la organización).

- ◆ Este modelo funciona mejor en países más desarrollados

Modelo colegial

- ♦ Es una útil prolongación del modelo de apoyo. El término colegial o colegiado, alude a un grupo de personas con un propósito común. Encarnación del concepto de equipo, este modelo se aplicó inicialmente con cierta amplitud en laboratorios de investigación y entornos de trabajos similares, aunque actualmente es aplicable a una extensa variedad de situaciones de trabajo. La respuesta de los empleados es la responsabilidad. El resultado psicológico es la autodisciplina.

Este modelo depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, teniendo como resultados que los colaboradores se sientan útiles y necesarios. La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. La dirección funge como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad. La respuesta de los colaboradores a esta situación es la responsabilidad. El resultado psicológico del modelo colegial en los colaboradores es la autodisciplina. Dado que se saben responsables de sus actos.

Modelo autocrático

- ◆ Fue el modelo prevaleciente durante la Revolución Industrial. Se basa en el poder; los que controlan deben tener el poder para exigir. La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes. Los empleados deben ser persuadidos y presionados

Características de los modelos de Comportamiento organizacional

| | Autocrático | De Custodia | De apoyo | Colegiado | Sistémico |
|---|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| Necesidades del empleado Satisfechas | Mínima Subsistencia | Cooperación Pasiva | Cooperación Activa | Entusiasmo | Pasión y compromiso con los objetivos |
| Resultado en Rendimiento | Lo justo o menos | Suficiente | Mejoras | Proactividad | Innovación |
| Resultado Psicológico en el empleado | Dependencia respecto del jefe | Seguridad | Participación | Realización personal | Auto motivación |
| Orientación del empleado | Obediencia | Dependencia de la organización | Rendimiento en el trabajo | Auto disciplina | Propiedad psicológica |
| Orientación Administrativa | Autoridad | Seguridad y prestaciones | Apoyo | Responsabilidad | Preocupación y comprensión |
| Base del modelo | Poder | Dinero Recursos Económicos | Liderazgo | Trabajo en equipo Sociedad | Confianza, comunidad y Significado |