

*Galileo*  
UNIVERSIDAD  
La Revolución en la Educación

**IDEA**  
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA  
Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“LA IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS”**

**PRESENTADO POR:  
Julieta Eunice García Juárez  
Carné IDE150006950**

**Previo a optar el grado académico de:  
LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y  
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Guatemala, 13 de Junio de 2019**

## ÍNDICE

	Número de página
1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. OBJETIVOS .....	7
2.1 Objetivo General .....	7
2.2 Objetivos Específicos.....	7
3. METODOLOGÍA.....	8
3.1 Técnica .....	8
4. MARCO TEÓRICO.....	9
4.1 Antecedentes .....	9
4.1.1 El Comportamiento Actual “Contexto Contingente” .....	17
4.2 Comportamiento Organizacional.....	20
4.2.1 Factores Claves del Comportamiento Organizacional .....	25
4.2.2 Característica del Comportamiento Organizacional.....	28
4.2.3 Complementar la Intuición con el Estudio Sistemático .....	30
4.2.4 Disciplinas del Comportamiento Organizacional.....	33
4.3 Teorías Del Comportamiento Humano.....	36
4.3.1 Escuela Neohumano Relacionista .....	40
4.3.2 Teoría de Motivación .....	41
4.3.2.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow .....	42
4.3.2.2 Teoría ERC de Alderfer .....	45
4.3.2.3 Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg .....	46
4.3.2.4 Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland.....	48
4.3.3 Teoría del Proceso.....	50
4.3.3.1 Teoría de la Equidad .....	50
4.3.3.2 Teoría de la Fijación de Objetivos Para el Desempeño.....	50
4.3.3.3 Teoría de las Expectativas .....	51
4.3.3.4 Teoría del Refuerzo .....	54
4.3.4 Teorías Cognoscitivas .....	56

4.3.4.1 Teoría Centrada en la Persona .....	56
4.3.4.2 Teoría de Campo de Lewin .....	57
4.3.5 Teorías Psicoanalíticas.....	57
4.3.5.1 Teoría de Erikson Sobre el Desarrollo Psicosocial.....	58
4.3.5.2 Teoría del Aprendizaje Social.....	58
4.3.6 Teorías del Comportamiento en el Liderazgo .....	58
4.3.6.1 Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor .....	61
4.3.6.2 Teorías de la Situación y de la Contingencia del Liderazgo .....	63
4.3.6.3 Teoría de la Contingencia del Liderazgo de Fiedler .....	63
4.3.6.4 Teoría de Liderazgo por Etapas de House .....	64
4.3.6.5 Teoría de la Situación de Liderazgo de Hersey y Blanchard.....	66
4.3.6.6 Nuevos Enfoques de Liderazgo.....	68
4.4 Niveles del Comportamiento Organizacional .....	69
4.4.1 Microperspectiva del Comportamiento Organizacional.....	69
4.4.1.1 Las Personas y las Organizaciones .....	70
4.4.1.2 La Importancia de las Diferencias Individuales.....	73
4.4.1.3 Diferencias de Personalidad Entre los Individuos.....	74
4.4.1.4 Percepción.....	75
4.4.1.5 Atribución.....	77
4.4.2 Perspectiva Intermedia del Comportamiento Organizacional .....	78
4.4.2.1 Comportamiento de Grupo .....	79
4.4.3 Macroperspectiva del Comportamiento Organizacional.....	84
4.5 Desarrollo de un Modelo del Comportamiento Organizacional .....	88
4.5.1 Variables Independientes del Comportamiento Organizacional .....	88
4.5.2 Variables Dependientes del Comportamiento Organizacional.....	90
4.6 Los Desafíos del Comportamiento Organizacional .....	93
4.7 Retos y Oportunidades del Comportamiento Organizacional .....	96
4.8 Utilidades del Comportamiento Organizacional .....	98
4.9 Clima y Cultura en el Comportamiento Organizacional.....	100

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	107
5.1 Análisis.....	107
6. CONCLUSIONES.....	115
7. RECOMENDACIONES .....	117
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	119
8.1 Bibliografía .....	119
8.2 E-grafía .....	120
9. ANEXOS .....	123
9.1 Anexo 1: Ficha Bibliográfica.....	123
9.2 Anexo 2: Diagrama de Naturaleza de las Personas.....	124
9.3 Anexo 3: Diagrama de Naturaleza de las Organizaciones.....	125

## 1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de graduación, se presentan los diferentes conceptos del comportamiento organizacional. La expresión, comportamiento organizacional hace referencia al comportamiento de los individuos en su ámbito laboral, entendiendo que estos desarrollan su actividad de trabajo dentro de organizaciones. Por lo que, el comportamiento organizacional ocupa su estudio de lo que las personas hacen en una organización y cómo influye ese comportamiento en el desempeño del comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional ofrece un conjunto beneficioso de herramientas en muchos niveles de análisis. Ayudando a que los administradores puedan darse cuenta del comportamiento de los individuos en la organización. También proporciona su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas. Es valioso para examinar o evaluar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en grupos formales como en grupos informales.

Los temas que suelen estar incluidos en el estudio del comportamiento organizacional son: La estructura organizacional, motivación, liderazgo, cultura y clima organizacional. Cada uno de estos temas están presentes en tres niveles básicos del estudio del comportamiento organizacional; el individual, el grupal y el organizacional. Estos tres niveles se dirigen desde una micro perspectiva, perspectiva intermedia y macro perspectiva.

Dentro de la microperspectiva se resalta a las personas en las organizaciones, siendo estas el sujeto activo más importante para proporcionar que una empresa funcione de la mejor manera, ya que estas no existen sin las personas. Por lo que el capital humano se caracteriza por ser una parte fundamental para cualquier organización.

En estos tiempos actuales se es muy consciente de que una empresa no es más que formación de los recursos humanos. Una organización de personas que trabajan, que

al menos se debe realizar en forma coordinada, con el fin de alcanzar una serie de metas planteadas con anterioridad definidas por aquella o aquellas personas sobre las que recae el peso de la dirección y coordinación del equipo.

Dentro de este trabajo, también se podrá observar que la motivación es un aspecto importante para entender la conducta de los individuos y, hacer uso de ella es un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones, y que motivar a las personas para que logren e incluso superen sus altos niveles de desempeño es primordial para que una organización pueda permanecer en el mundo actual de negocios. Con las teorías de relaciones humanas se verificará que el ser humano está equipado de necesidades y diferencias que guían el comportamiento humano a metas y objetivos personales.

Ligado a la motivación se encuentra el liderazgo, un tema de mucho aporte al CO. Que cada vez está consiguiendo una grande transcendencia en las organizaciones, y es fundamental en las empresas los lideres para que lleven la dirección de la empresa en un camino correcto, pues el liderazgo es la forma más eficaz de transformar y fortalecer las organizaciones, para llevarlas al éxito, porque sin liderazgo, se corre el peligro de dirigirse sin objetivos y metas.

También, dentro de este trabajo, se proporciona como es el estudio del Comportamiento organizacional en las organizaciones, ya que, cada una es diferente, tratando de definir las bases y características generales por tener un diseño estructural, es decir, cada una tiene una estructura que sirve de base del funcionamiento. Además, de que cada una tiene su propia cultura organizacional, conformado por el conjunto de creencias, valores y comportamientos que caracterizan su operatividad, es un vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al conceder normas correctas de cómo deben comportarse y expresarse las personas dentro de la organización. Por lo que el primer paso para saber más a fondo el comportamiento de una organización es analizar su entorno y su ambiente interno. Por lo cual, el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones

que los miembros tienen respecto a su organización, determinan las creencias, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

El clima representa el sentir de las personas en la empresa y depende de cómo se sienten será su comportamiento. Además, el clima que se vive dentro de la organización no solo impacta en la satisfacción general e individual, sino que también es influencia para aumentar la eficiencia de las personas, es necesario activar acciones indispensables para orientar esta conducta de forma positiva para aumentar la eficiencia.

La estructura organizacional ayuda a entender el comportamiento humano en la empresa desde el punto de vista individual pero también, a nivel de empresa. Al mejorar el conocimiento humano sobre las personas que forman una empresa se pretende encontrar fórmulas de trabajo más efectivas que mejoren el rendimiento de los empleados pero también, para que sean más felices.

El comportamiento organizacional tiene su importancia en que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a trascender en la producción de la organización por lo tanto conocerlo a través de los métodos organizados va a ser de eficacia para la empresa.

Una de las más importantes razones, por la cual hay que estudiar el comportamiento organizacional es que ciertas problemáticas son comunes a ciertas organizaciones, por lo cual su estudio y comprensión ayuda a conocer cuál es la mejor manera de abordarlas.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Este trabajo de graduación tiene como propósito principal, investigar, revisar y analizar teorías, informes, conceptos, aportes, experiencias y posibles aplicaciones sobre la importancia del comportamiento organizacional en la gestión de Recursos Humanos.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Enunciar la diversa conceptualización y las diferentes apreciaciones existentes respecto al comportamiento organizacional en la administración de recursos humanos.
- Resaltar las diferentes teorías que respaldan la identificación y administración del comportamiento humano.
- Enlistar los diferentes niveles que componen el comportamiento organizacional en su estructura personal y grupal.
- Identificar las principales variables dependientes e independientes en el desarrollo de un modelo general que define el campo del comportamiento organizacional.
- Resaltar la importancia del estudio del comportamiento organizacional en el clima laboral y la cultura organizacional.

### **3. METODOLOGÍA**

El presente trabajo de graduación es de tipo bibliográfico o documental, el cual es un proceso científico y sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de la información sobre el conocimiento de las investigaciones ya existentes: teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver.

#### **3.1 Técnica**

La técnica utilizada en este trabajo de graduación, fue el fichaje, el cual es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleada en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorrar mucho tiempo, espacio y dinero.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 Antecedentes

Al Investigar sobre la historia del comportamiento organizacional se adquiere abundancia de nociones<sup>1</sup> sobre cómo llegó el campo en donde se encuentra en este momento. La investigación realizada en el libro de comportamiento organizacional (Stephen P. Robbins, Décima Edición)<sup>2</sup>. Explica la comprensión de cómo llegó la administración a imponer reglas y normas a los empleados. Los seres humanos y las actividades organizadas han estado durante miles de años, pero no se tiene que retroceder mucho más lejos que los siglos XVIII o XIX para encontrar las raíces del Comportamiento Organizacional.

Al Teorizar<sup>3</sup> acerca de los inicios del comportamiento organizacional se debe hacer referencia acerca de tres personas, quienes generaron ideas que con el tiempo tendrían una influencia determinante para modelar la dirección y las fronteras del comportamiento organizacional: Adam Smith, Robert Owen y Charles Babbage.

*Adam Smith (febrero 1776)*. Se distinguió por su disertación<sup>4</sup> en “La riqueza de las naciones”, que contiene una brillante defensa de las ventajas económicas en la sociedad y las organizaciones de la división del trabajo. Asimismo, dedujo que la división del trabajo incrementaría la productividad al aumentar la capacidad y la práctica de cada trabajador, al ahorrarse el tiempo que se pierde en cambiar de tareas y al fomentar la creación de equipo y maquinaria que no requieran mano de obra.

*Robert Owen (mayo 21, 1825)*. Era un empresario galés. Es importante en la historia del comportamiento organizacional porque fue uno de los primeros industriales que reconoció el creciente sistema de fábricas. Abogaba por horas de trabajos

---

<sup>1</sup> Conocimiento, concepto, idea.

<sup>2</sup> Robbins Stephen P. (2004) “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”, Páginas, 594-604

<sup>3</sup> Formular una teoría, o varias, sobre algo, o tratarlo desde un punto de vista teórico.

<sup>4</sup> Escrito o discurso en el cual se hace razonamiento detenido sobre una determinada cuestión o asunto.

reglamentados, leyes sobre el trabajo infantil, educación pública, comidas en el trabajo pagadas por la compañía y participación de la empresa en los proyectos de la comunidad. Manifestaba que el dinero que gastaran en mejorar la mano de obra era una de las mejores inversiones que podían hacer los ejecutivos de negocios, y además sugería mostrar intereses por los empleados convenía más a la gerencia ya que ayudaría a mejorar la autoestima y a impactar positivamente la producción.

*Charles Babbage* (marzo 23, 1832) Publicó en su libro “On the Economy of Machinery and Manufactures”, en el cual propuso que las economías de la especialización deberían ser relevantes para hacer tanto trabajo mental como físico. Gracias a las investigaciones y aportes de Smith, se abrió la brecha que sería aprovechada por Babbage para formular su teoría de especialización del trabajo y agregó a la lista de Smith las siguientes ventajas:

- a) Se reduce el tiempo necesario para aprender un trabajo.
- b) Se reduce el desperdicio de material en la etapa de aprendizaje.
- c) Se alcanza una gran destreza.
- d) Favorece una correspondencia más cuidadosa entre las destrezas y capacidades de las personas y tareas específicas.

No se sabía de estas aplicaciones de la división del trabajo en la Inglaterra del Siglo XVIII, pero las organizaciones contemporáneas alrededor del mundo, tanto en las industrias de fabricación como de servicios hacen un amplio uso de la división del trabajo. “El comportamiento organizacional se centra en conductas observables, tales como hablar con los compañeros de trabajo, manejar el equipo, o la preparación de un informe. También se ocupa de los estados internos como el pensamiento, la percepción, y la toma de decisiones. Igualmente, estudia el comportamiento de las personas tanto individual y cómo grupalmente dentro de una organización”<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Fuente consultada: Teorías del comportamiento organizacional.  
<http://www.revistaseguridadadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/>

- *Época Clásica*

Surge poco después de la Revolución Industrial, se da una gran diversificación y multiplicación de organizaciones. Los clasicistas estaban más preocupados con el diseño y la estructura de las organizaciones que con las personas. “En la Época Clásica (1900 a mediados de 1930). Fue durante este tiempo cuando comenzaron a evolucionar las primeras teorías generales que incluye la Administración Científica (Frederick W. Taylor), Teoría Administrativa (Henri Fayol), Teoría Estructural (Max Weber), Mary Parker Follet y Chester Barnard, quienes colocaron los cimientos para las prácticas administrativas contemporáneas”<sup>6</sup>.

Durante los primeros años del siglo XX La transformación y crecimiento en las organizaciones, aunados<sup>7</sup> a la elevación de los costos y de mano de obra, obligó a la gerencia a dedicar un esfuerzo extra para una mayor eficiencia en la perfección de las técnicas de trabajo y la creación de normas capaces de juzgar la eficiencia del empleado con la finalidad de aumentar la productividad dentro de la organización. Tales esfuerzos llevaron a la corriente de la “administración científica” y que tuvo un impacto definitivo sobre el comportamiento del personal.

La escuela de la administración científica fue iniciada por Frederick W. Taylor (1856-1915). Describía como se podía utilizar el método científico para definir la “única forma mejor” para realizar una tarea. Taylor introdujo el uso sistemático de fijación de metas y recompensas para motivar a los empleados. Taylor Definió cuatro principios:

1. Principio de planeamiento
2. Principio de preparación/planeación
3. Principio de control
4. Principio de ejecución.

---

<sup>6</sup> <https://media.timetoast.com/timelines/linea-del-tiempo-comportamiento-organizacional>

<sup>7</sup> Unificar, Integrar

Estaba interesado en eliminar el desperdicio y en aumentar la eficiencia. La aportación de la administración científica al Comportamiento organizacional fue; Selección científica del personal, capacitación, estudio de tiempos y movimientos, método de trabajo, suelo por producción e incentivos salariales, eficiencia, estudio de fatiga humana e ingeniería industrial.

*Henri Fayol (1920)*, describía la teoría administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, producción, distribución y otras funciones típicas de los negocios. “La Teoría Clásica la cual surge de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en reglamentar el comportamiento gerencial, tiene como parte culminante 14 principios de administración y para la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa”<sup>8</sup>.

- *El Psicólogo alemán Max Weber (1920)*.

Fue uno de los primeros en visualizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural. “Weber describió un tipo ideal de organización a la que llamó burocracia; una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos bien detallados y relaciones interpersonales. Su Teoría se volvió el prototipo de diseño de las grandes organizaciones”<sup>9</sup>.

- *Teoría Del “Hombre Social”: Mary Parker Follett y Chester Barnard (1924)*.

Fueron dos teóricos que vieron la importancia de los aspectos sociales de las organizaciones. Follett, estudiaba la perspectiva del comportamiento de individuos y grupos, pensaba que debían basarse en una ética de grupos más que en el individualismo. Chester Barnard veía a las organizaciones como sistemas

---

<sup>8</sup> (Collado.1997)

<sup>9</sup> <https://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional2.shtml>

sociales que requieren de la cooperación humana, el principal papel de los administradores era el de comunicar y estimular a sus subordinados a realizar altos niveles de esfuerzo.

- *Época Conductual*

Esta época se destacó por el movimiento de las relaciones humanas y la aplicación generalizada en las organizaciones de las investigaciones de las ciencias de la conducta. Aunque esta era comenzó en la década de (1930), tres acontecimientos anteriores merecen una mención breve porque tuvieron una parte importante en la aplicación y el desarrollo del comportamiento organizacional el nacimiento de la "oficina de personal" hacia (1900), la creación del campo de la psicología industrial con la publicación del manual de Hugo Munsterberg en (1913) y la promulgación de la ley Wagner de (1935), que inició el crecimiento de los sindicatos de trabajadores.

- *El Nacimiento de la "Oficina de Personal" (1900)*

Se da en respuesta al crecimiento del sindicalismo a la vuelta del siglo XX, algunas empresas, como H.J. Heinz Colorado Fuel & Iron e International Harvester, crearon el puesto de "secretario de bienestar" que se suponía que debía sugerir a los trabajadores mejoras en sus condiciones laborales, vivienda, atención médica, instituciones educativas y recreación.

- *Nacimiento de la Psicología Industrial*

Hugo Munsterberg, creó el campo de la psicología industrial con la publicación en (1913)<sup>10</sup> de su manual *Psychology and Industrial Efficiency*, en el que propugnaba<sup>11</sup> el estudio científico del comportamiento humano para identificar pautas generales y explicar las diferencias individuales. Es interesante que Münsterberg viera un vínculo

---

<sup>10</sup> Nacimiento de la Psicología Industrial.

<sup>11</sup> Defender, Respaldar, apoyar, amparar.

entre la administración científica y la psicología industrial. En ambas se trataba de aumentar la eficacia mediante el análisis científico del trabajo y mediante una mejor correspondencia entre las destrezas y capacidades de los individuos y las necesidades de los trabajos. Munsterberg postuló el uso de exámenes psicológicos para mejorar la selección de los empleados, el valor de la teoría del aprendizaje en la preparación de métodos de capacitación y el estudio del comportamiento para entender qué técnicas son las más eficaces para motivar a los empleados. Luego de la segunda guerra mundial el presidente Franklin Roosevelt respaldó la Ley Wagner, promulgada en (1935),<sup>12</sup> y en la que se reconoció a los sindicatos como los representantes autorizados de los trabajadores, en posición de negociar colectivamente con los patrones en interés de sus miembros.

- *Mensaje de Relaciones Humanas*

Tres personas tuvieron un papel importante en la transmisión del mensaje de relaciones humanas: Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor.

Sin duda la contribución más importante al movimiento de las relaciones humanas dentro del comportamiento organizacional surgió de los estudios de Hawthorne, que se llevó a cabo en la planta de Hawthorne Western Electric Company, en Cicero Illinois.

Estos estudios originalmente comenzaron en (1924), pero con el tiempo se ampliaron y se llevaron hasta principios de los años (30); fueron diseñados originalmente por los ingenieros industriales para examinar el efecto de diversos niveles de iluminación sobre la productividad de los obreros. Se establecieron grupos de control y de experimentos. Sin embargo, encontraron que, al aumentar en nivel de luz en el grupo experimental, subió la producción para ambos grupos y para sorpresa de los ingenieros, al disminuir el nivel de luz en el grupo experimental la productividad continuó aumentando en ambos grupos.

Los ingenieros llegaron a la conclusión de que la intensidad de la iluminación no estaba relacionada directamente con la productividad del grupo, pero no pudieron explicarse

---

<sup>12</sup> La carta Magna de los trabajadores.

el comportamiento del que habían sido testigos. Los ingenieros de Western Electric Company pidieron en (1927) al profesor de Harvard, Elton Mayo y a sus socios, que se unieran en el estudio de consultores. En conclusiones afirmaba Mayo que el comportamiento y los sentimientos tienen una relación muy cercana, la influencia del grupo afecta considerablemente el comportamiento individual.

*Herbert Simon y James March (1950)*: Introdujeron un marco diferente de toma de decisiones para entender el comportamiento organizacional en los años cincuenta. Partieron del modelo burocrático destacando que las personas trabajan en organizaciones racionales y, por consiguiente, se comportan en forma racional. Sin embargo, también sumaron una dimensión nueva a su modelo: propusieron que la racionalidad del ser humano es limitada.

*Dale McCarnegie*: El libro de Dale Carnegie, (1936) como ganar amigos e influir en la gente, fue leído por millones de personas durante los años 1930, 1940 y 1950. El tema esencial de Carnegie es que el camino al éxito transita por el saber ganar la cooperación de otras personas. Aconsejaba a sus oyentes: <sup>13</sup>

- ✓ hacer que los otros se sintieran importantes por medio de una apreciación sincera de sus esfuerzos.
- ✓ Luchar por causar una buena primera impresión.
- ✓ ganar a las personas para que adopten su manera de pensar.
- ✓ cambiar a las personas elogiando sus buenas cualidades.

*Abraham Maslow*; Psicólogo humanista, desde su punto de vista motivacional, él decía que se debe satisfacer cada etapa en la jerarquía antes de que se pueda activar la siguiente, y que una vez que una necesidad queda satisfecha, ya no motiva el comportamiento.

*Douglas Mcgregor (1960)* por su parte, formuló dos conjuntos de hipótesis acerca de la naturaleza humana: la teoría X que descansa sobre un punto de vista esencialmente

---

<sup>13</sup> <https://www.docsity.com/es/comportamiento-organizacional-tema-1/2937176/>

negativo de la gente, y la teoría Y que descansa en un punto de vista positivo sobre la gente. Argumentaba que los administradores deben liberar a sus empleados para desencadenar todo su pleno potencial creativo y productivo.

A diferencia de los integrantes del movimiento de las relaciones humanas, los teóricos de las ciencias de la conducta emprendieron la investigación directa del comportamiento de las personas en las organizaciones.

- *Teóricos de las Ciencias de la Conducta*<sup>14</sup>

La última categoría de la era conductual abarca a un grupo de investigadores que, como hizo Taylor con la administración científica, se valieron del método científico para estudiar el comportamiento organizacional. A diferencia de los integrantes del movimiento de las relaciones humanas, los teóricos de las ciencias de la conducta emprendieron la investigación directa del comportamiento de las personas en la organización. Se esmeraron por dejar fuera de su trabajo sus convicciones personales. Trataron de preparar diseños rigurosos de investigación que otros expertos pudieran duplicar en la conducta, con la esperanza de erigir<sup>15</sup> una ciencia del comportamiento organizacional.

- *B.F. Skinner*: Básicamente, demostró que el comportamiento depende de sus consecuencias. Descubrió que las personas exhibirán una conducta deseada si reciben una recompensa por hacerlo. Por su parte David McClelland: en sus investigaciones que han sido fundamentales para que las organizaciones hagan corresponder mejor a las personas con los puestos y para rediseñar el trabajo de los grandes realizadores con el fin de maximizar su potencial de motivación.
- *Fred Fiedler*: Preparó un cuestionario para medir la orientación inherente al liderazgo de los individuos e identificó tres variables de contingencia que,

---

<sup>14</sup> [https://www.academia.edu/15087535/Historia\\_del\\_comportamiento\\_organizacional](https://www.academia.edu/15087535/Historia_del_comportamiento_organizacional)

<sup>15</sup> Fundar, instituir, crear, construir, establecer.

afirmaba, y determinaban qué comportamiento de liderazgo era más eficaz. Al comprobar su modelo, Fiedler y sus colaboradores estudiaron cientos de grupos. Docenas de investigadores han querido repetir sus resultados. Aunque algunos de los pronósticos del modelo de Fiedler no salen bien librados de un escrutinio<sup>16</sup> atento, ha ejercido una influencia importante en las ideas y las investigaciones actuales del liderazgo.

- *Frederick Herzberg*: Concluyó que las personas preferían un trabajo que les diera oportunidades de alcanzar reconocimientos, logros, responsabilidades y crecimiento. De acuerdo con Herzberg, si los administradores quieren motivar a sus trabajadores, deben rediseñar los trabajos para permitirles que realicen más tareas y más variadas.
- *J. Richard Hackman y Greg Oldham*: Descubrieron en sus investigaciones las dimensiones laborales fundamentales (variedad de habilidades, identificación de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación) que han perdurado como guías en el diseño de los puestos de trabajo. En concreto, Hackman y Oldham encontraron que, entre los individuos con fuertes necesidades de crecimiento, los trabajos que tenían una calificación mayor en estas cinco dimensiones acrecentaban la satisfacción y el desempeño de los empleados.

#### **4.1.1 El Comportamiento Actual “Contexto Contingente”<sup>17</sup>**

Hemos visto que el comportamiento organizacional abarca ideas que introdujeron hace cientos de años, pero no debemos pensar que los conceptos de una época reemplazan a los de otra época anterior, más bien, son extensiones y modificaciones de las primeras ideas. Se pueden aplicar hoy en día muchos de los principios de la administración científica de Taylor con resultados impresionantes. Desde luego eso no

---

<sup>16</sup> Recuento de los votos de una elección.

<sup>17</sup> Robbins, Stephen P. (2004) “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL” Página. 603

significa que esos principios trabajen de manera igualmente idónea en todas las organizaciones.

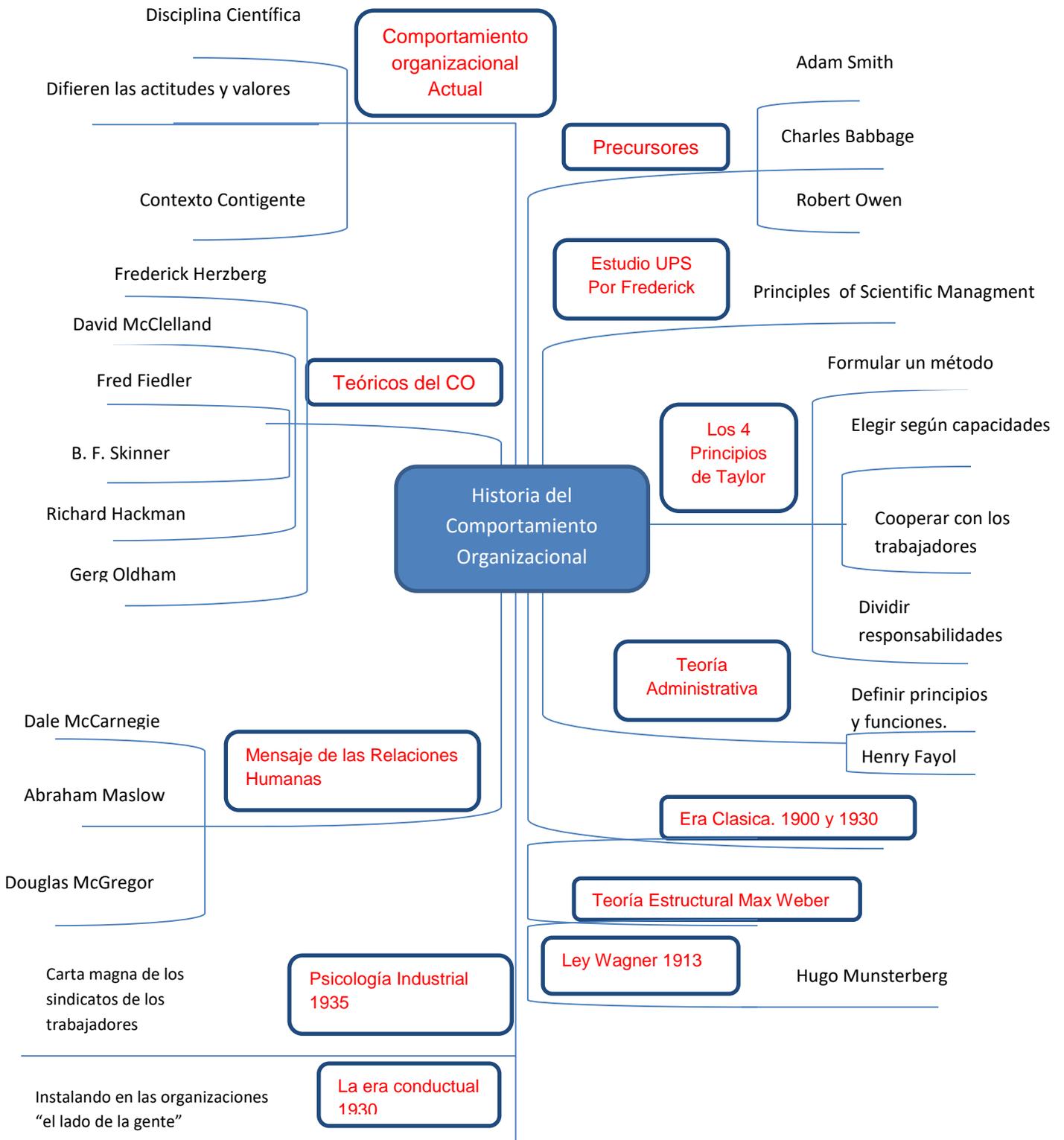
En la actualidad se debe estudiar y aplicar el comportamiento organizacional en un marco de contingencia, es decir proporcionar diversas recomendaciones que dependen de los factores situacionales. Los temas del comportamiento organizacional más populares en los años recientes han sido las teorías de motivación, liderazgo, diseño de trabajo y satisfacción con el puesto. Pero mientras en los años de 1960 y 1970 vieron el desarrollo de nuevas teorías, desde entonces el énfasis se ha trasladado hacia el finamiento de las teorías existentes, es decir los investigadores han estado tratando de identificar las variables sustantivas y cuales son relevantes para la comprensión de diversos fenómenos de comportamiento.

En el fondo, esta situación refleja la madurez del comportamiento organizacional como disciplina científica. Es probable que la investigación del comportamiento organizacional continúe centrándose a corto plazo en perfeccionar las teorías actuales, a fin de ayudarnos a comprender mejor aquellas situaciones en las que son más útiles.<sup>18</sup>

El comportamiento organizacional se define y se consolida como el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas, en calidad tanto de individuos como de grupos, actúan en las organizaciones; se plantea como meta para hacer eficaces a los administradores en la descripción, comprensión de la conducta humana.

---

<sup>18</sup> <https://www.doccity.com/es/comportamiento-organizacional-tema-1/2937176/>



**Gráfico 1: Historia del comportamiento organizacional<sup>19</sup>.**

<sup>19</sup> <https://www.mindmeister.com/193823372/historia-del-comportamiento-organizacional?fullscreen=1>

## 4.2 Comportamiento Organizacional

Todas las organizaciones están integradas principalmente por un capital humano (recursos humanos). Estas personas que desempeñan diferentes funciones en distintas áreas de trabajo, que van de lo administrativo, pasando por lo técnico y operativo. Así mismo, todo individuo presenta un cuadro de comportamiento según la función que desempeñe desde niveles jerárquico hasta niveles común.

El ser humano por naturaleza se relaciona con otros, lo que significa que cuando existe una relación y cada individuo tiene los mismos intereses, se genera una organización. Entonces, las relaciones humanas forman una organización, en el ámbito empresarial es el mismo que en la vida cotidiana, solo que en éste intervienen más personas, grupos y las autoridades que toman las decisiones para hacer de la empresa un ente más, por lo que las necesidades individuales se fusionan con los objetivos de la organización.

El comportamiento organizacional, se trata de todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.

El comportamiento organizacional tiene su importancia en que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a trascender en la producción de la organización por lo tanto conocerlo a través de los métodos organizados va a ser de eficacia para la empresa.

“El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el comportamiento organizacional

retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones”. Idalberto Chiavenato (2009).

“Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento, encargándose del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de esta”. Stephen P. Robbins y Thimothy A. Judge. (2009).

“El comportamiento organizacional el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.” Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. (2009).

En relación con las definiciones anteriormente mencionadas por diferentes autores; se puede observar que son conceptos parecidos al declarar que el comportamiento organizacional, es la relación entre personas, grupos y estructura, estudiando el comportamiento que tienen dentro de la organización para desempeñarse y viceversa, de cómo la organización puede influir en las personas. Asimismo, se da a entender que es un campo de estudio y aplicación de conocimiento que se utilizan para que la organización trabaje con más eficacia. Por lo que se debe tener en cuenta que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas y de estas depende el comportamiento humano.

Antes de continuar explicando el comportamiento organizacional, los siguientes significados son importantes de argumentar.

- Comportamiento<sup>20</sup>: manera de comportarse.
- Comportamiento<sup>21</sup>: es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.
- Organización<sup>22</sup>: Acción y efecto de organizar u organizarse. Disposición, arreglo y orden.
- Organización<sup>23</sup>: Es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Gareth Jones (2006), Refiere que las organizaciones son una herramienta intangible que utilizan las personas para coordinar sus acciones, con el fin de obtener algo que valoran.

El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas. El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

Para Dailey (2012) El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el centro de las organizaciones. Este campo se

---

<sup>20</sup> RAE. Diccionario de la real academia española. (2018)

<sup>21</sup> <https://definicion.de/comportamiento/>

<sup>22</sup> RAE: Diccionario de real academia española (2018)

<sup>23</sup> <https://definicion.de/organizacion/>

enfoca en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización.

Cuevas (2012) plantea que es la “forma que afectan los individuos los grupos y el ambiente el comportamiento de las personas”.

Por su parte Sarcui (2016) considera que el tema más importante estudiado por el CO es el cambio, por su función concedida en las transformaciones de las organizaciones. Otros autores encuentran que el estudio del CO es imprescindible ante los rápidos cambios en los valores culturales.

Entonces, se puede decir, con lo expresado anteriormente que, mediante el estudio del comportamiento organizacional, se puede observar el comportamiento de las personas en la organización; para que facilite la comprensión de las relaciones en que se interactúan. Sin embargo, algunos sucesos que puedan acontecer dentro de la empresa, no pueden ser explicados en forma de comportamiento individual. Por lo que, también su estudio radica en examinar la conducta de grupos y de la organización ya que ninguno se comporta de la misma forma.

Como objetivos y metas del CO. Eduardo Amorós (2007) en su libro Comportamiento Organizacional en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas indica que son:<sup>24</sup>

- ✓ Describir: Sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
- ✓ Comprender: Por qué las personas se comportan como lo hacen.
- ✓ Predecir: El comportamiento futuro de los empleados
- ✓ Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo.

El primer objetivo es describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones. El cumplimiento de esta meta

---

<sup>24</sup> <http://amrcreyesconde.blogspot.com/2012/04/capitulo-1-fundamentos-comportamiento.html>

permite a los administradores comunicar con palabras comunes la conducta humana en el trabajo.

En otras palabras, este objetivo da a entender el comportamiento de las personas frente a situaciones que cambian de una forma u otra, y como esto les puede afectar para continuar con lo planeado dentro de la misma organización.

El segundo objetivo es comprender porque las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se sentirían sumamente decepcionados si sólo pudiesen hablar de la conducta de sus empleados, pero no comprender las razones por las que actúan de esa manera. Es decir, más allá de darse cuenta como las personas se comportan en la empresa, es importante entender porque lo hacen; que les puede estar afectando; o que les puede estar ayudando a sentirse bien. Comprender, es una parte muy importante para que el recurso humano de la organización, pueda sentirse satisfecho en lo que hace.

El tercer objetivo es predecir la conducta futura de los empleados es una meta más del comportamiento organizacional. Lo ideal sería que los administradores logaran la capacidad para predecir la probabilidad de que ciertos empleados sean productivos y dedicados y otros vayan a ausentarse, retrasarse o dar motivos a cualquier forma de desorganización en un día determinado.

El cuarto y último objetivo es controlar la conducta de los empleados, dado que los administradores son los responsables de los resultados del desempeño, uno de sus principales intereses es la posibilidad de ejercer impacto en el comportamiento de los empleados, el desarrollo de las actividades. “Así pues, deben estar en condiciones de obtener mejores resultados tanto de sus propias acciones como de las de sus empleados. Pero no solo se trata de observar y comprender: la idea es que ello permita

a la organización tomar decisiones que conduzcan a una mayor eficiencia por parte de sus integrantes”<sup>25</sup>.

#### **4.2.1 Factores Claves del Comportamiento Organizacional**

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en las siguientes áreas.

- *Personas*

En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales. El comportamiento personal es un aspecto importante en las organizaciones. Se caracteriza por diferencias individuales y de personalidad. Las personas tienen muchas cosas en común, como el lenguaje, la comunicación y la motivación, pero también tiene diferentes maneras de pensar, actuar y sentir. Aun cuando pertenecen a la misma especie, las personas son profundamente distintas entre sí. Así como no existen dos organizaciones iguales, tampoco existen dos personas iguales. Las diferencias individuales probablemente son la principal característica del ser humano. A fin de cuentas, cada persona es un universo.

Hoy en día las personas constituyen un patrimonio invaluable para las organizaciones. Son su activo y su pasivo más importante. Las organizaciones no existen sin personas. A pesar de todos sus recursos (máquinas, equipos, instalaciones, capital financiero y tecnología) necesitan de las personas para operar adecuadamente en un entorno lleno de oportunidades y amenazas. Las personas son el principio, el punto medio y el final de las organizaciones. Ellas fundan las organizaciones, las moldean, las impulsan y, según su desempeño, las llevan al éxito o al fracaso.

---

<sup>25</sup> Fuente Consultada: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/para-que-sirve-el-estudio-del-comportamiento-organizacional/>

- *Grupos*

En el estudio del comportamiento organizacional, el grupo es una importante unidad de análisis, de igual manera, adquiere gran relevancia conocer su dinámica grupal, es decir, la fuerza que están detrás de las relaciones entre miembros de un grupo en una situación social. Cuando se aplica este concepto para estudiar el comportamiento organizacional, el punto central es la dinámica entre los miembros de los grupos y de los equipos en las organizaciones.

El concepto de grupo se puede definir de distintas maneras, según la perspectiva que se utilice. Una definición general señala que los miembros de un grupo en una organización están motivados para trabajar juntos, contribuyen en distinta medida a los procesos grupales, lo cual significa que algunas personas aportan más tiempo y energía que otras, asumen distintas formas de interacción que las llevan a tener coincidencias y desacuerdos.

El estudio de los grupos es importante para el CO por las siguientes razones:

- ✓ Toda organización que está bien estructurada, o que este diseñada sencillamente o espontanea tiene que basarse en grupos.
- ✓ Los superiores lideran grupos de subordinados.
- ✓ La cooperación en el grupo interviene en la conducta de sus miembros.
- ✓ La intervención de los grupos en las personas puede ser favorable o desfavorable.
- ✓ En una organización pueden afectar o ayudar los grupos en las metas propuestas.
- ✓ Los grupos pueden seguir metas u objetivos que son de conflicto y pueda dañar a la organización.

Estas razones son importantes para estudiar y comprender a los grupos porque se relacionan con la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Lo detallado con anterioridad, se menciona que; las personas y los grupos forman un recurso importante dentro de una organización. Por lo que son más efectivas si gestionan el capital humano de modo correcto, manteniendo y elevando la satisfacción de las personas y grupos, lo cual dará beneficios a la organización. Pensando siempre en que las personas tienen comportamientos diferentes y cambian de forma inesperada, por eso es importante el estudio del CO. Para analizar y prever el comportamiento dentro de la empresa.

- *Estructura*

Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa. En una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura esta relación puede ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Con lo detallado anteriormente con el concepto de la estructura, es importante expresar que; juega un papel importante dentro de la organización, sin esto sería imposible coordinar y agrupar un grupo de personas para realizar las actividades de la empresa. La estructura permite visualizar a los grupos de trabajo, teniendo el control y la supervisión de manera eficiente, evitando atrasos para evaluar el desempeño de los empleados.

- *Tecnología*

Aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen edificios, se diseñan maquinas, se crean procesos de trabajo, etc. La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los trabajadores en una fábrica de ladrillos no se relacionan de la misma manera que los de un restaurante.

El gran beneficio de la tecnología es permitir que las personas trabajen más y de mejor manera, si bien las restringe en diversas formas, tienen tanto costos como beneficios.

- *Entorno*

Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas. Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

#### **4.2.2 Característica del Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional tiene características que se distinguen. Siendo esto importante para el capital humano de la organización, porque les permite entender a fondo como funciona una empresa. Las siguientes características son fundamentales:

- ✓ El CO es una disciplina científica aplicada. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito.
- ✓ El CO se enfoca en las contingencias. Pretende que dentro de la organización las diversas situaciones a las que se enfrenten sean vistas desde otros puntos, aprovechando si las circunstancias son buenas o malas se debe de entender porque está pasando, utilizando el mayor provecho que esto puede dar. Por lo que se trata de situaciones de que algo suceda o no suceda, porque no se

puede pretender manejar a las personas y organizaciones. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni puede ser cambiado.

- ✓ El CO utiliza métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. El CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico. Todo esto depende de las propias experiencias y de acciones observables del comportamiento que se da en lo interno de una empresa. Por eso se basa en utilizar métodos científicos.
- ✓ El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.
- ✓ El CO está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH). A diferencia de esas disciplinas, el comportamiento organizacional suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos. En este sentido, el comportamiento organizacional puede definirse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones.

Estas características que tiene el comportamiento organizacional, facilitan la comprensión; para que las personas sean administradas de una forma ideal para que puedan tener un entendimiento adecuado. Aunque está vinculado a distintas teorías

de organizaciones, pero que además de estar relacionado con teorías, el comportamiento organizacional se introduce en hacer un estudio pequeño, enfocándose en los individuos y grupos, por eso el CO se visualiza como la comprensión del comportamiento humano en las empresas.

Su importancia radica básicamente en los diez puntos siguientes:<sup>26</sup>

1. Ayuda a predecir lo que hará la gente, en el seno de las empresas.
2. Estudia la forma de predecir la conducta de los individuos y los grupos.
3. Busca la eficacia en los resultados a través del estudio de los individuos, los grupos y la estructura de la empresa.
4. Posee buenas habilidades en el trato con la gente.
5. Incluye la capacidad de entender a los empleados.
6. Sé retroalimenta con los resultados del comportamiento organizacional.
7. Tiene conocimiento de las habilidades de los individuos y los grupos para que trabajen con mayor eficiencia y productividad.
8. Es un requisito básico para poder tener éxito en el cargo de gerente.
9. Reemplaza la intuición por el estudio sistemático.
10. Busca adaptar los recursos humanos con la tecnología de punta.

#### **4.2.3 Complementar la Intuición con el Estudio Sistemático**

El enfoque sistemático utilizado descubre hechos y relaciones importantes, además provee una base desde la cual sea posible realizar pronósticos más exactos del comportamiento. La base del enfoque sistemático es la creencia de que el comportamiento no es algo aleatorio. En vez de ello, existen ciertas consistencias fundamentales en que se basa el comportamiento de todos los individuos susceptibles de identificarse para después modificarlas a fin de que reflejen las diferencias individuales. Estas consistencias fundamentales son muy importantes. Porque

---

<sup>26</sup> Hernández Riaño, María Griselda (2016) <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/para-que-sirve-el-estudio-del-comportamiento-organizacional/>

permiten que el comportamiento sea predecible. El comportamiento por lo general es predecible, y su estudio es un medio para hacer pronósticos razonablemente exactos.

Al utilizar la frase “estudio sistemático” se puede entender que se refiere a las evidencias que sean verdaderas en el momento de buscar porque algo está sucediendo y de lo que ya ocurrió. Y en el estudio del comportamiento se buscan predicciones completas para su explicación.

Un enfoque que complementa el estudio sistemático es la ABE<sup>27</sup> Implica que las decisiones administrativas se tomen con base en la mejor evidencia científica disponible. El estudio sistemático y la ABE se agregan a la intuición es decir “sentimientos viscerales”<sup>28</sup> sobre “porque hago lo que hago” y “que es lo que hace que los demás aprovechen”. Por supuesto, un enfoque sistemático no significa que las cosas en las que se ha llegado a creer con procesos no sistemáticos sean necesariamente incorrectas. Las consecuencias de basarse en la intuición empeoran por el hecho de que se tiende a sobreestimar la exactitud de lo que se cree que se sabe.

En conclusiones, basadas en descubrimientos de las investigaciones razonablemente sustantivos, no harán más que apoyar que lo que siempre se ha sabido es verdadero. Pero también se dan evidencias que van contra lo que tal vez se ha tomado como algo de sentido común. Por lo tanto no se aconseja que eche por la borda la intuición ni toda la presión administrativa. Tampoco se argumenta que la investigación siempre está bien, ya que los investigadores también cometen errores. Por lo que, es apropiado utilizar los hechos o evidencias tanto de lo que sea posible para perfeccionar la intuición y experiencia, porque eso es lo que el comportamiento organizacional garantiza, en complementar la intuición con un estudio sistemático, dicho anteriormente que por medio del estudio se hace predicciones precisas acerca del comportamiento. La manera en la que se aprende, la forma en la que se ponen los

---

<sup>27</sup> Administración basada en evidencias.

<sup>28</sup> Visceral: Sentimiento que viene de lo más profundo de sí mismo, que es intenso.

objetivos, el modo en el que se interactúa con los compañeros, cada comportamiento que se adopta en el trabajo, por mínimo que sea, tiene su impacto.

Pese a que existen múltiples formas de comportarse, se pueden identificar denominadores comunes en las conductas de los individuos, grupos y estructuras dentro de una compañía. El estudio de CO debe comenzar por las organizaciones, pues en ella se desarrolla el comportamiento. Tomando como referencia de lo mencionado con anterioridad, una organización está formada por personas, grupos y la propia estructura y estas agrupaciones funcionan como sistemas abiertos, pues están en continua interacción con su entorno. Además, es importante indicar que el comportamiento organizacional es una característica de las organizaciones y que en ella solo se puede observar. En una organización aparte de producir bienes y servicios, también crean un entorno donde la mayoría de las personas pasan sus vidas y tienen una enorme influencia en el comportamiento humano y comprender esa conducta es una parte fundamental e importante del CO.

La gran parte de las personas poseen creencias que con frecuencia no consiguen explicar el comportamiento que presenta los individuos. Esas creencias, que comúnmente tienen las organizaciones, se presentan en las siguientes afirmaciones:<sup>29</sup>

- ✓ Los trabajadores felices son los trabajadores más productivos en la organización.
- ✓ Si el jefe es amistoso, genera confianza y es accesible a la discusión de ideas a favor de la empresa, los subordinados a su vez son más productivos.
- ✓ Los mejores líderes son los que muestran un comportamiento consistente (unidad de vida).
- ✓ Las entrevistas constituyen herramientas eficaces y eficientes de selección, para obtener empleados con mejor rendimiento.
- ✓ Todos los individuos que forman parte de la organización, se caracterizan por desear un trabajo que le planteos nuevos retos a lo largo del tiempo.

---

<sup>29</sup> Amorós, Eduardo, “Comportamiento organizacional en busca de ventajas competitivas” Pág. 8

- ✓ Se debe atemorizar a los subordinados para que desarrolle eficaz y eficientemente su trabajo.
- ✓ Los individuos trabajan más duro cuando se les pide hagan su mejor esfuerzo.
- ✓ Todos los individuos en la organización se encuentran motivados por el dinero.
- ✓ La mayor parte de la gente se interesa más por lo que ellos recibirán de sueldo que por el de los demás.
- ✓ Casi todos los grupos de trabajo eficaces no poseen conflictos.

Casi todos estos enunciados están basados en la intuición más que en realidades, y a su vez esa percepción puede distar mucho de lo que podría estar ocurriendo en la organización. Es por esto que es necesario más que reemplazar la intuición, hay que complementarla con un estudio sistemático.

Debido a que la gente es diferente, podemos concluir que se necesita observar el CO en un marco de contingencia, haciendo uso de variables situacionales para moderar las relaciones causa – efecto.

#### **4.2.4 Disciplinas del Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional es una ciencia del comportamiento aplicada que se conforma de las aportaciones de cierto número de disciplinas, también del comportamiento. Las áreas predominantes son la psicología, psicología social, sociología y antropología.

“Las contribuciones de la psicología han ocurrido sobre todo en el nivel individual, o micro nivel, del análisis, en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más amplios tales como los procesos del grupo y la organización”<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> <http://pabloteoriadelaorganizacion.blogspot.com/2016/07/disciplinas-que-han-contribuido.html>

- *Psicología*

La psicología es la ciencia que mide, explica y, en ocasiones, cambia el comportamiento de los seres humanos. Los psicólogos se ocupan de estudiar y tratar de entender el comportamiento individual. Aquellos que han contribuido y continúan aumentando el conocimiento del CO son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos clínicos, y, sobre todo, psicólogos industriales y organizacionales. Los primeros psicólogos industriales u organizacionales se involucraron en problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes para las condiciones de trabajo que podrían impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han expandido hacia el aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño del trabajo y estrés laboral.

Con base en lo anterior, se puede decir que esta disciplina que interviene en el campo del comportamiento organizacional, estudia los procesos de información que se da a partir de la percepción, el conocimiento que se obtiene y que de una manera u otra; parte del desarrollo intelectual y experiencias. Por lo que este campo estudia el comportamiento individual en aspectos de aprendizaje y personalidad.

A principios, este campo se enfocó en temas como: problemas de fatiga, aburrimiento y todo aquello que afecta el desempeño eficiente en los empleados, para luego enfocarse en temas que ayudan analizar a la persona individual.

- *Psicología social*

La psicología social toma conceptos tanto de la psicología como de la sociología, aunque por lo general se considera una rama de la psicología. Se centra en la influencia de las personas entre sí. Un área primordial sobre la que los psicólogos

sociales centran sus investigaciones es el cambio, cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportes significativos en los ámbitos para medir, entender y cambiar las actitudes; patrones de comunicación y construcción de la confianza. Por último, los psicólogos sociales han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

Por lo tanto; este campo de psicología social, estudia la conducta de asociaciones entre dos o más personas. Esta disciplina trata de explicar cómo y porque los individuos pueden realizar ciertas conductas en las actividades de grupos. Es interesante porque aborda temas o aspectos como el cambio, comprensión, actitudes y comportamiento grupal.

- *Sociología*

En tanto que la psicología se centra en el individuo, la sociología estudia a las personas en relación con su ambiente social o cultura. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, en particular en las que son formales y complejas. Lo más importante es quizá que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflicto.

Esta disciplina es muy importante porque estudia a las personas en el ambiente de trabajo, analizando el comportamiento en las empresas, la dinámica de grupos su estructura y todo lo que rodea a una organización tanto interno y externamente.

- *Antropología*

La antropología es el estudio de las sociedades, y tiene por objeto aprender sobre los seres humanos y sus actividades. Por ejemplo, el trabajo de los antropólogos acerca

de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en cuanto a los valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre personas de países distintos y en organizaciones diferentes. Gran parte de nuestra comprensión actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de antropólogos o de otros especialistas que aplican sus métodos.

- *Ciencia Política*

Estudio de la conducta o comportamiento de los individuos y grupos en ambiente político. Se enfoca en la estructura de los conflictos, la distribución de poder y cómo la gente manipula el poder en áreas de sus intereses personales.

Este campo se desarrolla tanto en la teoría como en la práctica, su estudio en el comportamiento político de la sociedad con el estado y el aporte que da esta ciencia al comportamiento organizacional, se relaciona y se establece a la estructura del conflicto, el poder que tienen para buscar el interés propio.

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa con la contribución y ayuda de varias disciplinas de conducta, ya sea en el análisis individual, como el caso de la psicología, o en el plano de procesos de grupos y organización, en donde entra la colaboración de disciplinas como la sociología, la psicología social, antropología y la ciencia política.

### **4.3 Teorías Del Comportamiento Humano**

En 1947 surge en los Estados Unidos un libro que marcó el inicio de la teoría del comportamiento en la administración: el comportamiento administrativo de Hebert Simón. “El libro que alcanzó gran repercusión, constituyó un ataque indiscriminado a los principios de la teoría clásica y a la aceptación con las debidas observaciones y

correcciones de las principales ideas de la teoría de las relaciones humanas, el libro estableció el inicio de la llamada teoría de las decisiones”<sup>31</sup>.

La teoría de H. Simón se fundamenta en el comportamiento humano, sin embargo, Watson trajo a la psicología una metodología objetiva y científica basada en la comprobación experimental en oposición al subjetivismo de la época, pero centrándose en el individuo, haciendo un estudio de su comportamiento con relación a factores externos como el ambiente, las relaciones interpersonales etc., y factores internos como el aprendizaje, el estímulo, las reacciones de respuesta, hábitos.

Es ahí donde la teoría del comportamiento significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa, porque a partir de este enfoque psicológico todos los aspectos en cuanto a recurso humano se empezaron a transformar y se inició la importancia de este tema. Aparte en el mundo moderno el factor más importante es y debería ser el capital humano, lo que implicó el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores sobre el enfoque de las ciencias del comportamiento.

Si bien es cierto, que, lo mencionado anteriormente adquiere bastante alcance al interior de las empresas, se debe tener en cuenta que a través del tiempo se comienzan a generar teorías que permiten el estudio de los comportamientos humanos, como también, que necesidad tiene una organización.

A continuación, se detalla los orígenes de la teoría del comportamiento humano en la organización:

- ✓ La oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas a la teoría clásica, derivó lentamente hacia una segunda etapa la teoría del comportamiento.

---

<sup>31</sup>[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7213/ENSAYO%20FIN\\_N%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7213/ENSAYO%20FIN_N%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- ✓ La teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra eminentemente crítica y severa. Esta teoría rechaza las concepciones ingenuas y románticas de la teoría de las relaciones humanas
- ✓ La teoría del comportamiento critica severamente la teoría clásica. Algunos autores la consideran como la antítesis de la teoría de la organización formal, de los principios generales de la administración, del concepto de autoridad formal y de la posición rígida y mecanicista de los autores clásicos.
- ✓ La teoría del comportamiento incorpora la sociología de la burocracia y amplió el campo de la teoría administrativa. Esta teoría también crítica a la teoría de la burocracia, principalmente en lo que se refiere al modelo de máquina, que aquella adopta para la organización.
- ✓ En 1947 se publica el libro “El comportamiento administrativo”, por Herbert A. Simón, este libro constituye un ataque indiscriminado a los principios de la teoría clásica y a la aceptación de las principales ideas de la teoría de las relaciones humanas.

Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual (comportamiento humano) de las personas. Para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la organización es la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió una voluminosa contribución.

Con la teoría de las relaciones humanas verificamos que el hombre está dotado de necesidades complejas y diferenciales que orientan y dinamizan el comportamiento humano dirigido a ciertos objetivos personales. Cuando se satisface una necesidad, surge otra en su lugar, en un proceso continuo y sin fin, desde el nacimiento hasta la

muerte de las personas. Los teóricos de la teoría del comportamiento constataron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

“El concepto de la motivación más vinculado con la perspectiva del CO. A pesar la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe conformidad al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos”<sup>32</sup>.

La palabra motivación proviene del latín *move*, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas a alcanzar. Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, persuadir energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas. Las conclusiones iniciales sobre la motivación se pueden resumir así:

- ✓ Muchas teorías están intentando de entender e interpretar los distintos aspectos acerca de la motivación.
- ✓ La idea de la motivación está estrechamente vinculada con el comportamiento y el desempeño de las personas.
- ✓ La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
- ✓ Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación.

La motivación está relacionada con el curso de comportamiento, la fuerza de la respuesta (es decir, del refuerzo) una vez que la persona ha escogido el curso de acción, y la persistencia del comportamiento o la conducta.

---

<sup>32</sup> Chiavenato, Idalberto. (2009) “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”. Pag. 236

### 4.3.1 Escuela Neohumano Relacionista

La escuela o teoría del Neo humano relacionista o también llamado teoría del comportamiento humano, se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas, a la cual critica junto con la burocracia, porque se consideró que nunca trato al factor humano en forma individual. Esta teoría analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

El enfoque de esta escuela consiste básicamente en considerar a las relaciones en el ámbito organizacional como el factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad adecuada. Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral; es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos de la empresa.

Para ello es imprescindible conocer las causas o motivaciones que llevan a las personas a actuar de una u otra forma. Dentro de esta escuela existen varias teorías; los autores más importantes fueron Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Rensis Likert y Christ Argyris.

Es importante resaltar que la escuela neohumano relacionista es un conjunto de teorías desarrolladas durante los años 50 y 60 que analizan el comportamiento humano en el trabajo desde una perspectiva individual, señalando la motivación como clave principal para mejorar la productividad.

- ***Características de la escuela neohumano relacionista***
  - ✓ Esta escuela contiene conceptos de la teoría de las relaciones humanas y del estructuralismo, aunque de forma actualizada.

- ✓ Presenta una mayor sofisticación en las técnicas de control utilizadas para las relaciones.
- ✓ Se centra en aumentar la productividad de los trabajadores como base para aumentar la eficiencia.
- ✓ Defiende la imposición de objetivos como incentivo a la motivación.
- ✓ Defiende una mayor participación de los trabajadores.

#### 4.3.2 Teoría de Motivación

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas: el tema es sumamente complejo. Sabemos que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera. Se puede clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido). Identificar las principales teorías que se basan en el contenido de la motivación. Estas parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo. La motivación para actuar proviene de las fuerzas internas de cada persona, las cuales la hacen única.

En el siguiente gráfico, se observa que el proceso de motivación, está conformado por variables individuales y de organización, que constituyen necesidades y carencias, que se observaron en la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, en la cual hace mención de necesidades fisiológicas, que una persona debe satisfacer para sentirse motivados, así como necesidades psicológicas y sociológicas. Con decisiones de investigar la experiencia, importancia y las probabilidades de éxito. Pero siempre

en unión de recibir recompensas y satisfacción dentro de la organización, con salarios y ascensos que los motiven a realizar en un mejor trabajo.

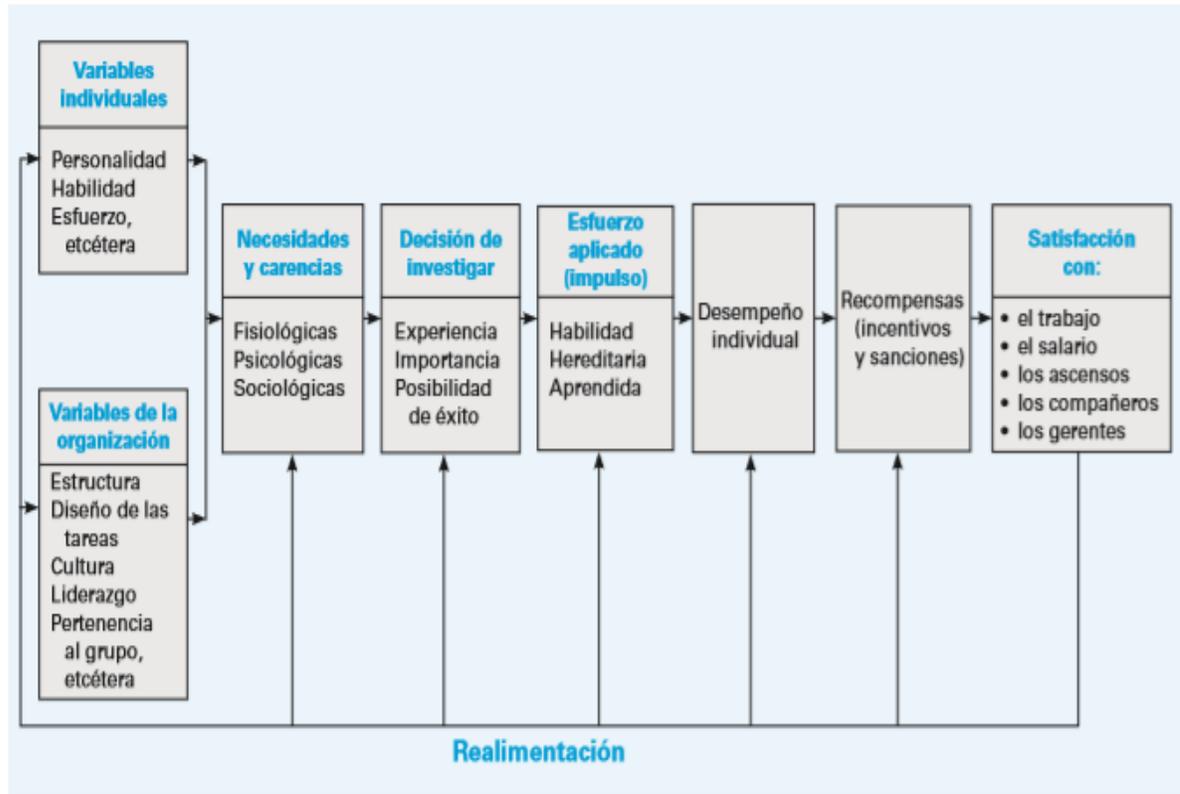


Gráfico 2. Modelo Integral para explicar el proceso de motivación<sup>33</sup>.

#### 4.3.2.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

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

<sup>33</sup> . Chiavenato, Idalberto “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL” Pag. 241

1. *Las necesidades fisiológicas:* se basa en necesidades esenciales para apoyar la vida humana, como lo son los alimentos, agua, calor, habitación y abrigo, de acuerdo con Abraham Maslow estas necesidades se tienen que satisfacer para permanecer, porque ninguna otra necesidad puede motivar a las personas.
2. *Las necesidades de seguridad:* Esta necesidad se refiere a que todas las personas desean estar fuera de peligro y no tener ningún miedo a lo que se puedan enfrentar.
3. *Necesidades de afiliación o aceptación:* se relaciona con la vida del individuo en la sociedad, porque las personas siempre necesitamos ser aceptados por otros, por eso se da la amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto.
4. *Necesidades de estima:* Cuando una persona empieza por tener sentido de pertenencia necesita que las demás personas la tenga en una manera de afecto. Esto genera satisfacciones como el poder, prestigio y la confianza en uno mismo.
5. *Necesidades de autorrealización:* En la pirámide de Maslow esta necesidad se encuentra en la parte más alta, es donde las personas reflejan la capacidad que tienen por alcanzar lo que se propone. Y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes.

Esta teoría, aunque es general y estandarizada, es un modelo útil para analizar el comportamiento humano como parte del CO porque es sencilla y fácil de entender, también por su lógica intuitiva, sin embargo, investigaciones posteriores han cuestionado la escala de jerarquías de Maslow. Edward Lawler y J. Lloyd Suttle recopilaron datos de 187 gerentes de dos organizaciones distintas en un periodo de 6 a 12 meses, y hallaron poca evidencia que apoyara la teoría de Maslow de que las necesidades humanas tienen una jerarquía; sin embargo, notaron que hay dos niveles

de necesidades, biológicas y otras que sólo surgen cuando las biológicas están razonablemente satisfechas; encontraron, además, que en el nivel más alto, la fuerza de las necesidades varía según el individuo: en algunos predominan las necesidades sociales, en tanto que en otros son más fuertes las de autorrealización.



**Gráfico 3. Pirámide de las necesidades humanas<sup>34</sup>.**

En el anterior gráfico, se observa la pirámide de necesidades humanas, donde Abraham Maslow, las clasifica en orden de importancia, donde las necesidades fisiológicas se basan en: alimentos, abrigo, calor, estas necesidades impulsan a las personas para permanecer y satisfacer sus deseos. Las necesidades de seguridad, son las que todas las personas consideran esenciales para estar fuera de peligro ante las dificultades que se presentan. El ser humano necesita sentirse aceptado dentro de una sociedad, por eso se constituye las necesidades de afiliación, que con las necesidades de recompensa la persona comienza a tener sentido de pertenencia. En

<sup>34</sup> Chiavenato, Idalberto “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL” Pag. 24

la parte más alta de la pirámide de Maslow se ubica la necesidad de autorrealización, en esta se muestra a las personas con deseos de superarse y con una elevada moral para realizar sus deseos.

Se puede resaltar que para Abraham H. Maslow quien se dedicó al estudio de las personas sanas, examinó la alegría, el entusiasmo, el amor y la satisfacción. Construyó su teoría reconociendo que todo ser humano tiene dos tipos de necesidades: las primarias que corrigen deficiencias y las secundarias que persiguen el nivel más alto de existencia del ser humano.

#### 4.3.2.2 Teoría ERC de Alderfer

Esta teoría de Alderfer es muy parecida a la jerarquía de las necesidades de Maslow, pero la ajusto por medio de la investigación por experiencia y lo dio a conocer en necesidades de ERC.<sup>35</sup>

1. *Las necesidades de existencia:* se hacen mención de la actividad física que necesita el cuerpo para funcionar eficientemente, también abarca las necesidades fisiológicas y de seguridad de Abraham Maslow, entre otras resaltan la existencia, la preservación y la supervivencia.
2. *Las necesidades de relaciones:* Esta necesidad hace una relación al impulso de estar constante comunicación con otras personas, es decir, expresa a relacionar con otros de manera satisfactoria. Abarca las categorías sociales y el ambiente externos de las necesidades de estima de Maslow.
3. *Las necesidades de crecimiento:* Esta necesidad está relacionada con el comportamiento humano y el deseo de crecer personalmente, su autodesarrollo y competencia.

---

<sup>35</sup> ERC: Existencia, Relaciones y Crecimiento

Las siglas ERG se refieren (derivadas del inglés) a esas tres categorías de existencia, relación y crecimiento, y Alderfer sugiere que las necesidades de varios niveles pueden motivar al mismo tiempo; por ejemplo, ir a trabajar para ganarse la vida (satisfacción de las necesidades de existencia) y al mismo tiempo sentirse motivado por las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, y, de acuerdo con Alderfer cuando las personas se sienten en un nivel de frustración se acomodan en una categoría de necesidades de un nivel muy bajo.

#### **4.3.2.3 Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg**

Fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos. Después escribió y clasificó las respuestas. A partir de la clasificación de las respuestas, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal.

Ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores propios como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo.

Por tal razón Herzberg, hace referencia a que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores que están asociados, y que orientan el comportamiento de las personas., acerca de los factores que producen satisfacción o

insatisfacción en el empleado y de cómo también cubre las necesidades laborales. Es decir, la base de la teoría es que los elementos que provocan la satisfacción o insatisfacción laboral en las personas, sean totalmente distintos. Asimismo, la teoría tiene la idea de que la persona tiene dos tipos de necesidades; la necesidad de evitar el dolor o los eventos que le producen malestar y, por otra parte, la necesidad o deseo de progresar y madurar tanto a nivel emocional como intelectual.

Cuando las necesidades se aplican al ámbito laboral estas precisan de incentivos diferentes, de ahí que se hable de dualidad. Esta dualidad consiste en dos tipos de factores que operan en la motivación laboral: los factores higiénicos y los factores de motivación. Ambos permiten explicar buena parte de las dinámicas de trabajo que tienen lugar dentro de las organizaciones.

1. *Los factores higiénicos:* son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento y la relación con los colegas.

Es decir que, se consigue la satisfacción cuando los factores son excelentes, entonces el comportamiento humano se ve adecuado.

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

Los factores de satisfacción son: Uso pleno de las habilidades personales, libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, responsabilidad total por el trabajo, definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo y autoevaluación del desempeño.

Entonces, podemos resaltar que, los factores motivacionales son las condiciones internas de las personas que los orientan a emociones de satisfacción personal. Estos factores, son los verdaderos motivadores, porque tienen la capacidad de que las personas tengan una gran satisfacción en lo que realizan dentro de la organización.

Esta investigación de Herzberg tenía mucha relación con Maslow; porque pensaba que la motivación venía por los dos factores antes mencionados, que las organizaciones podían introducir ciertos factores que motivarían directamente a los empleados, estos son (factores motivadores). Por otro lado, hacia la afirmación otros factores que si no estaban en el contenido del trabajo desmotivarían a los empleados; sin embargo, en el caso de estar no sería un factor que motivara. (Factores de higiene).

#### **4.3.2.4 Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland**

Esta teoría Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

1. *La necesidad de realización:* Es la necesidad de éxito, las personas tienen un nivel alto de lograr lo que tienen planeado, el deseo del éxito, pero también está el miedo por perder y fracasar en sus planes. Les gusta ser desafiados y hacer mejor las cosas aun fijándose metas que puedan parecer difíciles, pero siempre pensando que no son imposibles. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.

2. *La necesidad de poder*: Es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando.

Por lo tanto; con la necesidad de poder, están más preocupados por ejecutar influencia y control que por el desempeño eficiente. Estas personas buscan ser líderes y constantemente son buenos conversadores, aunque suelen discutir, tienden a ser expresivos y exigentes.

3. *La necesidad de afiliación*: Es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca<sup>36</sup>.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia.

Como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño. Las organizaciones suelen aplicar cuestionarios para evaluar las necesidades de cada persona, así como pruebas de proyección que incluyen figuras y que requieren que el solicitante escriba una historia basada en cada una de las figuras que se le presentan. Los tres impulsores (realización, logro, afiliación) son tan importantes en una empresa para lograr que funcione bien y estar siempre organizada.

---

<sup>36</sup> Se corresponde uno a otra; mutuo.

### **4.3.3 Teoría del Proceso**

#### **4.3.3.1 Teoría de la Equidad**

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

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

En esta teoría de la equidad, trata de explicar la forma en que las personas perciben la repartición y la asignación de recompensas en la empresa. Porque esto influye en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los altos mandos y el anhelo de estar en la empresa.

#### **4.3.3.2 Teoría de la Fijación de Objetivos para el Desempeño**

Para Edwin Locke; el comportamiento de las personas dentro de una organización está determinado por cuatro factores.

1. Los objetivos fijados por la organización a cada trabajador, en cuanto a su grado de claridad, de especificidad y de interés que despierta en el empleado.

2. Las características que presentan la organización en relación a la tecnología, su estructura, el liderazgo y el clima de trabajo.
3. la personalidad del empleado en cuanto a sus valores, sus intereses y objetivos personales, el grado de escolaridad, la edad y su estabilidad emocional.
4. EL nivel de certeza que percibe el empleado en cuanto a la obtención de recompensas si cumple con los objetivos asignados por la organización.

#### **4.3.3.3 Teoría de las Expectativas**

También es conocida como teoría de la expectación, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. En una situación cualquiera, las personas deben optar por varios comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades. La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones.

Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que esta se basa en tres conceptos.

1. *La valencia*: Es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, lo cual recuerda la teoría del campo de Lewin. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final.
2. *La expectativa*: Es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a

un resultado final (fines). La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos. Mediante la representación de una cadena de relaciones entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento.

Cuando una persona quiere obtener un resultado intermedio, por ejemplo, una productividad elevada, está buscando medios para obtener un resultado final, más dinero, reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo. Los resultados intermedios son percibidos como una valencia en función de los resultados finales que se desean. Los resultados intermedios no tienen valencia por sí mismos, pero la adquieren en la medida en que se relacionan con el deseo de alcanzar los resultados finales.

3. *La instrumentalidad*: Es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Si el resultado final que la persona pretende alcanzar es más dinero, el reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo, primero debe alcanzar los resultados intermedios que lo llevarán hasta el resultado final.

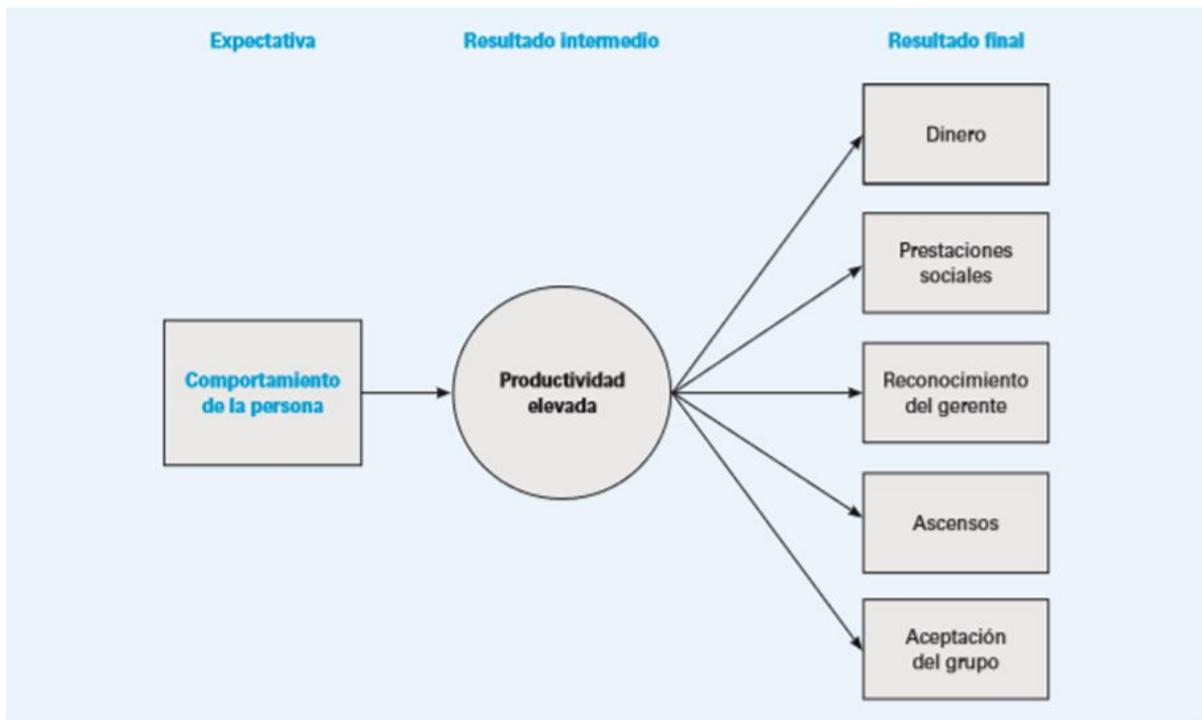
Recientemente Lawler III descubrió evidencias de que el dinero puede motivar el alto rendimiento y otros tipos de comportamiento, como el compañerismo y la dedicación a la organización. El dinero tiene un valor simbólico, además de su valor de cambio. Aunque el resultado parece obvio, Lawler III constató que el dinero no ha tenido mucha fuerza como incentivo porque la mayoría de las organizaciones lo ha utilizado en forma incorrecta.

“Lawler ha encontrado mucha evidencia que muestra la importancia de la paga y del sistema de recompensas en los resultados organizacionales y, en gran medida, debido a ello se ha especializado en poner foco a los sistemas de remuneración que se

presentan en las organizaciones las cuales, según su punto de vista, son influenciadas fuertemente por lo que sucede en la sociedad”<sup>37</sup>.

La organización debe aumentar conjuntamente las expectativas, la instrumentalidad y la valencia para que las personas estén altamente motivadas por las recompensas que se ofrecen por su trabajo. **Es decir, que una empresa necesita tener un organigrama o esquema en donde se puedan plantear lo necesario en el trabajo, en lo cual las recompensas sirvan para cubrir las necesidades dentro de la organización para que las personas se sientan motivadas en el trabajo que realizan.**

**En la siguiente figura, se puede observar la expectativa que es el comportamiento de la persona y la productividad elevada que va enlazado con los incentivos y las recompensas que la empresa pueda dar al trabajador para que se sientan satisfechos.**



**Gráfico 4. Aplicación de la teoría de las expectativas<sup>38</sup>.**

<sup>37</sup><http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/161-lawler-iii-edward-e.html>

<sup>38</sup> Chiavenato, Idalberto “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL” Pág. 253

#### 4.3.3.4 Teoría del Refuerzo

La teoría del refuerzo adopta un enfoque conductual y postula que el refuerzo es lo que condiciona el comportamiento. La teoría del refuerzo estudia el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos. El comportamiento depende de sus consecuencias. Si la consecuencia es positiva y favorable, reforzará el comportamiento. Así, lo que condiciona la conducta es el refuerzo, es decir, la consecuencia que, después de la respuesta, aumenta la probabilidad de que una acción se repita. Aun cuando la teoría del refuerzo no se ocupa de las condiciones internas de la persona, sí ofrece medios para analizar lo que controla el comportamiento. No se debe pasar por alto la utilidad del refuerzo como herramienta de motivación, pues tiene una influencia muy importante en el comportamiento. Las premisas básicas de esa teoría están basadas en la ley del efecto de Thorndike,<sup>39</sup> el comportamiento que produce un resultado agradable tiende a repetirse, mientras que un comportamiento que genera un resultado desagradable ya no se repite. Es decir, que cuando el comportamiento es satisfactorio tiene mayor posibilidad de repetirse, porque va acompañado de gratificaciones., recompensas y premios, por lo que realiza la persona dentro de la organización, por lo que es una herramienta motivadora para repetir el comportamiento. Lo contrario es cuando el comportamiento resulta insatisfecho y poco beneficioso para la persona, pues no suele volver a realizar por que no se obtiene ningún beneficio que aliente a las personas.

Con base en la ley del efecto, Skinner. Popularizó el concepto de condicionamiento operante que trata el tema del aprendizaje, consiste en aplicar la ley del efecto al control del comportamiento para manipular sus consecuencias. El condicionamiento operante es una forma de aprendizaje por refuerzo.

Algunos autores proponen modificar el comportamiento organizacional mediante la aplicación sistemática de los principios del refuerzo para fomentar el comportamiento deseable en el trabajo y desalentar los indeseables.

---

<sup>39</sup> Científico: Edward Thorndike, Aportaciones que realizo al mundo de la psicología.

Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional:

1. *El refuerzo positivo*: sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable, al relacionarlo con efectos agradables. Dos ejemplos de refuerzo positivo son la aprobación de la actitud de un trabajador o la entrega de un premio económico por una buena sugerencia.
2. *El refuerzo negativo*: sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable porque se procura evitar una consecuencia desagradable relacionada con un comportamiento indeseable. Un ejemplo de refuerzo negativo es la exigencia de que el trabajador deje de cometer una falta.
3. *La sanción*: sirve para disminuir la frecuencia o para eliminar un comportamiento indeseable, por medio de la aplicación de una consecuencia desagradable que depende de que el comportamiento ocurra. El trabajador que llega tarde puede ser objeto de una reprimenda<sup>40</sup> o puede perder el bono de puntualidad.
4. *La extinción*: sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, al anular sus posibles efectos agradables. La extinción no fomenta ni recompensa. El gerente observa que un trabajador que comete una falta recibe la aprobación de sus colegas y les aconseja que dejen de alentar esa conducta.

Las cuatro estrategias mencionadas anteriormente, pueden ayudar a influir en los individuos con el fin de alcanzar un ambiente agradable de trabajo. Tanto el positivo y negativo ayudan a fortalecer comportamientos que son deseables. Mientras que la sanción y extinción ayudan a eliminar comportamientos que no son agradables.

Una técnica defendida por Skinner es la modificación del comportamiento organizacional que consiste en la aplicación de la Teoría de Refuerzo a los esfuerzos,

---

<sup>40</sup> Reprensión muy severa de desaprobación que se le hace a una persona a causa de su actuación o su comportamiento.

para el cambio en las organizaciones y se asienta en dos principios fundamentales: primero las personas actúan de la manera que creen más gratificante y compensadora; segundo, el comportamiento puede ser influenciado y determinado por la gestión de las recompensas a él asociadas.

#### **4.3.4 Teorías Cognoscitivas**

Tienen su fundamento básico en la visión de que son las necesidades internas del individuo que provocan un determinado comportamiento o actitud. Consideran que todos los actos son dependientes de nuestras propias acciones y son relacionadas a la vida de cada uno. Los cognitivistas no ven las experiencias de la vida como la causa básica de actitudes, para ellos las causas hay que buscarlas en las necesidades de cada individuo. Para ellos el individuo es el actor, el hacedor, el que construye su propio mundo de necesidades y desarrolla consecuentemente sus actitudes y comportamientos para satisfacer sus deseos. Dentro de esta categoría se ubican las siguientes:<sup>41</sup>

##### **4.3.4.1 Teoría Centrada en la Persona**

Carl Rogers (1902-1917 ) ha construido un modelo sobre el comportamiento humano que añade a los factores psicológicos observables, experiencias humanas únicas como son: el amor, el odio, la alegría, la tristeza, el sentido de vida, la responsabilidad, el orgullo y el miedo, entre otras.

**La principal idea sobre la que se edifica esta teoría es la de que todos los seres humanos necesitan encontrar el “yo” real para aceptarse y valorarse por lo que se es.**

El proceso de búsqueda del “yo” es continuo, activo y dinámico, guiado por una tendencia a la actualización que poseen todos los organismos vivos, la cual puede cambiar de sentido, pero no abandona al ser vivo sino hasta su muerte. Todas las

---

<sup>41</sup> “COMPORTAMIENTO HUMANO” Pág. 8, Dialnet-EIComportamientoHumano-5006394.pdf

actitudes de un ser normal siempre estarán guiadas hacia su crecimiento y reproducción, sin tener en cuenta si su entorno genera estímulos favorables o desfavorables.

La satisfacción, dentro de esta teoría, se da si hay acercamiento entre lo que es agradable ser, entre lo que se piensa acerca de algo y lo que se cree que los demás piensan de ese algo.

#### **4.3.4.2 Teoría de Campo de Lewin**

Esta teoría se fundamenta en la siguiente idea: el comportamiento de los seres humanos no depende ni del pasado, ni del futuro sino del espacio psicológico real y actual, donde se desenvuelve la vida del individuo, el cual está relacionado con las necesidades del mismo.

Cada persona se concede de acuerdo con las experiencias, conocimientos y percepciones, a los objetos, personas o situaciones, las cuales pueden ser positivas si prometen satisfacer necesidades presentes de la persona o pueden ser negativas si prometen generar algún daño al individuo.

#### **4.3.5 Teorías Psicoanalíticas**

Se fundamentan en la historia pasada del individuo que marca su inconsciente de una manera particular, y este a su vez genera necesidades que impulsan una conducta determinada según las circunstancias. Las marcas resultan del constante conflicto entre los instintos naturales y las restricciones que la sociedad impone sobre cada uno de los individuos. La naturaleza de estos conflictos depende de la etapa de desarrollo en que se encuentre el individuo en un momento determinado.

#### **4.3.5.1 Teoría de Erikson Sobre el Desarrollo Psicosocial**

Erikson trabajó el concepto Freudiano del “ego” interesándose en la influencia que tiene la sociedad sobre la personalidad y el comportamiento de los individuos.

La teoría de Erikson, manifiesta que durante toda la vida de un ser humano se presentaban 8 situaciones de crisis y de la manera en que se resuelva o no, dependen las actitudes y conductas del individuo. La persona que no puede aceptar la forma como ha vivido puede caer en el desespero al darse cuenta que ya no hay tiempo para rehacer las cosas. Según este enfoque, todos los seres se han estado enfrentado a resolver en forma equilibrada cada una de las crisis, de tal manera que los comportamientos sean lo más normales dentro del contexto cultural y la época en que se vive.

#### **4.3.5.2 Teoría del Aprendizaje Social**

Albert Bandura ha desarrollado esta teoría, la cual se fundamenta en la idea de que los seres humanos imitan conductas y comportamientos, que ocurren en situaciones específicas, de ciertas personas que por algún motivo se pueden admirar.

La teoría de aprendizaje social, explica que; al observar o escuchar a otras personas sobre sus experiencias vividas, se aprende conductas y comportamientos, los cuales están repetidos mientras se espera que se pueda producir efectos positivos que se compensen en las necesidades.

#### **4.3.6 Teorías del Comportamiento en el Liderazgo**

- **Teoría de Rasgo de personalidad**

Debido a su importancia, el liderazgo ha dado lugar a muchas investigaciones, de las cuales han surgido diversas teorías. El concepto de liderazgo no es nuevo. A principios

del siglo pasado algunos autores trataron de definirlo y analizar sus implicaciones. Los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de personalidad del líder.

Según esas teorías iniciales, el liderazgo es un concepto central, mientras las otras variables son relativamente menos importantes. La concepción más antigua de liderazgo (la teoría de los rasgos) buscaba identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas. La historia de la humanidad ofrece varios ejemplos: Jesucristo, Moisés, Gengis Khan, el huno Atila, Pedro el Grande, Napoleón, Getulio Vargas.

Ellos fueron líderes por cualidades que los diferenciaron. Ciertos rasgos están relacionados con el éxito personal y, una vez identificados, podrían ser utilizados para seleccionar a los líderes.

Rasgos como la inteligencia, la asertividad<sup>42</sup>, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes. La teoría de los rasgos tiene varias limitaciones:

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

---

<sup>42</sup> comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas.

cultura fuerte generan este tipo de ambiente y en ellas los rasgos no sirven de mucho para detectar el liderazgo.

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

En resumen, se puede mencionar que; el liderazgo son las cualidades y características que hacen una persona pueda influir en otras personas, siendo esta capaz de tomar decisiones correctas, para guiar a un grupo u organización. Inspirando siempre a los demás a alcanzar su metas u objetivos propuestos a lo largo de su carrera profesional.

No obstante, ciertos rasgos de personalidad, en combinación con otros aspectos del liderazgo (como el comportamiento, las actitudes y asertividad) sentaron las bases de otras teorías. Muchas organizaciones todavía consideran que ciertos rasgos de personalidad sobre todo los “cinco grandes” que caracterizan el liderazgo son deseables en sus líderes, aun cuando la nueva tendencia es dar más importancia a las habilidades relacionadas con el trabajo. Katz señaló que el gerente eficaz debe poseer habilidades técnicas, conceptuales y humanas. Yukl incluyó habilidades como la creatividad, la organización, la persuasión, la diplomacia<sup>43</sup> y el tacto, el conocimiento de las tareas y la habilidad para hablar bien. Sin embargo, están resurgiendo nuevas clasificaciones que agrupan diversos rasgos y competencias. Las investigaciones han identificado ciertas habilidades relacionadas con la eficacia del liderazgo, entre ellas:

- ✓ El impulso o la motivación íntima para perseguir objetivos.
- ✓ La motivación para liderar, es decir, utilizar el poder social para influir en las personas.

---

<sup>43</sup> Conjunto de personas e instituciones que se ocupan en un Estado de los intereses y las relaciones con los demás estados

- ✓ La integridad, que incluye la confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones.
- ✓ La confianza en uno mismo para impresionar a las personas y poder contar con ellas.
- ✓ La inteligencia, que por lo general se refiere a las habilidades para procesar información, analizar opciones y descubrir oportunidades.
- ✓ El conocimiento del negocio, para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir y tener éxito.
- ✓ La inteligencia emocional, basada en una personalidad capaz de analizarse, con gran sensibilidad para entender las situaciones y la habilidad para adaptarse a las circunstancias.

#### **4.3.6.1 Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor**

Douglas McGregor, conocido teórico del comportamiento en el liderazgo, describió en “El lado humano de las organizaciones” (1994), una teoría sobre los comportamientos de los directivos, a los cuales denominó X e Y.<sup>44</sup>

- *Teoría X*

La teoría X se basa en un estilo de administración tradicional, estricto y rígido. La creencia principal de este modelo es que las personas son un simple medio de producción. Los directivos consideran que los trabajadores sólo se mueven por motivaciones económicas, rehúyen de las responsabilidades, necesitan ser dirigidos y poseen métodos deficientes de trabajo.

En este modelo se implanta un estilo de liderazgo en el que los superiores crean esquemas de trabajo, diseñan los objetivos, instruyen a los trabajadores y controlan

---

<sup>44</sup> <https://www.miempresaessaludable.com/bienestar-emocional/articulo/que-es-la-teoria-x-y-mcgregor>

que las tareas se desarrollen como ellos desean. Creen, además, que los empleados deben tener claro quién es su líder y guardarle respeto y obediencia.

Esta teoría X es muy severa, da a entender que las personas solo sirven para para alcanzar la producción que se necesita, y considera que los trabajadores se sienten motivados por los intereses que la empresa otorga también considera que empleados no son tan eficientes y no cumplen con las obligaciones que la organización necesita. Los líderes tienen que dejarles saber a los empleados que ellos los controlan.

- *Teoría Y*

La teoría Y, por su parte, obedece a un comportamiento más actual y cada vez más utilizado. La creencia de este estilo de liderazgo es que los trabajadores se esfuerzan, se autodirigen<sup>45</sup>, se motivan y se organizan por sí mismos. El trabajo para ellos es algo natural, por lo que siempre muestran su lado más competente y creativo. Este estilo permite que el trabajador impulse su aprendizaje y desarrolle un crecimiento personal y profesional.

En este caso, los líderes o superiores creen que, otorgando las condiciones y herramientas adecuadas, sus empleados desempeñarán las funciones que les corresponden de manera correcta. Consideran, además, que la satisfacción de realizar un trabajo bien hecho, es un factor motivador.

Esta teoría es lo contrario a la teoría X, en esta teoría lo líderes les dan a los empleados lo necesario para que se sientan motivados y así, realizar todo con eficiencia y lograr los objetivos y metas propuestas por la organización. Realizan el trabajo con disciplina y responsabilidad, porque esto les permite seguir creciendo en el ámbito profesional. Cabe destacar que ninguna de las teorías funciona por sí sola, sino que hay que establecer un estilo que combine ambas. Es necesario permitir que los empleados

---

<sup>45</sup> Que se puede dirigir o controlar sobre uno mismo

desarrollen todas sus habilidades, así como establecer cierta organización para que el trabajo se desarrolle con disciplina y exigencia.

#### **4.3.6.2 Teorías de la Situación y de la Contingencia del Liderazgo**

En las teorías de la situación del liderazgo, los rasgos y el comportamiento se conjugan<sup>46</sup> con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia de la situación se refiere en qué condiciones se practica el liderazgo.

Esta teoría intenta de reubicar el liderazgo dentro del medio en que se encuentra, tomando en cuenta a todos en la organización; líderes, subalternos, tareas, metas, responsabilidades, compromisos, situación, etc.

Son un avance en comparación con las teorías basadas exclusivamente en el estilo de liderazgo. Las mayores aportaciones a este enfoque provienen de los trabajos de Fiedler, House, Hersey y Blanchard.

#### **4.3.6.3 Teoría de la Contingencia del Liderazgo de Fiedler**

Fred Fiedler propone combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. La idea básica es simple aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta. La eficacia del grupo depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación.

Existen dos tipos de liderazgo: el orientado hacia las relaciones y el orientado hacia las tareas. Fiedler utiliza un cuestionario llamado EPC<sup>47</sup> para medir el estilo de

---

<sup>46</sup> Combinar, unir, enlazar, conjuntar, relacionar.

<sup>47</sup> Escala de preferencia del colaborador

liderazgo de una persona. Se pide a los entrevistados que describan a la persona con la cual les gustaría trabajar.

Fiedler argumenta que los líderes EPC (los que son descritos en términos positivos en el cuestionario) tienen un estilo de liderazgo que hace hincapié<sup>48</sup> en las relaciones, mientras que los de bajo EPC tienen un estilo de liderazgo concentrado en las tareas. El líder que se concentra en las tareas consigue mayor eficacia del grupo en situaciones de mucho o poco control de la situación. Fiedler se basa en tres variables:

1. Relaciones entre el líder y los miembros (buenos o malos), o sea, la manera en que los miembros apoyan al líder.
2. Estructura de la tarea (mucho o poca), o sea, la medida en que los miembros comprenden los objetivos de las tareas, los procedimientos y las instrucciones.
3. Poder de posición del líder (alta o baja), es decir, la autoridad del líder para recompensar o sancionar y su experiencia en la tarea.

#### **4.3.6.4 Teoría de Liderazgo por Etapas de House**

Otro enfoque de la situación y la contingencia del liderazgo fueron desarrollados por Robert House con base en trabajos de otros autores. Trata de demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas. La teoría del camino y la meta o de los medios y los objetivos afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales. Según esta teoría, las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y el esfuerzo de una persona en el trabajo se pueden prever con base en los siguientes aspectos:

---

<sup>48</sup> Dar importancia a una cosa. Recalcar, resaltar, destacar.

- ✓ La medida en que la persona percibe el trabajo o su comportamiento como un camino que genera los resultados que espera (expectativas).
- ✓ Las preferencias de la persona por esos resultados (valencias).

En base a la teoría de liderazgo por etapas de House, se asume que la función básica del líder es ajustar su comportamiento para complementar las contingencias situacionales del entorno de trabajo. Las personas estarán satisfechas con su labor si piensan que ésta producirá recompensas.

Gran parte del trabajo del líder consiste en mostrar al subordinado el tipo de comportamiento que permite lograr los objetivos. Esta actividad es conocida como esclarecimiento del camino a seguir. En este enfoque, House y Dessler proponen cuatro tipos específicos de liderazgo.

1. *Liderazgo directivo*. El comportamiento de líder incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas de comportamiento, además de las reglas y los procedimientos. El liderazgo directivo tiene un fuerte efecto en los subordinados cuando la tarea es ambigua<sup>49</sup>, pero tiene el efecto contrario cuando las tareas son claras.
2. *Liderazgo solidario*. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los subordinados como iguales. Es el modelo indicado para aumentar la satisfacción de los subordinados que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresantes o frustrantes. El comportamiento solidario del líder ayuda a compensar esas condiciones adversas.
3. *Liderazgo orientado a los resultados*. El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento de líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros del

---

<sup>49</sup> Incierto, Confuso o dudoso.

grupo para alcanzar altos niveles de desempeño. Es el indicado para alentar a los subordinados a buscar retos.

4. *Liderazgo participativo*. Cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones, la participación y las juntas con sus subordinados. Este estilo es indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los subordinados. En las tareas repetitivas, los subordinados de mente abierta se sienten mejor en una situación no autoritaria con un líder participativo que los envuelve de diversas maneras para reducir la monotonía.

Estos tipos de comportamiento de liderazgo, en varias ocasiones pueden ser utilizados por el mismo líder. Se hace mención que, estas posiciones se enfrentan y se contradicen con las ideas de Fiedler, acerca de lo difícil que es modificar el estilo.

#### **4.3.6.5 Teoría de la Situación de Liderazgo de Hersey y Blanchard**

El punto que destaca en esta teoría, es que los subordinados tienen distintos niveles de madurez. Algunos subordinados pueden mostrar poca madurez en el trabajo debido a la falta de habilidad o entrenamiento, a la inseguridad y a que necesitan un estilo de liderazgo diferente del que precisan aquellos subordinados que muestran madurez, tienen grandes habilidades, capacitación, confianza y deseos de trabajar. La preparación se refiere a la medida en que las personas cuentan con habilidades y deseos de cumplir una tarea específica. Los autores argumentan que el liderazgo situacional requiere que el líder se ciña a los comportamientos propios del trabajo (guiar y brindar orientación) y al comportamiento propio de las relaciones (por ejemplo, ofrecer apoyo socioemocional) de acuerdo con la preparación que han recibido los subalternos para desempeñar sus tareas. Los autores sostienen que existen cuatro estilos de liderazgo:

1. *Estilo de contar (S1)*. Es mejor para subalternos que tienen escasa preparación. Este estilo de dirección define los roles de las personas que no son capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo. Elimina toda inseguridad sobre las tareas a desempeñar.
2. *Estilo de vender (S2)*. Es mejor para los subalternos poco o medianamente preparados. Este estilo ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de capacidades, pero desean asumir la responsabilidad del trabajo. Combina el enfoque directivo con la explicación y el refuerzo, a fin de mantener el entusiasmo.
3. *Estilo participativo (S3)*. Es más indicado para subalternos que tienen una preparación de media a elevada. Las personas capacitadas pero carentes de iniciativa requieren apoyo para aumentar su motivación. Este estilo lleva a los subalternos a compartir el proceso de decisión y fortalece el deseo de desempeñar el trabajo.
4. *Estilos delegados*. El estilo participativo (S4) es el más indicado para el personal que posee buena preparación. Requiere poca dirección y apoyo para realizar el trabajo, y estimula a los subalternos con la capacidad, iniciativa y la voluntad a asumir la responsabilidad de las actividades.

Basados en lo anterior, el enfoque de liderazgo de Hersey y Blanchard; necesita que el líder sea experto o esté preparado para distinguir los problemas y demandas que se enfrenta, e implementar las soluciones adecuadas y correctas. Porque este enfoque demanda una serie de comportamiento de trabajo y relaciones. Ya que su principal enfoque es poner una atención correcta a los subalternos y sobre como ellos realizan las tareas. También señala que un líder eficaz debe estar atento y ajustar su estilo de liderazgo a los cambios en el grado de preparación de las personas involucradas en el trabajo.

#### 4.3.6.6 Nuevos Enfoques de Liderazgo

No obstante, la relativa aceptación de las teorías sobre las contingencias del liderazgo y la cantidad de investigaciones al respecto, podemos concluir que el liderazgo es un concepto complicado que está siendo analizado desde todos los ángulos, ya sea en términos de teorías, métodos de investigación o aplicaciones. Por ello la cantidad de enfoques y teorías ha aumentado gradualmente.

El líder debe ser capaz de hacer muchas cosas al mismo tiempo: escuchar, comunicar, mejorar las relaciones con los subordinados, aconsejar, resolver problemas y tomar decisiones en forma participativa. Esto significa que él debe poner atención en varios aspectos al mismo tiempo. Además, el liderazgo depende en gran medida del toque humano. Debe haber emoción. El liderazgo es una relación dinámica y sólida que exige confianza recíproca entre el líder y el liderado.

El liderazgo debe ser una relación humana que dure mientras la persona no esté totalmente preparada. Es necesario que haya una intensa realimentación entre ambos (líder y liderado) para facilitar la comprensión mutua de valores y el intercambio de experiencias.

Todas las teorías de liderazgo continúan aportando conocimientos útiles para que las organizaciones a diario puedan ponerlo en práctica. Esto sin duda es una gran ayuda para las personas líderes de la organización. Estas teorías son muy importantes y fundamentales para observar el desempeño de los subalternos dentro de la organización. Con los diferentes estilos de liderazgo cada uno aporta temas que son considerados sobresalientes para el comportamiento organizacional. Estos se enfocan en el líder, estructura, grupos e individuos para lograr un liderazgo eficaz.

Lo dicho con anterioridad, el líder, sobre todo; debe conocer al empleado para ayudarlo a identificar sus problemas y brindarle ayuda para las posibles soluciones. Conociendo sus actitudes, valores y normas personales de comportamiento, para cumplir con las

metas que no han alcanzado. Pero es necesario que exista conocimiento correspondido. Para lograr todo lo que se proponen.

Hay algunas teorías que intentan invalidar otras y muchas se complementan, lo importante entonces, es unir las teorías más aplicables para ponerlas en práctica como recurso que incrementa la probabilidad de permanencia de las personas en las organizaciones, contribuyendo al logro de la satisfacción del empleado. Por lo tanto, los conceptos y las teorías del comportamiento organizacional permiten conocer las reacciones y actitudes de las personas ante los estímulos del trabajo y la organización.

#### **4.4 Niveles del Comportamiento Organizacional**

Si se observa una organización cualquiera, se puede dividir en tres niveles atendiendo al criterio de clasificación propio del estudio del comportamiento organizacional. En el estudio del CO se aplica un enfoque dividido en niveles jerárquicos:

##### **4.4.1 Microperspectiva del Comportamiento Organizacional.**

Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento micro organizacional. Por su origen, la micro perspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo.

Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo.

En resumidas cuentas, este nivel de microperspectiva del comportamiento organizacional, se enfoca en las personas que trabajan en la organización, estudiando así al individuo sus características de personalidad, la motivación y su deseo de

sentirse satisfecho. En este nivel se podrá mencionar al individuo y su labor en las organizaciones.

#### **4.4.1.1 Las Personas y las Organizaciones**

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

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

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

Es muy importante resaltar que, las personas en las organizaciones son el sujeto activo, pues proveen lo necesario para que la empresa funcione adecuadamente, porque una organización sin capital humano no es empresa. Por eso las personas constituyen una parte fundamental, por lo tanto, debe darse el trato adecuado para lograr éxito.

Aunque muchas no se les dan el trato correcto o puede ser al contrario que las personas no aportan lo suficiente y se acomodan para no lograr los objetivos planteados que la empresa formula. Por eso si las personas representan costos y

egresos, la oficina de RH<sup>50</sup> simplemente las trata como un aspecto legal o contable. Si representa obstáculos y conflictos, la ve como parte del esquema de las relaciones industriales, o sea, desde la perspectiva ya rebasada del conflicto entre el capital y el trabajo.

Si las personas constituyen activos para la organización y son percibidas como los demás recursos (capital, tecnología e instalaciones), serán tratadas como tales y administradas como elementos pasivos. No obstante, si las personas representan capital humano, son tratadas como asociadas de la organización y proveedoras de conocimiento, habilidades y competencias. En este caso, los seres humanos se convierten en sujetos activos de la administración, pues proveen a la organización de insumos que la hacen funcionar y la dirigen a lograr lo que se proponen.

- *Características Individuales*

La psicología aborda el comportamiento humano de diversas maneras. El CO se basa en alguno de esos enfoques, pues está orientado al desempeño y ve la mayoría de las conductas en el trabajo como resultado de un proceso consciente mental del individuo. El comportamiento de las personas en las organizaciones no depende sólo de las características individuales, sino también de las organizaciones.

De las características de los individuos y de las organizaciones se derivan los principios básicos del comportamiento individual.

- ✓ *Las personas tienen capacidades diferentes:* Durante mucho tiempo los psicólogos distinguieron dos tipos de comportamiento: el innato, que no se puede mejorar mediante la capacitación, y el aprendido, que es modificable. No obstante, este enfoque ha sido superado porque la capacitación y la experiencia pueden influir aun en indicadores como el cociente intelectual.

---

<sup>50</sup> Recurso Humano

- ✓ *Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas:* El comportamiento humano está motivado por diversas necesidades, la evidencia sugiere que cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo. Así, en las organizaciones, las personas están motivadas por numerosas y variadas necesidades.
  
- ✓ *Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento.* Es evidente que las necesidades de cada individuo sólo se pueden satisfacer si se observa el comportamiento. Así, en diferentes situaciones las personas deben elegir entre varios comportamientos, cada uno de los cuales tiene cierto potencial para satisfacer sus necesidades. La teoría de las expectativas, explica que las personas optan por comportamientos que consideran que producirán resultados (recompensas o reconocimiento) y les resultan atractivos (que satisfacen sus necesidades específicas). Así, las personas se comportan de determinada manera para obtener lo que desean y toman decisiones racionales basadas en su percepción de la situación.
  
- ✓ *Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas.* La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base en su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar. La percepción del entorno es un proceso activo mediante el cual las personas tratan de dar sentido al mundo que las rodea. Ese proceso puede provocar que la realidad sea percibida de manera distorsionada. Esto explica por qué los estímulos que muchas organizaciones ofrecen con frecuencia provocan conductas negativas y poco productivas.
  
- ✓ *Las personas reaccionan en forma emocional.* Es raro que las personas sean neutrales ante lo que perciben o experimentan. Suelen evaluar si la mayoría de las cosas les gusta o les disgusta. Esta respuesta evaluativa influye en los comportamientos, pues define la importancia y el atractivo de las acciones y los resultados.

- ✓ *Los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores.* El comportamiento depende de cada persona y el entorno en el cual se desempeña. Como la conducta está determinada por varios factores que actúan al mismo tiempo, es difícil identificar las condiciones que producirán un desempeño individual eficaz.

#### **4.4.1.2 La Importancia de las Diferencias Individuales**

Si todas las personas fuesen iguales, la administración sería extremadamente simple y fácil. Las organizaciones se podrían estandarizar con suma facilidad. Como no es posible eliminar la diversidad y las diferencias personales, las empresas que buscan el éxito deben tratar de capitalizar todas las diferencias individuales de sus asociados para aumentar la competitividad. La base son las diferencias individuales, que deben ser bien administradas. Para ello, es preciso evitar dos paradigmas.

- El primero es la imagen de espejo, o la vieja creencia de que todas las personas son básicamente iguales, lo que simplifica la visión del mundo. La frase “todos se parecen a mí” define bien esta postura. Si un gerente piensa que todos comparten sus mismas habilidades, intereses, creencias y valores, y si toma esta idea como referencia para organizar a las personas e incentivarlas para buscar un objetivo común, está olvidando las diferencias.
- El segundo paradigma es la aceptación de estereotipos<sup>51</sup> sobre las personas con base en el sexo o en ciertas características raciales, étnicas o de edad. Cada persona es única y cada grupo es único. El gerente que no presta atención a esas diferencias sin duda perjudicará a su organización, a sus asociados y a su propia carrera.

---

<sup>51</sup> percepción exagerada y con pocos detalles, simplificada, que se tiene sobre una persona o grupo de personas que comparten ciertas características y cualidades.

#### 4.4.1.3 Diferencias de Personalidad entre los Individuos

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

Cada persona actúa de determinada manera en situaciones semejantes; en otras palabras, tiene peculiaridades, posee su propio conjunto diferenciado de rasgos de personalidad.

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

Se puede mencionar que los rasgos de personalidad son detallados por el lenguaje que día a día se presenta. Por ejemplo, la agresividad, sociabilidad e impulso. Esto genera una ventaja y una desventaja. Y, la ventaja que se obtiene es, que las demás personas pueden sentir y observar al instante las diferencias individuales de las cualidades y comprender como influirían en diversas ocasiones. Y es una desventaja porque a veces los términos en el lenguaje de día a día no son tan entendibles, lo cual, origina dificultad para la comprensión, comunicación y uso de la información que se obtiene de la personalidad.

Las organizaciones, como se mencionó anteriormente no existen sin las personas. El comportamiento individual es un aspecto fundamental del comportamiento

organizacional. Y es muy importante destacar que aun cuando todas las personas pertenecen al género humano, son profundamente diferentes entre sí, la forma de comportarse es diferente, al igual que las necesidades y las conductas que eligen.

#### **4.4.1.4 Percepción**

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

Es de gran importancia destacar que las percepciones de las personas y atribuciones influyen en la forma en que se comportan en su organización. Con lo antedicho; la percepción describe la forma de organizar e interpretar la información de forma sensorial. El reconocimiento explica cómo actúa la gente, la determinación de cómo la gente reacciona a las acciones de los demás. La percepción exacta permite a los empleados a interpretar lo que ven y oyen en el lugar de trabajo de una manera eficaz para tomar decisiones y actuando de forma correcta y éticamente. En cambio, las percepciones defectuosas llevan a problemas en la organización, en lo que las personas llevan a tomar decisiones erróneas.

Cambiar la percepción de los empleados respecto a su lugar dentro de una empresa es a veces una forma efectiva de mejorar el comportamiento organizacional de manera de buscar soluciones prácticas y positivas. Los empleados que perciben que tienen un mayor control sobre su vida laboral probablemente estarán más motivados para sobresalir dentro de la estructura organizacional. “La persona tiende a valorar a otras personas por su capacidad, esfuerzo o personalidad. También atribuyen la suerte o la

dificultad de la tarea a un éxito o un fracaso. Las atribuciones que la gente hace por su propio comportamiento también influyen en su desempeño en la organización”<sup>52</sup>.

- *Proceso de percepción*

Las personas se comportan de acuerdo con su percepción del mundo, que las lleva a creer que pueden lograr algo con su comportamiento. La percepción ocurre por medio de los sentidos.

La sensación que proviene de los órganos de los sentidos produce la percepción. En realidad, el cerebro recibe un conjunto de señales eléctricas que son traducidas por nuestro código interno de representaciones, el cual se encarga de dar significado a la realidad que percibimos. El cerebro realiza ese proceso por medio de programas de interpretación. Así, la representación interna que hacemos de la experiencia de un hecho no es exactamente el hecho en sí, sino una reelaboración interna y personalizada.

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

- *Distorsiones de la percepción*

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

---

<sup>52</sup> Fuente Consultada: <https://pyme.lavoztx.com/percepcin-del-comportamiento-organizacional-y-atributos-5104.html>

- ✓ *Percepción selectiva*: las personas interpretan en forma selectiva todo lo que ven, de acuerdo con sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes.
- ✓ *El efecto de halo*: es la tendencia a generalizar una percepción. La persona se forma una impresión global a partir de una sola característica; así, tiende a ver a los demás con base en generalizaciones (todos son honestos, todos creen en milagros, etcétera).
- ✓ *La proyección*: consiste en atribuir características propias a otra persona. Si alguien tiene ciertos rasgos de personalidad tenderá a verlos en los demás.
- ✓ *El efecto de contraste*: consiste en comparar a una persona con otra que reúne las mismas características, aunque en distinto grado.

#### **4.4.1.5 Atribución**

Cuando las personas observan el comportamiento ajeno suelen determinar si éste tiene causas internas (controladas por la persona) o externas (factores de la situación que son fortuitos). La teoría de la atribución estudia la formación de juicios de opinión acerca de las personas y parte del supuesto de que existen errores o 0 a subestimar la influencia de los factores externos (situación) y a sobrestimar la influencia de los factores internos o personales.

Los comportamientos relacionados con causas internas son percibidos como algo sujeto al control del individuo, mientras que los comportamientos relacionados con causas externas son percibidos como consecuencia de estímulos que provienen de fuera, como si la persona no tuviese una alternativa de comportamiento ante esa situación. La atribución depende de tres aspectos fundamentales:

1. *Diferenciación*. Ocurre si la persona presenta comportamientos diferentes en situaciones distintas. En cambio, el comportamiento usual es una reacción constante y repetida en cualquier situación.
2. *Consenso*. Si varias personas muestran la misma reacción ante un hecho similar se presenta un comportamiento de consenso.
3. *Coherencia*. El observador busca que haya consistencia y coherencia en las acciones de otras personas. Si el alumno que llega tarde suele ser puntual, entonces su retraso será atribuido a un factor externo. Sin embargo, si fuera consistentemente impuntual, seguramente su conducta será atribuida a un elemento interno.

La atribución es el proceso mediante el cual las personas buscan una explicación aceptable del comportamiento de los demás. La teoría de la atribución estudia los errores y desviaciones que provocan distorsiones en la conducta de los individuos. Por lo tanto, la atribución ha sido planteada para realizar explicaciones acerca de las maneras en que se juzga de forma diferente a las personas, dependiendo de qué significado se aplique a un comportamiento. De modo específico la atribución, determina si un comportamiento observado fue causado ya sea interna o externamente. Los comportamientos causados internamente son aquellos que se consideran que está bajo el control de la propia persona, en cambio los comportamientos causados de forma externa se consideran que son el resultado de causas fuera de control.

#### **4.4.2 Perspectiva Intermedia del Comportamiento Organizacional**

Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. También recibe el nombre de comportamiento meso organizacional. Pues funciona como nexo<sup>53</sup> entre las otras dos perspectivas del CO.

---

<sup>53</sup> Unir unas palabras u oraciones.

Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia del CO se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment)<sup>54</sup> y las dinámicas grupal e intergrupal. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo.

Con la referencia de lo detallado con anterioridad se puede decir; que el nivel de perspectiva intermedia se centra en el estudio de las personas en su calidad de miembros de grupos dentro de la organización, así como en las dinámicas de funcionamiento de grupos. Aspectos como el liderazgo, la comunicación o los procesos de toma de decisiones son elementos centrales en este nivel de estudio, que además opera como un área de enlace entre los niveles del comportamiento.

#### 4.4.2.1 Comportamiento de Grupo

- *Concepto de Grupo*

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

De ahí la necesidad de comprender el comportamiento del grupo para entender mejor el CO. Aun cuando no existe un concepto universal, se han dado diversas interpretaciones a los trabajos sobre la dinámica de grupos desarrollados por Kurt Lewin. “Todo grupo humano se concibe como un sistema social, constituido por las actividades, interacciones y los sentimientos que se dan entre los miembros del grupo”<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> Potenciación o empoderamiento

<sup>55</sup> Fuente consultada: <https://www.monografias.com/trabajos92/sobre-el-comportamiento-organizacional/sobre-el-comportamiento-organizacional.shtml>

- *Grupos Formales*

Son conjuntos de trabajo que crea la organización mediante la asignación de tareas específicas. En los grupos formales se estimulan aquellos comportamientos que favorecen el trabajo conjunto para alcanzar los objetivos de la organización. Los grupos formales pueden ser:

- ✓ *Grupos de mando.* Son grupos tradicionalmente determinados por las relaciones formales de autoridad y están definidos en el organigrama.
- ✓ *Grupos de tarea.* Son grupos definidos por la organización y formados por personas que ejecutan determinadas tareas o funciones. Sin embargo, no se limitan al área de su superior jerárquico inmediato, sino que pueden trascender las relaciones de mando.
- ✓ *Grupos temporales con plazos definidos:* Se forman para ejecutar ciertas tareas de la organización y tienen una duración definida, como las comisiones.

- *Grupos Informales*

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

- ✓ *Grupos primarios,* también llamados grupos pequeños. En términos técnicos existe una diferencia entre ambos. Un grupo pequeño es simplemente aquel cuyo tamaño es menor; en cambio, un grupo reducido por razones de aceptación se basa en la interacción que permite la comunicación directa.

- ✓ *Grupos de interés.* Son los grupos de personas que se unen para enfrentar problemas similares o alcanzar un objetivo común que satisfará sus intereses individuales.
- ✓ *Grupos de amistad.* Son grupos de personas que van más allá del entorno laboral y que tienen relaciones sociales. Por lo habitual están en un mismo rango de edad, comparten una herencia cultural, la afición por el mismo equipo de fútbol o preferencias políticas.
- *Estructura del grupo*

Los grupos de trabajo se caracterizan por tener una estructura que modela el comportamiento de sus miembros y permite explicar y prever en buena medida el comportamiento de los individuos, así como el desempeño grupal. Las principales variables estructurales de un grupo son: liderazgo formal, roles, normas, estatus del grupo, tamaño, composición y grado de cohesión.

1. *El liderazgo formal.* En general, cada grupo tiene un líder, el cual es señalado formalmente por la organización y recibe distintos nombres (gerente, jefe, supervisor, encargado, líder de proyecto o coordinador de comisión). El líder formal desempeña una función muy importante en el grupo.
2. *La función.* Es el conjunto de actividades y comportamientos que se requieren de la persona que ocupa un puesto determinado en la organización. Muchas funciones son claras y definidas, ya sea por el conocimiento que la persona tiene de una tarea organizacional o proceso técnico, o porque se lo comunica el líder formal u otros miembros de la organización. Es necesario que cada persona cumpla su función para satisfacer las expectativas de su puesto.

3. *El desempeño del papel.* Cada uno de los miembros del grupo desempeña la función específica que le ha atribuido la organización. No obstante, el cumplimiento de este papel está sujeto a infinidad de influencias.
  - a) *La identidad de la función:* Se refiere a los comportamientos de las personas que muestran cuando asumen alguna responsabilidad, pero con la certeza de que las personas cambian rápidamente cuando se enfrenten a situaciones no deseables.
  - b) *La percepción de la función:* se refiere a la visión de la manera en que la persona debe actuar en determinada situación, y se basa en la interpretación de la manera en que cree que debe comportarse.
  - c) *La expectativa de la función:* es la manera en que otros piensan que la persona debe reaccionar y comportarse en determinada situación, de acuerdo con la función que le ha sido asignada.
1. *Las normas.* Implica que los individuos deben hacer o evitar ciertas situaciones o circunstancias por lo que son medios para influir en el comportamiento de las personas, es decir, el grupo ordena sus normas, que aceptan y comporten todos los miembros de la organización.
2. *El estatus.* Se refiere a la posición social que las personas atribuyen a un grupo o a los miembros de éste.
3. *El tamaño.* Éste influye en el comportamiento del grupo debido a las variables implicadas. Existe evidencia de que los grupos pequeños realizan mejor las tareas. En cambio, los grupos más grandes obtienen mejores resultados cuando se trata de resolver problemas.

- *Condiciones de la organización para trabajar en grupo*

Un grupo de trabajo no existe en el vacío ni en el aislamiento total, sino que forma parte de una organización. El comportamiento de un grupo queda más claro cuando se visualiza como un subsistema integrado a un sistema mayor. Todo grupo está sujeto a la influencia de condiciones externas como las siguientes:

- ✓ *Estrategia de la organización.* Es definida por la directiva de la organización, que establece los objetivos globales y los medios para alcanzarlos.
- ✓ *Estructura de autoridad.* Define quién depende de quién, quién toma decisiones y cuáles son aquellas que las personas o los grupos podrán tomar en forma autónoma.<sup>56</sup>
- ✓ *Reglas formales.* Las organizaciones definen reglas, procedimientos, políticas, descripciones de puestos y directrices para estandarizar el comportamiento de sus miembros.
- ✓ *Sistemas de evaluación del desempeño y de recompensas.* Como los grupos forman parte de un sistema mayor (la organización), el comportamiento de sus miembros está influido por la manera en que la organización evalúa el desempeño y las conductas que considera valiosas y dignas de recompensa.
- ✓ *Cultura de la organización.* Define mediante normas los comportamientos aceptables e inaceptables.

El comportamiento del grupo de trabajo incluye variables como la habilidad de los miembros y el tamaño de grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los integrantes para conformar las normas de grupo.

---

<sup>56</sup> Que no depende de otros para ciertas cosas

El análisis del comportamiento organizacional desde la perspectiva de los grupos, que cada vez han logrado importancia para el buen funcionamiento en las organizaciones, es una parte importante que siempre busca alguna compensación al trabajar en conjunto.

#### 4.4.3 Macroperspectiva del Comportamiento Organizacional

La macroperspectiva se hace mención como el comportamiento del sistema organizacional como un todo. Porque se refiere al estudio de la conducta de las organizaciones enteras. Se ocupa del comportamiento de la organización en su conjunto. Estudiándolo desde un enfoque que abarca todo lo que pasa dentro de las organizaciones. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.

- *Comunicación*

La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia<sup>57</sup> y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización.

La comunicación es el principal tema de análisis y comprensión, cuando se estudia la interacción humana y los diferentes procedimientos para modificar e intervenir en el comportamiento dentro de las organizaciones. La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o personas.

1. *Control*: La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas.

---

<sup>57</sup> Acuerdo, armonía, consentimiento, conformidad.

2. *Motivación*: La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.
3. *Expresión de emociones*: La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.
4. *Información*: La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Es importante mencionar que la comunicación es eficaz para controlar la conducta de los miembros, al implementar la motivación. Ya que la misma proporciona una liberación para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales que puedan facilitar la toma de decisiones.

Para la organización es muy importante la comunicación porque ésta no puede existir sin ello, es así que la administración es comunicación. “La comunicación efectiva es básica para la transformación organizacional y se considera crítica para lograr la motivación de los empleados y su satisfacción en el trabajo”.<sup>58</sup>

- *Liderazgo*

El liderazgo en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento.

---

<sup>58</sup> De la Cruz, Noris, <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v5/v5a09.pdf>

- *Comportamiento Político*

La política es el uso del poder para influir en la toma de decisiones o en el comportamiento de las personas. El comportamiento político en las organizaciones incluye ciertas actividades que no son requeridas con parte de los puestos formales dentro de las organizaciones, pero influyen o tratan de influir en la distribución de ventajas y desventajas.

- *Comportamiento conflictivo*

Por lo general, el conflicto implica el uso de poder en disputas que involucran intereses opuestos. El comportamiento conflictivo puede producir una reacción normal y saludable compuesta por: la espera, tensión y ansiedad y resolución. De lo contrario cuando los conflictos se hacen visibles, incluye declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto. Los comportamientos usualmente son intentos abiertos de poner en práctica las intenciones de cada parte. Esas conductas tienen una calidad de estímulos que está separada de las intenciones. Como resultado de cálculos erróneos o estatutos los comportamientos abiertos a veces se desvían de las intenciones originales.

- *Conflicto intergrupala*

Es el comportamiento que se presenta cuando los participantes de la organización se identifican con diferentes grupos y perciben que los demás puede obstaculizar la realización de tareas.

- *Conflicto individual*

Es el conflicto que enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones. Los conflictos se hacen visibles, incluye declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto.

- *Administración del Cambio*

El objetivo principal del cambio organizacional planeado es modificar el comportamiento de las personas dentro de la organización. Las organizaciones sobreviven, crecen, progresan, decaen o fracasan debido a los comportamientos de los empleados, es decir las cosas que hacen o dejan de hacer. El comportamiento debe ser una meta principal del cambio organizacional planeado. Los programas de cambio necesitan tener un efecto sobre las funciones, responsabilidades y relaciones de trabajo de los empleados.

- *Cambio del Comportamiento*

Los programas de cambio centrados en el comportamiento tienden a apoyarse en la inclusión y participación activa de muchos empleados. Un cambio de conducta exitoso mejora los procesos de toma de decisión individual y de grupo, la identificación de problemas, la solución de los mismos, la comunicación, las relaciones de trabajo y otros similares.

- *Desarrollo Organizacional*

“El Desarrollo organizacional (DO) es un enfoque de cambio planeado que concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de su relación de trabajo. El DO hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional, es decir, modificar la mentalidad de las personas para que estas puedan revitalizar a la organización”<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Amorós, Eduardo “Comportamiento Organizacional, En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas”  
Pagina; 256

## **4.5 Desarrollo de un Modelo del Comportamiento Organizacional**

Para representar conceptos y facilitar la comprensión de fenómenos complejos, las ciencias suelen utilizar modelos, es decir representaciones de hechos o abstracciones de la realidad. Sirven para representar los fenómenos de manera más simple e inteligible<sup>60</sup>, ya sea en forma de un organigrama de la empresa, o en diagrama de flujo de actividades que se realizan. El modelo convencional del CO utilizado por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, los cuales tienen grados crecientes de dificultad. Los tres niveles funcionan como variables del CO y se determinan de la manera siguiente:

### **4.5.1 Variables Independientes del Comportamiento Organizacional**

Las variables independientes se enfocan a la organización en su estructura personal y grupal. Por lo que, estudia a la organización completamente. Esta parte está relacionada con los tres niveles de comportamiento organizacional.

#### *1. Las variables a nivel de sistema organizacional*

El comportamiento organizacional alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando se agrega una estructura formal al conocimiento previo del comportamiento del individuo y el grupo. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros. La organización es más que la suma de los grupos que las forman. El diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos. Estas, se encuentran en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística<sup>61</sup>, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo, programas de capacitación y desarrollo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen. Los individuos y los grupos conforman la

---

<sup>60</sup> Que puede ser comprendido o entendido

<sup>61</sup> Relativo, general, total, global

organización, en consecuencia, los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

## *2. Las variables a nivel grupal*

El comportamiento de las personas en grupos es más que la suma de los individuos si ellos por su cuenta actuaran. Lo difícil de este modelo es cuando se toma en cuenta que el comportamiento de las personas, porque cuando están en grupos es muy distinto, del que muestran cuando están solos. Por lo tanto, esta variable se entiende cuando se observa el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente de cada uno de sus integrantes.

## *3. Las variables a nivel individual*

Esta variable hace referencia a las características de las personas que influyen en su comportamiento en el trabajo. Cada persona es diferente por lo que los rasgos biográficos intervienen en ellos, tales como; la edad, género y estado civil, los rasgos de las personas: una estructura emocional, valores, actitudes y niveles de aptitudes básicas. En esencia estas características ya están definidas cuando un individuo se integra a la fuerza de trabajo, y en su mayor parte hay poco que la gerencia pueda hacer para modificarlas. Aun así, tienen un efecto muy real en el comportamiento del empleado. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible<sup>62</sup> en el CO y éste influirá en ellas.

Con base a lo mencionado, las variables independientes constituyen la relación de los niveles del comportamiento organizacional, por lo que se da a entender que el comportamiento organizacional se comprenderá mejor si se analizan de la forma correcta.

---

<sup>62</sup> Manifiesto, declarado, publico.

#### 4.5.2 Variables Dependientes del Comportamiento Organizacional

“Una variable dependiente es el factor clave que se pretende explicar o predecir y que se ve afectada por algún otro factor. Históricamente los estudios han tendido a hacer énfasis en la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción en el trabajo. En época más recientes, se han agregado a esta lista dos variables más, el comportamiento que se aparta de las normas del sitio de trabajo y la ciudadanía organizacional”<sup>63</sup>.

- *Productividad*

Una empresa es productiva si entiende; que tiene que lograr eficacia, es decir, alcanzar las metas propuestas, y además ser eficiente, logrando bajo costo al mismo tiempo. La productividad va junto con el desempeño, es decir que las personas obedecen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y esté condiciona el de la organización. Un desempeño bueno proporciona la aprobación de la organización, mientras que el desempeño poco eficaz no adiciona valor alguno.

- *Ausentismo*

El ausentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa. Las faltas pueden ser voluntarias (decididas por las personas) o involuntarias (por causas de fuerza mayor que impiden que la persona se presente a laborar). El absentismo impone costos muy elevados a las organizaciones. En general, el ausentismo causa interrupción del trabajo, pérdida de producción y enormes perjuicios que pueden llegar a la paralización total o parcial de una empresa. Ninguna organización puede operar normalmente ni alcanzar sus objetivos si las personas no se presentan con regularidad al trabajo.

---

<sup>63</sup> Robbins, Stephen P. (2009) “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL” Página, 27

Con base a lo anterior, el ausentismo laboral es uno de los principales problemas a los que las organizaciones tienen que enfrentarse. Entre sus muchas consecuencias, el ausentismo laboral reduce la productividad de la empresa y puede producir dificultades a la hora de trabajar en equipo. Por lo cual el ausentismo laboral consiste en la ausencia del empleado en su puesto de trabajo.

- *Rotación*

En una organización la fidelidad coopera a bajar la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. La rotación puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente). El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pago de vacaciones.

Es importante resaltar que la rotación daña la eficiencia de la organización ya que plantea que el recurso humano se está perdiendo, porque se van para otras empresas. Es importante resaltar que, cuando las personas no están dando lo mejor de sí dentro de la organización, es mejor sustituirlas por otras que darían lo mejor para lograr la eficiencia. Aunque en la era moderna las mismas empresas dan opciones para que las personas tengan un retiro voluntario para ayudarse a reducir costos en el mercado.

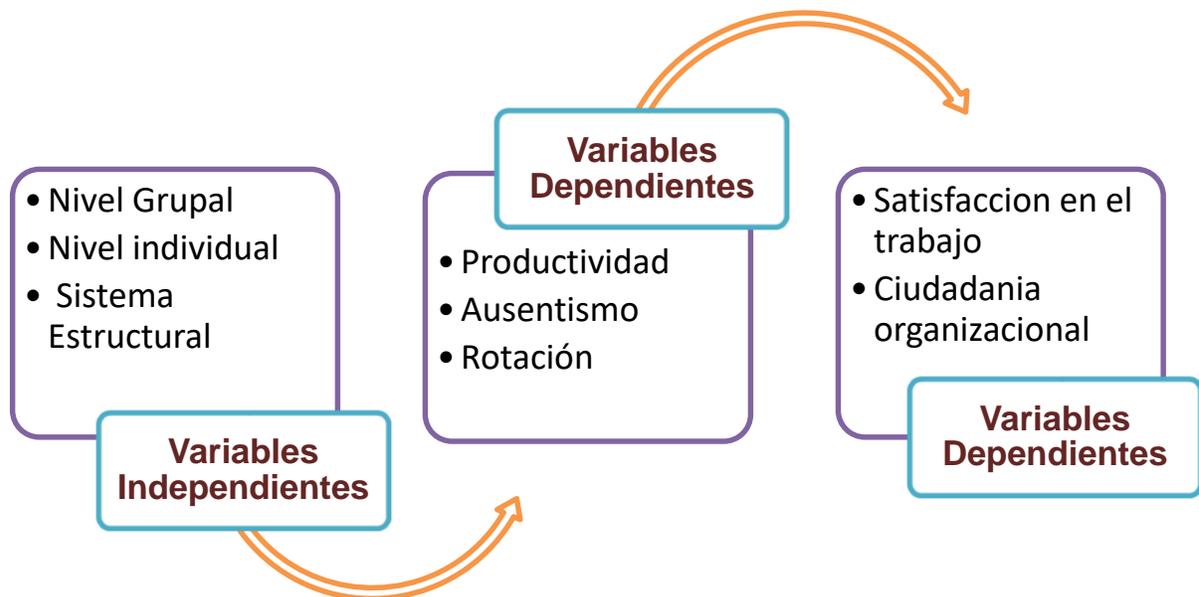
- *Satisfacción en el Trabajo*

Cuando una empresa resulta ser un lugar agradable para el trabajo, las personas en cierto modo se sienten satisfechos por el ambiente en que están trabajando. El grado de satisfacción que se tienen en el trabajo beneficia de una forma para poder contratar personal y retenerlos.

Las personas se sienten motivadas cuando el clima organizacional es el adecuado. Por supuesto, la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización.

- *Ciudadanía Organizacional*

La ciudadanía organizacional manifiesta un comportamiento individual que se alejan de tareas y mandatos que exige la organización. Lo cual aprueba favorecer fundamentalmente la eficacia de esta. La ciudadanía organizacional al ponerse en práctica eleva el desempeño dentro de las organizaciones. Aunque también tiene consecuencias con los objetivos de la organización, con reglamentos, con iniciativa personal que trasciende lo requerido, con deseo de ayudar y contribuir. El comportamiento ciudadano organizacional tiene una discreción que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de un empleado. Pero que, no obstante, promueve el funcionamiento eficaz de la organización” (Stephen Robbins, 2009).



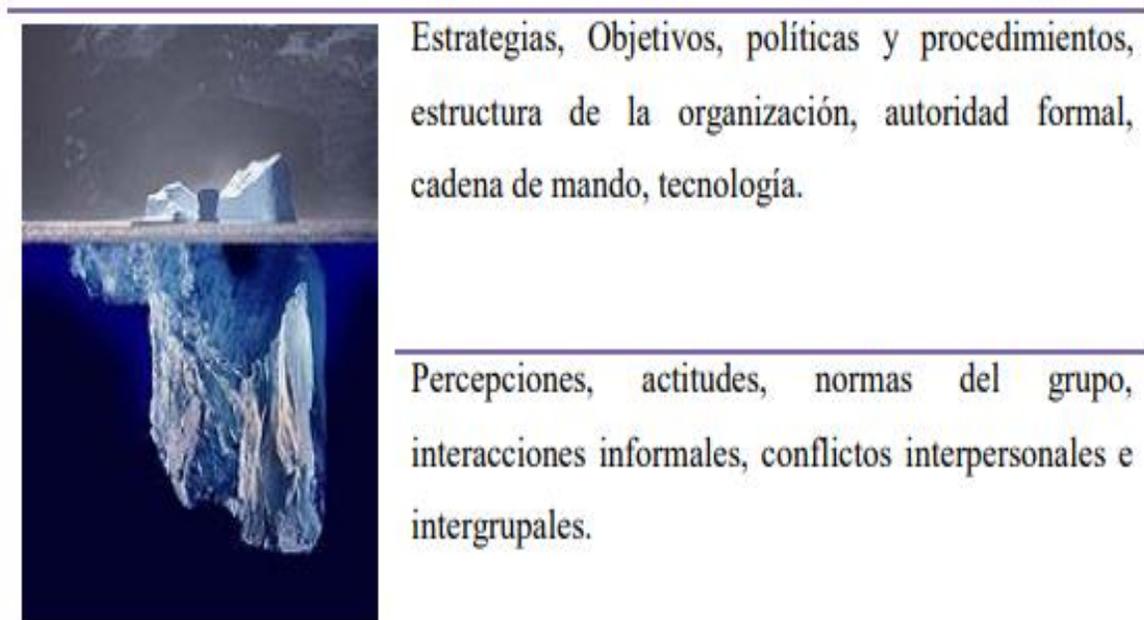
**Figura 1. Las variables importantes en el comportamiento organizacional<sup>64</sup>**

<sup>64</sup> Chiavenato, Idalberto.(2009) “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL” La dinámica del éxito en las organizaciones, Pag. 16

## 4.6 Los Desafíos del Comportamiento Organizacional

Uno de los desafíos para comprender el comportamiento organizacional es que este solo puede observarse en forma parcial. Tiene algunos aspectos superficiales visibles, como las estrategias de la organización, la definición de sus objetivos globales, las políticas y los procedimientos adoptados, la estructura de organización, la autoridad formal y la cadena de mando, así como la tecnología que utiliza. Todos aspectos superficiales pueden observarse sin dificultad.

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



**Figura 2. “El comportamiento organizacional como un iceberg”<sup>65</sup>.**

<sup>65</sup> <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802881.pdf>

En la figura anterior, se puede comprender que el comportamiento organizacional tiene diversos retos que pueden observarse en forma visible e invisible. En forma visible se da entender que no se tiene ningún problema al entender, todos los aspectos descritos y definidos para lograr el éxito en la organización. Pero el problema que puede observarse es que muchas veces no solo en eso consiste el éxito de una empresa, sino de entender y saber las percepciones de las personas y grupos que trabajan en la organización, por tal motivo los aspectos invisibles son desafíos que una organización enfrenta y que afecta el comportamiento organizacional. Porque son situaciones que no se observan fácilmente, por lo cual se debe de estudiar el comportamiento para tener el conocimiento e implementarlo para mejora de la organización.

Los nuevos desafíos que enfrentan las organizaciones cada día son las siguientes:

- ✓ *El mundo está cambiando con una rapidez increíble.* Es cada vez superior la rapidez de los cambios. En estos tiempos se ha transformado en una gran globalización, en donde las empresas hacen cada día transacciones sin impedimentos de tiempo o lugar. En respuesta a la globalización lo único firme es el cambio, que cada día va más acelerado, profundo e irregular.
- ✓ *Los cambios en el entorno de los negocios son sorprendentes.* La era del conocimiento está dejando atrás la era industrial, en la cual resaltaban activos tangibles y bienes materiales. Porque actualmente en la era del conocimiento sobresalen los activos intangibles. Por tal razón se está dando lugar a la nueva era de ideas y conceptos, y el conocimiento se está transformando en lo más importante del tiempo actual.
- ✓ *La fuerza de trabajo está cambiando.* En la época actual las personas que trabajan en las organizaciones, se están considerando con múltiples características, habilidades y aptitudes, a lo cual los altos ejecutivos de una empresa deben estar capacitados y preparados para enfrentarse con las personas con estas competencias que plantean sin interrupciones y que tiene

conocimiento de las nuevas tecnologías. Ahora la fuerza de trabajo se caracteriza por aspectos como la diversidad, el multiculturalismo,<sup>66</sup> la polivalencia<sup>67</sup>, el cambio y el desarrollo.

Con lo antedicho, las expectativas de los clientes y los competidores están cambiando. Actualmente en los mercados solo salen a reducir las empresas que son conscientes y que están preparadas de brindar a los clientes una elevada calidad, mejores servicios, costos bajos y valor agregado.

En estos tiempos se ha convertido en la era de la administración de la calidad total, refiriéndose a la administración por completo a conseguir el compromiso de todos sus miembros con la mejora continua y la satisfacción total de las necesidades del cliente. Por lo que es necesario que las organizaciones necesiten anticiparse para darle paso a la necesidad de cambio e innovación.

- ✓ *Las organizaciones están cambiando.* Es muy importante mencionar que es necesario en todas las formas posibles que las empresas se transformen, innoven constantemente para poder sobrevivir y tener éxito en los negocios difíciles e inciertos. Para ello, están reduciendo su estructura, su tamaño, eliminan niveles jerárquicos, forman alianzas con otras organizaciones, crean estructuras más simples y eficaces, se globalizan usando tecnologías actuales para estar preparados a la influencia de las competencias, creando expectativas sobre sus productos o servicios.
  
- ✓ *Los gerentes y directores también están cambiando.* Es considerado de gran importancia que los altos mandos efectúen cambios personales y organizaciones continuamente para tener garantizado la competitividad en el medio lleno de dificultades, desafíos y lo desconocido que se enfrentan.

---

<sup>66</sup> Convivencia de diferentes culturas en una sociedad o país.

<sup>67</sup> 1. Que tiene varios valores 2. Que tiene varias funciones o puede desempeñar varias funciones.

- ✓ *El conocimiento humano se está convirtiendo en el principal factor de producción de riqueza.* Los factores tradicionales de la producción (tierra, capital y trabajo) se han agotado y su utilización ha dejado de contribuir a la eficiencia y la eficacia.

Con lo mencionado con anterioridad, la era industrial, era del conocimiento; el mundo de los negocios depende cada vez más de la producción de ideas y conceptos, y los servicios y la información que se derivan del conocimiento que se están convirtiendo en bienes esenciales que se intercambian en el mercado.

#### **4.7 Retos y Oportunidades del Comportamiento Organizacional**

Existen varios cambios contundentes dentro de las organizaciones, a los cuales se tiene que enfrentar. Algunos retos y oportunidades para las empresas que apliquen el comportamiento organizacional su logro serán mucho más efectivos. De igual forma, la competencia exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados. Los retos y oportunidades del comportamiento organizacional son los siguientes:<sup>68</sup>

- ✓ *La globalización:* los administradores tienen que ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas pues el desarrollo científico técnico ha incidido en la eliminación de las barreras nacionales.
- ✓ *La diversidad laboral:* los grandes movimientos migratorios dados en los últimos años hacen que uno de los mayores retos que tiene que enfrentar la gerencia de una empresa sea la diversidad cultural de las personas que laboran en la misma y que provienen de diversos países. El reto es ayudar a desarrollar las

---

<sup>68</sup> Fuente consultada: <http://psicorganizacion.blogspot.com/2008/09/retos-y-oportunidades-del.html>

capacidades individuales, de equipo y organizacionales para valorar y adoptar la diversidad como una fuente de creatividad y fortaleza.

- ✓ *Incremento de la productividad:* Constituye uno de los objetivos fundamentales de toda empresa para lo cual se hace necesario que exista un adecuado clima laboral favorecido por el adecuado comportamiento organizacional de quienes laboran en la empresa.
  
- ✓ *Incremento de la calidad de productos y servicios que se ofrecen a los clientes:* La mayoría de los empleados en los países desarrollados ocupan puestos de servicio. El comportamiento organizacional puede contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones enseñando a los administradores la relación entre las actitudes y la conducta de los empleados y la satisfacción de los clientes.
  
- ✓ *Capacitación del personal:* esto permite que los empleados en determinadas circunstancias sean capaces de tomar decisiones acertadas y que beneficien la productividad de la empresa.
  
- ✓ *Potenciación de la innovación y el cambio:* esto permite la flexibilidad de la empresa mejorando constantemente la calidad de los productos y servicios y brindando al mercado resultados innovadores adecuados a los cambios que se van sucediendo en los diferentes ámbitos de la sociedad.
  
- ✓ *Fortalecimiento de la conducta ética:* Ante situaciones en las que hay que definir cuál es la conducta correcta y cuál la incorrecta, los administradores juegan un importante papel en tanto son los encargados de velar por el cumplimiento del código de ética de la empresa, de ahí que potencien el desarrollo de seminarios, talleres y otros programas de capacitación para fomentar el comportamiento ético.

Basado en lo anterior, los retos en una empresa u organización se fundamentan en el anhelo, la ética, metas y los objetivos que la organización establece. Uno de los retos a los que se enfrentan los altos ejecutivos es empujar la estructura de la organización y la dirección que se necesita. Cuando se tiene el comportamiento organizacional ineficaz o equivocado puede detener la competitividad de una empresa. Si una empresa está orientada a un liderazgo bajo y la satisfacción de los empleados no es la correcta, es necesario implementar cambios.

La forma en que se desenvuelve dentro de la empresa. Es decir, el comportamiento. Puede convertirse en una fuente que ofrece oportunidades interesantes e importantes para el cambio. Cuando el comportamiento de la empresa se determina y se comprende, las áreas donde existen problemas se pueden manejar correctamente. Por eso es importante hacer uso del comportamiento organizacional para dar soluciones a los retos que se enfrenta una organización. Y hacer uso de las oportunidades que el CO ofrece para una mejor dirección.

#### **4.8 Utilidades del Comportamiento Organizacional**

Todas las organizaciones crean una relación interna y externa que les ayuda a realizar sus operaciones, y lograr sus metas. Para que la empresa alcance el éxito, tiene que tratar con múltiples grupos de interés que se relacionan con los negocios. El estudio del comportamiento auxilia a los gerentes, directores, consultores, y personas que trabajan en las empresas a manejar asuntos de la organización y a mejorar la eficacia.

Cuando un líder o supervisor entiende lo que realmente significa el comportamiento organización se enfocara más en averiguar las circunstancias del trabajo para saber llevar los problemas organizacionales y ayudar a las personas y grupos a lograr sus metas de una forma eficiente. La utilidad del CO radica en los siguientes cinco puntos:

1. Permite desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en forma organizada e integrada.

2. Ofrece un vocabulario de términos y conceptos para compartir, discutir y analizar con claridad las experiencias de trabajo.
3. Proporciona un conjunto de técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo.
4. Permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones.
5. Crea condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sustentable.

El conocimiento del CO es de capital importancia para quien desee trabajar, administrar e invertir en organizaciones o simplemente interactúa con ellas. El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera como se ha gestionado el capital humano en la organización, como están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, la identificación y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos.

Tomando como referencia lo mencionado con anterioridad, es de suma importancia para los administradores comprender el comportamiento organizacional y estudiar a las personas, porque en estos tiempos no es suficiente tener habilidades técnicas, sino también poder tratar con los demás que laboran en la organización. Los puntos en los que se enfoca el uso del comportamiento organizacional ayuda a entender de mejor forma como implementarlo y que beneficios se obtienen al darle el uso correcto dentro de la organización.

## 4.9 Clima y Cultura en el Comportamiento Organizacional

Como se ha estado mencionando, las organizaciones están compuestas por grupo de personas que poseen creencias, valores, tradiciones, distintas, pero con uno o más metas que se tenga en común se crea vinculo y conexión, por lo cual se da forma al comportamiento en función de lograr los objetivos planteados, puntualizando a través de este, el clima y cultura organizacional que están estrechamente relacionados.

Las personas se desenvuelven en un ambiente laboral con cualidades específicas, como lo es la estructura, liderazgo, motivación, actitud frente a los cambios y satisfacción personal, que intervienen directamente en el comportamiento, lo cual ocasiona un clima organizacional específico.

- *Clima Organizacional*

Tamayo Saborit y Traba Ravelo (2010) plantean que “los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad”, pues en un ambiente laboral donde los miembros estén debidamente motivados los resultados son favorables, pero donde el estímulo sea ausente, por más sistematizados que estén los procesos, la organización no obtendrá los resultados deseados.

Las organizaciones cuentan con un departamento encargado de los Recursos Humanos, la cual debe proporcionar e impulsar la motivación basándose en la satisfacción de las necesidades básicas de los individuos, pues sólo el aumento de salario no basta para lograr su bienestar.

Por tanto, Mora (2011) expone que todas las personas poseen necesidades diferentes, pero las necesidades básicas planteadas por Maslow son comunes para todos, por lo que para lograr un clima organizacional agradable es indispensable satisfacer las necesidades fisiológicas, de seguridad, amor, estima y autorrealización, es decir, la

organización debe garantizar a sus miembros una estructura física adecuada para el desempeño de sus funciones, en un ambiente que le proporcione seguridad y armonía, en el que pueda desarrollarse y surgir a escala profesional y personal.

Basado en las aportaciones de los autores antes mencionados, el clima organizacional es el ambiente donde trabajan las personas y la motivación que sienten al desempeñarse diariamente, el trato que tienen con las demás personas, porque esto influye en la conducta de cada uno de los individuos.

El clima de cualquier organización puede ser cambiante debido a las distintas situaciones que se presenta en la misma, si la motivación de los miembros es elevada el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes, cuando la motivación del personal es baja, por temores, frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales el clima organizacional tiende a bajar.

Es importante tomar en cuenta aspectos para determinar cómo es el clima organizacional en una empresa:

- ✓ Ambiente físico, las instalaciones, los equipos, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- ✓ Características estructurales como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección.
- ✓ Ambiente social, que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación.
- ✓ Características personales como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas.

- ✓ Comportamiento organizacional, compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión.

Haciendo la correcta evaluación de estos aspectos a través de entrevistas, encuestas, entre otros métodos, es posible captar cuáles son las fallas o dificultades que existen en la organización en las áreas de recursos humanos y la organizacional, que interfieren directamente en los procesos que llevan a la productividad de los individuos y la organización como tal.

En un estudio realizado se dice que; "Es necesario construir un clima de trabajo agradable, para despertar potencialidades, convertirse en un verdadero coach<sup>69</sup> de la gente, considerar que la capacitación y la confianza son nuevos valores para dirigir, creando un clima de aprendizaje, libertad para aprender y para equivocarse y mejorar, para crear, tener iniciativa y creatividad para aportar ideas innovadoras"<sup>70</sup>

Además, el clima organizacional tiene una influencia en las impresiones de los individuos de lo que ellos tienen sobre su empresa ya que determinan creencias, mitos, valores y conductas que dan forma a la cultura.

El clima organizacional tiene una estrecha relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, compuesta por todos los patrones de conductas, formas de pensar, creencias y valores compartidos por los individuos dentro de la organización, que la diferencian de otras instituciones al reflejar su esencia intangible, es decir, la cultura se determina según el comportamiento de los miembros de la organización desde el punto de vista de su identidad grupal y corporativa.

---

<sup>69</sup> profesional que apoya en el logro de los objetivos. Asesor o Consultor.

<sup>70</sup> <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/estrategias-para-mejorar-el-clima-organizacional-en-una-empresa/>

- *Cultura Organizacional*

Cada país o sociedad tienen su propia cultura que interviene en el comportamiento de las personas y las organizaciones. “La cultura abarca los hábitos, normas valores compartidos, usos y costumbres, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones antiguas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero están de una forma u otra se resiste y reaccionan, lo que produce transformaciones. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente<sup>71</sup> ciertas normas de comportamiento”<sup>72</sup>. La cultura organizacional no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias.

Es importante resaltar que en toda cultura organizacional existe una serie de símbolos y signos a los que deben adaptarse los miembros de la organización, que no se encuentran en la estructura formal de la organización pero que determinan su semejanza en nivel interno o externo.

Cada organización tiene su propia cultura y para poder trabajar en ella es necesario comprenderla y asimilarla. Realizar tareas, actividades, hacer carrera en la empresa es contribuir con su cultura organizacional. También es una parte importante de formar parte de la cultura de la organización al modo en que las personas se relacionan dentro del ambiente de la empresa, sus hábitos, actitudes que resaltan y las aspiraciones. La cultura organizacional se presenta como las normas informales que dirigen el comportamiento de los individuos y acciones en ejecutar los objetivos de una empresa.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales que es conveniente conocer para apoyar todas aquellas actividades de la organización para hacerla una emulación<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> Conjunto de procesos mentales, no percibidos conscientemente por el individuo, pero que pueden influir en su manera de actuar o en su carácter.

<sup>72</sup> Fuente Consultada: <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>

<sup>73</sup> Imitación que se hace de una cosa o de una persona procurando igualarla o incluso ser mejor

Sin embargo, la cultura organizacional no es igual en todas las empresas, presentando cierta complejidad por la existencia de diversas personalidades que la componen, por tanto, según su naturaleza deben establecerse los mecanismos adecuados para evitar situaciones y barreras que afecten la productividad tales como:

- ✓ *Barreras al cambio.* La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no van de acuerdo con los que harán progresar la eficacia de la organización. Es posible que tenga lugar cuando el ambiente de la organización es dinámico, y se está parando por cambios rápidos, la cultura atrincherada de la organización puede ya no ser apropiada.
- ✓ *Barrera a la diversidad.* La contratación de nuevos empleados que a causa de su raza, sexo, grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización. La gerencia quiere que los empleados nuevos acepten valores centrales de la cultura de la organización. De otra manera, es poco posible que estos empleados se ajusten o sean aceptados. Las culturas fuertes imponen bastante presión para que se amolden los empleados. Limita los campos de valores y estilos que son aceptables.
- ✓ *Barreras a las fusiones y adquisiciones.* La compatibilidad cultural se ha convertido en una preocupación principal a la hora de tomar decisiones en cuanto a fusiones o adquisiciones, dado que se plantea que para que realmente funcionen tiene que ver más con la forma como se integran las culturas de las organizaciones.

Con base en lo anterior, es necesario que los administradores establezcan parámetros para la implementación de cambios dentro de la organización sin que afectan de manera negativa la cultura organizacional, por lo que es condición de contar con un equipo de líderes capaces de impulsar a los trabajadores para que se adapten a los cambios sin necesidad de afectar el clima laboral.

Por lo que también, el equipo de Recursos Humanos de la organización debe contar con un equipo que oriente al personal nuevo, a través de cursos o actividades de inducción a los principios, valores y normas de esta, con el objetivo de que puedan incorporarse a la empresa sin ser rechazados por el resto de los empleados así estarán en capacidad para compartir los símbolos y creencias institucionales con todos los miembros de la organización. Día tras día, las organizaciones se adaptan a las transformaciones impulsadas por el entorno competitivo constante en el que se desenvuelven actualmente, por lo que resulta de vital importancia crear una cultura sólida pero flexible ante los cambios que puedan presentarse.

Es claro que todas las organizaciones son diferentes, por consiguiente, existen características por las cuales se diferencia una cultura de otras como: la iniciativa individual, la tolerancia del riesgo, el control, la identidad e integración, los sistemas de incentivos, la tolerancia del conflicto y el modelo de comunicación, todos orientados a cumplir la misión y visión de las institución, brindando consistencia a la organización, donde se manifiestan diversos elementos para formar una serie congruente de creencias, valores, supuestos y comportamiento consecuentes.

Para que exista un clima organizacional interesante y positivo es necesario que todos los individuos cuenten con factores físicos, psicológicos, sociológicos, de comunicación y motivación constante que les impulse a innovar y adaptarse rápidamente a los cambios.

De igual forma, es importante que los miembros de una organización manejen los mismos códigos y símbolos que los diferencian de las demás instituciones y fomentan su identidad corporativa, a fin de evitar que las posibles barreras afecten directamente su comportamiento y, por consiguiente, la cultura organizacional.

Tomando como referencia lo detallado con anterioridad, cada organización se complementa con diferentes rasgos o características, que hacen que sea su estilo de

vida, comportamiento, modo de pensar, temperamento y apariencia. Adicionalmente, las organizaciones tienen cualidades diferentes que son palpables y medibles. Diversas situaciones que pasan en una organización se desprenden de su cultura, como un conjunto de reglas. Comprender más a fondo sobre la cultura organizacional es demasiado importante para entender el comportamiento organizacional, porque la cultura conforma el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones.

## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 5.1 Análisis

Basados en la presente investigación bibliográfica, y tomando en cuenta acerca de los inicios del comportamiento organizacional que tiene sus orígenes en el siglo XVIII y XIX, haciendo referencia de tres grandes precursores del campo; Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen. Estas tres personas fueron particularmente importantes, empezaron a desarrollar ideas y conceptos que ejercieron una gran influencia en la determinación de la dirección y los límites del comportamiento organizacional. Sobre todo, ejerciendo influencia en la división del trabajo y abogando por horas reglamentadas para los subordinados de fábricas. Después de esto, surge la época clásica abarcando el periodo de 1900 a mediados de la década de 1930, preocupándose más por la estructura de las organizaciones que por los individuos dentro de la organización. Surgiendo las primeras teorías de la administración, quienes las principales contribuciones de Frederick Taylor, Henry Fayol, Max Weber, quienes empezaron con las prácticas modernas de la administración. Con el principal objetivo de incrementar la productividad y eficiencia dentro de la empresa, generando un esfuerzo extra que motivaría a las personas, que con el tiempo tendría un impacto en el comportamiento personal. Mary Parker Follet y Chester Barnard, resaltaron la importancia de ver a las organizaciones desde la perspectiva del comportamiento de los individuos y grupos y que una parte importante del éxito de la organización dependía de lograr la cooperación del personal.

El “lado de la gente” de las organizaciones llegó a su madurez durante el periodo de la época conductista, esta época estaba marcada por el movimiento de relaciones humanas y la aplicación de las investigaciones de la ciencia conductual en las organizaciones, aunque al principio esta época no tenía mucha influencia, empezó a tomar fuerza hasta los años 30, donde acontecimientos tuvieron un papel importante en el desarrollo y aplicación del comportamiento organizacional. “El nacimiento de la oficina de personal” y “El nacimiento de la Psicología Industrial” donde se veía que

técnicas usar para la selección y capacitación del personal, sobre todo entender mejor el comportamiento de cada uno de los individuos.

Después de estudios de los inicios del comportamiento organizacional, surgieron teóricos de la conducta quienes emprendieron estudios directos acerca del comportamiento de las personas, con las aportaciones de los teóricos; B.F. Skinner, Fred Friedler, Herzberg, Richard Hackman y Greg Oldham, se obtuvieron investigaciones más profundas sobre los individuos y sus motivaciones que da paso importante en las organizaciones para hacer un estudio eficiente del comportamiento y aplicarlo en un marco de contingencia, concediendo varias sugerencias que dependen de factores situacionales, que al aplicarse el CO la teoría de contingencia reconoce que no existe una única forma mejor para manejar a las personas en las organizaciones. En la época actual estas teorías, aunque han tenido modificaciones, pero siempre con las ideas principales que han sido aportados por los diversos científicos y teóricos anteriormente mencionados, averiguan la comprensión de distintos eventos de comportamiento.

Con base en los orígenes y teorías descritas anteriormente, se puede apreciar diversos conceptos de autores como; Idalberto Chiavenato (2009), Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2009), Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. (2009). Donde concuerdan en las definiciones al manifestar que el comportamiento organizacional es la interacción, relación entre personas, grupos individuos y la organización, asimismo todos los autores de una u otra forma indican que es un campo de estudio, aplicación de conocimiento, disciplina, entre otros, utilizada para aumentar la efectividad de la organización o mejorarla.

En base a dichas definiciones se define al CO como: el estudio de lo que las personas hacen en una organización, que distingue a las organizaciones unas de otras y que el objeto de dicho estudio es aplicar dicho conocimiento a mejorar la organización. Por lo que se debe tener en cuenta que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas y de estas depende el comportamiento humano.

Es importante resaltar que el comportamiento organizacional es una disciplina académica y ayuda a que los administradores observen el comportamiento de las personas y grupos que actúan dentro de la empresa, porque son los individuos en que se visualiza determinados comportamientos.

Como lo indica Eduardo Amoros en su libro “ Desarrollo de Ventajas Competitivas” los objetivos y metas que tiene el comportamiento organizacional ayudan a comprender, describir, predecir y controlar para tener una mejor eficiencia en las diferentes tareas que realizan las personas dentro de la organización, observando cómo se comportan los individuos en diversas situaciones, entendiendo porque las personas actúan de una u otra manera, visualizando el futuro de los individuos, logrando que los administradores tengan capacidad de predecir que un número de empleados sean más productivos y sobre todo, controlando como se conducen los empleados para mejorar su desempeño, porque uno de sus objetivos principales de los administradores es tener impacto en los comportamientos de sus empleados.

Resaltar los factores del comportamiento organizacional es de vital importancia, para analizar cómo está conformada una organización. En la cual las personas constituyen una parte importante y valioso en lo interno de una empresa. El comportamiento del personal tiene cualidades en diferencias individuales y de personalidad, como también las personas tienen varias cosas semejantes, como lo es el lenguaje, motivación y comunicación. Aunque también hay varias cosas que se tienen y no son iguales, como en la forma de pensar, actuar, decir y sentir. Destacar que las personas son ayuda perfecta para las organizaciones, para operar y producir en un ambiente repleto de oportunidades y amenazas. Sin ellas las organizaciones no existirían ya sea para tener éxito o fracasar.

En el nivel de microperspectiva de una organización, se enfoca en las personas estudiando sus características de motivación y personalidad, aunque sus características no solo dependen de las personas, sino también de las empresas. La vida de las personas en la organización depende de gran manera, de cómo, perciben

su contorno. La percepción es un aspecto de mayor efectividad para la mejora del comportamiento organizacional, solucionando problemas y prácticas. Una gran certeza, es que las personas que se sienten alentados en su lugar de trabajo, son las que tienen más probabilidades de sobresalir dentro de la estructura de la organización.

El grupo también es de suma importancia, porque al gestionarse de una manera correcta el capital humano, se llegan a altos niveles de satisfacción y estudiar el comportamiento organizacional entre los miembros de los grupos contribuye para analizar y prever sus comportamientos en lo interno de la organización. El nivel de perspectiva intermedia es el que se enfoca en el estudio de los grupos y equipos, para mejorar la satisfacción y desempeño colectivo. El estudio del comportamiento organizacional visualizado desde la perspectiva de los grupos, cada día, ha llegado a conseguido mayor interés dentro de las empresas. Constituye un aporte valioso en compensación para el trabajo en conjunto.

Otro factor clave dentro del CO, es la estructura sin ella los grupos y personas no se coordinarán de manera efectiva, lo cual surgirían problemas para el control y supervisión de evaluación de desempeño de los individuos. Acompañado a esto, la tecnología y el entorno también son factores que influyen de manera trascendental, porque ninguna organización está aislada a tener contacto en entorno externo e interno, de tal forma que afecta el comportamiento humano en las empresas.

El comportamiento organizacional, cuenta con características que ayudan a tener un mejor control de cómo deben ser administradas las personas, radicando su importancia en predecir la conducta de individuos y grupos, tratando de adaptarlos a un mundo de constante cambios, en el cual también, ciertas disciplinas predominan, para tratar de explicar y medir ciertos comportamientos humanos, como lo son; disciplinas de psicología, antropología, ciencia política, psicología social y sociología, que en base a estas disciplinas empezaron a surgir teorías sobre el comportamiento en la administración, en donde se centra en el individuo, haciendo un estudio de comportamiento con relación a factores internos y externos.

Para entender acerca del comportamiento organizacional, las teorías se centran en el comportamiento individual, donde el estudio de la motivación es un tema fundamental, porque de este estudio, las teorías administrativas consiguieron una excelente contribución. Con la teoría de relaciones humanas, se puede apreciar que el ser humano está equipado de diversas necesidades que guían y dinamizan su comportamiento a ciertos objetivos personales. Cuando se logra compensar una necesidad, siempre van surgiendo nuevas necesidades, por lo cual los teóricos de las teorías, se basan en teorías de motivación, donde se demuestran que el administrador debe de tener capacidad para entender el comportamiento del hombre y hacer uso adecuado de la motivación, como un medio valioso para mejorar la calidad de vida dentro de las empresas.

De las definiciones de motivación algunos autores la señalan como una forma de incitar un comportamiento, sosteniéndolo y dirigirlo, partiendo principalmente que los motivos de comportamiento humano se enfocan en el individuo, que proviene de sus fuerzas internas, lo cual lo hacen único.

El principal objetivo de las teorías del comportamiento humano, es comprender de una u otra forma al individuo, en su satisfacción e insatisfacción y necesidades, provocado por su entorno en condiciones de trabajo. También en descubrir como las personas se sienten motivados al obtener recompensas y como esto puede afectar e influir en su conducta y productividad que va unido con incentivos que la empresa otorga para que el personal se sienta satisfecho.

En la teoría de las expectativas, dar una explicación de cómo las personas se comportan ante un conjunto de opciones. Otra teoría destacable es la cognoscitiva, en ella se obtiene una visión de que son las necesidades internas del individuo que provocan un determinado comportamiento o actitud. En esta teoría, la persona busca y construye su propio mundo y desarrolla sus actitudes y comportamiento para lograr satisfacer sus necesidades y deseos. Las teorías psicoanalíticas se basan en la vida pasada de la persona, que lo marcan de una forma inconsciente, para lo cual genera

necesidades y deseos, que lo motivan a actuar de una manera determinada, que son según las circunstancias que lo han rodeado y marcado.

Las teorías del comportamiento en el liderazgo, han sido fundamentales, el cual ha dado paso a diversas investigaciones, en el cual sus primeros estudios parten de la identificación de los rasgos de personalidad del líder. Como ejemplo de los rasgos de líder, son; el coraje, astucia e inteligencia, etc. Son el fundamento principal de la conducta del líder. Douglas McGregor, teórico conocido sobre el comportamiento del liderazgo, describe sobre los comportamientos de los altos mandos, de los cuales, denomino X e Y. de los cuales son estrictos y severos, (teoría X) Como también utilizables y modernos, donde las personas se motivan y tienen un crecimiento personal (Teoría Y). Por lo cual; un líder es la persona que influye en otras, motivándolas y dirigiéndolas con seguridad para alcanzar sus objetivos propuestos. Pero es importante que exista un conocimiento reciproco para lograr las metas.

Un líder debe tener la capacidad de realizar varias cosas y de poner atención en varios aspectos al mismo tiempo, como escuchar, tener una excelente comunicación, tomar decisiones, resolver problemas, etc. Las teorías de liderazgo cada son más útiles en las organizaciones, con los diferentes estilos de liderazgo, que cada uno brinda apoya con temas valiosos para el comportamiento organizacional, enfocándose en los individuos, grupos y estructuras, alcanzando un eficaz liderazgo.

El CO pretende aclarar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes. Muchas de estas teorías hacen referencia a problemas a los que se enfrentan regularmente los directivos en su trabajo, como la motivación de sus subordinados; la creación de sistemas de incentivos y de recompensas que reconozcan los logros personales. En el transcurso del tiempo, hay teorías que pretenden desaprobar algunas y otras se unen, complementándose para aplicarse de manera correcta y alcanzar una mejor probabilidad de permanencia de personas en las organizaciones. Por lo que las definiciones y teorías del

comportamiento organizacional, ayudan a saber las aptitudes y actitudes de los individuos ante los estímulos de trabajo.

La mayoría de autores acerca del comportamiento organizacional, agregan tres niveles de análisis; individual, grupal y organizacional. Los cuales se desempeñan como variables dependientes e independientes del CO. La variable dependiente, hace estudios eficaces en la productividad de las personas, si las personas no se sienten capaces en su desempeño, no proporcionarían resultados esperados, y si es al contrario, si se sienten motivados, lograrán alcanzar las metas asignadas, al mismo tiempo con bajo costos.

Entender a profundidad el comportamiento organizacional, no es tarea fácil, porque también se enfrenta a desafíos que se visualizan a simple vista, como lo son; los objetivos, políticas, la estructura, cadena de mando, etc. El CO es visualizado como un iceberg, los aspectos que son tan profundos no son observables, como lo es, las percepciones, actitudes, normas de grupo, etc. Por lo que es necesario comprender el CO para aplicarlo de manera eficiente y lograr resultados impresionantes.

El clima laboral y la cultura organizacional, son conceptos de gran importancia para el estudio del comportamiento organizacional, estos temas están estrechamente relacionados. Las organizaciones están constituidas por personas que se diferencian de poseer creencias, valores, tradiciones, costumbres. Y no solamente las personas, sino también las organizaciones, que tienen su propia cultura. Pero que, al unirse por un fin común, se da forma al comportamiento, en lograr resultados propuestos.

En las organizaciones, la mayoría cuenta con departamento de Recursos Humanos, el cual debe enfocarse en las necesidades de los individuos para su satisfacción y no solamente en el aumento de un salario, para lograr su motivación. Una parte importante es que formar parte de la cultura de la organización, es que las personas se sientan en un ambiente adecuado, que su clima sea favorable para realizar las tareas que la empresa exige. Cuando se contribuye en hacer las tareas y actividades

se está, ayudando a la empresa, pero también, ayuda a la cultura de la organización. Donde las actitudes, aptitudes y aspiraciones de las personas se resaltan para contribuir de una mejor manera. El comportamiento de los individuos de una organización determina la cultura y clima organizacional, los cuales están asociados, pues la cultura siempre va delante y es fundamento del clima organizacional, al tiempo que la cultura es de donde se deriva el clima, sin embargo, el clima puede modificarse cuando la cultura es consistente

## 6. CONCLUSIONES

1. El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Además, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad y la influencia que ellos ejercen dentro de la organización, como también la influencia que las organizaciones ejecutan sobre los individuos. Por eso, se considera mutuo el comportamiento organizacional entre las personas y las organizaciones.
2. Las teorías del comportamiento se sustentan en las conductas individuales de las personas, por lo cual, la motivación es un tema que está más que relacionado con el comportamiento organizacional. La mayoría de las teorías describen que el proceso de motivación está conducido a metas que son los resultados que las personas averiguan, y las necesidades que son las carencias que las personas experimentan, por ello; cuando surge una carencia, provoca incomodidad en la persona.
3. El comportamiento en el liderazgo es un tema muy importante para intervenir en la conducta humana. El líder influye en otras personas, guiando e inspirando y motivando para alcanzar los objetivos y metas individuales y organizacionales, que para lograr el éxito es indispensable que exista conocimiento recíproco. Así como el líder debe conocer bien a las personas que impulsa, ellos también deben conocer bien a su impulsor.
4. El concepto de clima organizacional incide de manera impresionante en el comportamiento de los miembros de la organización, porque es la calidad de las características ambientales que perciben o experimentan dichos miembros y que cuando se encuentran estimulados, el clima organizacional mejora y se convierte en un aspecto satisfactorio, pero si es al contrario y se sienten

desmotivados, el clima organizacional se traduce en desagradable e insatisfactorio.

5. Con investigaciones realizadas, se dice, que la cultura de cada nación interviene notablemente en la cultura de las organizaciones y, por tanto, en el comportamiento organizacional. Es decir, la cultura organizacional se define por las costumbres, creencias, valores, tradiciones que comparten los miembros dentro de la organización, también las actitudes, aspiraciones e interacciones forman parte de la cultura. Para conocer una organización, es importante, averiguar y conocer su cultura, aprendiendo y aceptándola.

## 7. RECOMENDACIONES

1. El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una organización es un desafío que antes no era tan pensado por parte de los administradores, y que en los tiempos actuales constituye una de las tareas más importante; por lo cual; la organización o empresa, debe tratar de aplicar los conocimientos que se obtienen del estudio del comportamiento; ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de cualquier organización, para alcanzar las metas fijadas.
2. Es de suma importancia para las empresas y diferentes organizaciones, lograr que las personas sean motivadas, para que se sientan decididas, confiadas y comprometidas a alcanzar los objetivos propuestos, infundiendo suficiente energía para que logren el éxito por medio de un trabajo bien realizado, ya que es uno de los mayores retos de las organizaciones. Por lo que es indispensable que el área de Recursos Humanos pueda inculcar motivaciones humanas, para conseguir la colaboración eficiente de las personas.
3. Es necesario que el líder refleje a sus seguidores el tipo de comportamiento que les permita lograr los objetivos; y que la conducta del líder sea destacable para la importancia de alcanzar altos niveles de desempeño. El líder debe diagnosticar la conducta de los individuos, crear un ambiente agradable y motivador y recompensar el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo. Ya que La motivación de las personas es la habilidad fundamental para el liderazgo.
4. El Departamento de Recursos Humanos en las organizaciones debe crear un ambiente favorable y positivo, que permita al personal de la empresa estar entusiasmados y motivados, que por lo consiguiente pueden mejorar el rendimiento y la productividad, con implementación de diversas estrategias que

sean dinámicas y flexibles para que todo el personal tenga éxito en su desarrollo.

5. Es importante y necesario que dentro de las organizaciones cuenten con equipo capacitado, para orientar al personal nuevo, por medio de cursos o actividades de inducción para que conozcan los principios, valores, normas, creencias de dichas organizaciones, para poder unirse a la organización, sin temor a ser desaprobados por los demás colaboradores y también para apoyar actividades de la organización para hacerla competitiva.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 8.1 Bibliografía

Amorós, E. (s.f.). En *Comportamiento Organizacional, En busca del desarrollo de ventajas competitivas* (págs. 6-19). Lambayeque, Perú.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Robbins, S. P. (2004). En *Comportamiento Organizacional* (págs. 594-604). México: Pearson Education Inc.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

## 8.2 E-grafía

- (s.f.). Recuperado el 29 de Enero de 2019, de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6658/3/302.35-A489d-Capitulo%20II.pdf>
- (UDC), U. d. (s.f.). Recuperado el 05 de Febrero de 2019, de <https://www.docsity.com/es/comportamiento-organizacional-tema-1/2937176/>
- Conexionesan*. (12 de Septiembre de 2016). Recuperado el 12 de Febrero de 2019, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/para-que-sirve-el-estudio-del-comportamiento-organizacional/>
- (01 de 11 de 2018). Recuperado el 17 de Febrero de 2019, de <https://www.miempresaessaludable.com/bienestar-emocional/articulo/que-es-la-teoria-x-y-mcgregor>
- Scielo*. (2018). Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362018000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100010)
- Vanés Amseian Consultoria*. (05 de Julio de 2018). Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de <https://www.vanesamseianconsultoria.com/2018/07/05/los-3-niveles-del-comportamiento-organizacional/>
- Aguilar, & Pablo. (s.f.). Recuperado el 17 de Febrero de 2019, de <http://pabloteoriadelaorganizacion.blogspot.com/2016/07/disciplinas-que-han-contribuido.html>
- Arenivar, G. (12 de Diciembre de 2015). Recuperado el 07 de Febrero de 2019, de <http://vivirlaexcelencia.blogspot.com/2015/12/que-es-el-comportamiento-organizacional.html>
- Blequett, M. (s.f.). *Monografías*. Recuperado el 14 de Febrero de 2019, de <https://www.monografias.com/trabajos92/sobre-el-comportamiento-organizacional/sobre-el-comportamiento-organizacional.shtml>
- C. Q., A. (2013). *MindMeister*. Recuperado el 05 de Marzo de 2019, de <https://www.mindmeister.com/es/193823372/historia-del-comportamiento-organizacional?fullscreen=1>

- Caballero, E., & Rubi, S. (s.f.). *Academia*. Recuperado el 31 de Enero de 2019, de [https://www.academia.edu/10133309/HISTORIA\\_DEL\\_COMPORTAMIENTO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.academia.edu/10133309/HISTORIA_DEL_COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL)
- Casique, S., Laura, M., Mendoza, J. L., & Jauregui, M. (s.f.). Recuperado el 06 de Febrero de 2019, de <https://studylib.es/doc/381335/universidad-nacional-experimental-de-los-llanos>
- Cobo, C. E. (s.f.). Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006394.pdf>
- Conexionesan*. (s.f.). Recuperado el 03 de Marzo de 2019, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/estrategias-para-mejorar-el-clima-organizacional-en-una-empresa/>
- Cordorr Diaz, R. A. (2015). Recuperado el 16 de Febrero de 2019, de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7213/ENSAYO%20FIN\\_N%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7213/ENSAYO%20FIN_N%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- De La Cruz, N. (s.f.). *Perspectivas Psicologicas*. Recuperado el 14 de Febrero de 2019, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v5/v5a09.pdf>
- Gonzalez Hernandez, N. L. (s.f.). *Gestiopolis*. Recuperado el 11 de Febrero de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-del-recurso-humano-y-comportamiento-organizacional-ensayo/>
- Jaramillo Rivas, M. (s.f.). Recuperado el 14 de Febrero de 2019, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%2520VI/Guia/Guia.pdf>
- Jessica, S. (19 de Junio de 2016). *SCRIBD*. Recuperado el 4 de Febrero de 2019, de <https://es.scribd.com/document/316177788/La-Era-Del-Comportamiento>
- Joomla Templates*. (s.f.). Recuperado el 17 de Febrero de 2019, de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/161-lawler-iii-edward-e.html>
- Mancera Ruiz, M. R. (10 de Octubre de 2016). *Seguridad Minera*. Recuperado el 12 de Febrero de 2019, de <http://www.revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/>
- Marcos Rodriguez, L. A. (27 de Febrero de 2012). Recuperado el 04 de Marzo de 2019, de <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>

Martinez, C. (30 de Agosto de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 11 de Febrero de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-comportamiento-humano-en-la-administracion/>

Mendoza Pacheco, H. J. (14 de Junio de 2006). *Monografias*. Recuperado el 4 de Febrero de 2019, de <https://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional2.shtml>

*Psicoorganización*. (s.f.). Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de <http://psicorganizacion.blogspot.com/2008/09/retos-y-oportunidades-del.html>

Reyes, A. (14 de Abril de 2012). Recuperado el 12 de Febrero de 2019, de <http://amrcreyesconde.blogspot.com/2012/04/capitulo-1-fundamentos-comportamiento.html>

Sanchez, R. (s.f.). *Academia*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de [https://www.academia.edu/15087535/Historia\\_del\\_comportamiento\\_organizacional](https://www.academia.edu/15087535/Historia_del_comportamiento_organizacional)

*Timetoast*. (s.f.). Recuperado el 27 de Enero de 2019, de <https://www.timetoast.com/timelines/antecedentes-historicos-del-comportamiento-organizacional?print=1>

## 9. ANEXOS

### 9.1 Anexo 1: Ficha Bibliográfica

**Autor:** Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A.

**Materia:** Seminario RRHH

**Título de la obra:** Comportamiento Organizacional  
Decimotercera edición,  
Pearson Educación de México, S.A. de C.V.  
2009

**Tema:** Comportamiento Organizacional

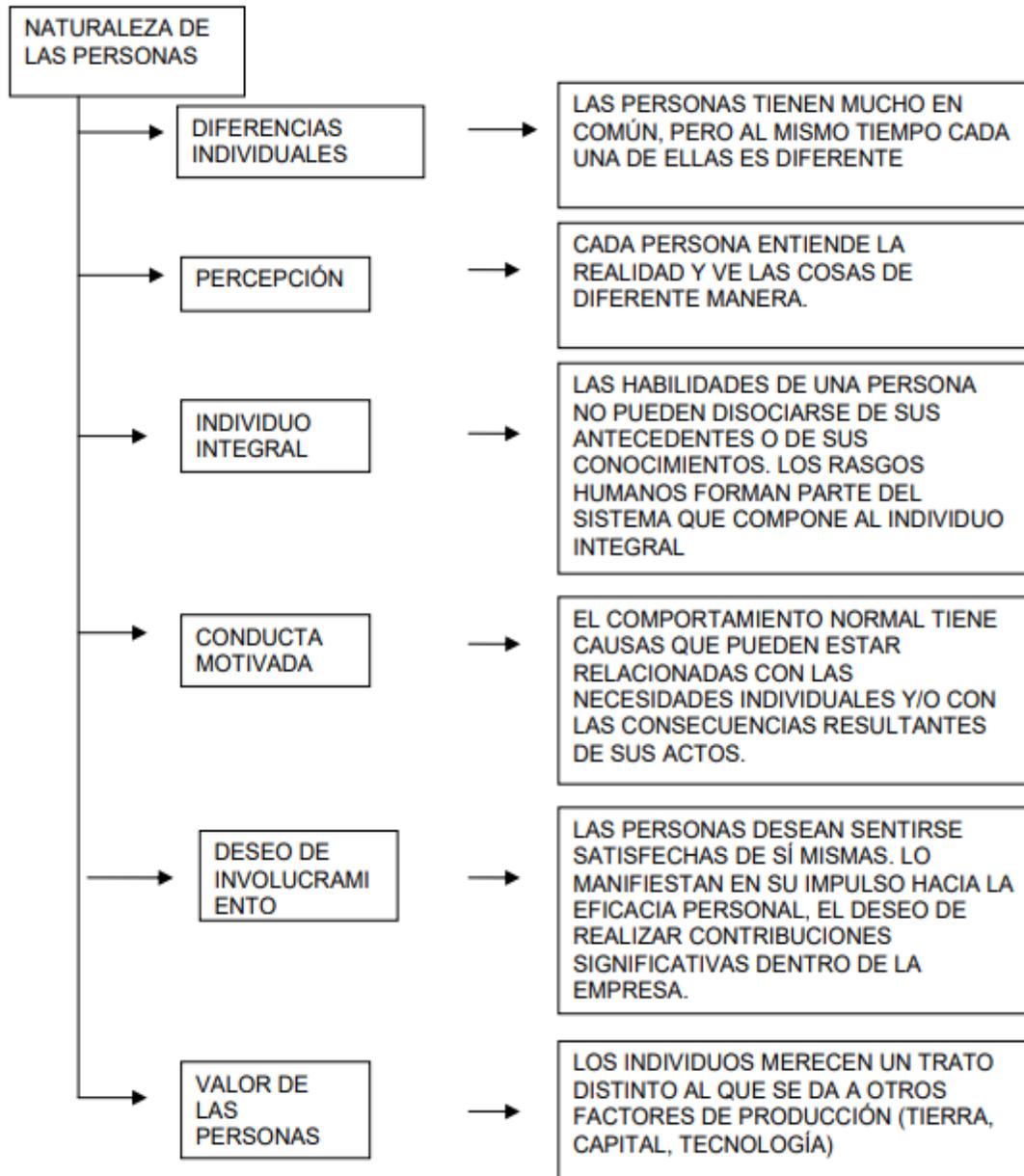
**Aspecto:** Bibliográfico

**Página(s):** 10-11

**Contenido:** Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. Incluye temas fundamentales de la motivación, liderazgo, clima y cultura organizacional. Estos temas están estrechamente relacionados para estudiar al individuo y observar sus motivaciones en acciones que realiza.

## 9.2 Anexo 2: Diagrama de Naturaleza de las Personas

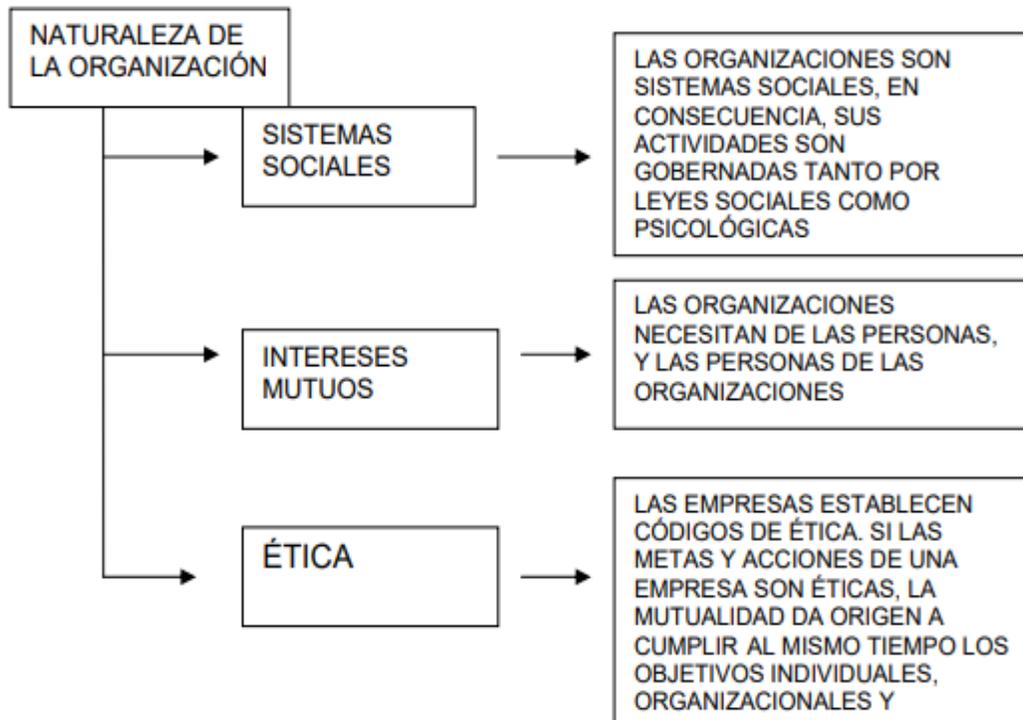
- Diagramas que sintetizan la teoría acerca de la naturaleza de las personas y de la organización dentro del Comportamiento Organizacional.<sup>74</sup>



<sup>74</sup> Fuente consultada: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6658/3/302.35-A489d-Capitulo%20II.pdf>

### 9.3 Anexo 3: Diagrama de Naturaleza de las Organizaciones

Organizaciones con conceptos básicos que forman sistemas sociales, que se integran con base en intereses mutuos y requieren tratar éticamente a los empleados para su óptimo crecimiento.



**TRABAJO DE GRADUACIÓN  
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
INFORME DEL TUTOR**

**Nombre de la alumna (o):** Julieta Eunice García Juárez

**Valoración sobre el desarrollo de la investigación: metodología, técnicas y fuentes utilizadas:**

Excelente aplicación en su metodología, técnicas y fuentes consultadas.

**Comentario preciso y breve sobre el logro de los objetivos del trabajo de graduación:**

Excelente esfuerzo en el desarrollo de su trabajo, logrando cumplir con todos los objetivos.

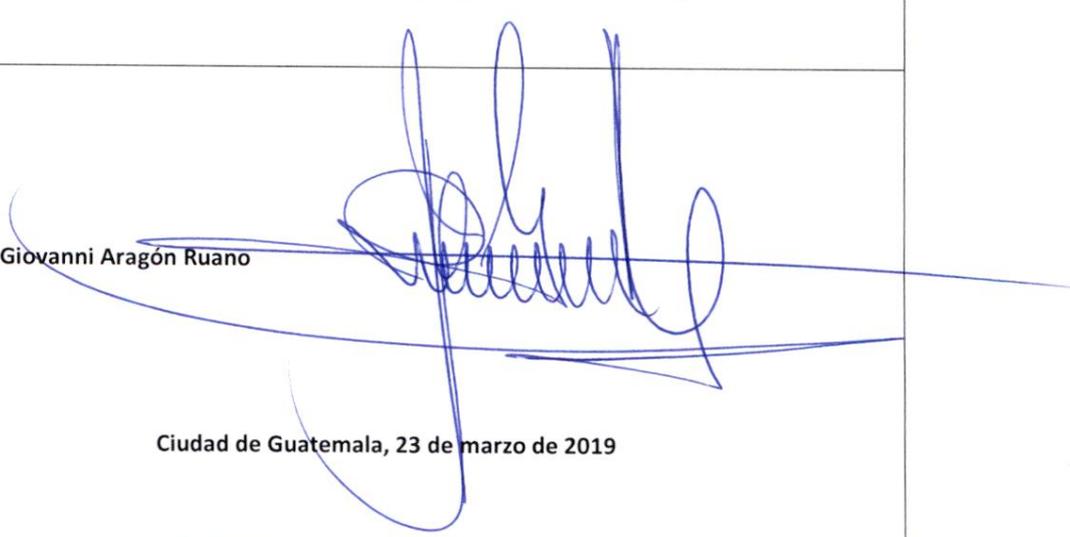
**CALIFICACIÓN**

Zona acumulada por avance de investigación durante tutoría:	60 puntos
Revisión y aprobación final del Tutor-Metodólogo:	<u>30 puntos</u>
Total:	90 puntos

**Criterio general que sustenta la aprobación o no de la Investigación Bibliográfica:**

Excelente trabajo realizado, cumpliendo con el propósito de la investigación

Lic. Héctor Giovanni Aragón Ruano



Ciudad de Guatemala, 23 de marzo de 2019



Guatemala, 08 de Junio de 2024

Señores:  
Universidad Galileo  
IDEA  
Presente.

Por este medio de la presente YO Julieta Eunice García Juárez que me identifico con número de carné 150006950 y con DPI 2945401560917 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Tecnología y Administración en Recursos Humanos

**"Autorizo a Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"**

LA IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA.

Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. \_\_\_\_\_