

1

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)



LCA Jorge Luis Maciel Ávila



Los profesionales se vinculan con diferentes tipos de organizaciones, por lo que es necesario que cuando emprendan su práctica laboral sepan conducirse en ellas hábilmente y con inteligencia, procurando su bienestar y el de su comunidad, así como el desarrollo técnico-científico y competitivo de su carrera.

Para comprender el campo de estudio que estamos iniciando, es decir el Comportamiento Organizacional (CO) revisaremos algunos contenidos básicos que serán de utilidad.

1.1 Conducta.

Comenzaremos por hacer algunas precisiones respecto a la terminología, lo cual puede ser buen inicio para comprender lo que veremos durante este curso. Para ello iniciaremos con las siguientes definiciones:

Conducta.- Comportamiento del individuo en sus aspectos éticos.

Comportamiento.- El Diccionario de psicología ^[1] da a entender que comportamiento y conducta son sinónimos. Por lo tanto, utilizaremos éstos términos indistintamente.

El recurso que se considera de mayor importancia en las empresas, es el humano, por lo que es obvio atender este tema en el ámbito organizacional.

Organización.- Estructura o agrupación de cualquier clase en la que existe una diferencia sistemática de partes y funciones, por ejemplo: organización social.

El comportamiento de la gente es estudiado por varias disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología.

En vista de que el ser humano es por naturaleza gregario y en virtud de lo que tratamos en esta unidad, hemos agregado la definición de conducta social.

Conducta social.- Se caracteriza porque las reacciones están dirigidas hacia otros organismos ordinariamente de la misma especie, o que sirven como estímulo ejemplar para otros individuos.

Ahora sí volquémonos a especificar el significado de nuestra materia de estudio.



1.1.1 Comportamiento organizacional (CO).

Conforme a lo expuesto al inicio, se concluye que la conducta organizacional y comportamiento organizacional tienen el mismo significado.

El comportamiento organizacional investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, ya que con estos conocimientos, se puede optimizar la eficacia de dichas organizaciones.

1.1.2 Psicología organizacional.

La psicología organizacional es la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales en el interior de las organizaciones y las formas en que influyen los procesos organizacionales en las personas. ^[2]

Los psicólogos industriales han ensanchado los estudios que hacen dentro de las organizaciones y por lo tanto han aumentado su contribución. En la actualidad tratan con el aprendizaje, el liderazgo, las motivaciones, la evaluación del desempeño, las técnicas de selección, la negociación, el estrés y otros temas en los que esta disciplina es la adecuada para incursionar en una organización.

Lo que sigue es un texto que aporta mucho para comprender la materia: "El campo del comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como *comportamiento organizacional*. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son: la economía, las ciencias políticas y la historia." ^[3]

"El comportamiento organizacional es una especialidad de la administración. La antigua designación de psicología industrial fue sustituida con el término que ahora es de uso común: psicología industrial y organizacional" ^[4]

La psicología organizacional en México.

En los últimos años la actividad exportadora de México se ha incrementado debido a la calidad de algunos de los productos mexicanos, sin embargo, no se ha logrado en todas las cadenas productivas que los exportadores obtengan sus insumos de proveedores mexicanos, por lo que la cantidad de importaciones es tan elevada



como las exportaciones. Esto se debe en gran medida al rezago tecnológico y al bajo interés en crear condiciones para competir a nivel mundial.

También hay que advertir que en nuestro país hay administradores de empresas que trabajan como en cualquiera de los países desarrollados y otros que lo hacen al estilo de principios del siglo XX.

En México hay empresas sobresalientes que se encuentran en posiciones envidiables resistiendo las crisis económicas y que han implementado innovadoras estrategias, empresas tales como: ^[5]

Grupo Bimbo. Líder indiscutible del sector de la panificación, que se expande en otros mercados con diversos productos como refrigerios y que penetra en mercados del norte, centro y sur de América.

CEMEX. Es ya una de las 10 cementeras más grandes del mundo, ha optimizado su estrategia de comercialización, permitiendo conocer el volumen pendiente de surtido, la planta de origen, incluso la unidad que se dirige a la entrega y el tiempo que tardará en llegar, todo por medio de un sistema de sincronización.

Grupo México. Es una de las compañías productoras de cobre más grandes de América Latina, a pesar de que los yacimientos más grandes se encuentran en Chile.

Televisa. Ha incursionado en la televisión por cable, satelital, medios radiofónicos, prensa escrita, producción discográfica y Cinematográfica.

Multivisión. También dentro del terreno de la comunicación, ha desarrollado importantes alianzas estratégicas con compañías de señal satelital.

Aeroméxico. Considerada la línea aérea más puntual del mundo.

Por mencionar algunas que han obtenido premios nacionales de calidad y han sido ejemplo tanto local como internacional.

Estas empresas han implementado distintos programas de cambio organizacional. Algunos de los aspectos en los que se enfocaron son:



- ✿ Identificar sus áreas de oportunidad,
- ✿ Buscar certificaciones mundiales de calidad (ISO- 9000),
- ✿ Emplear equipos de alto rendimiento,
- ✿ Invertir en el capital humano,
- ✿ Organizar grupos autodirigidos,
- ✿ Implementar programas como "Justo a tiempo" o "Sistema ABC de costos".

Los directivos hicieron pública la filosofía de la empresa: valores, misión y objetivos, la cual consideran que tienen que conocer todos los integrantes de la empresa; compartieron poder y responsabilidad con el resto de los empleados. Además apoyaron la capacitación y modernización de equipos, y aumentaron el interés en las necesidades de sus clientes.

Hay también empresas que han intentado cambios, aunque no todas lo han logrado:

Telmex. Propiedad del gobierno hasta el sexenio de Carlos Salinas de Gortari era un ejemplo de ineficiencia y corrupción, ahora ha logrado mejorar los servicios que presta.

La industria del turismo, pese a su potencial y a la cercanía con Estados Unidos y Canadá, presenta serias deficiencias en el servicio, lentitud y falta de creatividad, lo cual ha impedido mejorar la preferencia de destino a nivel mundial.

Lo mismo pasa en la rama bancaria y de la pesca, con excepción de los atuneros.

Los directivos de los servicios bancarios así como de otras actividades empresariales parecen ajenos a la forma en que trabajan; no cuestionan su estilo de liderazgo y parecen ignorar las deficiencias y molestias que ocasionan sus servicios. Ocasionalmente se escuchan esfuerzos por mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, desafortunadamente esta responsabilidad se deja en las manos de los menos preparados y han mostrado que la obtención de utilidades es el único objetivo que les interesa alcanzar.

También tenemos negocios que han mostrado su torpeza, que tienen que subsistir pagando bajos salarios, manteniendo prestaciones mínimas y utilizan tecnología obsoleta.



La llegada a México de empresas con alta calidad, tecnología de punta, diseños mejorados, estrategias de venta eficaces y precios competitivos han causado la quiebra de otros negocios. Son casos graves de incompetencia, como la industria juguetera, desplazada por productores extranjeros, compañías electrónicas como Philco y Admiral que fueron sacadas del mercado por Sony.

El caso más penoso es el de la industria petroquímica, pues sucede que nosotros explotamos el petróleo y en el extranjero es convertido en productos secundarios que finalmente terminamos consumiendo con un alto costo.

Tenemos otros ejemplos como el chocolate, el cual, pese a ser de origen nacional es aprovechado por empresas extranjeras las que obtienen grandes beneficios. Lo mismo ha sucedido con otros productos como la fresa y el café.

Cabe aclarar que en México hay otros problemas sociales que ponen en completa desventaja al país, quizás el mayor sea la corrupción gubernamental, la cual causa que las políticas públicas, a pesar de la exposición de motivos triunfalistas o de alto desarrollo, han causado el efecto contrario al esperado.

Hay publicaciones elaboradas por autores calificados en las que señalan cuáles son las características de los empresarios en México, en ellas se da a conocer que parte de los problemas que existen en las organizaciones nacionales es producto cultural, y que uno de los antecedentes más cercanos a ello son las haciendas.

Campos de actuación de la psicología en las organizaciones.

En todas las empresas, aún en las mejor administradas existen posibilidades para utilizar la psicología organizacional y enriquecer el trabajo. Para poder aplicarla es necesario identificar alternativas de acción.

Los seres humanos tenemos necesidades que deseamos atender, situación que fue expuesta por Maslow en 1954 y que pone en evidencia las circunstancias en que se encuentran los individuos:

- El individuo tiene su propia naturaleza, intrínseca y permanente.
- La naturaleza de cada persona es única e inherente a la especie.
- Es posible estudiar la naturaleza inherente y descubrir sus características.
- En la mayoría de los casos es buena o neutral.
- Hay que motivar su naturaleza, para crear individuos felices, saludables y productivos.
- De negar la expresión de la naturaleza se vuelve enfermizo.

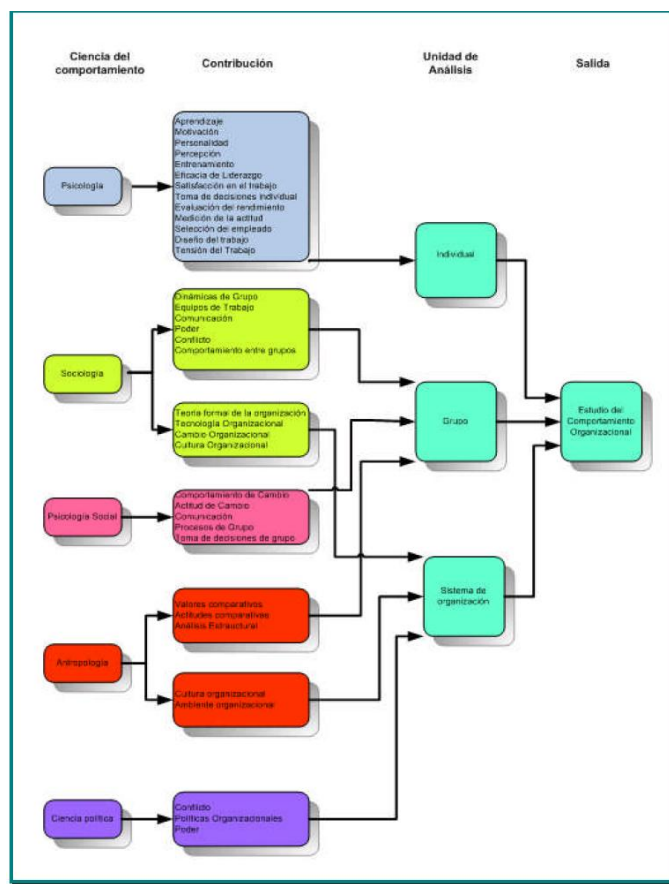
Unidad 1 Introducción al comportamiento organizacional

- La naturaleza inherente puede ser vencida por los hábitos y la sociedad entre otras causas.
- Aunque la naturaleza inherente sea débil, ésta nunca desaparece, persiste.
- La necesidad de disciplina, pena y tragedia existe, pero puede ser buena si permite la revelación de la naturaleza inherente.

Así, al incorporarnos a trabajar en una empresa donde se encuentren los factores que motiven la naturaleza, el individuo será un agente de cambio.

El CO es una ciencia aplicada, que se construye con base en las contribuciones de diversas disciplinas del comportamiento, como la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y las ciencias políticas; algunas ayudan a analizar al individuo, otras al grupo y otras más a la organización.

En el siguiente esquema se muestra la interrelación entre las ciencias afines al comportamiento organizacional, su contribución a él, el objeto de estudio y la salida o producto final de esta interacción multidisciplinaria.



(Robbins 2004)



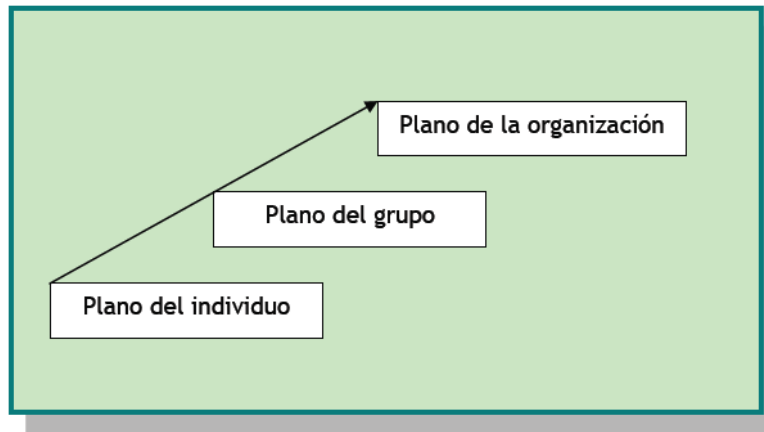
1.2 Modelo del comportamiento organizacional.

En este modelo se identifican variables dependientes e independientes:

Variables dependientes. Son factores clave que se quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores; los principales del CO son la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral y la ciudadanía organizacional.

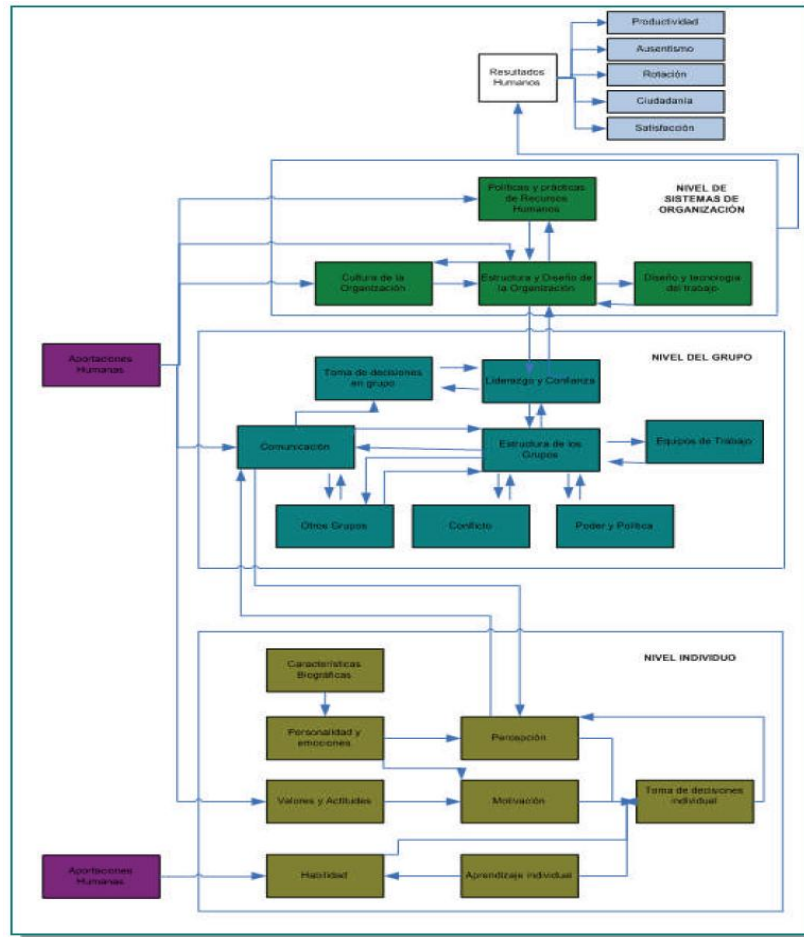
Variables Independientes. La productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral y la ciudadanía organizacional están determinados por variables independientes.

El comportamiento organizacional se entiende mejor cuando se analiza por bloques cada vez más complicados como el nivel individual y grupal, y los sistemas de la organización, cada uno con sus propias variables.



(Robbins 2004)

En el siguiente esquema se aprecian las cinco variables dependientes fundamentales (superior derecha). El gráfico contiene variables independientes organizadas por bloques. Prácticamente cada rectángulo representa un tema del curso, el cual incluye la mayoría de esos aspectos.



1.3 Ecuación ^[6] del desempeño laboral.

Los resultados en las empresas públicas o privadas al aplicar los estudios del Comportamiento organizacional (CO) serán producto de un conjunto de factores interrelacionados, entre los que se encuentran:

1.3.1 Atributos individuales.

Esto es, la capacidad del trabajador la cual es el resultado de aplicar los conocimientos del individuo y sus habilidades. Haciendo una similitud con una fórmula aritmética se resume en la siguiente ecuación:

$$\text{Conocimiento} \times \text{habilidad} = \text{Capacidad}$$



La capacidad podrá aumentarse contratando empleados con facilidad de aprendizaje o bien dando la capacitación necesaria.

1.3.2 Esfuerzo laboral.

El esfuerzo que implica realizar una acción durante determinado tiempo, es parte de la motivación, donde se conjuntan varios factores más.

Motivación. Es la reacción de una persona ante una situación específica:

$$\text{Actitud} \times \text{Situación} = \text{Motivación}$$

1.3.3 Apoyo organizacional.

Gracias a la combinación de lo anterior, se obtiene el **rendimiento humano potencial**. La interacción de la capacidad y la motivación determinan el rendimiento potencial.

$$\text{Capacidad} \times \text{Motivación} = \text{Rendimiento Potencial Humano}$$

Éste tiene que mezclarse con los recursos materiales y el trabajador debe recibir la oportunidad de brindar su rendimiento para lograr los objetivos organizacionales.

$$\text{Rendimiento Potencial} \times \text{recursos} \times \text{oportunidad} = \text{Resultados Organizacionales}^{[7]}$$

Los recursos se refieren a herramientas, energía, financieros, técnicos y otros que posea la organización.

Notas

¹ Howard C. Warren (comp.). *Diccionario de Psicología*. México, Fondo de Cultura Económica, 1998. pp. 62, 63, 252.

² Cfr. Zepeda Herrera, Fernando. *Psicología organizacional*. México, Addison Wesley Longman, 1999.

³ Cherrington, 1989: 27 en Zepeda. *Op. cit.*

⁴ Jewell, 1985:10 en Zepeda. *Op. cit.*

⁵ Zepeda. *Op. cit.* p. 11.

⁶ La palabra ecuación se utilizó para indicar que hay una combinación de elementos, sin embargo, no está generalizado que los autores del comportamiento organizacional la utilicen. Por lo que si hay interés en buscar bibliografía en el tema, se debe excluir esta palabra.



⁷ Davis, Keith y John Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. 8ª ed. México, Mc Graw Hill Interamericana, 2003. p.17.

Fuentes consultadas

"Comportamiento" en *Wikipedia. La enciclopedia libre*. Consultado en marzo de 2009. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Conducta>

"Concepto comportamiento organizacional". Consultado en marzo de 2009. Disponible en <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoComportamientoOrganizacional>.

Cherrington, David J. *The management of human resources*. Boston, Allyn & Bacon, 1991. 676 pp.

Davis, Keith y John Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. 11ª ed. México, Mc Graw Hill Interamericana, 2003. 609 pp.

Seefeldt Ribbeck, Joachim. "Capítulo 6: Definición de equipo" en *Los grupos en las organizaciones*. Publicado el 19 de julio de 2006. Consultado en marzo de 2009. Disponible en <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/gruposenorganizaciones/capitulob6.htm>.

Stephen P. Robins. *Comportamiento organizacional*. 10ª ed. México, Pearson Educación, 2004. 675 pp.

Warren, Howard C. (comp.). *Diccionario de Psicología*. 3ª ed. México, Fondo de Cultura Económica, 1998. 383 pp.

Zepeda Herrera, Fernando. *Psicología organizacional*. México, Addison Wesley Longman, 1999. 358 pp.