



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

Facultad de Estudios a Distancia

Programas de Estudio a Distancia



**Comportamiento
Organizacional**

www.unipamplona.edu.co

Esperanza Paredes Hernández

Rectora

María Eugenia Velasco Espitia

Decana Facultad de Estudios a Distancia

TABLA DE CONTENIDO

Presentación

Introducción

Horizontes

Unidad 1:

Descripción temática

Horizontes

Núcleos temáticos y problemáticos

Proceso de información

1. FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.1 Introducción al comportamiento organizacional

1.1.1 Desafíos y oportunidades del comportamiento organizacional

1.1.2 Como explicar y prever el comportamiento

Proceso de comprensión y análisis

Solución de problemas

Síntesis creativa y argumentativa

Auto evaluación

Repaso significativo

Bibliografía sugerida

Unidad 2

Descripción temática

Horizontes

Núcleos temáticos y problemáticos

Proceso de información

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Institucionalización, antecedentes de la cultura organizacional

2.2 Definición de cultura organizacional

2.3 tipos culturales

Proceso de comprensión y análisis

Solución de problemas

Síntesis creativa y argumentativa

Auto evaluación

Repaso significativo

Bibliografía sugerida

Unidad 3

Descripción temática

Horizontes

Núcleos temáticos y problemáticos

Proceso de información

3. El comportamiento organizacional y el proceso de globalización

3.1 Psicología del perfil colombiano

3.1.1 Cultura y resistencia social

3.1.2 Sociedades multinacionales
Proceso de comprensión y análisis
Solución de problemas
Síntesis creativa y argumentativa
Auto evaluación
Repaso significativo
Bibliografía sugerida

Unidad 4

Descripción temática
Horizontes
Núcleos temáticos y problemáticos
Proceso de información

4. Comportamiento individual

4.1 Características

4.1.1 Biopsicosociales

4.1.2 Biográficas

4.1.3 Capacidad

4.2 Personalidad

4.2.1 Aprendizaje

4.2.2 Percepción

4.2.3 Actitudes

Proceso de comprensión y análisis
Solución de problemas
Síntesis creativa y argumentativa
Auto evaluación
Repaso significativo

Unidad 5

Descripción temática
Horizontes
Núcleos temáticos y problemáticos
Proceso de información

5. Grupo

5.1 Conceptualización

5.2 Clasificación

5.3 Condiciones impuestas al grupo

5.4 Estructura del grupo

Proceso de comprensión y análisis
Solución de problemas
Síntesis creativa y argumentativa
Auto evaluación
Repaso significativo
Bibliografía sugerida

UNIDAD 6

Descripción temática
Horizontes

Núcleos temáticos y problemáticos

Proceso de información

6. Sistema Organizacional

6.1 Fundamentos de la estructura organizacional

6.2 Diseño del trabajo

6.3 Políticas y practicas de los recursos humanos

Proceso de comprensión y análisis

Solución de problemas

Síntesis creativa y argumentativa

Auto evaluación

Repaso significativo

Bibliografía sugerida

UNIDAD 7

Descripción temática

Horizontes

Núcleos temáticos y problemáticos

Proceso de información

7. CAMBIO ORGANIZACIONAL

7.1 La administración del cambio

7.2 Resistencia al cambio

7.3 Implantaciones exitosas del cambio

7.4 Teoría del cambio avanzado

Proceso de comprensión y análisis

Solución de problemas

Síntesis creativa y argumentativa

Auto evaluación

Repaso significativo

Bibliografía sugerida

PRESENTACION

La educación superior se ha convertido hoy día en prioridad para el gobierno Nacional y para las universidades públicas, brindando oportunidades de superación y desarrollo personal y social, sin que la población tenga que abandonar su región para merecer de este servicio educativo; prueba de ello es el espíritu de las actuales políticas educativas que se refleja en el proyecto de decreto Estándares de Calidad en Programas Académicos de Educación Superior a Distancia de la Presidencia de la República, el cual define: "Que la Educación Superior a Distancia es aquella que se caracteriza por diseñar ambientes de aprendizaje en los cuales se hace uso de mediaciones pedagógicas que permiten crear una ruptura espacio temporal en las relaciones inmediatas entre la institución de Educación Superior y el estudiante, el profesor y el estudiante, y los estudiantes entre sí".

La Educación Superior a Distancia ofrece esta cobertura y oportunidad educativa ya que su modelo está pensado para satisfacer las necesidades de toda nuestra población, en especial de los sectores menos favorecidos y para quienes las oportunidades se ven disminuidas por su situación económica y social, con actividades flexibles acordes a las posibilidades de los estudiantes.

La Universidad de Pamplona gestora de la educación y promotora de llevar servicios con calidad a las diferentes regiones, y el Centro de Educación Virtual y a Distancia de la Universidad de Pamplona, presentan los siguientes materiales de apoyo con los contenidos esperados para cada programa y les saluda como parte integral de nuestra comunidad universitaria e invita a su participación activa para trabajar en equipo en pro del aseguramiento de la calidad de la educación superior y el fortalecimiento permanente de nuestra Universidad, para contribuir colectivamente a la construcción del país que queremos; apuntando siempre hacia el cumplimiento de nuestra visión y misión como reza en el nuevo Estatuto Orgánico:

Misión: Formar profesionales integrales que sean agentes generadores de cambios, promotores de la paz, la dignidad humana y el desarrollo nacional.

Visión: La Universidad de Pamplona al finalizar la primera década del siglo XXI, deberá ser el primer centro de Educación Superior del Oriente Colombiano.

María Eugenia Velasco Espitia Directora

INTRODUCCIÓN

El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a que los administradores observen el comportamiento de los individuos en la organización. También facilita su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas (dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado). Es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales.

Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, como por ejemplo en las áreas de ingeniería y ventas, los administradores se interesan en las relaciones intergrupales que surgen. Por último, también es posible ver y administrar a las organizaciones como sistemas enteros, que tienen relaciones entre ellos (por ejemplo, las fusiones y empresas conjuntas).

El primer objetivo es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

Un segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones. Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional

Los temas que suelen estar incluidos en el estudio del Comportamiento Organizacional son:

La estructura organizacional, la motivación, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura y el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio.

Cada uno de estos temas está presente en los tres niveles básicos de estudio del Comportamiento Organizacional:

El individual, el grupal y el organizacional. Este esquema de niveles es muy importante al momento de plantear conclusiones. Por ejemplo, la motivación se puede describir en función de los principales intereses de un grupo de personas, pero como variable es individual ya que es en ese nivel donde se origina.

Dada la creciente crisis social , económica y política que enfrentan las instituciones, se hace necesario replantear el esquema de los valores humanos de nuestra sociedad, desde la óptica de las organizaciones, tienden a nivelar las cargas que recaen en los seres humanos, lo cual redundará en su propia

formación y realización siendo ello, relevante a la hora de participar en los avances tecnológicos y científicos que han dejado a un lado la axiología para materializar el comportamiento de la humanidad, beneficiando con ello únicamente los aspectos materiales.

El contenido del módulo se ha orientado hacia la búsqueda de un esquema de comportamiento del ser humano como individuo, como miembro de una organización, para hacer de las instituciones un espacio donde pueda afianzar su realización y los intereses de la misma.

Cada una de las unidades en las que se divide el módulo pretenden igualmente estudiar, delinear y evaluar los contenidos fundamentales sobre los diferentes aspectos relacionados con el comportamiento organizacional.

Desde la primera unidad se determinarán los fundamentos del comportamiento organizacional, seguido de la Cultura Organizacional, el Comportamiento organizacional y la globalización, el comportamiento individual, la motivación, el comportamiento de grupo, el liderazgo, el clima organizacional, y finalizando lo que es considerado como el estrés laboral.

De esta forma se genera una apreciación general acerca del comportamiento organizacional, la labor de los gerentes y los diferentes componentes relacionados con todos y cada uno de los aspectos que tienen ingerencia dentro de la organización y que está estrechamente vinculado con el trabajador ó empleado, sus directivos, su organización y las relaciones que surgen entre estos agentes.

HORIZONTES

En la actualidad todos somos conscientes de que una empresa no es más que formación de los recursos humanos.

Una organización de personas que trabajan, o al menos deben hacerlo en forma coordinada, con el fin último 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. Lo anterior permite.

◦ Desarrollar en el estudiante habilidades para la comprensión del comportamiento organizacional, fundamentándolo en aspectos relacionados con la capacidad individual de percibir, decidir, valorar y satisfacerse por parte del trabajador como agente organizacional, su participación grupal en la toma de decisiones, y factores de desarrollo colectivo como el liderazgo, el poder y la política dentro de un entorno de organización y cultura organizacional.

. Fundamentar en los estudiantes el comportamiento individual.

. Percibir y solucionar problemas organizacionales.

. Valorar el trabajo desarrollado por los integrantes de las organizaciones.

. Fundamentar el comportamiento de grupo.

. Afianzar en los estudiantes la comunicación, el liderazgo.

. Conocer de los procesos que se requieren para la planificación, selección y

UNIDAD 1. FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Descripción Temática

El estudiante se adentrará, en esta unidad, en las definiciones básicas de comportamiento organizacional, su alcance como disciplina, su importancia en el contexto de la administración y la empresa y el individuo como parte de la empresa, estableciendo los aspectos más relevantes, características y variables del comportamiento organizacional.

Horizontes

Introducir al estudiante en la definición y alcance del comportamiento organizacional como disciplina objeto de estudio.

Conocer la importancia que tiene el estudio del comportamiento organizacional, para el manejo de una organización y la comprensión de sus problemas y necesidades

Identificar los aspectos fundamentales que tienen relación con el comportamiento organizacional

Núcleos Temáticos y Problemáticos

- Introducción al comportamiento organizacional
- Desafíos y oportunidades del comportamiento organizacional.
- Como explicar y prever el comportamiento.

Proceso de Información

1. FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

1.1 Introducción al comportamiento organizacional

1.1.1 Desafíos y oportunidades del comportamiento organizacional:

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente

que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

La ayuda que se presenta en esta materia es de gran utilidad para los estudiantes de hoy, pero también para los futuros gerentes que tendrán en sus manos la gran labor de representar los ideales de las empresas y conseguir los logros que estas requieren.

Debe partirse del hecho de que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento, entre ellas la Psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, en la cual se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. Esto se creyó dado a los estudios que efectuó Hawthorne, en donde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; bajaron la intensidad de la luz y la productividad siguió subiendo, en conclusión los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo observados. Pero esta creencia ha sido criticada por carecer rigor científico.

El movimiento de las relaciones humanas se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad. Los trabajadores llevan diversas necesidades sociales al trabajo, en el cual al realizar sus tareas se convertían en grupos de trabajo. A menudo, estos grupos satisfacen algunas de las necesidades de los obreros, los cuales se decían que eran los más productivos

A lo largo del siglo XXI ha aumentado el interés en las cuatro metas de describir, predecir, explicar y controlar el comportamiento humano en el trabajo. Ese creciente interés por el comportamiento organizacional nace del deseo filosófico de crear un lugar de trabajo más humanístico y de la necesidad práctica de diseñar ambientes de trabajo más productivo. A consecuencia de estas fuerzas, el comportamiento organizacional constituye hoy parte fundamental de los programas de las escuelas de administración, de ingeniería y medicina. Más aún, se prevé que la importancia en los programas académicos y en los seminarios de desarrollo gerencial de las empresas aumenta todavía más gracias a adhesiones.

Los principales grupos educacionales de EUA y en EUROPA han hecho un llamado urgente para reencausar los objetivos del aprendizaje en los programas administrativos y de desarrollo. Además insisten en la necesidad de hacer hincapiés nuevamente en el desarrollo de las habilidades no cognitivas. Entre ellas se encuentran las habilidades de liderazgo, del cambio organizacional y de la negociación. El comportamiento organizacional es una

disciplina que ha ido creciendo con profundidad y amplitud y lo seguirá haciendo en el futuro. Ese futuro girara en torno a los procesos relacionado con el desarrollo de teorías, la investigación y la práctica gerencial.

Las personas constituyen en estos últimos tiempos el elemento central del cambio estructural y organizacional. Sin su apoyo, ningún rediseño estructural puede tener la eficiencia esperada. Las actitudes inapropiadas perjudican los logros esperados de una mejor organización del trabajo. La resistencia al cambio, el miedo a cambiar y la renuncia a hacerlos son problemas continuos en las empresas.

Detrás de muchas renuncias a cambiar están los pensamientos deformadores en las mentes de las personas. Dichos pensamientos dificultan el acceso al nuevo procedimiento y que poco ayudan a la realización de las tareas.

El cambio no puede conducirlo sólo el líder, tiene que apoyarse en personas que crean, vivan y profesen los cambios propuestos, que conozcan las causales del entorno que motivo dichos cambios y que puedan facilitar que el cambio ocurra en otros. Las personas que facilitan estos cambios son conocidas como agentes del cambio. Pueden ser los operadores, los supervisores, los directores, los consultores, los administradores, entre otros, con el requisito de que estén convencidos de la necesidad del cambio y puedan transmitir al resto de la organización su convencimiento y entusiasmo para acoger las nuevas disposiciones con mayor apertura y optimismo.

Los expertos están convencidos que para producir los cambios se debe originar en la comprensión de nuestro sistema mental, en su interacción con el medio, pues poseemos como personas habilidades inexploradas y sólo se deben desarrollar.

Pensamos que el concepto de inteligencia en estos tiempos debe cambiar y así reconstruirnos como persona desarrollándonos a nosotros mismos. Es seguir el camino de considerarnos en el centro de nuestro círculo de influencia y actuar allí incorporando nueva inteligencia para generar así una forma de ser, más que una nueva herramienta. Los líderes de hoy necesitan desarrollar la inteligencia en la organización pero partiendo de sus procesos de cambio internos en cada miembro de la misma.

En lugar de mejorar el proceso, lo que debemos cambiar es la forma en que procesamos. Los hechos no nos afectan en la vida por lo que son es si mismo, sino por lo que pensamos acerca de ellos; cambiar cuantitativamente es cambiar la forma de pensar, lo cual cambia el concepto de los hechos. Tenemos que romper esos viejos modelos de pensamiento y buscar herramientas que nos ayuden a procesar mejor la información.

Pero podemos crear un nuevo modelo o paradigma que posteriormente serán inútiles, ya que nos cristalizaremos en la nueva creencia y volveremos al punto de partida. Lo que realmente necesitamos es una nueva forma de procesar, una

nueva forma de pensar en los cambios que se quieren y permanentemente crear nuevas estrategias, que permitan no sólo obtener los resultados deseados en el tiempo y espacio requerido, sino que además considerar el proceso, ese fluir permanentemente, donde nosotros mantengamos la dirección que a cada instante emerge y la disfrutemos.

1.1.2. Como explicar y prever el comportamiento

La realidad organizacional y de trabajo de algún modo se han visto afectados por una serie de fenómenos, como lo son la globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías, lo que ha obligado a investigar e implementar medidas para dar solución a problemáticas y fenómenos psicosociales que van ligados a la calidad de vida.

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.

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.

Para prever el comportamiento organizacional, se pueden canalizar cuatro enfoques del cambio organizacional

- **Retroalimentación de encuestas:**

Consiste de recopilar información de integrantes de una organización o grupo de trabajo y en organizar información de forma comprensible y útil

Debido a su valor en el diagnóstico organizacional, la retroalimentación de encuesta suele utilizarse como parte de programas de cambio en gran escala, a largo plazo, en combinación con otros enfoques y técnicas.

- **Formación de equipos:**

Es un proceso mediante el cual los integrantes de un grupo de trabajo o equipo diagnostican la forma en que trabajan juntos y planean cambios para mejorar su efectividad.

-Asesoría de proceso:

Es la asesoría brindada por un consejero (capacitado) para ayudar a los integrantes de una organización a percibir, comprender y actuar en acontecimientos de los procesos que suceden en el ambiente laboral. Los acontecimientos de proceso son las formas en que los empleados realizan su trabajo, incluido la conducta de las personas en las reuniones; encuentros formales e informales entre empleados en el trabajo y; en general cualquiera de los comportamientos incluidos al desempeñar una tarea.

-Programas de calidad de vida en el trabajo:

Son actividades que una organización lleva a cabo para mejorar las condiciones que afectan la experiencia de un empleado con una organización. Muchos programas de calidad de vida se ocupan de la higiene y seguridad, participación en decisiones, oportunidades para utilizar y desarrollar talentos y habilidades, control sobre el tiempo o lugar de trabajo, entre otros temas.

Proceso de Comprensión y Análisis

Responder las siguientes preguntas

- . ¿Cuáles tipos de investigación, podrían darse para prever el comportamiento organizacional?
- . ¿ Que objetivos se plantearían dentro de la investigación del comportamiento organizacional?
- . ¿ Como podría evaluarse el comportamiento organizacional?

Solución de Problemas

Sobre cada una de las siguientes afirmaciones argumentar según estime conveniente.

El movimiento de las relaciones humanas se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad.

Indique los aspectos que han influenciado dichos cambios

Síntesis creativa y argumentativa

Diseñar un cuadro sinóptico que represente el comportamiento organizacional.

Realice un ensayo en el cual evalúe los aspectos en que considera ha evolucionado o involucionado el comportamiento organizacional.

Auto evaluación

Partiendo de lo visto en la presente unidad, establezca cuatro compromisos a cumplir, en el siguiente aspecto:

Evolución del comportamiento organizacional

Repaso significativo

Utilizando medios y recursos bibliográficos amplíe sus conocimientos sobre:

Algunos modelos de cambio organizacional planeados que puedan modificar el comportamiento de las personas dentro de la organización.

Bibliografía

ACKOFF, R. Planeamiento de empresas. México: editorial Limusa, 1980.

BECKHARD, R. Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos. Mexico: Fondo Educativo Interamericano S.A., 1980.

BLAKE, R. y MOUTON, L. El modelo de cuadro organizacional para ejecutivos. México: Fondo Educativo Interamericano, 2.001.

BURKE, W.W. Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. Bogotá: Addison-Wesley. 1988.

CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill, 1988.

UNIDAD 2. CULTURA ORGANIZACIONAL**Descripción Temática**

Las necesidades de cambio a través de las diferentes épocas llevan a las organizaciones adentrarse en los grandes avances tecnológicos, una cultura laboral humana ayudan a una mayor participación de todos los que hacen parte de este proceso, la globalización, la apertura económica y la competitividad son factores que influyen en el éxito o fracaso de una organización.

Horizontes

Introducir al estudiante en las tendencias económicas y demográficas que están causando impacto en la cultura organizacional basados en niveles de productividad y eficiencia.

Conocer los cambios organizacionales dentro de la época actual, los cuales deben entenderse como retos que aseguran la productividad o el fracaso de una organización.

Conocer y analizar las diferentes conductas de los miembros de una organización mediante elementos de la dinámica organizacional.

Núcleos Temáticos y Problemáticos

- Institucionalización, antecedentes de la cultura organizacional
- Definición de la cultura organizacional.
- Tipos culturales.

Proceso de Información**1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

En la medida que avanza el tiempo, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones se vean en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas modelo se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

2.1 INSTITUCIONALIZACION, ANTECEDENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia,estratégica.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997)

Define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

Chiavenato (1989)

Presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

García y Dolan (1997)

Definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización.

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.

- - Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)
- Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.) Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomunión" del personal.

(Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.)

2.2 DEFINICION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

A ciencia cierta, la cultura organizacional siempre ha existido dentro de los diferentes tipos de empresas de todas partes del mundo desde sus inicios.

Siempre que se habla de filosofía de trabajo, también se está hablando de la cultura organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo.

En realidad la gerencia de recursos humanos se ha mantenido a través de los años como el organismo motivador y encargado de que el personal que labora dentro de empresa tenga un estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas.

Luego que la gerencia de recursos humanos fomenta y apoya la cultura organizacional a seguir, ha de escoger un representante o líder dentro del área

de trabajo que motive y de seguimiento a la filosofía de la organización, induciendo al personal a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de desarrollar el sentido de compromiso e identificación del mismo con su área de trabajo. Robbins (1999, p 601), plantea que: "La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...".

Con respecto a lo que es cultura, se puede inferir, que abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada en el renglón cultural. Este orden de ideas, nos induce a pensar que todos los seres humanos somos, en una u otra forma, poseedores de cultura.

La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización.

Además, se encontró que la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma.

La cultura puede ser tomada en cuenta de dos formas: Cultura objetiva: hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.

Conceptualización de la Cultura Organizacional

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explicar por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

Lo más normal dentro de la sociedad y el mundo en que vivimos es que los individuos se sientan asustados debido a los cambios y presten resistencia a éstos. Los seres humanos tienden a huir y a obstaculizar aquello que aún no conocen, más aún cuando eso que no conocen significa un cambio drástico en su estilo de vida y forma de trabajo.

La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia de un plan de reorganización o a un cambio en una línea de producto puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión.

Pero existe definitivamente una desventaja en la resistencia al cambio. Obstaculiza la adaptación y el progreso (Robbins 1999, p 632).

El cambio organizacional para una mayor competitividad. Los cambios organizacionales, dentro de lo que es el escenario de la época en que vivimos, deben entenderse como los retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o éxito de una organización.

Un elemento clave para la aceptación del cambio es la comunicación y la transmisión de valores, creencias y conocimientos a través de procesos de comunicación efectivos.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo

cada vez mejor, con estándares de excelencia que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional, o sea que es indispensable que la gente posean una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad y grado de responsabilidad.

. La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella.

Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

El nacimiento de este novedoso enfoque se ha convertido en un fresco método de investigación en el campo de la comunicación en organizaciones. Así mismo, ha devenido intento de desarrollo de un marco interpretativo para que los miembros puedan dar significación a las actividades organizativa

Valores Organizacionales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas Robbins (1991).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones.

El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

2.3 TIPOS CULTURALES

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación

Charles Handy (1978) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales en dependencia de la importancia que para un sistema cultural tengan el poder, los roles, las tareas y las personas, y se vale de una apología con dioses mitológicos grecolatinos para designarlos:

Cultura del poder: se dirige y controla por personas clave desde un centro de poder ejecutivo (Zeus).

Cultura de los roles: se sustenta en una clara y detallada descripción de las

responsabilidades de cada puesto de acción (Apolo).

Cultura de tareas: se apoya en proyectos que realiza la organización; orientada a la obtención de resultados específicos en tiempos concretos (Atenea).

Cultura de personas: basada en los integrantes de la organización (Dionisio).

Es posible distinguir otras categorías de sistemas culturales de acuerdo con la forma en que se manifiestan en las estructuras de análisis:

Fuertes o débiles, según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Cuanto más fuertes sean los rasgos culturales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas.

Concentradas o fragmentadas, considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte raigambre.

Tendientes al cierre/ hacia la apertura, según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida.

Autónomas o reflejas, considerando que sus pautas culturales sean producto de la singularidad, o por el contrario, de la imitación de algún modelo externo.

Proceso de Comprensión y Análisis

Responder las siguientes preguntas

- . ¿Cuál es la importancia de conocer el tipo de cultura de una organización?
- . ¿ Que objeto tiene la cultura organizacional dentro del proceso de la globalización y competitividad?
- . ¿ cual es la fortaleza mas grande que debe poseer una organización?

Solución de Problemas

Sobre cada una de las siguientes afirmaciones argumentar según estime conveniente.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser

aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

Síntesis creativa y argumentativa

Realice un ensayo aplicando la cultura organizacional basado en las fortalezas y las conductas de cada miembro de la organización mediante la dinámica organizacional en una empresa .

Auto evaluación

Partiendo de lo visto en la presente unidad, establezca cuatro compromisos a cumplir, en el siguiente aspecto:

Evolución del comportamiento organizacional.

Repaso significativo

Utilizando medios y recursos bibliográficos amplíe sus conocimientos sobre:

Algunos modelos de cambio organizacional planeados que puedan modificar el comportamiento de las personas dentro de la organización.

Bibliografía

ACKOFF, R. Planeamiento de empresas. México: editorial Limusa, 1980.

BECKHARD, R. Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos. Mexico: Fondo Educativo Interamericano S.A., 1980.

BLAKE, R. y MOUTON, L. El modelo de cuadro organizacional para ejecutivos. México: Fondo Educativo Interamericano, 2.001.

BURKE, W.W. Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. Bogotá: Addison-Wesley. 1988.

CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill, 1988.

UNIDAD 3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL PROCESO DE GLOBALIZACION

Descripción temática

La globalización de la economía, las alianzas estratégicas y los avances tecnológicos en las organizaciones nos llevan analizar y comprender el perfil de las sociedades líderes, esto nos explica las constantes salidas de empresas para explorar nuevos mercados y tecnologías, logrando su expansión y a la vez ser más competitivas a nivel mundial.

Horizontes

Dar a conocer al estudiante la globalización de la economía mediante las grandes alianzas que realizan las empresas, para lograr la expansión en el mercado mundial

Conocer y analizar los diferentes perfiles y conductas a través de las grandes empresas en la economía mundial

Núcleos Temáticos y Problemáticos

- Psicología del perfil colombiano
- Cultura y resistencia social
- Sociedades multinacionales

Proceso de Información

3. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL PROCESO DE LA GLOBALIZACIÓN

Planear y llevar a cabo acciones específicas para corregir los problemas son tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo

determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad

Es un proceso planeado y sistemático de cambio organizacional con base en la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento. Su meta es crear organizaciones aceptables, capaces de transformarse en forma repetida y reinventarse según la necesidad para conservar la efectividad.

Uno de los principales procesos de cambio utilizado en estos programas es la investigación de la acción, que es un proceso de solución de problemas del cambio organizacional con base en la información y consta de pasos esenciales:

1. Recopilar información de los miembros de una organización sobre los problemas, preocupaciones y cambios necesarios.
2. Organizar esta información en forma significativa y compartirla con quienes participan en el esfuerzo del cambio.

3.1 PSICOLOGIA DEL PERFIL COLOMBIANO

Tiene identidad propia.

Construcción de una identidad propia. Para ser un colombiano ejemplar se debe reconocer nuestro origen americano, nuestra historia. Tener memoria histórica, saber de dónde provenimos, contribuye a crear un futuro coherente con el de nuestros ancestros y las generaciones venideras.

Es transformador.

Es aquel que con sus acciones aporta a la transformación genética personal y social, en la medida en que sus acciones son información que se traslada al sistema biológico y se manifiesta en las generaciones futuras.

Crea conectividad.

Es un ser capaz de tener conciencia holística, que comprende las demás formas de vida y establece relaciones sincrónicas con el universo. Es una persona conciente y capaz de crear conectividad (redes de conexión entre las partes).

Pasa del sueño a la acción.

Todos somos inteligentes de diferentes maneras (inteligencias múltiples). Expresa la inteligencia en las acciones, en el pensamiento. Sus actuaciones son el reflejo de la inteligencia y ese es el nuevo valor económico y social. Es la capacidad que tiene un ser humano de materializar pensamientos, de hacer

cosas, de transformar su entorno, su medio y a sí mismo. Es el ser que es capaz de pasar de la mente a la materia, del sueño a la acción (habilidades para materializar ideas).

Lidera.

Practica el liderazgo, no entendido como deseos de figurar, siente que el beneficio colectivo está por encima del individual, con nociones de servicio y aprendizaje sin límite.

3.1.1 SOCIEDADES MULTINACIONALES

Es indudable que el nacimiento de las empresas multinacionales, tiene su origen en el comercio internacional. Se inicia a fines del siglo XIX, sufre un estancamiento en el periodo de las dos guerras mundiales, y resurge vertiginosamente a partir de la década de los cincuenta

Periodo que va desde 1867 hasta 1914: comienzo de las empresas multinacionales, con la instalación en Glasgow de la primera fábrica en el extranjero de la empresa Singer.

Periodo que va desde 1914 – 1945/ 1950: periodo de receso y asociación entre las empresas ya existentes, todo esto como consecuencia de la primera y segunda guerra mundial;

Periodo que va desde 1950 en adelante: expansión explosiva de las multinacionales de origen norteamericano con las características actuales de estas empresas. Posteriormente en los años sesenta surgimiento de las multinacionales Europeas y Japonesas. Así como también tenemos que dar gran importancia al surgimiento del fenómeno de la globalización en la década de los ochenta. Aunque el origen de esta expresión parece estar en un informe de Business Week, publicado el 20 de abril de 1962. La denominación de empresa multinacional la virtud de la comodidad por ser la más usada y evocar así, con mayor facilidad y a todos los niveles, el fenómeno al cual queremos referirnos. Sin embargo se conocen otras denominaciones como: corporaciones, corporaciones mundiales, sociedades multinacionales, transnacionales; siendo utilizables todas las combinaciones posibles entre unos y otros.

Ante la invasión mundial de estas gigantes llamadas multinacionales, la salida de una empresa del territorio nacional se puede explicar por distintas razones, pero que siempre constituyen la aplicación de un principio fundamental, la maximización del lucro, ese aumento de las ganancias y el crecimiento

sostenido solo puede obtenerse en el mundo actual, con grandes unidades económicas, se produce así el fenómeno de la concentración económica, tanto dentro de los respectivos territorios estatales como a través de varios de ellos. Cabe preguntarse entonces: ¿Cuáles han sido las causas del desarrollo y evolución de las Empresas Multinacionales.

Se ha dicho que la necesidad de invertir en el exterior es ofensiva, cuando su motivo es buscar mayores mercados y ganancias, y defensiva cuando se debe al deseo de conservar determinados mercados, o por lo menos determinada parte del mercado total.

Una segunda causa del surgimiento y desarrollo de las multinacionales, se ha atribuido a circunstancias tecnológicas. Existe por tanto una brecha tecnológica, que puede definirse como el monopolio de los conocimientos científicos y técnicos por un reducido número de países altamente desarrollados.

Ese monopolio, unido a la función esencial que desempeña la tecnología en la producción y al carácter de las empresas multinacionales como portadoras y trasmisoras de tecnología, caracteriza la moderna economía mundial.

En estudios sobre el tema, se han caracterizado algunos rasgos que provocan que la inversión extranjera directa se haga por compra-fusión o por nuevos emprendimientos. A continuación se enumeran algunos de ellos. En primer lugar, se ha observado que las empresas con baja intensidad tecnológica prefieren las compras, mientras las que disponen de alta tecnología optan por la creación de empresas.

En segundo término, las firmas inversoras más diversificadas prefieren las compras; también es este el caso de las empresas inversoras más grandes.

Una tercera diferencia es que cuando existe una distancia cultural y económica grande entre el país de origen y el de destino de la inversión, es menos probable una compra. Asimismo, las compras están estimuladas por la subvaluación de las acciones de las empresas. Por otra parte, las empresas transnacionales que ya tienen afiliadas en otro país prefieren expandirse con compras. Debe haber además un conjunto de empresas entre las cuales elegir aquella que se comprará y el crecimiento lento de una industria favorece las compras. En definitiva, las mayores ventajas de las compras son la rápida entrada y el conocimiento del mercado, los sistemas de distribución ya establecidos y los contactos con el gobierno, los proveedores y los clientes.

Clasificación de las multinacionales:

1. Multinacionales Extractivas:

Aquellas que se dedican a la extracción y posterior procesamiento y comercialización de materias primas ubicadas fuera del territorio de origen. Son

empresas naturalmente multinacionales porque su actividad se orienta a abastecer el mercado metropolitano y luego, a reexportar el producto elaborado.

2. Multinacionales Manufactureras:

Aquellas que producen e industrializa, en el país receptor. Orientan su actividad al abastecimiento del mercado del país de acogida, lo que explica su preferencia por los países de ingreso más alto. Estas son las que producen mayores efectos sobre el empleo de mano de obra.

3. Multinacionales financieras y de servicio:

Las cuales son formas poco mencionadas porque existe una tendencia a exigir como requisito esencial del concepto de empresa multinacional, la producción industrial en el extranjero, la instalación de fábricas en el extranjero.

la globalización se manifiesta en el plano de un cierto traspaso de poder de los Estados nacionales a las y de una simbiosis entre los intereses de los grandes Estados de los países desarrollados. Entre 1982 y 1992 sus ventas aumentaron de 3 mil a 5 mil novecientos billones de dólares y su participación es el PNB mundial pasó del 24,2% al 26,8%. Estas grandes multi-nacionales no son homogéneas ni por sus estructuras financieras ni por su dimensión o por sus estrategias. A pesar de pertenecer teóricamente a ciudadanos de algunos de los grandes países desarrollados, ningún gobierno de esos países puede ejercer un control sobre ellas. Si alguna ley molesta su expansión ellas amenazan desplazarse y pueden hacerlo rápidamente. Pueden moverse libremente por el planeta para escoger la mano de obra mas barata, el medio ambiente menos protegido por leyes o reglamentos, el régimen fiscal mas favorable para ellas o los subsidios más generosos.

Proceso de Comprensión y Análisis

Responder las siguientes preguntas

- . ¿ En qué consiste la globalización de la economía?
- . ¿ Que busca las empresas al realizar alianzas ?
- . ¿ que logra una sociedad multinacional?
- . ¿ Cual es la segunda causa del surgimiento y desarrollo de las multinacionales?

Solución de Problemas

Sobre cada una de las siguientes afirmaciones argumentar según estime conveniente.

Se ha dicho que la necesidad de invertir en el exterior es ofensiva, cuando su motivo es buscar mayores mercados y ganancias, y defensiva cuando se debe al deseo de conservar determinados mercados, o por lo menos determinada parte del mercado total.

Es un proceso planeado y sistemático de cambio organizacional con base en la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento. Su meta es crear organizaciones aceptables, capaces de transformarse en forma repetida y reinventarse según la necesidad para conservar la efectividad.

Planear y llevar a cabo acciones específicas para corregir los problemas son tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones.

Síntesis creativa y argumentativa

Realice un ensayo teniendo en cuenta de que manera nos ha afectado la globalización en la economía en el mercado colombiano.

Auto evaluación

Partiendo de lo visto en la presente unidad, establezca en forma comparativa las características del contenido de los siguientes temas desarrollados en la Unidad:

Cuales es la importancia de conocer los diversos tipos de cultura de las organizaciones, de que manera los valores y las normas influyen en los comportamientos de los individuos.

Perfiles y Conductas a través de las grandes empresas en la economía mundial

Repaso significativo

Utilizando medios y recursos bibliográficos amplíe sus conocimientos sobre:

Psicología del perfil colombiano

Sociedades multinacionales.

Bibliografía

ACKOFF, R. Planeamiento de empresas. México: editorial Limusa, 1980.

BECKHARD, R. Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos. Mexico: Fondo Educativo Interamericano S.A., 1980.

BLAKE, R. y MOUTON, L. El modelo de cuadro organizacional para ejecutivos. México: Fondo Educativo Interamericano, 2.001.

BURKE, W.W. Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. Bogotá: Addison-Wesley. 1988.

CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill, 1988.

UNIDAD 4. EL INDIVIDUO

Descripción Temática

El estudiante se adentrará, en esta unidad, para observar los factores que son fácilmente identificables en todas las personas como lo son las características biográficas.

Horizontes

Introducir al estudiante en la interpretación del comportamiento individual.

Conocer la importancia que tiene el estudio de las características biográficas.

Núcleos Temáticos y Problemáticos

- Fundamentos del comportamiento individual.
- Desafíos y oportunidades del comportamiento organizacional.
- Como explicar y prever el comportamiento.

Proceso de Información

1. 1 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

Fundamentos del comportamiento individual

En la unidad uno se mencionó las variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo. Por lo que es valioso en esta unidad dos, empezar a observar los factores que son

fácilmente de identificar en todas las personas que son las **características biográficas**.

Edad.- se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

Género.- lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer esta ligada a situaciones de casa y familia:

Estado civil.- no hay pruebas acerca de que este **factor** influya mucho pero se cree que el hombre casado es mas responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

Antigüedad.- esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se esta más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.

Habilidades

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar r la manera adecuada de usarlas.

Habilidades intelectuales.- son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Habilidades físicas.- son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

Personalidad Se habla de la personalidad que es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la **herencia**, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el **ambiente**, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Se habla de la búsqueda de encontrar todas aquellas características de la personalidad que permitan identificar a las personas, al final de varios estudios se han considerado 16 características que son las que reflejan en forma más general el comportamiento de un individuo en forma específica. A través del **indicador de tipo Meyers-Briggs (MBTI)** (por sus siglas en inglés) que es un examen de personalidad de 100 preguntas se clasifica los individuos en cuatro tipos de personalidad: extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales y perceptivos o juiciosos.

Los atributos de la personalidad de mayor influencia en el comportamiento organizacional- se consideran aquí a estos llamados pronosticadores que se encontraron dentro de las organizaciones:

- **Locus de control o lugar de control.-** hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino. De forma **interna**, controlan lo que les pasa o de forma **externa**, a través de fuerzas exteriores.
- **Maquiavelismo.-** Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir
- **Autoestima.-** es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.
- **Auto monitoreo.-** ser capaz de adaptar el comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana ; por eso se habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de sí mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.
- **Toma de riesgos.-** se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

Aprendizaje

Es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento.

Con base en el reforzamiento positivo puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas, ya que se observa aquel comportamiento buenos son recompensados, es mejor reforzar que aplicar castigos (solo pueden provocar efectos negativos)

Se sugiere para todos los gerentes que la imagen que muestren a los demás sea el ejemplo a seguir, que no utilice recursos de la empresa, que sea puntual, que no busque pretextos al no lograr cumplir sus objetivos.

Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo

Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto calve que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción., todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida.

Es así que los valores pueden clasificarse, y de esta forma se puede determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. En este sentido es importante resaltar que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, entre otros aspectos.

Las **actitudes** son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a

medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás.

Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes que se consideran en esta unidad son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el comportamiento organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

1. Satisfacción en el trabajo.- que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establece actitudes muy positivas y benéficas

2. Compromiso con el trabajo.- un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

3. Compromiso organizacional.- es aquel que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados

La satisfacción en el trabajo ya tocada anteriormente implica como medir este tipo de satisfacción, que lo determina y como afecta en la productividad del empleado

El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

Existen dos métodos para la medición de este concepto:

Escala global única.- Preguntar a los empleados "considerando todo, ¿Cuán satisfecho estas con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala del 1-5 la cual establece dos extremos como respuesta "altamente satisfecho" y "altamente insatisfecho".

Calificación de la suma.- este identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acorde obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

Conceptos básicos de la motivación.

Es fundamental manejar el concepto básico de la motivación , y partiendo de este precepto, no se deben encasillar a las personas a través de ciertas actitudes que adoptan, sino que se debe tener en cuenta la **situación** que hace que la persona actúe de esa forma.

La **motivación** puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales.

Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentre con resultados negativos que alteren este estado persona, se dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo., las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren con juntarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

Durante el estudio del cual ha sido objeto la motivación se han desarrollado varias teorías acerca de la misma las cuales en su contexto han sido muy atacadas y cuestionadas en la actualidad, la mayoría realizadas durante los años cincuentas y que son punto a tocar y que debemos de conocer ya que son la base de las teorías actuales y que aun se utilizan por los gerentes para explicar los conceptos de motivación.

Teoría de la Jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow).- la más conocida que estipula que el hombre tiene 5 necesidades jerarquizadas:

1-Fisiológicas.- necesidades físicas hambre, sed, sexo.

2-Seguridad.- protección del daño físico y emocional.

3-Social.- la aceptación, los amigos, el afecto.

4-Estima.- interna, el ser autónomo, los logros y el entorno que rodea a la persona.

5-Autorrealización,. Convertirse en lo que es capaz de volverse por su mismo esfuerzo, la satisfacción que uno provoca, la forma eficaz de hacer las cosas.

Maslow separó estas necesidades en de orden bajo (las necesidades fisiológicas y de seguridad) y de orden alto (social, la estima y la autorrealización), se diferencian en el sentido de que los de nivel alto se satisfacen internamente y los de nivel bajo de manera externa).

Teoría X y teoría Y.- creada por Douglas McGregor el cual propuso dos posiciones del ser humano extremadamente opuestas una la **teoría x (negativa)** y otra (**positiva) teoría Y.**

Gregor establecía de acuerdo a la teoría X , cuatro premisas que todos los gerentes adoptaban.

1. A los empleados les disgusta trabajar por lo que tratarán de evitarlo.
2. Ya que no les gusta trabajar hay que controlarlos, reprimirlos y ser amenazados.
3. Los empleados buscaran evitar la responsabilidad y buscaran dirección formal siempre que les sea posible.
4. La Mayoría de los que trabajan consideran la seguridad ante todo y no muestran una buena motivación

Y la teoría Y:

1. los empleados ven en el trabajo la manera de descansar.
2. si los empleados se comprometen con sus objetivos buscaran que ellos mismos se dirijan a través de apoyo de la gerencia.
3. la mayoría de las personas buscan encontrarse con la responsabilidad.
4. el hecho de que no seas parte de los puestos gerenciales no te excluye de tomar decisiones innovadoras que beneficien a la empresa.

La teoría de la motivación-higiene.- (Frederick Herzberg).- concluyo que la gente cuando se siente bien responde de una manera y por lo contrario cuando se siente mal lo hace de manera distinta. Esta teoría es un poco compleja en lo personal creo que se refiere a que a veces la gente no esta

satisfecha con su trabajo y existen situaciones que hacen que el individuo se sienta de esa manera, los gerentes en su afán de arreglar la situación modifican esos errores pero no necesariamente causo motivación a los empleados.

Teorías contemporáneas.- se les llama así porque son el fundamento de estudio que se toma en cuenta en la actualidad, no porque se hayan descubierto hace poco.

Teoría ERG.- (Clayton Alderfer).- tres tipos de necesidades; existencia (las mismas que Maslow, fisiológicas y de seguridad), relación (el deseo de relacionarse con personas en sociedad) y las de crecimiento (desarrollo personal). hay necesidades de nivel bajo que satisfacen las de nivel alto semejante a la jerarquía de necesidades.

Teoría de las necesidades de David McClelland.- son tres necesidades las que explican la motivación.-

- **De logro.-** el de las personas que buscan el éxito a través de sus esfuerzos.
- **De poder.-** hacer que otras personas se comporten como uno lo quiere a través de un control.
- **De afiliación.-** las personas buscan relacionarse con otras de manera amistosa y cordial.

Teoría de la evaluación cognoscitiva.- habla acerca de que las recompensas que se de manera extrínseca como lo es salario puede provocar que el nivel de motivación disminuya porque no se toma en cuenta el nivel de satisfacción intrínseca que brinda el propio trabajo al empleado.

Teoría del establecimiento de metas. Sostiene que uno como persona al establecerse metas difíciles y específicas provocan en el individuo mayor grado de satisfacción y por consiguiente una buena motivación para seguir adelante creyendo en uno mismo.

Teoría del reforzamiento.- la situación interna del individuo no es tomada en cuenta sino que es lo que pasa con el individuo respecto a las acciones que toma dentro de la empresa

Teoría de la equidad.- esta se basa en el hecho de que un empleado observa las retribuciones que se le dan y las compara con la de otras personas buscando obtener la mayor cantidad de premios o bonos elaborando un juicio de lo que ellos aportan ala organización.

Teoría de las expectativas.- una persona tiene expectativas y busca cumplirlas el hecho de cumplirla y el grado de recompensa que obtenga será lo atractivo para ella.

1.2 LA LABOR QUE TIENEN LOS GERENTES.

Los gerentes son aquellas personas que realizan actividades a través de otras personas dentro de una organización.

Una organización es una entidad coordinada que busca lograr una meta o varias metas en común.

En las actividades de un gerente se distinguen 4 etapas:

- Planeación
- Dirección
- Organización
- Control.

Papeles de la gerencia.

Se toman en cuenta cuatro tipos de papeles (interpersonales, información, decisión). Todo gerente debe ser capaz de desarrollar habilidades técnicas (aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida), habilidades humanas (capacidad de trabajar con otras personas) y habilidades conceptuales (habilidad para sobrellevar situaciones complejas).

Proceso de comprensión y análisis

Responder las siguientes preguntas:

Que es comportamiento organizacional

Que importancia tiene el estudio del comportamiento organizacional como materia

Cuál debe ser la labor de los gerentes en materia de comportamiento organizacional

Que es cultura organizacional

Que beneficios tiene para la empresa la cultura organizacional

Cuáles atributos de la personalidad de los individuos generan mayor influencia en el comportamiento organizacional

Como se mide la satisfacción en el trabajo, que factores inciden sobre dicha satisfacción y como ésta afecta la productividad del empleado

Que la motivación, cuales son sus principales teorías.

Solución de problemas

Plantee diferentes definiciones sobre Comportamiento organizacional, cultura e individuo.

Establezca cual es la importancia de conocer y profundizar sobre el comportamiento organizacional.

Recopile información sobre diferentes problemas de carácter general que de acuerdo con lo visto en la unidad, tengan relación con el comportamiento organizacional, cultura e individuo en Colombia o el departamento.

Síntesis creativa y argumentativa

Teniendo en cuenta diferentes autores y textos, elabore su propia definición sobre comportamiento organizacional, cultura e individuo.

En treinta renglones, destaque la importancia que tiene para usted como estudiante, para el gerente de una empresa y para la empresa misma, el estudio del comportamiento organizacional.

Autoevaluación

Partiendo de lo visto en la presente unidad, establezca cuatro compromisos a cumplir, en los siguientes aspectos: en lo personal, como estudiante, como futuro gerente y como miembro de la comunidad. En cada uno de dichos casos, justifique sus apreciaciones haciendo énfasis en la importancia que tiene el estudio del comportamiento organizacional.

Repaso significativo

Utilizando medios y recursos bibliográficos amplíe sus conocimientos sobre:

- El comportamiento organizacional y la organización de hoy
- Retos y oportunidades que tiene el comportamiento organizacional
- Disciplinas que contribuyen al desarrollo del comportamiento organizacional

- Implicaciones que tienen para los gerentes el estudio, comprensión y profundización del comportamiento.

Bibliografía

ACKOFF, R. Planeamiento de empresas. México: editorial Limusa, 1980.

BECKHARD, R. Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos. Mexico: Fondo Educativo Interamericano S.A., 1980.

BLAKE, R. y MOUTON, L. El modelo de cuadro organizacional para ejecutivos. México: Fondo Educativo Interamericano, 2.001.

BURKE, W.W. Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. Bogotá: Addison-Wesley. 1988.

CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill, 1988.

UNIDAD 5 : EL GRUPO**Descripción temática**

En esta unidad se estudia el comportamiento organizacional partiendo del concepto del grupo, del individuo como parte de un colectivo y los aspectos que generan desde esta perspectiva, las relaciones en las empresas, los procesos comunicativos, las relaciones de poder, la dinámica política, el conflicto, la negociación y el comportamiento entre grupos.

Horizontes

Fundamentar en el estudiante el conocimiento para su entendimiento sobre el comportamiento en grupo.

Estudiar la estructura del grupo

Sensibilizar dentro de la importancia del poder y la autoridad en el grupo

Determinar el rol del entorno y la influencias externas en el grupo

Resaltar la importancia que tiene el conflicto, la capacidad de negociación y el comportamiento entre grupos, dentro del desarrollo y marcha organizacional de una entidad.

Núcleos temáticos y problemáticos

- . El grupo
- . Estructura

- . Individuo y el grupo .
- . Influencia
- . Poder
- . Conflicto.
- . Entorno y el grupo.

Procesos de información

5.1 El grupo

¿Qué es un grupo?

Se define como grupo a un conjunto de personas que se relacionan entre sí a través de la interacción social.

Aunque no existen dos grupos iguales, todos guardan una serie de características comunes:

Actividades: Son el conjunto de acciones que realizan los miembros del grupo. Se clasifican como

Tareas Personales: Actividades que realiza el individuo de cara a la consecución del objetivo común del grupo.

Tareas colectivas: Centradas en mantener la estructura del grupo, reforzar los lazos entre sus elementos, etc.

Estructura: Normas, roles, etc.

Cohesión: Es la base del grupo; sin cohesión no hay grupo y no se pueden alcanzar los objetivos comunes.

Identidad colectiva: Otorga una identificación común al individuo respecto a los demás miembros del colectivo, y a su vez distingue al grupo del entorno.

Metas, Objetivos: Son la razón de ser del grupo, su único fin.

Visión de grupo

Actualmente son consideradas dos perspectivas mayoritarias para caracterizar un grupo:

1. Grupo = Suma de individuos

Se identifica a los individuos por el grupo al que pertenecen más que por sus características personales.

Se considera que las características del colectivo responden únicamente a la suma de características de sus individuos.

2. Grupo es algo más que la suma de sus individualidades.

Se sigue identificando a los individuos por el colectivo que forman.

Se considera que las características del grupo son algo más que la suma de características de sus miembros; el entorno tiene influencia sobre el grupo y el comportamiento de sus integrantes.

La segunda visión goza de mayor popularidad que la primera, dada la existencia de múltiples ejemplos que muestran que el conjunto de cualidades de un grupo no corresponde siempre con la suma de características personales de sus miembros. Piénsese en un equipo de fútbol donde los resultados no dependen siempre, de forma matemática, de la capacidad de cada uno de sus integrantes por separado.

5.2 Estructura

Aunque dos grupos no son nunca iguales, sí que presentan todos ellos unas características comunes que los definen y dan forma:

1. Normas: Fijan los estándares del comportamiento del grupo. Las normas son estándares que han de salir del consenso. De este modo serán aceptadas por todos los miembros y transmitidas más fácilmente a los miembros que se vayan incorporando al grupo.

2. Roles: Definen las funciones y el comportamiento que se espera del individuo que ocupa una determinada posición en el grupo.

3. Desarrollo de jerarquías: El estatus de una persona dentro del grupo.

4. Vías de comunicación: Se establece como debe transmitirse la información dentro del grupo; quién debe dársela a quién y de que modo.

Procesos centralizados - Ejemplo: Entrenador de baloncesto.

Procesos descendentes - Ejemplo: Disciplina Militar.

Cohesión

El grupo se inicia como un conjunto de extraños que, a medida que interaccionan entre ellos, van adquiriendo identidad y conciencia común y aparece la cohesión entre ellos que forja los fuertes lazos del colectivo. La cohesión bien enfocada, aumenta la satisfacción de los miembros del grupo, y disminuye los conflictos y el estrés. Esta cohesión se refleja en los siguientes aspectos:

1. Unidad del grupo.
2. Fuertes lazos que unen al individuo con el colectivo.
3. Atracción entre diferentes individuos dentro del grupo.
4. Grado con el que los elementos del grupo coordinan sus esfuerzos para conseguir el objetivo en común.

5.3 El individuo y el grupo

Identidad

Se puede diferenciar entre dos tipos de identidad:

1. Identidad personal: Características y cualidades individuales que definen al individuo.
2. Identidad colectiva: Influencia sobre la persona de su pertenencia a un grupo, estamento social, etnia, etc.

Al entrar en un grupo el individuo sigue manteniendo la identidad personal, pero ésta pasa a un segundo término, eclipsada por la identidad social que le identificará ante los demás. Ambas identidades ofrecen beneficios; privacidad e independencia son dos de las aportaciones de la identidad personal al individuo, mientras que identificación, protección responsabilidad y protagonismo son conseguidas mediante la identidad colectiva. Debe buscarse un equilibrio entre las dos.

Disposición a asociarse

¿Qué lleva al individuo a sacrificar su independencia por formar parte de un colectivo? Según Freud, el individuo reemplaza inconscientemente su infancia (muy ligada al grupo familiar) con la pertenencia a otros grupos a medida que va siendo autosuficiente.

La disposición del individuo a asociarse va a depender de:

1. Factores internos
2. Factores externos

¿Qué beneficios busca el individuo al asociarse?

1. Comparación social: Puede interesar relacionarse con gente en la misma situación, peor situación o mejor situación, según el beneficio psicológico que se necesite obtener: ganar autoestima, compartir experiencias, aparentar mayores posibilidades, mejorar en algún campo, etc.
2. Soporte social: Actúan a modo de protección ante situaciones adversas, las cuales son más soportables que individualmente.
3. Aumentar posibilidades: Estímulo para emprender empresas que no se plantearía el individuo en solitario.
4. Afinidad: Relacionarse con gente con la que el individuo se siente bien, comparte aficiones, inquietudes, etc.

5.4 La influencia

Como demuestran los estudios realizados por Asch, la influencia de un grupo sobre los individuos puede ser tan grande como para llevar a éstos a tomar decisiones erróneas de forma sistemática. De hecho, los mismos estudios indican que cuanto más grande es un grupo, mayor es la conformidad de sus individuos.

Variables que afectan a la influencia

La conformidad de un grupo varía según la cultura, la edad y el sexo de los individuos, o lo que es lo mismo, varía según la configuración del grupo. En las sociedades más modernas, en dónde teóricamente se puede asegurar que existe la libertad de expresión, en general la conformidad de la gente ha tendido a bajar durante los últimos 20 años.

Recientes estudios demuestran cosas tan curiosas como que aquellos grupos en donde la mujer es el sexo predominante, la conformidad aumenta. Esto significa que mientras las mujeres tienden a armonizar el grupo, a los hombres les gusta mostrar una mayor independencia.

Resistencia a la influencia

La pregunta que nos planteamos en éste apartado es la siguiente: ¿Cuándo resiste la gente la influencia del grupo?

Según la teoría del impacto social de Latané's, la influencia es una función tal que:

Donde:

- fuerza: presión que el grupo ejerce sobre el individuo
- número: número de personas del grupo
- inmediatez: intervalo de tiempo del que se dispone para tomar la decisión

Además los estudios de Moscovici sobre las minorías nos dicen cosas como que la posición que toman minorías muy consistentes en sus juicios pueden llevar a cambiar la postura de la mayoría del grupo o que las minorías con "alto status" pueden ser muy consistentes cuando saben que su posición les protege. Enlazando con el capítulo anterior, estos estudios concluyen con que las minorías aportan innovación, y las mayorías sumisión.

La conformidad del grupo

Existen varios tipos de influencia que un grupo puede ejercer sobre un individuo:

- **Influencia informativa:** se da cuando un grupo solicita información a otros.
- **Influencia normativa:** se da cuando el grupo siente, piensa y actúa de modo consistente con sus estándares sociales.
- **Influencia interpersonal:** incluye tácticas verbales y no verbales – quejas, demandas, desafíos, negociaciones, presiones, manipulaciones...- diseñadas para inducir un cambio.

5.5 El poder

Capacidad de un individuo de influir sobre otros incluso si éstos se resisten.

Los límites del poder

Aunque no existen unos límites marcados, sí que vemos ejemplos de hasta dónde puede llegar la influencia de un individuo o un grupo cuando uno de éstos tiene el poder. El siguiente caso nos servirá de ejemplo:

1. Un teniente norteamericano llamado Milgram mandó a un grupo de soldados bajo sus órdenes aplicar descargas eléctricas a un soldado confederado.
2. El 65% de la gente acató las órdenes, aparentemente porque no se creían con la potestad para desobedecer a la autoridad.

Consecuencia del uso del poder en un grupo

Cuando los miembros del grupo se identifican con la autoridad, éstos interiorizan las peticiones de la misma, de modo que su obediencia refleja sus creencias, y no la situación real. Los métodos coercitivos ocasionan:

- Coaliciones revolucionarias
- Reacciones contrarias
- Aumentos en el nivel de conflicto → más gente contra la autoridad

Los individuos con poder que tengan mucha confianza en su posición pueden sobrepasar los límites de su autoridad, pudiendo incluso llegar a estar tan "enamorado" de él que solamente se preocupen de mantenerlo y usarlo.

5.6 El conflicto

Cuando se produce un conflicto, las acciones y/o pensamientos de algún/os miembro/s del grupo son inaceptables para y resistidos por uno o más de los otros miembros.

Existen dos tipos de conflictos:

Conflictos intergrupales: conflictos entre dos grupos diferentes.

Conflictos intragrupal: conflictos surgidos dentro de un mismo grupo.

Las fuentes del conflicto

Conflicto personal: los miembros no se gustan. Domina en los grupos diversos.

Conflicto sustantivo: se debe a desacuerdos sobre asuntos relevantes relativos a los objetivos y metas del grupo.

Conflicto de procedimiento: cuando los miembros no coinciden en estrategias, métodos...

Dilemas sociales: estimulan el conflicto tentando a los miembros a actuar en su propio beneficio.

Factores que estimulan el conflicto

Normalmente, el conflicto se empeora por la tendencia de los miembros del grupo a despreciar a los otros, tendencia generalmente inducida dada por pensar que todo se debe a conflictos personales. Y lo que es aún peor es que a medida que el conflicto crece, los miembros involucrados en el conflicto van endureciendo sus métodos y tácticas: chantaje, insultos...

Manejo de conflictos

Se considera que existen tres métodos principales para intentar manejar los conflictos.

1. Negociación
2. Cooperación
3. Intervención de terceras partes

Rendimiento

Diversos estudios indican que un individuo trabaja mejor ante la presencia de otros, es la llamada **teoría de la facilitación social**. Los investigadores relacionan la facilitación social a diversos procesos personales e interpersonales, incluyendo a la excitación, el temor a ser evaluados, la distracción.

¿Cuándo es un grupo exitoso?

Teoría de la combinación social (Steiner): la efectividad del grupo depende, en gran parte, de la composición del grupo y del tipo de objetivo que se persigue. El rendimiento (performance) de un grupo depende de los conocimientos, habilidades, y otras características de los miembros.

¿Cómo mejorar el rendimiento de un grupo?

1. Intentando aumentar el interés personal que cada miembro tiene en sus tareas.
2. Los miembros han de sentirse imprescindibles para que el grupo funcione. Se han de sentir importantes.
3. Los objetivos del grupo y de sus miembros ha de ser claro y conciso.
4. Entre miembros ha de existir una confianza fuera de todo lugar.

Toma de decisiones

Proceso

El modelo de procesamiento colectivo de la información asume que el grupo recopila y procesa la información para generar juicios y tomar decisiones. Los grupos parecen procesar la información en cuatro etapas:

1. **Etapa de orientación:** se identifica el problema y se decide el proceso para llegar a la toma de la decisión
2. **Etapa de discusión:** se recogen opiniones y sopesan pensamientos.
3. **Etapa de decisión:** se intentan combinar las preferencias individuales dentro de la decisión colectiva.
4. **Etapa de implementación:** de lleva a cabo la decisión. Los miembros estarán más dispuestos a hacerlo si la solución les satisface.

Por el contrario, los grupos suelen emplear bastante tiempo en la toma de decisiones, ya que examinan toda la información compartida.

Liderazgo

Normalmente en cualquier grupo siempre hay una persona, que suele tener unas características diferentes a los otros miembros del grupo, que suele destacar y ser el líder del mismo.

El liderazgo no busca obtener beneficios individuales, ni el éxito personal. El liderazgo es un proceso el cual permite influenciar i motivar a los otros miembros del grupo para obtener:

- Metas del grupo
- Objetivos individuales

Comportamiento del líder

Como hemos anunciado antes un líder ha de obtener resultados orientados a cumplir los objetivos del grupo así como los individuales. Por lo tanto este necesita potenciar una serie de conductas:

- La conducta hacia la relación
- La conducta hacia el trabajo

¿Por qué unos líderes tienen éxito y otros no?

Según la Teoría de Style, el mejor líder es aquél que sea el mejor en:

- Saber de las necesidades de los demás
- Querer obtener resultados

No vale ser él mejor en uno de estos aspectos, si no, que el líder que llega a tener éxito es aquel que busca un equilibrio entre estos dos aspectos y los lleva a su máximo rendimiento.

Relaciones dentro del grupo

Como sabemos todos somos diferentes, incluso dentro de un mismo grupo, él cual quizás se ha formado con personas de características similares.

¿Qué factores interpersonales afectan a las relaciones de las personas dentro de un mismo grupo?

Hay ciertos aspectos que pueden crear ciertos conflictos o trastornos dentro del grupo. Como por ejemplo un tipo de carácter determinado, vamos a ver algunos ejemplos:

- **“El competidor”**, aquella persona que no está contenta con el rendimiento del grupo e intenta rivalizar con los demás miembros
- **“El individualista”**, aquella persona que no está de acuerdo con el trabajo de grupo y prefiere asignarse una tarea y cumplirla individualmente
- **“El influenciado”**, también llamado el “enchufado”. Aquel que ha tenido la suerte de ser influenciado por alguna persona cercana a él y cuenta con ciertas ventajas dentro del grupo

Por otra parte es bien sabido, y seguro que más de uno hemos tenido esta experiencia. Que la categoría social te condiciona dentro del grupo. No solo nos referimos a la raza o a la cultura de la cual se procede, si no a si estás:

- Dentro del grupo
- Fuera del grupo

Como bien sabemos y la experiencia nos lo demuestra, los miembros que están dentro del grupo tienden a favorecer a los que también lo están.

¿Cómo solucionarlas?

Una forma de solucionar este tipo de problemas es insertar en el grupo personas de diferente raza o etnia. En pocas palabras que en el grupo existan personas con características diferentes.

Otra también útil, consiste en dar al grupo las herramientas necesarias para solucionar las disputas interpersonales a través de la negociación i la mediación.

5.7 El entorno y el grupo

También es sabido, que el entorno y las condiciones atmosféricas afectan al rendimiento de un grupo. Si no, ¿que diferencia hay entre trabajar en un grupo de trabajo en verano sin aire acondicionado y todas las ventanas cerradas, a trabajar con el aire acondicionado y con un refresco?

A continuación vamos a trabajar alguno de estos temas.

¿Cómo los factores ambientales pueden influenciar?

¿Cómo afecta la temperatura al grupo? Ésta puede producir:

Pérdida de atención
Sentimiento de agresión
Disminución de la productividad

¿Cómo afecta el ruido? ¿Qué produce?

Dificultades Físicas

Dificultades Psicológicas

Aunque también se sabe, que si se intenta aplicar al grupo un gran número de estimulaciones positivas, estas pueden resultar ser desagradables.

¿Qué factores son influenciados por las distancias mantenidas?

En el ser humano existen las 5 zonas interpersonales:

La zona Íntima (en contacto hasta unas 18 "). Cuando nos están dando un masaje, o cuando dos personas se besan

La zona Personal (de las 18 " → los 14 fts). Cuando hablas con una persona

La zona Social (de los 4ft → los 12 ft). Cuando se está cenando con alguien

La zona Pública (más de los 12 ft). Cuando se pasea por la calle

La zona Remota. Actualmente es una zona que se da cada vez más, es aquella que alcanzamos cuando hablamos por teléfono, mandamos un e-mail o un sms por el móvil...

Las personas dentro del grupo tienden a moderar las distancias para conseguir el nivel de intimidad deseado.

También podemos distinguir los territorios. Que él ser humano como cualquier otro animal ha establecido. Es bueno también saber cual es la definición de territorio (Aquellas localizaciones que un individuo o grupo defienden en contra de las intrusiones de otros). Podemos distinguir entre:

Territorio Primario: aquel que nos pertenece, como nuestra habitación

Territorio Secundario: aquel que realmente no nos pertenece, aunque nosotros lo hayamos establecido. Por ejemplo, un sitio para aparcar el coche que da la casualidad que siempre aparcamos en él y lo hemos adoptado como nuestro

Territorio Público: aquel que pertenece al dominio público. Por ejemplo una cabina de teléfono

Si la persona del grupo está dentro de su territorio:

reducción del estrés

En cambio si cualquier otro miembro el grupo viola un territorio primario de otro:

conflicto del grupo

Proceso de comprensión y análisis

Responder las siguientes preguntas:

- Que es un grupo
- Señalar que importancia tiene la conformación de grupos dentro de la empresa
- ¿Que es liderazgo y como se ejerce en un grupo?
- De una definición de poder
- Como incide la autoridad dentro de un grupo
- Explicar las diferencias entre liderazgo y poder
- ¿Porqué se afirma que la dependencia es la clave del poder?
- Reseñe brevemente cuales son las tácticas del poder
- Defina el conflicto y porqué se genera
- De una definición de negociación
- Explicar que son relaciones intergrupales y como se relacionan con los conflictos

Solución de problemas

De acuerdo a información que pueda establecerse en medios de prensa, Internet, Televisión, como se manejan los conflictos en Colombia, como son los procesos de negociación que se dan para solucionar dichos conflictos.

Establezca la diferencia entre los grupos que se conforman a nivel de las empresas, los grupos sociales y los grupos creados por intereses comunes

Síntesis creativa y argumentativa

Elaborar un ensayo en tres hojas que tenga en cuenta los siguientes conceptos: el grupo, el liderazgo, el poder y la autoridad y la relación de estos aspectos con conflicto y negociación. Identificar puntos álgidos en una

negociación y plantear tácticas que permitan alcanzar la solución, con satisfacción de las partes involucradas.

Auto evaluación

Teniendo en cuenta lo visto en esta unidad haga un listado con los temas que usted considera que usted es fuerte y los que considera es débil, en el tema visto. Plantee estrategias para mejorar su conocimiento en los puntos débiles y establezca un derrotero o cronograma con actividades y tiempo para lograr sus objetivos,

Repaso significativo

Repase y amplíe sus conocimientos sobre los temas de la unidad, desarrollando un marco conceptual, en los que tenga en cuenta diversas teorías, apreciaciones y doctrinas sobre los diferentes temas:

Grupos

Comportamiento de los grupos

Clases de liderazgo

Poder y autoridad

Conflicto y negociación

Tenga en cuenta otros autores y textos diferentes a los vistos y/o sugeridos en la presente unidad.

Bibliografía

MEJIA RODRIGUEZ, María Liliana. COMPETENCIAS QUE DETERMINAN EL LIDERAZGO. Serie Documentos. Borradores de Investigación. No. 5. Universidad del Rosario. FAEN. Bogotá, junio de 2001.

OGLIASTRI URIBE, Enrique, "EL LIDERAZGO DE AMÉRICA LATINA", en: Suma Plus, Cali, Colombia, No. 134, agosto, 2003.

OGLIASTRI URIBE, Enrique, "EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA: UN ESTUDIO CUALITATIVO", Universidad Eafit, enero-marzo, 2001.

O`TOOLE, James. EL LIDERAZGO DEL CAMBIO. CÓMO SUPERAR LA IDEOLOGÍA DE LA COMODIDAD Y LA TIRANÍA DE LA COSTUMBRE. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. México, 2002.

UNIDAD 6.

EL SISTEMA ORGANIZACIONAL

Descripción Temática

La presente Unidad se estudiará el sistema organizacional como fundamento de la empresa, teniendo en cuenta la definición de estructura organizacional, el diseño del trabajo, las políticas y prácticas de recursos humanos, aspectos que se enmarcan dentro de la empresa, las relaciones de sus diferentes funciones y que constituyen junto con el individuo y el grupo el cuerpo general a través del cual se dan, generan y desarrollan todos los procesos inherentes al comportamiento organizacional.

Horizontes

Desarrollar en el estudiante la capacidad para conocer y profundizar sobre las estructuras organizacionales y su importancia como gestora de los diferentes procesos comporta mentales dentro de una organización.

Orientar al estudiante hacia las labores de análisis, nuevos diseños, rediseños y manejo general de las tareas de trabajo dentro de una organización.

Dar a conocer las políticas y prácticas de recursos humanos y los diferentes elementos y medios para conocer, evaluar y controlar la gestión de trabajo en una empresa.

Núcleos Temáticos Y Problemáticos

Estructura Organizacional.
Diseño del Trabajo.
Programación de Horarios.
Políticas y prácticas de recursos humanos.
Selección de Personal.
Capacitación y Desarrollo de personal.
Evaluación de Desempeño.
Diversidad en las Organizaciones.

Proceso de formación**6.1 LOS FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Administración, en su acepción técnica, es la organización y dirección de Recursos Humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto en el Sector Público como el Sector Privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos.

Pero para que esa Administración alcance sus objetivos requiere de una estructura organizativa que llene todas las expectativas de equilibrio necesarias donde el ser humano se identifique como persona y no como individuo común. Asumimos acá que esa identidad de "persona" se da cuando se adhiere a una jerarquía de valores, unificando toda su actitud en la libertad, al responder a una vocación singular en donde la manipulación y la explotación son sustituidas por el reconocimiento de aptitudes.

Acerca de los Fundamentos que condicionan la Estructura Organizativa para que se logre niveles de eficiencia y efectividad, satisfactorios en un determinado grupo de individuos reunidos entorno a un fin común, ahondamos en las presentes líneas.

En 1913, Werner Sombart, publicó un Estudio sobre la contribución que los hombres de la clase burguesa aportaron a la historia espiritual del hombre económico moderno. En este Estudio Sombart afirmaba que para que todo empresario pudiera triunfar debía poseer tres facetas:

La organización es la realización de un plan a gran alcance cuya ejecución requiere la colaboración permanente de varias personas bajo el signo de una voluntad unitaria. Y en ese ambiente de camaradería y unión de voluntades la figura del "ser conquistador", está definida por la capacidad de trazar planes , con una visión clara de lo que se está haciendo para poder tener la capacidad

de riesgo, de osadía y de vigor espiritual, con las cuales confrontar las metas pautadas. El "ser organizador" se presenta con la capacidad de disponer de los hombres y las cosas para realizar tareas específicas, teniendo la aptitud de juzgar a las personas con vistas a su rendimiento. Y el "ser negociador" mantiene el diálogo como herramienta de conquista en la tarea de ser gestor y vendedor de ideas, sin olvidar la estrategia de la persuasión para establecer los parámetros de equilibrio que requiere su organización para subsistir.

Pero el hombre no busca sólo organizarse, su meta está condimentada con un deseo de protagonismo donde poder materializar su esfuerzo, ya sea con una organización altamente rentable o con una organización ideal para aspirar a una rentabilidad satisfactoria. Todo está en la oferta que las relaciones de la dinámica social establezcan a determinadas personas.

Ahora bien, si ahondamos los nuevos puntos de vistas de los expertos en el comportamiento organizacional, apreciamos un plano de definición más concreto a esa acción-deseo que el hombre experimenta al querer formar una comunidad común de intereses. La organización se entiende, en esa nueva búsqueda de elementos teóricos, como un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas hacia fines determinados. Según Kreitner y Kinicki, acá diferenciamos cuatro denominadores determinantes: coordinación de esfuerzos, objetivos comunes, división del trabajo y jerarquía de autoridad.

"La coordinación de esfuerzos se logra mediante la formulación y puesta en vigor de políticas, normas y reglamentos. La división del trabajo tiene lugar cuando las personas que realizan tareas distintas, pero relacionadas, procuran un objetivo común. La jerarquía de autoridad, conocida también como cadena de mando, es un mecanismo de control cuya finalidad es garantizar que sean las personas más apropiadas las que hagan lo que hay que hacer en cada momento". (KREITNER/KINICKI, 1996:535)

En razón de estos denominadores definimos la organización como una estructura, dado que permite crear la armazón adecuada para dar forma a la unidad administrativa y crear unidades prácticas de desempeño que ejecuten acciones en función a satisfacer necesidades científicas y técnicas de la unidad.

Stephen Robbins por su parte nos dice que la organización, considerada como Estructura Organizacional, define "cómo se dividen; cómo se agrupan; y cómo se coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo". Ahora bien, para ello es fundamental que la Estructura Organizacional se valga de seis elementos:

Estos seis elementos permiten planear el cómo disponer de los recursos humanos y materiales dentro de la Estructura Organizacional. Es así como partiendo de la idea de formar una empresa o industria (o en planes de

reorganizar una ya constituida), se considera: la DIVISION DE LA MANO DE OBRA, la cual es el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización; la DEPARTAMENTALIZACION, que es organizar la mano de obra en razón de la función, tarea, producto, clientela, entre otras, de una organización; la CADENA DE MANDO, que es la línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el eslabón más bajo; el TRAMO DE CONTROL, que es la subordinación que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente (capacidad de escoger los objetivos apropiados y el interés por dirigir la atención hacia los aspectos internos de la organización, con el fin de asegurar la optimización en el uso de los recursos disponibles); la CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION, aquella como el grado de la toma de decisiones concentrado en un solo punto de la organización, ésta como la toma de decisiones delegada a empleados de nivel más bajo. Y la FORMALIZACION, como el grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados.

En un contexto más común apreciamos que la "especialización del trabajo", no es más que definir para qué está apto cada persona dentro de la organización, colocándolo en el nivel indicado y bajo la supervisión indicada, con el fin de que se sienta identificado con su labor. La "departamentalización", es la sectorización de las actividades de la empresa según las funciones que esa misma especialización del trabajo permite definir. Lo que se busca con la departamentalización es crear estructuras pequeñas que al tener mayor flexibilidad de acción rindan respuestas satisfactorias.

Por su parte la "cadena de mando" aparece como la secuencia de una jefatura mayor que toma directrices generales para la operatividad de la organización. Esta secuencia es importante porque permite empalmar los objetivos de la organización con los alcances de la producción, involucrando a cada miembro y comprometiéndolo con metas preestablecida de rendimiento.

En cuanto a la "concentración y descentralización", estamos ante dos estilos de gerenciar las decisiones, por un lado las que se emiten en un solo cuadro directivo y por otro, las que obedecen a criterios de responsabilidad delegada, en donde los funcionarios medios tienen libertad de acción en algunos objetivos del proceso.

La "formalización", viéndose desde una perspectiva de criterios rígidos de dirección, ha de entenderse como la prevalecencia de normas fijas en los cargos de una organización. Esto hace que el trabajador se vea sujeto a un requerimiento mínimo de su capacidad proactiva y mantenga una aparente inercia laboral que le evita tomar alternativas que pudieran mejorar las condiciones de productividad y servicio de una empresa.

MODELOS CONCEPTUALES

Por Diseño se entiende la descripción y clasificación de las unidades sociales según sus fines y objetivos; la organización por su parte, aunque ya hemos hecho manifiestas importantes visiones teóricas al respecto, son unidades sociales conscientemente coordinadas que en razón a metas pre-establecidas, y a una comprensión de las condiciones reales de su entorno, funcionan de manera continua para alcanzar sus expectativas de fortalecimiento y desarrollo.

En razón de esto definimos como Diseños Organizacionales la descripción y clasificación de las unidades de una organización, en razón a las funciones, líneas de mando, departamentos, normativas y estilos gerenciales de la toma de decisión, con el objetivo de dar respuestas a situaciones históricas concretas.

Estas situaciones históricas concretas se aprecian, en un contexto general, en base a dos modelos puntuales:

El mecánico se caracteriza por sus estructuras simples, con un grado de departamentalización remarcado, en donde prevalecen los tramos de control, la autoridad centralizada y la poca formalización. Aquí toma valor la sencillez, lo cual permite un proceso flexible, poco costoso y de clara definición de las responsabilidades. Como un intento de modernización de este modelo se impuso a comienzos del siglo XX, los criterios de operativizar altamente las rutinas laborales por la vía de la especialización y la implementación de reglas que condicionaba la organización a departamentos funcionales con autoridad centralizada, derivándose tramos cortos de control y una toma de decisión de acuerdo a la cadena de mando.

Este intento de redefinición se conoce como Burocracia y uno de los pensadores que le dieron forma fue Max Weber. Según la teoría de Weber son cuatro los factores que hacen de la burocracia el compendio de eficiencia: 1.- División del trabajo; 2.- Jerarquía de autoridad; 3.-Marco Normativo; y 4.- Interpersonalidad administrativa. No obstante, este modelo ha perdido prestigio por el hecho de que como práctica de ha exagerado su utilización, haciéndose disfuncional en la mayoría de sus ejecuciones.

En el mismo tiempo de desarrollo del modelo burocrático se fue desarrollando la estructura matricial (matriz) la cual se crea en razón a líneas dobles de autoridad, combinando la departamentalización funcional con la de producto.

Pasada la década de los cincuenta aparece una nueva visión de la organización, la cual se caracteriza por la organización sin fronteras, la utilización de equipos transjerarquizados y transfuncionales, con un grado mínimo de formalización que permite ampliar la red de información. Es lo que se conoce como modelos orgánicos, ganados en todo momento al valor de la internalización de la estructura con la idea de mejorar los niveles de productividad y hacer posible involucrar el interés de humano en la toma de decisiones.

Según Peter Drucker (La Gran Ruptura, 1970), " la organización moderna debe ser susceptible de cambios. En realidad, debe ser capaz de iniciar el cambio, o sea la innovación. Debe poder desplazar recursos escasos y costosos de conocimiento, de actividades de baja productividad y sin resultados a oportunidades de realización y aportación.

La organización es un mecanismo de realización máxima: y la organización moderna es nuestro instrumento para aumentar al máximo ese singular recurso humano: el conocimiento. Esto requiere, sin embargo, habilidad para dejar de hacer lo que desperdicia los recursos en vez de incrementarlos al máximo."

Reflejando un poco el espíritu de estos argumentos, a raíz de los ochenta se empezó a gestar un movimiento organizacional de gran preponderancia, el cual buscaba interpretar las nuevas opciones direccionales hacia donde las empresas de gran productividad estaban enfocando su atención. Es así como aparece la estructura de equipos, la organización virtual, la organización sin fronteras y la organización femenina.

La estructura de Equipos rompe las barreras, nos dice Robbins (1996), departamentales y se descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras de equipo también exigen que los empleados sean generalistas así como especialistas. La organización Virtual por su parte, es una estructura pequeña que contrata extremadamente la mayor parte de sus funciones comerciales. En términos estructurales, la organización virtual está muy centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

La organización sin fronteras fue acuñada a Jack Welch, presidente del Consejo Directivo de General Electric, esta nueva visión organizacional debe entenderse como la ruptura de paredes y copas que atrapan a la gente, inhiben su creatividad, malgastan el tiempo, limitan la visión y ahogan los sueños y, sobre todo, retrasan las cosas.

Este enfoque busca que en las organizaciones se elimine la cadena de mando (tiene tramos de control limitados) y se reemplace los departamentos con equipos a los que se le han cedido facultades para que tomen decisiones en razón al interés de las metas de la organización y en razón al equilibrio laboral de unas relaciones humanas consonantes con la equidad y el respeto a las ideas.

La utilización de un modelo u otro por parte de los hombres que tienen a su cargo el diseño organizacional, no obedece más que a las condiciones a las cuales se ven expuestas las organizaciones. Si después de un estudio minucioso se determina que las debilidades de una empresa obedecen a la falta de un criterio gerencial que dé más dinamismo y participación a los empleados, es indudable que se escogerá la organización sin fronteras, o en su defecto otra que brinde las condiciones de flexibilidad necesarias para dar cabida a la creatividad y a la participación de los trabajadores.

Así se puede enumerar muchos casos, pero lo que se debe tener en cuenta es el principio de " amoldarse en razón de los requerimientos y necesidades de la organización", no desde un punto de vista de objetivos de rentabilidad pura, sino desde el punto de vista de la modernización de las estructuras que hagan valederos niveles de eficiencia y eficacia en pro de una globalidad de interés.

Así como en el caso de los modelos mecánico y orgánico, que de acuerdo a la estrategia, el tamaño, la tecnología y el ambiente, definen su utilización, en las nuevas tendencias hay esta referencia para poder asumir conscientemente una visualización más clara acerca de la estructura organizacional.

La estrategia se vale de las opciones de innovación, imitación y minimización de costos. El tamaño de la organización condiciona los alcances del modelo, dado que una organización extremadamente grande no podría asumir modelos que se inspiren en una comunicación directa entre todos los eslabones de la cadena (quizás podría hacerse el intento), porque se volvería el asunto en interminables intervenciones y replanteamientos de objetivos. En fin, el tamaño nos dice a qué podemos atenernos y con qué podemos contar a la hora de diseñar un modelo organizacional.

Por su parte la tecnología nos brinda la percepción del tipo de avance de nuestra organización, del mismo modo que nos permite ubicar la misma en el renglón de criterios de alta, media o baja producción, por los mecanismos de síntesis de procesos del cual se vale. Y el ambiente nos aparece como el reflejo de instituciones o fuerzas fuera de la organización que pueden afectar el desempeño de la misma, pero que una vez detectadas nos permiten dinamizar efectivamente los procesos de cambio. El ambiente se nos presenta en tres dimensiones claves: la capacidad, que se refiere al grado en que se puede soportar el crecimiento; la volatilidad, el grado de inestabilidad de la organización; y la complejidad, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales.

Para entender la realidad de nuestro tiempo es necesario primero conocer en qué medida nosotros hemos cambiado con relación a las generaciones que a finales del siglo XIX, construyeron las modernas bases de la Sociedad Industrial. Hebert Marcuse, filósofo alemán, decía, en su clásica obra "El Hombre unidimensional", que el hombre cada día se identificaba más con ese plano batallador de edificar una Sociedad Humana en medio de otra que erige como valores el consumismo y la demencia de una preocupación mayor por el "tener" que por el "ser".

Las nuevas organizaciones parten de ese principio marcusiano para identificar su ineludible relación con los hombres, dado que en el ámbito estratégico se han dado cuenta que a quienes tienen como clientes son a hombres y por lo tanto deben venderle la idea de que "lo que hacen los hombres es para los hombres".

Para hacer más eficientes las organizaciones es necesario recurrir a criterios de calidad. En la medida que se oferta buen servicio y buenos productos, se estandariza una fortificación de los objetivos y se abren las posibilidades no sólo de progreso y desarrollo, sino de refinamiento de las relaciones laborales, lo que a la larga repercutirá en mejores condiciones de interrelación entre los elementos constitutivos del Sistema.

6.2 DISEÑO DEL TRABAJO

El trabajo es fundamental en una empresa; es la realidad el fin y el propósito de toda organización. La gente vive, se desarrolla, crece, se capacita y puede avanzar en todos los sentidos; pero mientras sus sitios de trabajo, sus horarios de trabajo no sean satisfactorios, no se podrá contar con un ambiente de trabajo que satisfaga al empleado, por eso es tan importante analizar las tareas de trabajo, establecer qué es más interesante y desafiante para el empleado para que se motive y sienta satisfacción.

A este respecto sobre la tarea hay muchas teorías entre ellas la Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg y la investigación sobre la necesidad del logro, la teoría de los atributos requeridos en la tarea, el modelo de las características del puesto y el modelo de procesamiento social de la información.

El modelo de las características del puesto identifica cinco características del puesto y su relación con los resultados personales y de trabajo : Variedad de la tarea, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación.

La teoría de los atributos requerida en la tarea considera que la complejidad de la tarea depende de seis características : Variedad, autonomía, responsabilidad, conocimiento y habilidad; interacción social requerida e interacción social opcional.

El modelo de procesamiento social de la información parte del punto de que los empleados adopten actitudes y comportamientos en respuesta a las señales sociales proporcionadas con otros con quienes tienen contrato.

Todas estas teorías están orientadas a mejorar la tarea y el diseño de los puestos de trabajo. Es importante recalcar que la tecnología es fundamental a la hora de nuevos diseños de trabajo, que los nuevos avances cambien el lugar del trabajo y afectan la vida de los empleados. Por eso es importante revisar cuatro temas específicos relacionados con la tecnología y el trabajo a saber :

Procesos de Mejoramiento Continuo :

Los procesos de mejoramiento continuo están orientados a reducir la variabilidad incrementando la uniformidad del producto ó servicios para generar

menores costos y una mejor calidad. Este mejoramiento continuo se mueve en dirección contraria al enfoque gerencial tradicional de Estados Unidos de ver los proyectos de trabajo como lineales con un principio y un fin. Debe buscarse en forma continua la mejora por lo que se debe realizar un enfoque circular más que uno lineal.

Reingeniería de los Procesos de Trabajo :

La reingeniería parte del principio de describir cómo serían las cosas si se volviera a empezar todo de cero y tres elementos claves son :

Identificar las capacidades distintivas de la organización, evaluar los procesos centrales y reorganizar horizontalmente los procesos.

La reingeniería ha ganado impulso en el comercio y en la industria y es importante tener en cuenta que es impulsada generalmente por la alta dirección de las empresas por lo que encuentra mucha resistencia entre los empleados.

Sistemas de Manufactura Flexible :

Los sistemas de manufactura flexible integran el diseño, la ingeniería y la manufactura por computadora para producir productos de bajo volumen para los clientes a un costo comparable a lo que previamente solo era posible a través de la producción en masa.

En estos procesos la gerencia ya no tiene que producir en masa miles de productos idénticos para lograr costos bajos para la producción de pieza por pieza, ya que cuando se quieren productos nuevos la gerencia no cambia máquinas sino el programa de computador.

Obsolescencia del Trabajador :

Los cambios en la tecnología han reducido la vida útil de la mayoría de las habilidades de los empleados; anteriormente un oficinista podía aprender un puesto y estar razonablemente seguro de que sus habilidades serían adecuadas para ese puesto sobre la mayor parte de su vida laboral; pero las nuevas tecnologías impulsadas por las computadoras, la reingeniería, las comunicaciones, los sistemas de manufactura flexible entre muchos otros, cambian las demandas en los puestos y hacen que las habilidades de los empleados se vuelvan obsoletas. Los empleados requieren estar continuamente preparándose para recibir sin impactarse el cúmulo gigantesco de cambios que se suceden en la actualidad.

Condiciones Físicas de Trabajo y Diseño del lugar de trabajo :

El lugar de trabajo debe ser apto para el individuo, debe tener un ambiente físico con una temperatura que no sea ni caliente, ni fría para que el trabajador

pueda sentirse bien y desempeñarse sin problemas; el ruido debe controlarse para que no existan niveles superiores a sesenta decibeles, la oficina debe estar iluminada sin que ello implique que los empleados se sientan sofocados ó acalorados, el aire debe ser puro, descontaminado.

El Diseño del Lugar de Trabajo :

El lugar de trabajo debe diseñarse teniendo en cuenta una serie de aspectos fundamentales : Tamaño, distribución, privacidad. Hay que buscar equilibrio entre estos aspectos y sí se piensa rediseñar debe tenerse en cuenta otros aspectos fundamentales como son : La rotación de puestos, la ampliación del puesto, el enriquecimiento del puesto.

Opciones de Programación de Horario :

Otro aspecto fundamental de las empresas es la programación de horario. En este sentido no es necesario el horario tradicional de ocho (8) horas, sino que puede pensarse en una semana laboral comprimida trabajando las mismas cuarenta horas en cuatro (4) días con diez (10) horas diarias, ó una semana más corta laboral bajando de cuarenta a treinta dos horas semanales de acuerdo con las necesidades de la empresa.

A esto se le suma nuevas tendencias como el tiempo flexible modalidad en la cual los empleados trabajan durante un período de tiempo flexible con un período central común cada día, pero tienen la facultad de formar su día de trabajo total a partir de un conjunto de horas flexibles fuera del período central.

Otra tendencia es el puesto compartido que permite dos ó más individuos dividir la semana tradicional de cuarenta horas, lo que puede generar más trabajo pero menos ingresos a cada trabajador ó la tele – conmutación denominada tele – trabajo ó tele – enlace que es actualmente la tendencia de mayor crecimiento en la programación del trabajo modalidad en la cual los empleados hacen su trabajo en casa en una computadora que está enlazada a la empresa.

6.3 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son fundamentales dentro de una empresa, ya que afectan importantes resultados en el comportamiento organizacional en la medida que las políticas y las prácticas no sean las más adecuadas.

Prácticas de Selección :

El objetivo de las prácticas de selección es articular las características individuales :

Capacidad, experiencia entre otras con los requerimientos del puesto y es por ello que deben evaluarse las demandas y los requerimientos apreciando las actividades a través de un proceso que se llama análisis del puesto, que implica desarrollar una descripción detallada de las tareas involucradas en una posición, determinar la relación del puesto dado con otro puesto y descubrir cuáles son los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para que un empleado realice exitosamente el trabajo.

Para recopilar esta información se deben utilizar los métodos más comunes de análisis de puestos como lo son el de observación, el de la entrevista individual, el de la entrevista de grupo, el de cuestionario estructurado, el de la conferencia técnica y el del reporte diario de las actividades cotidianas de un puesto.

Una vez analizado el puesto se empieza el proceso de selección para lo cual las herramientas más importantes son : Las entrevistas, los exámenes escritos que son los más populares y los exámenes de simulación del desempeño que implican comportamientos reales de trabajo en lugar de sustitutos como los exámenes escritos.

En este contexto existen dos exámenes de simulación de desempeño que son más conocidos : La muestra del trabajo que es un esfuerzo por crear una réplica en miniatura de un puesto y los centros de evaluación que han sido diseñados específicamente para evaluar el potencial gerencial del candidato.

Programas de Capacitación y Desarrollo :

Estos programas se dan porque los empleados no permanecen siempre competentes por más que lo sean y hay que mejorar la calidad de las habilidades de formación. Es importante separar las habilidades en cuatro categorías generales, conocimientos elementales, técnicas, interpersonal y solución de problema. Separándolas se pueden establecer programas de capacitación enfocados a modificar uno ó más de estas habilidades.

La capacitación no implica necesariamente a asistir a un recinto cerrado con un capacitador que dicte una conferencia. La mayoría de las capacitaciones tienen lugar en el puesto de trabajo y los métodos comunes de capacitación en el puesto incluyen la rotación de puestos que implica transferencias laterales que permiten a los empleados laborar en diferentes puestos y las asignaciones del suplente a través de las cuales el aprendiz trabaja bajo la observación de un trabajador experimentado.

Fuera del puesto de trabajo existen diferentes métodos de capacitación entre los cuales los más populares son las cátedras en los salones de clase, los vídeos y los ejercicios de simulación como análisis de caso.

Lo más importante es individualizar la capacitación para ejercitarla al estilo aprendizaje del empleado y lograr el máximo de beneficios y de resultados.

Desarrollo de la Carrera :

Un mayor número de organizaciones está facultando los empleados para que administren sus propias carreras partiendo del hecho de que la carrera es la secuencia evolutiva de las experiencias de trabajo de una persona a lo largo del tiempo, que en este sentido el empleado tiene responsabilidades para mejorar y desarrollarse al igual que la organización colaborándole financieramente creando oportunidades de crecimiento ó proporcionando el tiempo para hacerlo.

Evaluación del Desempeño :

El desempeño se evalúa con el propósito de tomar decisiones de recursos humanos generales por parte de la gerencia, para tomar decisiones en materia de ascensos, transferencias y despidos, para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, para establecer criterios contra los cuales pueden ser validados los programas de selección y de desarrollo, para distribuir la recompensa entre otros aspectos.

La evaluación del desempeño parte del principio de que se motiva al trabajador cuando se le conoce sus habilidades, sus capacidades; por ello es fundamental tener en cuenta qué se evalúa y en este sentido los tres grupos más importantes de criterios para evaluar son : Los resultados de las tareas individuales, el comportamiento y las características con referencia al puesto de trabajo.

Otro aspecto fundamental a tener en cuenta es quiénes pueden hacer la evaluación, en este caso el 95% de las evaluaciones el responsable es el superior inmediato; pero pueden evaluar los compañeros, los subordinados inmediatos ó hacerse una auto evaluación.

Para evaluar existen diferentes métodos : Los ensayos críticos, los incidentes críticos que enfocan la atención del evaluador en aquellos comportamientos claves que hacen la diferencia entre ejecutar un trabajo efectivamente y ejecutarlo ineficazmente, las escalas gráficas de calificación, las comparaciones multipersonales entre otros.

Al evaluar un empleado hay que tener en cuenta que se generan muchos problemas potenciales como hacerlo con un criterio único, evaluar indulgentemente; generar un error de halo que se genera cuando en la evaluación de una persona le permite que su evaluación con referencia a una característica incida sobre la evaluación de las otras, bajas diferenciaciones;

errores de similitudes ó forzar la información a los criterios más relacionados con el desempeño.

Estos problemas se pueden superar con el uso de criterios múltiples enfatizando los comportamientos en lugar de las características documentando los comportamientos de desempeño en un diario, usando múltiples evaluadores, evaluando de manera selectiva, entrenando los evaluadores y proporcionando a los empleados el proceso adecuado.

Otro aspecto importante es que se pueden hacer evaluaciones de desempeño en equipo al igual que se hace individualmente; para ello es importante tener en cuenta unos aspectos fundamentales como son : Vincular los resultados del equipo con las metas de la organización; empezar con los clientes del equipo y el proceso de trabajo que sigue el equipo para satisfacer las necesidades de estos; medir el desempeño del equipo tanto como el individual y entrenar el equipo para crear sus propias mediciones.

Es importante comparar las prácticas de recursos que se generan en el país con los procesos de selección de evaluación de desempeño de otras naciones, al igual que los programas de capacitación, en este punto se encuentran casos especiales influidos por la cultura como los Estados Unidos en donde la evaluación del desempeño tiene una orientación al tiempo de corto plazo, mientras que el Japón tiene orientación hacia largo plazo.

Proceso de Comprensión y análisis

Responder las siguientes preguntas:

- ¿Que es una estructura Organizacional?
- ¿ Como ha evolucionado la estructura organizacional?
- Que modelos y enfoques puede enunciar sobre estructura organizacional
- Que es el diseño del Trabajo.
- Como se diseña y rediseña el trabajo
- Para que sirve la programación de Horarios en una empresa, como puede organizarse dicha jornada.
- Que son las políticas y prácticas de recursos humanos.
- Que es el proceso de selección de Personal, que tendencias existen, que métodos y enfoques.

- Para que sirven los procesos de capacitación y desarrollo de personal dentro de una organización.
- Como se evalúa el desempeño, que métodos existen
- Que importancia tiene la diversidad en las Organizaciones.

Solución de problemas

Investigue sobre la influencia que tiene la cultura organizacional en Colombia; destaque formas de influencia de la cultura regional en la cultura organizacional en zonas como Antioquia, la Costa Atlántica, Pacífica, Santander, el Llano, Valle del Cauca, Santander y el altiplano Cundi- Boyacense.

Profundice sobre los procesos de capacitación en la empresa colombiana: seleccione una empresa, establezca que procesos de capacitación se han dado y posibles resultados para los empleados y para la empresa.

Síntesis creativa y argumentativa

Elaborar un mapa conceptual con los temarios de la unidad. Si usted desea puede realizar un mapa conceptual por cada uno de los temas o numerales o realizar un mapa en el que los conceptos de estructura organizacional, diseño del trabajo, prácticas y políticas de recursos humanos y muestren sus interrelaciones de causa y efecto.

Auto evaluación

Señale que temas considera de mayor importancia de los vistos en la unidad, cuales aspectos no representan problema alguno en su comprensión y cuales temas o aspectos deben ser retroalimentados para profundizar y tener una mayor aprehensión del conocimiento. De uno a cinco califíquese en cada uno de los temas vistos: estructura organizacional, diseño del trabajo, prácticas y políticas de recursos humanos, justificando en cada caso, la nota dada.

Repaso significativo

Realice fichas bibliográficas sobre los siguientes temas:

Estructura Organizacional.

Diseño del Trabajo.

Selección de Personal.

Capacitación y Desarrollo de personal.

Evaluación de Desempeño.

Diversidad en las Organizaciones.

Tenga en cuenta diversos autores y citas de pie de página comentadas, mínimo dos citas por ficha.

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Abravanel, Firsirotu y otros (). Cultura Organizacional. México: Ediciones Legis, 2.001.

Davis, K. y Newstrom, J.W. El comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw-Hill, 2001.

Deal, L. y Kennedy, L Las empresas como sistemas culturales. Buenos Aires: Editora Sudamericana, 2001.

Ruiz Olabuénaga, J.I. Sociología de las Organizaciones. Bilbao: Universidad de Deusto, 2001.

Silva, M. El Clima en las Organizaciones. Barcelona: PPU, 2000.

Thevenet, M. Auditoría de la cultura empresarial. Madrid; Ediciones Díaz de Santos, 2.001.

Werther, W. y Davis, K. Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw-Hill, 2001.

7. CAMBIO ORGANIZACIONAL

Descripción Temática:

La presente Unidad se estudiará el cambio como un fundamento para el desarrollo y una nueva articulación en las empresas, teniendo en cuenta la administración del cambio, la naturaleza de cambio en el trabajo, las reacciones al cambio, los costos y beneficios del cambio, los costos psíquicos y salud producidos por el cambio, los costos psíquicos de la promoción, los costos psíquicos y reubicación de los empleados, la resistencia al cambio, las clases de resistencia, los posibles beneficios de la resistencia, las implantaciones exitosas del cambio, el proceso de cambio en tres etapas, cómo alcanzar el nuevo equilibrio, la curva de aprendizaje en cambio de la organización, la creación del apoyo para el cambio y la teoría del cambio avanzado. De esta forma se adentra al estudiante a aspectos fundamentales que determinan y contemplan el cambio.

Horizontes

Desarrollar en el estudiante la capacidad para conocer y profundizar sobre la administración del cambio como generadora de reacciones y de costos de índole síquica entre los empleados de una organización.

Profundizar sobre la resistencia a los cambios en las empresas, los tipos de resistencia que se pueden presentar al cambio y su doble naturaleza: benéfica y destructiva cuando no se comprende el cambio.

Dar a conocer las implantaciones exitosas del cambio y los elementos y medios esenciales para alcanzar un nuevo equilibrio en las organizaciones sujetas al cambio,

Estudiar la teoría del cambio avanzado como ampliación de un instrumento generador de nuevos escenarios y situaciones de éxito en el interior de las organizaciones.

Núcleos temáticos y problemáticos

La administración del cambio
Naturaleza de cambio en el trabajo
Reacciones al cambio
Costos y beneficios
Costos psíquicos y salud
Costos psíquicos de la promoción
Costos psíquicos y reubicación de los empleados
Resistencia al cambio
Naturaleza y efectos
Tres clases de resistencia
Posibles beneficios de la resistencia
Implantaciones exitosas del cambio
Proceso de cambio en tres etapas
Cómo alcanzar el nuevo equilibrio
La curva de aprendizaje en cambio de la organización
Creación del apoyo para el cambio
Teoría del cambio avanzado

Proceso de Información

4.1 LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

El cambio está presente en todas partes y aunque el ser humano está familiarizado con el cambio con frecuencia se resiste cuando éste cambio tiene que ver con su trabajo.

Naturaleza de Cambio en el Trabajo

El cambio en el trabajo es una alteración que ocurre en el ambiente del trabajo y es un problema humano y técnico. Por eso el objetivo general humano de la administración en lo relativo al cambio consiste en restablecer el equilibrio del grupo y el ajuste personal que han sido alterados por el.

Reacciones al Cambio

El cambio en el trabajo se hace problemático cuando no se hacen los ajustes necesarios; esto implica una respuesta de las personas que dependen de sus

actitudes que a su vez dependen de sus antecedentes personales y de su situación social en el trabajo, una de las causas de estos sentimientos es el efecto Hawthorne nombre de la fábrica en donde se llevaron a cabo los estudios y que significa que la sola observación de un grupo tiende a provocar un cambio porque cuando las personas son observadas actúan de manera diferente.

Aunque cada persona interprete el cambio en forma individual frecuentemente demuestra su apego uniéndose al grupo y cuando éste cambio ocurre el grupo trata de mantener su equilibrio elaborando una respuesta para regresar a lo que ya había considerado como una mejor forma de vida.

Costos y Beneficios

Todos los cambios acarrearán costos de diferente tipo, hay costos psicológicos, costos por los ajustes, pero estos tienen también unos beneficios aunque quienes perciben únicamente sus costos y otros quienes perciben únicamente sus beneficios.

Costos Psíquicos y Salud

A veces los cambios producen costos psíquicos tan fuertes que pueden perjudicar la salud humana y física del empleado, porque hay quienes temen perder el empleo o tener que cambiar de sitio; muchos sufren deterioro por la presión que ello implica.

Costos Psíquicos de la Promoción

La promoción o la transferencia es un tipo importante de cambio e implica un costo psíquico generado por la necesidad que tiene el empleado promovido de aprender nuevas habilidades, establecer nuevas amistades, cambiar a otros papeles y a otros grupos de trabajo.

Costos Psíquicos y reubicación de los Empleados

Algunas promociones requieren cambio a otro sitio lo que implica altos costos psíquicos derivados de cambios en la familia de los empleados, nuevos colegios, nuevos vecinos, otro tipo de sitio o ciudad lo que implica necesariamente que se deba prestar a especial atención ofreciendo servicios de asesoría, comunicación y asistencia financiera para resistir a estos cambios.

7.2 RESISTENCIA AL CAMBIO

Naturaleza y Efectos

La resistencia al cambio son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo porque esto constituye una amenaza contra su seguridad por lo que inseguridad y cambio genera un efecto de la reacción y cadena que puede manifestarse en el funcionamiento de la organización.

Tres clases de Resistencia

Existen tres clases de resistencia en el cambio : La lógica con base en el pensamiento racional y científico que surge del tiempo y del esfuerzo requeridos para ajustarse al cambio; la psicológica de acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes y la sociológica con base en los intereses y valores del grupo. Las tres clases de resistencia se deben manejar con eficiencia si se espera que los empleados cooperen con el cambio.

Posibles beneficios de la Resistencia

La resistencia no es mala y puede traer beneficios tales como un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas de cambio y corrobore que sean adecuadas y para identificar las áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades.

7.3 IMPLANTACIONES EXITOSAS DEL CAMBIO

La Gerencia es un agente de cambio porque es la que lo promueve pero no siempre es la fuente de esos cambios, porque muchos de ellos se pueden originar del ambiente externo: El Gobierno, los Clientes, los Ambientes Dinámicos entre otros.

Proceso de Cambio en tres Etapas

Es difícil administrar el cambio en forma eficaz y algunas organizaciones reconocen la necesidad de desarrollar la capacidad de la gente para aprender de la experiencia del cambio a lo que se le llama un aprendizaje de doble circuito porque debe reflejar la información que se ha reunido o primer circuito y preparar a los participantes en a administrar los cambios futuros en forma eficaz o segundo circuito hecho que contrasta con el aprendizaje de un circuito en donde los empleados simplemente deben adaptarse a los cambios que se le han impuesto.

El cambio está constituido por tres pasos : Descongelamiento o el hecho de desechar las viejas ideas y prácticas para aprender nuevas ideas, el cambio a través del cual se aprenden las nuevas ideas y prácticas y el Recongelamiento que significa que lo que se ha aprendido se integra a la práctica cotidiana.

Cómo alcanzar el nuevo Equilibrio

Para el alcanzar un nuevo equilibrio se debe pasar de un sistema que estaba en equilibrio a un nuevo inducido por el cambio produciéndose dicho cambio, introduciendo nuevas fuerzas de apoyo, eliminando las fuerzas que limitan o aumentando la fortaleza de una fuerza de apoyo o disminuyendo la fortaleza de una fuerza que limita ó convirtiendo una fuerza que limita en una fuerza de apoyo.

La Curva de Aprendizaje en cambio de la Organización

Dicha curva es el período de adaptación que sirve al cambio y significa que habrá una declinación temporal de la efectividad antes de que el grupo alcance un nuevo equilibrio porque los empleados necesitan descongelarse y recongelarse para adaptarse al cambio.

Creación del apoyo para el Cambio

Para apoyar el cambio deben construirse unas fuerzas de apoyo : La utilización de la fuerza del grupo, ayudando al grupo a unirse con la gerencia para propiciar el cambio deseado; liderazgo para el cambio porque con un liderazgo inteligente se refuerza el clima de apoyo para el cambio; participación porque a través de ella se alienta a los empleados a tener intercambio de opiniones, comunicación, hacer sugerencias e interesarse en el cambio; recompensas compartidas porque con estas recompensas se logra el apoyo de los empleados al asegurarles de que el cambio generará suficientes recompensas para ellos; protección a los empleados ya que garantizándoles los beneficios ya existentes a los empleados estos podrán apoyar el cambio; comunicación ya que es indispensable un proceso comunicativo para mantener el nivel de cooperación en el grupo como elemento de apoyo para el cambio; la estimulación de la aceptación por parte de los empleados porque sí el cambio es aceptado es porque los interesados admiten las necesidades antes de que este ocurra, con unas buenas relaciones con el sindicato ya que siendo éste más represor de la empresa que contribuidor debe buscarse el apoyo decidido para lograrlo; trabajo con todo el sistema porque la resistencia del cambio puede reducirse ayudando a los empleados a reconocer la necesidad del cambio.

7.4 TEORIA DEL CAMBIO AVANZADO

Al intentar producir un cambio los seres humanos siguen dos caminos: emplean la persuasión racional diciéndoles a las personas porque deben cambiar o, si ellas no acatan se emplea la coerción, obligándolos a cambiar.

La teoría del cambio avanzado es una estrategia que conduce al cambio de tipo general, mas compleja y menos observables, que cuando se aplica se hace mas allá de las suposiciones que tiene el observador sobre lo que es un cambio. Esta estrategia se centra en la confrontación, la facilitación y la creación de una

nueva realidad, con una lógica de acción que es más paradójica que lineal y con una visión de la realidad basada en supuestos morales, más que en supuestos políticos- técnicos.

Chin y Benne hablan de tres estrategias: la empírico-racional, la coercitiva y la normativa-reeducativa. La estrategia empírico- racional tiene como objetivo modificar la conducta del objetivo de cambio de tal manera que esté en sincronía con la realidad o conocimientos establecidos. La estrategia coercitiva tiene como objetivo modificar la conducta del objetivo de cambio, de modo que se ponga en sincronía con la autoridad formal y establecida.

La estrategia normativa- reeducativa tiene como objetivo sincronizar la conducta con los resultados negociados suponiendo que los individuos están comprometidos en relaciones sociales transeccionales y que todas las partes tienen poder.

Por su parte, en la teoría del cambio avanzado, el objetivo es sincronizar tanto al agente de cambio como al objetivo de cambio con la realidad actualmente cambiante. Esta teoría supone que las personas son libres y que por lo general suelen escoger la alternativa de menos resistencia, por lo que pierden vitalidad por lo que la gente para que se comprometa debe ser capacitada.

Los supuestos de la teoría del cambio son:

1 Supuestos acerca del vínculo: la sincronía con la realidad cambiante requiere vínculos de inclusión y una comunidad emergente

2 Supuestos acerca del propósito: para establecer una comunidad emergente, agente de cambio debe perseguir el bien común antes que el interés propio.

3 Supuestos acerca de la resistencia: Para mantener la sincronía de la realidad cambiante y con el bien común, el agente de cambio debe concentrarse en las fuentes internas de resistencia, tratando de reducir constantemente la hipocresía personal y el engaño de si mismo.

4 Supuestos acerca de la influencia: Para influir sobre los otros el agente de cambio primero genera el coraje y la disciplina para la modificación de si mismo, luego la integridad que de ello resulta sirve para influir sobre lo otros, atrayéndolos a una comunidad de exploración y apoyos mutuos.

5 Supuesto acerca de la capacitación: Al trascender la hipocresía y el engaño a si mismo, el agente capacita y libera al sujeto de los mandatos controladores dentro del sistema social existente-

6 Supuestos acerca del esclarecimiento: Al liberarse de los mandatos externos a través de la modificación personal el agente de cambio adquiere una mayor comprensión, esclarecimiento o visión acerca de la dirección y la estrategia.

7 Supuestos acerca de la voluntad: El mayor entendimiento y capacidad personal del agente de cambio resulta en un mayor respeto del potencial y la voluntad del objetivo de cambio.

8 Supuestos acerca de la motivación: Debido al alto respeto por la voluntad del objetivo de cambio, el agente de cambio procura inspirar crecimiento induciendo al objetivo de cambio a comprometerse en tareas nobles de servicio por el bien más alto de la comunidad.

9 Supuestos acerca de la causalidad: El agente de cambio reconoce la necesidad de vínculo del objetivo de cambio y supone que el cambio ocurre como un proceso no lineal de mutualidad y concreción que requiere una integridad permanente y una confianza creciente.

10 Supuestos acerca de la visión estratégica: los esfuerzos del agente de cambio en la modificación y capacitación de sí mismo resultan en una mayor complejidad cognitiva y en la habilidad para apreciar las reglas imperantes más amplias o las relaciones aparentemente paradójicas.

11 Supuestos acerca de la conducta: Liberado de la influencia del sistema de mandatos existentes y poseyendo un punto de vista del mundo más complejo y paradójico, el agente de cambio adopta conductas no convencionales que modifican las rutinas, llaman la atención y desplazan el sistema hacia el borde del caos.

12 Supuestos acerca de la determinación: el agente de cambio supone que los estados internos alterados determinan estados externos alterados.

13 Supuestos acerca de la acción: el agente de cambio es una persona con autodeterminación, con una tendencia a la acción y a la ejecución bajo condiciones de incertidumbre.

Proceso de comprensión y análisis

Responder las siguientes preguntas:

- Que es el cambio organizacional
- Que conflictos generan los cambios.
- Como se administran los cambios
- Que reacciones pueden generar los cambios en las organizaciones
- Que tipo de costos y beneficios generan los cambios
- Que es la resistencia al cambio

- Que tipo de resistencia al cambio se genera en las organizaciones
- Cuales son los posibles beneficios de la resistencia
- Como se da una implantación exitosa del cambio
- Que expresa la teoría del cambio avanzado

Solución de problemas

Haga una breve investigación sobre dos empresas que en Colombia hayan hecho procesos de cambios importantes, establezca que resistencia se dio a dicho cambio, como benefició el cambio a las empresas y que estrategias siguió la dirección para implantar y hacer exitoso dicho cambio.

Todo ambiente de trabajo está pleno de cambios y estos cambios tienen sus costos y sus beneficios; investigue como una Gerencia puede reducir la resistencia al cambio; que tipo de estrategias: lógica, psicológica o sociológica puede desarrollar influyendo en las fuerzas de apoyo y las restrictivas.

Síntesis creativa y argumentativa

Teniendo en cuenta diferentes autores y textos, elabore su propia definición sobre cambio y resistencia al cambio.

Realice una ficha bibliográfica, sobre el cambio, teniendo en cuenta diferentes autores. Haga una síntesis de las principales teorías actuales sobre el cambio organizacional.

Auto evaluación

Expresar en treinta renglones máximo que temas considera de mayor importancia de los vistos en la unidad, cuales aspectos no representan problema alguno en su comprensión y cuales temas o aspectos deben ser retroalimentados para profundizar y tener un mayor conocimiento sobre lo que es e implica el cambio.

Repaso significativo

Realice fichas bibliográficas sobre los siguientes temas:

La administración del cambio
Naturaleza de cambio en el trabajo
Reacciones al cambio
Costos y beneficios del cambio
Resistencia al cambio
Clases de resistencia al cambio
Posibles beneficios de la resistencia
Implantaciones exitosas del cambio
Creación del apoyo para el cambio
Teoría del cambio avanzado

Tenga en cuenta diversos autores y citas de pie de página comentadas, mínimo dos citas por ficha.

Bibliografía General

Arthur Andersen Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Editorial La Palma. España.1.988.

Anderson A.H. y Barker D. Effective Enterprise and Change Management. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.1996

Beckhard R. Changing the Essence: El arte de crear y desarrollar cambios fundamentales en una organización. San Francisco; London: Jossey-Bass. 1992

Brooks E. El Cambio Organizacional. The Managerial Dilemma. London: The MacMillan Press Ltd. 1990

French, W. L. y Bell, C.H. Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias del comportamiento de la organización. México. Prentice-Hall.1996

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

ACKOFF, R. Planeamiento de empresas. México: editorial Limusa, 1980.

BECKHARD, R. Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos. Mexico: Fondo Educativo Interamericano S.A., 1980.

BLAKE, R. y MOUTON, L. El modelo de cuadro organizacional para ejecutivos. México: Fondo Educativo Interamericano, 2.001.

BURKE, W.W. Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. Bogotá: Addison-Wesley. 1988.

CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill, 1988.

DRUCKER, Peter. La Gran Ruptura. Nuevas Metas para una Nueva Sociedad. México: Editorial Roble, 1970.

ELKINS, Arthur. Administración y Gerencia. Estructuras, Funciones y Prácticas. México: Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1980.

KATZENBACH, D. y Smith, D. La sabiduría de los equipos. México: CECSA, 1995.

KREITER, Roobert y Angelo Kinicki. Comportamiento de las Organizaciones. Madrid, Tercera Edición, Madrid: Editorial IRWIN, 1996.

LEWIS, Mike y Graham Kelly. La eficiencia administrativa. 20 actividades para lograrlas. Bogotá: Editorial Norma, 1986.

ROBBINS, Stephen P. Administración: teoría y práctica. México: Prentice Hall, 1987.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, 1998.

RODRÍGUEZ, D. Diagnóstico Organizacional. Santiago de Chile: Ediciones de la P. U. Católica de Chile, 2.000.