

# **MODELO RESUMEN DE MATERIAL PARA EL EXAMEN SEGUN LIBRO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

## ***θ Disciplinas que contribuyen al campo del Co***

El comportamiento organizacional es una ciencia conductista aplicada que se construye a partir de la contribución de varias disciplinas conductistas. Las áreas predominantes son la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política.<sup>32</sup> Como veremos, el aporte de la psicología ha sido principalmente al nivel del análisis individual o micra; las otras cuatro disciplinas han contribuido a nuestro conocimiento de los conceptos macro como son los procesos de grupo y la organización. La figura 1-3 presenta una panorámica de las contribuciones más importantes al estudio del comportamiento organizacional.

### **Psicología**

La psicología es la ciencia que busca medir, explicar y, algunas veces, cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales. Los psicólogos se ocupan del estudio y el conocimiento del comportamiento individual. Aquellos psicólogos que han contribuido y continúan haciendo aportaciones al conocimiento del CO son los teóricos del aprendizaje, los teóricos de la personalidad, los psicólogos que dan consejo y, los más importantes, los psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros psicólogos industriales/organizacionales se ocuparon de problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores concomitantes a las condiciones de trabajo, que pudieran impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado para incluir el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia en el liderazgo, las necesidades y fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de desempeño, las mediciones de actitud, las técnicas de selección de empleados, el diseño de trabajos y la tensión en el trabajo.

### **Sociología**

Mientras que los psicólogos concentran su atención en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en que los individuos desempeñan sus papeles; es decir, la sociología estudia a la gente en relación con sus semejantes. Para ser más precisos, los sociólogos han realizado su mayor contribución al CO mediante el estudio del comportamiento en organizaciones, en particular, organizaciones complejas y formales. Algunas de las áreas dentro del CO que han recibido un aporte valioso de los sociólogos son la dinámica de grupos, el diseño de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, la burocracia, las comunicaciones, el poder, el conflicto y el comportamiento intergrupalo.

### **Psicología social**

La psicología social es un área de la psicología, pero utiliza conceptos tanto de la psicología como de la sociología. Se enfoca en la influencia de la gente entre si. Una de las principales áreas que reciben una considerable investigación de los psicólogos sociales ha sido el cambio, esto es, cómo implantarlo y cómo reducir barreras fuera de su aceptación. Además, encontramos que los psicólogos hacen aportes importantes en las áreas de medición, conocimiento y cambio de actitudes, patrones de comunicación, forma en que las actividades de grupos pueden satisfacer necesidades individuales y procesos de toma de decisiones.

### **Antropología**

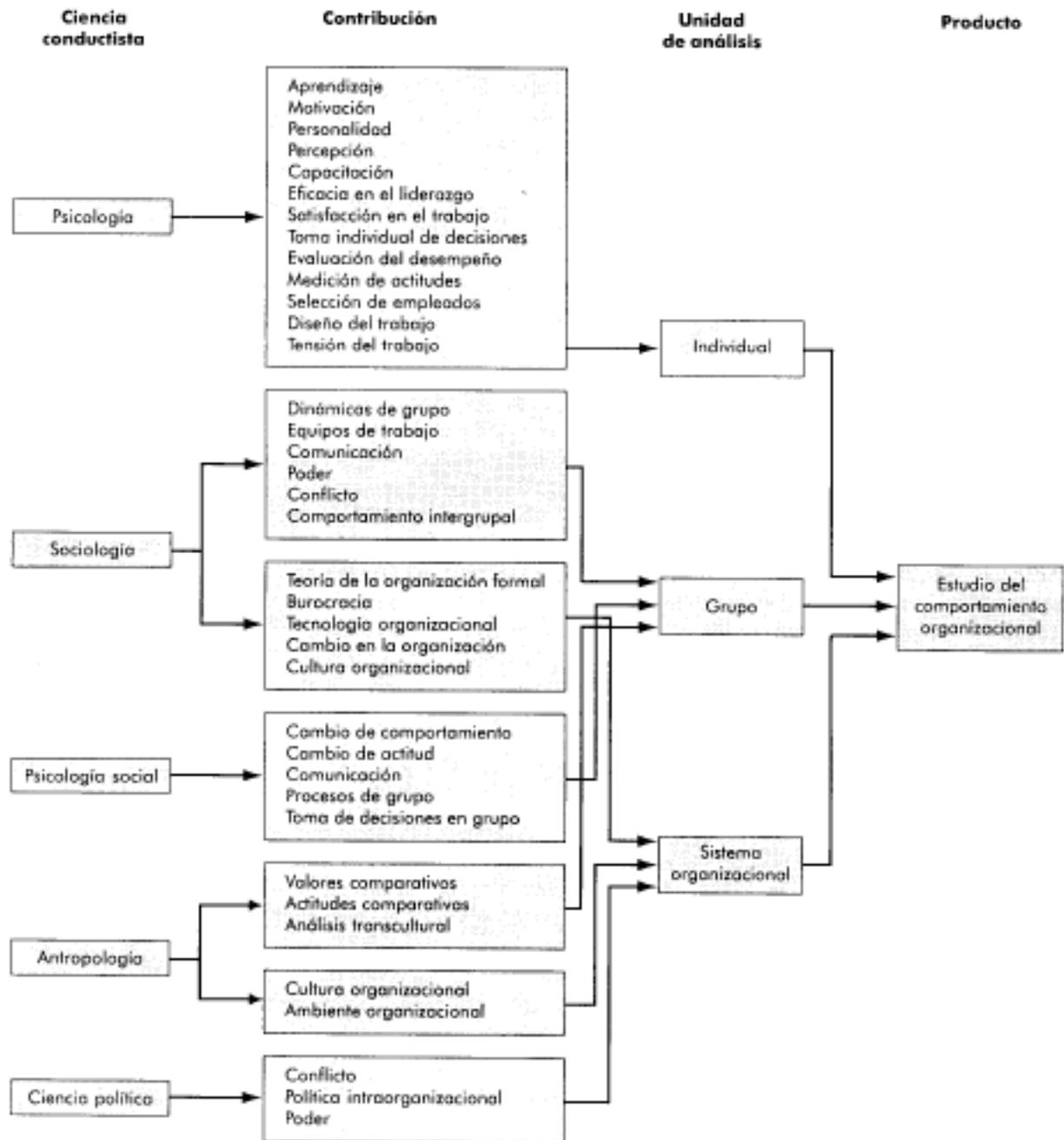
Los antropólogos estudian las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades. Su trabajo en culturas y ambientes distintos, por ejemplo, nos ha ayudado a comprender las diferencias entre valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre la gente de diferentes países y en diferentes organizaciones. Mucho de nuestro conocimiento actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre

culturas nacionales, es resultado del trabajo de los antropólogos o de aquellos que han utilizado su metodología.

## Ciencia política

Aunque la contribución de los politólogos se pasa frecuentemente por alto, es importante para el conocimiento del comportamiento en las organizaciones. Los politólogos estudian el comportamiento de individuos y grupos dentro de un ambiente político. Los temas específicos de interés para nosotros aquí incluyen la estructuración del conflicto, la asignación de poder y la forma en que la gente manipula el poder para sus intereses individuales.

**Figura 1-3**  
**Hacia una disciplina del CO**





**Figura 1-4**  
 Cartón de Handelsman en *The New Yorker*. Derechos reservados, 1986, por The New Yorker Magazine. Reimpresa con autorización.

Hace veinticinco años, poco de lo que estudiaban los politólogos era de interés para los estudiosos del comportamiento organizacional. Pero los tiempos han cambiado. Hemos adquirido una conciencia cada vez mayor de que las organizaciones son entidades políticas; si hemos de explicar y predecir correctamente el comportamiento de las personas en organizaciones, necesitamos incorporar una perspectiva política en nuestro análisis.

## *Desarrollo de un modelo del CO*

Terminamos este capítulo presentando un modelo general que define la disciplina del CO, marca sus parámetros e identifica sus variables principales dependientes e independientes. El resultado final será el inmediato atractivo de los tópicos que componen el total de este libro.

### **Un panorama global**

Un modelo es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. Un maniquí en una tienda de ventas al menudeo es un modelo, como también lo es la fórmula de contabilidad:  $\text{activos} = \text{pasivos} + \text{capital de los dueños}$ . La figura 1-6, que presenta el esqueleto sobre el cual construiremos nuestro modelo de CO, propone tres niveles de análisis. Al pasar del nivel individual al nivel de sistemas de organización, incrementamos sistemáticamente nuestra comprensión del comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles básicos son análogos a los bloques de construcción; cada uno se construye sobre el anterior. Los conceptos de grupo surgen de la base que descansa sobre la sección individual; luego aparecen las restricciones estructurales al individuo y al grupo, con el fin de llegar al comportamiento organizacional.

#### **Modelo**

Abstracción de la realidad; representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.

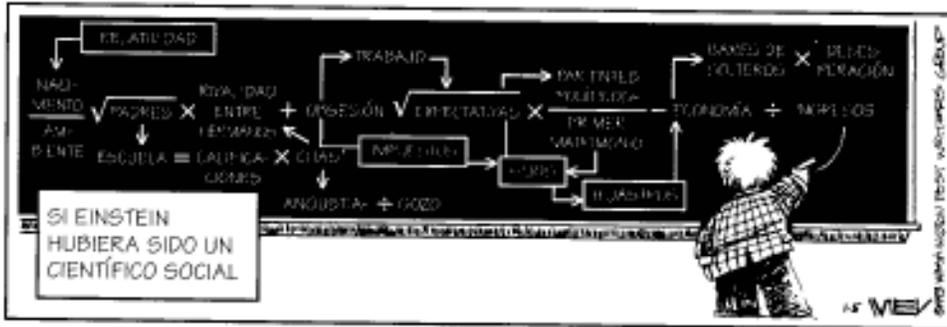
### **Las variables dependientes**

Las variables dependientes son los factores clave que usted desea explicar o predecir. ¿Cuáles son las principales variables dependientes del CO? Los estudiosos tienden a enfatizar la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción con el trabajo. En virtud de su amplia aceptación, utilizamos estos cuatro como los determinantes cruciales de la eficacia de los

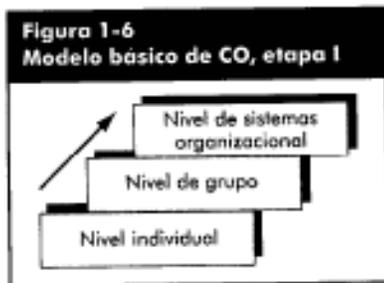
#### **variable dependiente**

Respuesta afectada por una variable independiente.

recursos humanos. Sin embargo, no hay nada mágico en estas variables dependientes. Sólo se limitan a mostrar que la investigación del CO ha reflejado con más fuerza los intereses de la administración que los de los individuos o de la sociedad como un todo. Repasemos estos términos para verificar que comprendemos lo que significan y la razón por la que han alcanzado la distinción de ser las principales variables dependientes del CO.



**Figura 1-5**  
 "Non-Sequitur" por Wiley en *The Washington Post*, 5 de enero de 1993. Derechos reservados, 1993, Washington Post Writers Group. Reimpreso con autorización.



**productividad**  
 Medida del desempeño que incluye eficacia y eficiencia.

**eficacia**  
 Logro de las metas.

**eficiencia**  
 Proporción entre el producto eficaz y el insumo requerido para alcanzarlo.

**PRODUCTIVIDAD** Una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la **eficiencia**.

Por ejemplo, un hospital es *eficaz* cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela. Es *eficiente* cuando lo puede hacer a un costo bajo. Si un hospital logra alcanzar la mayor producción de su personal actual mediante la reducción del número promedio de días en que un paciente esta en cama, o aumentando el número de contactos personal-paciente por día, decimos que ha ganado en eficiencia productiva. Una empresa comercial es eficaz cuando alcanza sus metas de venta o participación en el mercado, pero su productividad también depende de que alcance estas metas en forma eficiente. Las mediciones de dicha eficiencia pueden incluir el rendimiento de la inversión, la utilidad por unidad monetaria de ventas y la producción por hora de mano de obra.

También podemos ver la productividad desde la perspectiva del empleado individual. Tomemos los casos de Miguel y Alfonso, ambos camioneros de largas distancias. Si se supone que Miguel debe llevar su camión totalmente cargado de Nueva York a su destino en Los Angeles en 75 horas o menos, será eficaz si hace el viaje de 3 000 millas dentro de ese tiempo. Pero las mediciones de productividad también deben tomar en cuenta los costos incurridos para alcanzar la meta. Es ahí donde entra la eficiencia. Supongamos que Miguel hizo el recorrido de Nueva

York a Los Ángeles en 68 horas y promedió 7 millas por galón. En cambio, Alfonso hizo el viaje también en 68 horas, pero promedió 9 millas por galón (los camiones y las cargas son idénticas). Tanto Miguel como Alfonso fueron eficaces —lograron sus metas—; pero Alfonso fue más eficiente que Miguel porque su camión consumió menos gasolina y, por tanto, alcanzó su meta a un costo menor.

En resumen, una de las mayores preocupaciones del CO es la productividad. Deseamos conocer cuáles son los factores que influirán en la eficacia y eficiencia de los individuos, de los grupos y de la organización total.

**ausentismo**  
 Hecho de no asistir al trabajo.

**AUSENTISMO** Se ha calculado el costo anual del ausentismo en más de 40 mil millones de dólares para las organizaciones estadounidenses y 12 mii millones de dólares para las empresas canadienses.<sup>34</sup> A nivel de trabajo, la ausencia diaria de un oficinista puede costarle a un empleador hasta 100 dólares en reducción de eficiencia y un incremento en la carga de trabajo del supervisor.<sup>35</sup> Estas cantidades indican la importancia que representa para una organización mantener bajo el ausentismo.

Evidentemente es difícil que una organización opere de manera uniforme y fluida, y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a su trabajo. Se interrumpe el flujo de trabajo y, con frecuencia, deben posponerse decisiones importantes. En organizaciones que descansan sobre una tecnología de línea de ensamble, el ausentismo puede significar mucho más que una interrupción; puede generar una fuerte reducción en la calidad del producto y, en algunos casos, llevar hasta un cierre total de la planta de producción. Pero los niveles de ausentismo más allá de los límites normales en una organización tienen un impacto directo sobre su eficacia y su eficiencia.

¿Son perjudiciales *todas* las ausencias? ¡Tal vez no! Aunque la mayor parte de ellas impacta a la organización en forma negativa, podemos pensar en situaciones en las que la organización puede beneficiarse si un empleado escogió voluntariamente no ir a trabajar. Por ejemplo, la fatiga o una tensión excesiva puede disminuir en forma significativa la productividad de un empleado. En trabajos en los que un empleado necesita estar alerta —los cirujanos y los pilotos de aerolíneas son ejemplos obvios—, puede ser mejor para la organización que el empleado no se presente, en lugar de que lo haga y tenga un desempeño deficiente. El costo de un accidente en estos casos podría ser prohibitivo. Incluso en trabajos administrativos, donde los errores son menos espectaculares, se puede mejorar el desempeño cuando los administradores se ausentan del trabajo en lugar de tener malas decisiones bajo tensión. Pero está claro que estos ejemplos son atípicos. En su mayor parte, podemos suponer que las organizaciones se benefician cuando se reduce el ausentismo de los empleados.

**ROTACIÓN** Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. ¿Qué tan altos son esos costos? Un cálculo conservador sería de alrededor de 15 000 dólares por empleado.<sup>36</sup> La rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad. Desde luego, todas las organizaciones tienen cierta rotación. Si salen de la organización las personas correctas —los empleados marginales y submarginales—, la rotación puede ser positiva. La rotación puede crear la oportunidad de sustituir a un individuo con un desempeño pobre por alguien que tenga mayores habilidades o motivación, abrir mayores oportunidades de ascenso, e incorporar ideas nuevas y recientes a la organización.<sup>37</sup> Pero la rotación a menudo significa la pérdida de gente que la organización no desea perder. Por ejemplo, un estudio que abarcó a 900 empleados que habían renunciado a sus trabajos, encontró que 92% de ellos merecía una calificación de desempeño “satisfactorio” o mejor por parte de sus superiores.<sup>38</sup> Así que, cuando la rotación es excesiva, o cuando involucra a empleados valiosos, puede ser un factor de interrupción que obstaculice la eficacia de la organización.

#### **rotación**

Retiro permanente voluntario o involuntario de una persona de la organización.

**SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO** La última variable dependiente que veremos es la satisfacción con el trabajo, que en este momento definiremos, simplemente, como la diferencia entre la remuneración que reciben los trabajadores y la que ellos creen que deberían recibir. (Ampliaremos considerablemente esta definición en el capítulo 5.) A diferencia de las tres variables anteriores, la satisfacción con el trabajo representa una actitud, en lugar de un comportamiento. Entonces, ¿por qué se ha convertido en una variable dependiente principal? Por dos razones: por la relación que muestra con los factores de desempeño y por las preferencias en valores que tienen muchos investigadores del CO.

#### **satisfacción con el trabajo**

Actitud general hacia el trabajo propio; diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir.

La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una doctrina básica entre los administradores durante años. Aunque existen muchas evidencias que ponen en duda esta supuesta relación causal, se puede argumentar que las sociedades avanzadas deben preocuparse no sólo por la cantidad de vida —es decir, por cosas como una mayor productividad y adquisiciones materiales— sino también por su calidad. Aquellos investigadores que tienen fuertes valores humanísticos señalan que la satisfacción es un objetivo legítimo de la organización. No sólo se trata de que la satisfacción esté relacionada en forma negativa con el ausentismo y la rotación, sino de que, aducen ellos, las organizaciones tengan la responsabilidad de proporcionar a los empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente remuneradores. En consecuencia, aunque la satisfacción con el trabajo representa una actitud y no un comportamiento, los investigadores del CO suelen considerarla una variable dependiente importante.

*La satisfacción en el trabajo es un objetivo clave en Birkenstock Footwear Sandals. Cuando los empleados quisieron que la compañía tuviera mayor conciencia ambiental, Birkenstock le permitió a un grupo de ellos posar una hora cada semana trabajando en proyectos ambientales. Esto Incluyó el desarrollo de una biblioteca interna sobre temas ambientales, la compilación de una guía para recursos no tóxicos y la organización de reuniones mensuales con otras compañías para compartir ideas sobre productos y temas de conservación. Al dar a los empleados la oportunidad de participar en causas en las que creen, Birkenstock ha creado una fuerza de trabajo leal y motivada con altas estándares en satisfacción en el trabajo y productividad, y bajos en rotación.*

## Las variables independientes

### **variable independiente**

Presunta causa de algún cambio en la variable dependiente.

¿Cuáles son las principales determinantes de la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción con el trabajo? Nuestra respuesta a esta pregunta nos lleva a las **variables independientes**. De acuerdo con nuestra creencia de que el comportamiento organizacional puede comprenderse mejor cuando se le considera, en esencia, como una serie de bloques de construcción cada vez más complejos, la base o primer nivel de nuestro modelo yace en la comprensión del comportamiento individual.

**VARIABLES A NIVEL INDIVIDUAL** Se ha dicho que “los administradores, a diferencia de los padres, tienen que trabajar con seres humanos usados, no nuevos; seres humanos en los que otros han influido primero”.<sup>39</sup> Cuando los individuos entran en una organización, son un poco como los automóviles usados. Cada uno es diferente. Algunos tienen “poco kilometraje” —han sido tratados con cuidado y sólo han tenido una exposición limitada a la realidad de los elementos—. Otros están “demasiado gastados”, después de experimentar numerosos caminos escabrosos. Esta metáfora indica que la gente entra en las organizaciones con determinadas características que habrán de influir en su comportamiento en el trabajo. Las más obvias de éstas son características personales o biográficas, como edad, sexo y estado civil; características de la personalidad; valores y actitudes; y niveles básicos de habilidad. En el fondo, estas características están intactas cuando una persona entra a la fuerza de trabajo y, en su mayor parte, la administración poco puede hacer para modificarlas. Sin embargo, tienen un impacto muy real sobre el comportamiento del empleado. Por tanto, cada uno de estos factores —características biográficas, personalidad, valores y actitudes, y habilidad— se analizan como variables independientes en los capítulos 3 y 5.

Se ha mostrado que otras cuatro variables a nivel individual afectan el comportamiento del empleado. Éstas son la percepción, la toma de decisiones individual, el aprendizaje y la motivación. Se presentan y se analizan en los capítulos 3, 4, 6 y 7.

**VARIABLES A NIVEL DE GRUPO** El comportamiento de la gente en grupo es algo más que la suma total de cada individuo actuando por sí solo. La complejidad de nuestro modelo se incrementa si reconocemos que el comportamiento de la gente cuando está en grupos es diferente de su comportamiento cuando está sola. Por tanto, el siguiente paso en el conocimiento del CO es el estudio del comportamiento en grupo.

El capítulo 8 establece las bases para la comprensión de la dinámica del comportamiento en grupo. Este capítulo analiza la forma en que los individuos, dentro de un grupo, se ven influidos por los patrones de comportamiento que se espera que muestren, así como por lo que el grupo considera normas aceptables de comportamiento y por el grado al que se atraen entre sí los miembros del grupo. El capítulo 9 traduce nuestro conocimiento

de los grupos al diseño de equipos de trabajo eficaces. Los capítulos 10 al 13 muestran cómo los patrones de comunicación, los estilos de liderazgo, el poder y la política, las relaciones intergrupales y los niveles de conflicto afectan el comportamiento del grupo.

**VARIABLES A NIVEL DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL** El comportamiento organizacional alcanza el nivel más alto de complejidad cuando agregamos una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento individual y de grupo. En la misma medida en que los grupos son algo más que la suma de los miembros individuales, las organizaciones son más que la suma de los grupos que los forman. El diseño de la organización formal, la tecnología y los procesos de trabajo, y los trabajos; las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización (es decir, procesos de selección, programas de capacitación, métodos para la evaluación del desempeño); la cultura interna; los niveles de tensión en el trabajo, todos tienen un impacto sobre las variables dependientes. Éstas se analizan en detalle en los capítulos 14 al 17.

## **Hacia un modelo de contingencia del CO**

Nuestro último modelo se ilustra en la figura 1-7. Muestra las cuatro variables dependientes clave y un gran número de variables independientes, organizadas por nivel de análisis, que la investigación indica que tienen diversos impactos sobre el modelo anterior. A pesar de lo complicado que es este modelo, todavía no hace justicia a la complejidad del tema que es el CO, pero debe ayudar a explicar por qué están dispuestos los capítulos de este libro en la forma en que lo están y ayudar al lector a explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo.

En su mayor parte, nuestro modelo no identifica explícitamente el enorme número de variables de contingencia, por la tremenda complejidad que involucraría un diagrama que las incorporara. En su lugar, en el curso de este libro introducimos variables de contingencia importantes que mejorarán los vínculos explicativos entre las variables independientes y las dependientes de nuestro modelo de CO.

Obsérvese que hemos agregado a la figura los conceptos de cambio y desarrollo, aceptando la dinámica del comportamiento y reconociendo que hay formas de que los agentes o administradores de cambio modifiquen muchas de las variables independientes, si éstas tienen un impacto negativo sobre las variables dependientes clave. Para ser más específicos, en el capítulo 18 analizamos el proceso de cambio y las técnicas para hacer que se modifiquen las actitudes de los empleados, el mejoramiento de los procesos de comunicación, la modificación de las estructuras organizacionales y cosas semejantes.

También obsérvese que la figura 1-7 incluye vínculos entre los tres niveles de análisis. Por ejemplo, la estructura organizacional está vinculada con el liderazgo. La idea que se pretende transmitir es que la autoridad y el liderazgo están relacionados; la administración ejerce su influencia sobre el comportamiento del grupo por conducto del liderazgo. De manera similar, la comunicación es el medio por el cual los individuos transmiten información; de esta manera, constituye el vínculo entre el comportamiento del individuo y el del grupo.

Figura 1-7  
Modelo básico de CO, etapa II

