



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA



EXAMENES PROFESIONALES  
FAC. DE QUIMICA

CONDUCTA ORGANIZACIONAL Y SUS  
IMPLICACIONES EN LA EMPRESA.

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

INGENIERA QUIMICA

P R E S E N T A :

VERONICA MARIA LUISA CHAPA WALLACE

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**JURADO ASIGNADO:**

**PRESIDENTE:** Prof. Robert Johnson Bundy.

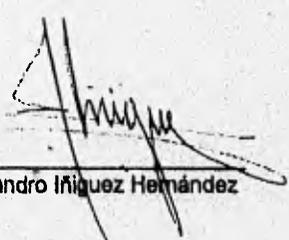
**VOCAL:** Prof. Ernesto Pérez Santana

**SECRETARIO:** Prof. Alejandro Iñiguez Hernández

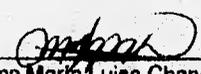
**PRIMER SUPLENTE:** Prof. León Carlos Coronado Mendoza

**SEGUNDO SUPLENTE:** Prof. Carlos Galdeano Bienzobas

Sitio donde se desarrolló el tema: Facultad de Química, UNAM, México D.F.



I.Q. Alejandro Iñiguez Hernández



Verónica María Luisa Chapa Wallace

**Para mi madre:**

**Con todo mi respeto, admiración y cariño,  
pero especialmente mi amor.**

**Sin ella no sería lo que soy,  
ni hubiera logrado sin su apoyo,  
su confianza y su incondicional amor,  
una de las metas más importantes de mi vida...  
tener una carrera.**

**Gracias mamá.**

Para mi hermana **Myriam**, Gracias por todo tu cariño y tu apoyo... y por darme un hermano de a cachimba...

Para **Carla** por la amistad que compartimos durante la carrera, las noches de desvelo, de estudio y de relajo, nuestras confianzas y múltiples diferencias. Espero que aún con separaciones eventuales podamos seguir compartiendo siempre una amistad entre nosotras. Te quiero mucho.

Para **Cristina** primero por tu amistad, por tus consejos y por tu apoyo tanto en cosas de la escuela como en cosas personales muchas gracias, te quiero mucho. Segundo por la ayuda en los interminables trámites en los que me sustituiste para poder recibirme, sin ti no hubiera podido hacerlo.

Para un muy, pero muy, buen amigo y un eficaz "arreglador" de computadoras ... **Luis Enrique**.

Para mi amiga **Blanca**, que después de 12 años de conocernos seguimos aguantándonos y queriéndonos.

Para todos los **profesores y maestras** que han intervenido en mi formación académica, desde mi maestra Gloria de Kinder hasta Sergio Raimond de la Maestría, ya que sin su dedicación, cariño, regaños y paciencia no hubiera logrado aprender tantas cosas en la vida.

Para el tres veces H. **Equipo 7 del IPADE** en especial a Henry, Pepe, Chaca, Mundo, Gustrago y Memo, por el apoyo terminal que recibí en la elaboración de la presente. Y a Francisco Espinosa, mi preceptor.

Para todos los demás que no incluí por que ya no tenía tiempo... Gracias.

# **INDICE**

## Índice

**INTRODUCCIÓN . 1**

### **CAPITULO I**

**Definición de Conducta Organizacional . 3**

**Planteamientos Básicos sobre el Comportamiento Organizacional . 5**

Planteamiento interdisciplinario . 5

Planteamiento de apoyo a los recursos humanos . 8

Planteamiento de contingencias . 8

Planteamiento de sistemas . 9

**Estudio Sistemático de la Conducta . 10**

El método científico . 10

**Métodos de indagación aplicados . 11**

Estudio de casos . 11

Estudio de campo . 12

El experimento . 13

### **CAPITULO II**

**Conceptos Fundamentales de la Conducta Organizacional . 16**

Naturaleza de las personas . 16

Naturaleza de las organizaciones . 18

Comportamiento organizacional integral . 18

**Factores que conforman la Conducta Organizacional . 19**

**Conducta individual . 19**

Los individuos, sus características y el medio ambiente organizacional . 19

Características individuales . 20

Personalidad . 20

Valores y Actitudes . 23

Percepción . 26

Aprendizaje . 29

Habilidad . 33

Motivación . 34

Integración de las teorías contemporáneas de motivación . 35

Implicaciones para el desempeño y la satisfacción . 37

<b>Conducta de grupo</b>	. 39
Grupos funcionales	. 39
Grupos de trabajo o proyecto	. 40
Grupos de interés o amistad	. 40
Razones de formación de grupos	. 41
Etapas del desarrollo grupal	. 41
Características de los grupos	. 43
Estructura	. 43
Jerarquía del estatus	. 43
Composición del grupo	. 44
Normas	. 44
Liderazgo	. 45
Cohesión	. 46
Papeles o roles	. 46
Conflicto intergrupalo	. 48

<b>Organización</b>	. 50
Estructura de la organización	. 50
Procesos de organización	. 51
Efectividad de la organización	. 51

### **CAPITULO III**

<b>Teorías de la Conducta Organizacional</b>	. 52
<b>Desarrollo histórico de la conducta organizacional</b>	. 52
Teoría Clásica	. 52
Teoría de la Burocracia ideal	. 53
Teoría de la dirección administrativa	. 54
Teoría de la administración científica	. 55
Implicaciones filosóficas y conductuales de las tres teorías que componen la teoría clásica	. 56
Teoría de las relaciones humanas	. 59
Los estudios de Hawthorne	. 59
Implicaciones filosóficas y conductuales	. 62
Teoría moderna	. 64
Teoría de sistemas	. 65
Implicaciones filosóficas y conductuales	. 69
Teoría X y Teoría Y	. 69

## **CAPITULO IV**

### **Procesos Administrativos y sus Implicaciones sobre la Conducta Organizacional . 72**

- Motivación . 72
- Percepción y comunicación interpersonal . 73
- Liderazgo . 73
- La toma de decisiones en las organizaciones . 74
- Diseño y comunicación organizacional . 75
- Conflicto en las organizaciones . 77
- Cambio y desarrollo organizacional . 78

## **CAPITULO V**

### **Conclusiones e Implicaciones para la Empresa . 80**

- Creación de un modelo de conducta organizacional . 80
  - Definición de modelo . 80
  - Componentes básicos de un modelo .80
  - Objetivo .80
  - Variabes .81
  - Relaciones . 82
- Componentes del modelo del comportamiento organizacional . 82
- Variables dependientes . 83
  - Productividad .84
  - Ausentismo . 84
  - Rotación de Personal . 85
  - La satisfacción en el trabajo . 85
  - Variables Independientes . 86

### **Conclusiones . 91**

### **Bibliografía .94**

# **INTRODUCCION**

## INTRODUCCIÓN

La carrera de Ingeniero Químico es una de las más completas que existen. El campo de trabajo del Ingeniero Químico es muy variado, va desde el área de Operaciones de una industria manufacturera, así como el área de Procesos, Diseño de Maquinaria y Equipo, Planeación y Realización de Proyectos de Nuevas Plantas y Procesos, Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos, etc..

Una de las áreas de trabajo a las que un Ingeniero Químico está expuesto continuamente es la Administración, en las que interviene la administración de recursos económicos y la administración de personal.

El Ingeniero Químico está en contacto constantemente con equipos de trabajo de los que tiene que sacar el mejor provecho para la realización de diversas tareas que involucran tanto aspectos operativos como aspectos directivos. Para lograr que la organización logre sus objetivos dentro de un marco de eficiencia, el Ingeniero Químico debe conocer aspectos motivacionales y conductuales para manejar su personal.

Las organizaciones modernas enfrentan graves problemas financieros, técnicos y científicos, pero posiblemente ninguno de ellos constituye un desafío mayor que la tarea, extraordinariamente compleja, de entender a los individuos relacionados con la organización y tratar con ellos en forma tal que se logren, con efectividad, los objetivos de la empresa.

Este es un problema que se manifiesta particularmente en la actualidad debido a los cambios ocurridos en las expectativas de los individuos; cambios que se aceleraron a partir de la revolución industrial, después de muchos siglos en donde la mayor parte de la fuerza de trabajo compartía una vida primordialmente rural y estable. Como resultado, los conocimientos de varios investigadores acerca de los aspectos humanos ciertas prácticas en las empresas tuvieron que modificarse con el correr de los tiempos, a medida que las ciencias del comportamiento arrojaron más luz sobre dichas situaciones. Así se eliminaron explicaciones que, aunque parecieran razonables, estaban basadas en apariencias externas en lugar de análisis profundos de las circunstancias.

En una organización el Ingeniero Químico puede estar encargado del rendimiento de uno o más subordinados. Por ello, ser un Ingeniero Químico es un tipo especial de reto.

Las personas son los recursos fundamentales de las empresas y los Ingenieros Químicos deben asegurar que sean bien utilizados.

En conclusión, uno de los trabajos del Ingeniero Químico consiste en hacer cosas a través de otros.

El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y los grupos en las empresas. Este cuerpo del conocimiento es importante para todos los Ingenieros Químicos. Si éstos son capaces, podrán planear y prever los problemas que puedan surgir con los recursos humanos o bien aprovechar las distintas oportunidades, con el fin de dirigir el comportamiento de los individuos y del grupo hacia resultados productivos.

El conocimiento que aporta esta disciplina permite entender las situaciones de trabajo y predecir y controlar sus consecuencias.

De manera constante, los Ingenieros Químicos enfrentan una amplia variedad de dilemas, cada día de trabajo está saturado de problemas que deben ser resueltos y de oportunidades que tienen que ser exploradas. Aunque éstos problemas y oportunidades varían en magnitud e importancia, todos ellos tienen el poder para impactar el desempeño organizacional y afectar a los satisfactores de las personas que realizan el trabajo.

Lo que todos los Ingenieros Químicos y personas que trabajan en una organización necesitan, es pues un medio sistemático para analizar las situaciones de trabajo y entender sus consecuencias para los empleados.

El estudio del comportamiento humano en las organizaciones le proporciona a los Ingenieros Químicos los conocimientos para desarrollar un pensamiento sistemático sobre el comportamiento de las personas en su trabajo.

Asimismo el estudio de la conducta organizacional proporciona a los Ingenieros Químicos técnicas para tratar los problemas y las oportunidades que normalmente se presentan en el trabajo, empleando un vocabulario común a otros administradores para que puedan analizar con claridad las experiencias de trabajo, compartirlas y discutir las.

El objetivo de este trabajo es pues proporcionar las herramientas necesarias para el Ingeniero Químico para tratar los problemas y las oportunidades que se presentan en el trabajo, desarrollando un pensamiento sistemático sobre el comportamiento de las personas que laboran con él. Es una disciplina que ayudará al Ingeniero Químico a entender, predecir y controlar los aspectos de la conducta de sus compañeros y subordinados, que afectan el desempeño organizacional.

# **CAPITULO I**

## CAPITULO I

### DEFINICIÓN DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional ( abreviado como CO ) es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas. Es un enfoque sistemático para entender el comportamiento de las personas en las organizaciones, de las que son una parte integral. Debido a que es una definición sumamente extensa , conviene que se analice por partes.

El comportamiento organizacional es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir, y controlar la conducta humana dentro de un ambiente organizacional. Ello significa que es un campo bien definido de estudio, con un acervo común de conocimientos. Los elementos clave en el comportamiento organizacional son: las personas , la estructura , la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.

Es una ciencia aplicada. Aplica el conocimiento obtenido sobre los individuos y grupos, analizando el efecto que la estructura tiene en el comportamiento, con objeto de hacer que las empresas funcionen con mayor eficiencia.

El comportamiento organizacional se interesa específicamente en los ambientes relacionados con el empleo y se centra en la conducta en cuanto ésta se relaciona con los puestos , el trabajo , el ausentismo , la rotación de personal , la productividad , el rendimiento humano y la administración.

La conducta no es aleatoria sino una serie de fenómenos de causa y efecto que se pueden estudiar sistemáticamente . Por lo tanto la conducta organizacional se conceptualiza como el estudio sistemático de fenómenos no aleatorios de causa y efecto y permite que analicemos la conducta dentro de un contexto relacionado con el desempeño , es decir en cuanto se favorece la eficacia o el éxito en la obtención de los resultados deseables desde el punto de vista de la empresa. Los temas que comprenden el área del comportamiento organizacional incluyen los temas centrales de la motivación, comportamiento, liderazgo , comunicación , proceso y estructura del grupo, aprendizaje , desarrollo de actitudes y percepción , procesos de cambio y conflicto.

Desde el punto de vista administrativo el comportamiento organizacional tiene por objeto aportar los conocimientos necesarios para que una persona sea un buen líder.

El conocimiento del comportamiento individual y de grupo es importante, pues contribuye a la educación y desarrollo de los talentos gerenciales. Los Ingenieros Químicos como gerentes representan al sistema administrativo o gerencial, y su papel consiste en usar el comportamiento organizacional para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los Ingenieros Químicos como gerentes deben tratar de crear un clima en el que las personas se sientan motivadas, colaboren y se conviertan en elementos más eficientes.

Cuando el clima de la organización es el adecuado se convierte en un sistema de recompensa triple en el que se satisfacen los objetivos humanos, los de la organización y los sociales. ( Figura 1 ).

Cuando los Ingenieros Químicos realizan sus funciones (planeación, organización, dirección y control ) deben saber como sus acciones influirán en los demás. Puesto que trabajan con personas, es indispensable que el Ingeniero Químico entienda al ser humano si desea ser un buen administrador de personal.

Como también se trabaja con insumos físicos (equipo e inventario por ejemplo ) y con elementos financieros, el Ingeniero Químico necesita conocer aspectos que trascienden el comportamiento humano entre estos aspectos figuran: contabilidad, finanzas, mercadotecnia, sistemas de producción, pronósticos etc.. entre otros.



Figura 1. Sistema de triple recompensa.

Se mencionó anteriormente que los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas , estructura , la tecnología y el ambiente exterior en que funciona. A continuación se estudiarán brevemente cada uno de los cuatro elementos de la conducta organizacional.

**Personas.** Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que esta compuesto por individuos y grupos. existen dos tipos de grupos, los formales u oficiales y los informales u extraoficiales. Las personas son las creadoras de la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos.

**Estructura.** La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. La estructura se relaciona con el poder y los deberes ( es el organigrama de la organización ) .

**Tecnología.** La tecnología mejora los recursos físicos y económicos con los que trabajan las personas. La tecnología posee una influencia significativa en las relaciones y condiciones de trabajo. El gran beneficio de la tecnología es que permite mayor cantidad de trabajo y más calificado ; pero también restringe al personal en diferentes formas , teniendo al mismo tiempo costos y beneficios.

**Medio Ambiente.** Todas las organizaciones operan dentro de un ambiente exterior determinado. Las organizaciones forman parte de un sistema mayor que comprende miles de otros elementos. Las organizaciones no pueden escapar a la influencia de este medio ambiente exterior , por que influye en la conducta de las personas, afecte las condiciones de trabajo y exige competir por los recursos y el poder.

## **PLANTEAMIENTOS BÁSICOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

### **Planteamiento interdisciplinario**

El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada, por lo tanto, se construye a partir de las aportaciones hechas por las "ciencias conductuales".

El término de "ciencias conductuales" se atribuye a la psicología, a la sociología y la antropología. Sin embargo también recibe aportación de las ciencias políticas. A continuación se explica de que manera contribuye cada una de ellas al comportamiento organizacional.

**Psicología.** La psicología es la ciencia que estudia, mide, explica y algunas veces cambia la conducta de los seres humanos. Los psicólogos estudian el comportamiento individual y tratan de entenderlo. Muchas ramas de la psicología general han aportado conocimientos que son útiles para el estudio de las organizaciones. Dentro de éstas se encuentran la psicología social que es una rama relativamente nueva y que examina la conducta interpersonal. Examina como influyen y modifican su conducta, mutuamente, los individuos y los grupos, procurando explicar cómo y por qué los individuos tienen cierta conducta en actividades de grupo.

Una de las áreas centrales que hoy es objeto de muchas investigaciones por parte de los psicólogos sociales es el cambio: cómo realizarlo y superar las barreras que se oponen a su aceptación. Asimismo, hay psicólogos sociales que están haciendo notables contribuciones al la medición, comprensión, y cambio de actitudes, patrones de comunicación y las formas en que las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades del individuo.

La psicología organizacional es también una rama relativamente nueva que está apareciendo en muchas escuelas de comercio de administración pública. Trata específicamente de la conducta humana en ámbitos de organización y examina el efecto que tiene el individuo sobre ellos y viceversa. En principio los psicólogos organizacionales se ocuparon de los problemas de la fatiga, aburrimiento y todos los demás factores conexos a las condiciones de trabajo que obstaculizaban su eficiencia. En los últimos años sus contribuciones se ampliaron y ahora comprenden el aprendizaje, la percepción, la personalidad, el entrenamiento, la eficacia del liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo y los procesos de la toma de decisiones, las evaluaciones del desempeño y la medición de actitudes.

**Sociología.** A diferencia de los psicólogos los sociólogos tratan de aislar, definir y describir la conducta de grupos.

Estudian el sistema social en que las personas cumplen con sus roles (papeles); es decir que la sociología estudia al hombre en relación con sus semejantes. Una de las más importantes contribuciones de los sociólogos al conocimiento de las organizaciones fue su enfoque en los grupos pequeños.

Esta ciencia ha hecho su máxima aportación al comportamiento organizar al analizar el comportamiento colectivo en las empresas, sobre todo en las formales y complejas.

Las áreas del comportamiento organizacional que han recibido contribuciones de primer orden por parte de los sociólogos son: dinámica de grupos, proceso de socialización, cultura organizacional, teoría de la organización formal y estructura, burocracia, comunicaciones, estatus, poder y conflicto.

**Antropología.** Los antropólogos estudian las sociedades, sobre todo las primitivas para conocer mejor al hombre y sus actividades. Estudia todas las conductas del hombre que se han aprendido, inclusive las conductas sociales, técnicas y familiares que forman parte del amplio concepto de "cultura".

El concepto de cultura, dedicado a los diferentes sociedades del mundo es una de las aportaciones más importantes que los antropólogos han hecho al comportamiento organizacional y a todas las ciencias de la conducta.

Las diferencias en los valores, actitudes y normas fundamentales de la conducta aceptable afectan a la forma en que la gente actúa y explican en gran medida las discrepancias de conducta que se observan, por ejemplo, en los países desarrollados y los países en vías de desarrollo. Las maneras de conducirse de los individuos, el sentido del bien y el mal, la prioridad de necesidades que tratan de satisfacer, y los medios que se escogen para satisfacerlas son funciones de la cultura, por lo que repercuten en sus actitudes y comportamiento en el trabajo.

Los trabajos que los antropólogos han realizado con animales, en especial con los simios han contribuido en forma notable a hacer generalizaciones sobre la conducta individual y la de grupos.

**Ciencia política.** Las aportaciones de los politólogos son útiles para comprender el comportamiento en las empresas. Los politólogos estudian la conducta de individuos y grupos en un ambiente político. Los temas específicos que son de su interés son la estructuración del conflicto, la asignación de poder y cómo la gente manipula el poder en función de su interés propio.

**Ingeniería Industrial.** Otra disciplina que también ha hecho aportaciones significativas a la conducta organizacional, es la Ingeniería Industrial se encarga, por medio de técnicas formales de describir y analizar los puestos y los sistemas de trabajo.

Ingenieros industriales han desarrollado algunas teorías sobre la relación que existe entre la estructura organizacional y el comportamiento humano.

Se ha comprobado, a lo largo de distintos estudios que la distribución física de una oficina, es decir, la asignación de cubículos individuales a diferencia de áreas grandes de trabajo, que tiene influencia directa sobre la productividad y eficiencia del individuo.

### **Planteamiento de apoyo a los recursos humanos**

El planteamiento de apoyo a los recursos humanos se asocia con el tema del desarrollo. Se ocupa del crecimiento y el desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción, por que las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades.

El planteamiento actual hace hincapié en que las personas desarrollen un sentido de autocontrol y responsabilidad, además de tratar de crear un clima en el que todos los empleados pueden contribuir a desarrollar sus aptitudes al máximo. Se supone que las capacidades y oportunidades ampliadas conducirán directamente a mejorar la efectividad de las operaciones y la satisfacción será un resultado directo.

El planteamiento de apoyo a los recursos humanos, es también llamado método de soporte debido a que se cambia del método de control a la concesión de su respaldo en favor del desarrollo y buen desempeño para que los empleados crezcan y sean mas productivos. Esencialmente este planteamiento establece que mientras mejor sea la gente se obtendrán mejores resultados.

### **Planteamiento de contingencias**

La administración tradicional se basaba en principios que trataban de suministrar un "mejor método" de dirección. Se suponía que existía una forma correcta de organizar, delegar y dividir el trabajo. Los principios gerenciales se consideraban universales. A medida que se desarrollo el campo del comportamiento organizacional, muchos de sus seguidores continuaban con éstas ideas. Sin embargo hoy en día el punto de vista más aceptado es que existen pocos conceptos generales que se aplican a todos los casos.

Las situaciones son mucho más complejas que como se perciben a primera vista y las diferentes variables pueden requerir distintos métodos conductuales.

El resultado es el planteamiento de contingencias para el comportamiento organizacional, que significa que distintos ambientes requieren diferentes comportamientos para lograr su eficiencia.

La fuerza del planteamiento de contingencias es que alienta al análisis de cada situación antes de emprender una acción, al mismo tiempo que desalienta la práctica habitual de suposiciones universales en lo tocante a las personas. El planteamiento de contingencias es más interdisciplinario, se encauza con mayor claridad hacia el sistema y la investigación que el planteamiento tradicional. Por lo tanto, ayuda a usar en la forma más apropiada todo el conocimiento actual sobre las organizaciones.

También se le conoce con el nombre de planteamiento situacional, por que la acción apropiada depende de las variables de cada situación.

### **Planteamiento de sistemas**

Conceptualmente, un sistema implica que existe una multitud de variables dentro de las organizaciones, y que cada una de ellas afecta a todas las demás de manera compleja. Un acontecimiento que parece afectar a un individuo o un departamento puede, en realidad, tener influencia significativa en toda la organización.

Esto significa que al emprender alguna acción, los gerentes deben ver más allá de la situación inmediata con el fin de determinar los efectos en campos más amplios del sistema.

La acción conductual genera a menudo efectos negativos tanto como positivos, de modo que es necesario realizar un análisis de costo-beneficio para determinar si una acción producirá un efecto negativo o positivo, a lo anterior se le conoce como planteamiento por sistemas donde se reconoce que existe una relación entre todos y cada uno de los sistemas que comprenden a las organizaciones.

## **ESTUDIO SISTEMÁTICO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.**

El uso de métodos informales o del sentido común en la obtención de conocimientos sobre el comportamiento humano es inadecuado. Sin embargo un estudio sistemático revelará importantes hechos y relaciones, ofreciendo al mismo tiempo una base para realizar predicciones más confiables sobre la conducta. El estudio sistemático se basa en la suposición de que el comportamiento no nace de factores fortuitos. Tiene una causa bien definida y se dirige hacia algún fin que, según del individuo, le aportará algún beneficio.

El estudio sistemático al examinar las relaciones, trata de atribuir las causas y efectos, basar nuestras conclusiones en datos científicos, es decir en los que se recaban en condiciones controladas y se miden e interpretan con suficiente rigor.

### **El método científico**

El método científico para el estudio de la conducta organizacional y la implementación del aprendizaje obtenido es una parte del trabajo para muchos Ingenieros Químicos.

Sin embargo, el método científico empleado a la conducta organizacional posee una característica que ningún otro método de los que sirven para llegar al conocimiento tiene y esto es la autocorrección, por esto se le conoce con el nombre de "enfoque científico". La mayoría de los científicos concuerdan en que no existe un sólo método científico sino más bien varios de ellos que pueden aplicarse, de manera que por eso tiene más sentido decir que existe un enfoque y no un método.

La siguiente tabla ( Figura 2 ) resume las principales características de ese enfoque. Revelan la naturaleza básica: objetiva, sistemática y controlada del enfoque científico que capacita a los demás para confiar en los resultados de la investigación.

Lo que importa es la idea general y fundamental de que el enfoque científico es un proceso racional controlado.

<p>1.- <i>Los procedimientos son públicos.</i> Un informe científico encierra una descripción completa de lo que se hizo, para permitir que otros investigadores del mismo campo sigan la investigación paso a paso como si se encontraran presenciándola.</p> <p>2.- <i>Las definiciones son exactas.</i> Los procedimientos empleados, las variables medidas y la manera en que se midieron, deben enunciarse claramente.</p> <p>3.- <i>La recopilación de datos es objetiva.</i> La objetividad es una característica clave del enfoque científico. La parcialidad al recopilar y al interpretar los datos no tiene cabida en la ciencia.</p>	<p>4.- <i>Los hallazgos deben poder repetirse.</i> Esto permite que otro investigador interesado someta a prueba los resultados de un estudio tratando de reproducirlos.</p> <p>5.- <i>El enfoque es sistemático y acumulativo.</i> Esto se relaciona con uno de los propósitos implícitos en la ciencia: crear un acervo unificado de conocimientos.</p> <p>6.- <i>Los propósitos son la explicación, la comprensión y la predicción.</i> Todos los científicos desean saber "por qué" y "cómo". Cuando lo determinan y están en condiciones de aportar pruebas podrán predecir las condiciones particulares en las cuales habrán de producirse sucesos específicos. La predicción es el objetivo final de la ciencia de la conducta.</p>
--	--

Figura 2. Características del enfoque científico.

### Métodos de indagación aplicados

Los científicos de la conducta tienen ciertos instrumentos y métodos para obtener la información, a éstos comúnmente se les llama "diseños de investigación". En términos generales, son tres los diseños básicos que emplean los científicos de la conducta: el estudio de casos, el estudio de campo y el experimento.

#### Estudio de casos.

El estudio de casos intenta examinar muchas características de una persona o más, generalmente durante un lapso prolongado. Algunos investigadores de la organización han trabajado realmente y departido con los grupos de empleados a los que están estudiando. Tales informes suelen presentarse en forma de un estudio de casos, indicando los factores claves e incidentes notables de cada situación.

Las principales limitaciones del enfoque de estudio de casos para aprender algo acerca del funcionamiento de las organizaciones son:

a) Pocas veces pueden encontrarse casos que puedan compararse significativamente en términos de características esenciales. En otras palabras los factores clave e incidentes no suelen ser los mismos para una organización distinta.

b) Es poco frecuente que los estudios de casos sean repetibles o comprobables.

c) La importancia de los hallazgos depende de la interpretación subjetiva del investigador. Esto se explica ya que el investigador trata de describir la realidad, pero según la percibe una persona o un grupo muy pequeño. El investigador tiene adiestramiento, prejuicios y predisposiciones por lo que un psicólogo presenta un punto de vista diferente a un sociólogo o a un grupo de obreros.

d) Puesto que los resultados de un estudio de casos se basan en la muestra de uno, la posibilidad de generalizar partiendo de aquellos puede estar limitada.

A pesar de tales limitaciones el estudio de casos se utiliza mucho como medio para estudiar las organizaciones. Es valiosísimo para responder a preguntas exploratorias.

### **Estudio de campo.**

En un intento por agregar una realidad y un rigor mayores al estudio de las organizaciones, los científicos de la conducta elaboraron varias técnicas sistemáticas de investigación de campo como entrevistas personales, observación y encuestas por medio de cuestionarios que se utilizan individualmente o combinados. Se emplean para investigar prácticas o sucesos del momento y, a diferencia de algunos otros métodos, el investigador no confía enteramente en lo que dicen los sujetos.

El investigador puede entrevistar personalmente a otros miembros de la organización ( colegas, subalternos, superiores ) para conseguir un punto de vista mas equilibrado antes de sacar conclusiones.

Una técnica muy común para estudio de campo implica el empleo de cuestionarios preparados por expertos. No solamente se encuentran éstos menos expuestos a una distorsión involuntaria que las entrevistas personales sino que también hacen posible que el investigador incremente muchísimo el número de individuos participantes. En la mayoría de los casos, las encuestas se limitan simplemente a una descripción del estado actual de la situación.

Sin embargo, si los investigadores están al tanto de factores que puedan justificar los hallazgos de la encuesta, pueden efectuar declaraciones conjeturales ( hipótesis ) en cuanto a la relación de dos o más factores, y el relacionar los datos de la encuesta con los factores. Entonces se pueden aplicar comparaciones y pruebas estadísticas para determinar diferencias similitudes o relaciones.

Finalmente hay estudios longitudinales, que implican observaciones efectuadas a través del tiempo, y que se emplean para describir los cambios que se hayan producido.

A pesar de sus ventajas los estudios de campo no dejan de tener problemas.

- a) Los investigadores, aquí también, tienen adiestramiento, intereses y expectativas intrínsecas.
- b) El hecho de que se encuentre presente un investigador puede influir frecuentemente en la manera en que responde el encuestado.

Estas debilidades o problemas se han reconocido hace mucho y están señaladas en las investigaciones de campo sobre organizaciones.

### **El experimento.**

El experimento es la más rigurosa de todas las técnicas científicas. Para que una investigación se considere como experimento, debe encerrar dos elementos: la manipulación de alguna variable ( variable independiente ) por el investigador y la observación o medición de los resultados ( variable dependiente ), mientras todos los demás factores permanecen sin cambio. En una organización el científico de la conducta podría cambiar un factor de organización cualquiera y observar los resultados, mientras se trata de que todo lo demás permanezca sin cambio.

Hay dos tipos generales de experimentos: el experimento de laboratorio y el experimento de campo.

En un experimento de laboratorio el ambiente es creado por el investigador ( por ejemplo un grupo de voluntarios en un aula ). El ámbito de laboratorio permite al investigador controlar estrictamente las condiciones en que se hacen las observaciones.

La intención es aislar las variables pertinentes y medir la respuesta de las variables dependientes cuando se manipula la variable independiente. Los experimentos de laboratorio son útiles cuando las condiciones requeridas para someter una hipótesis a prueba no se obtienen práctica ni fácilmente en situaciones naturales, y cuando la situación por estudiar puede repetirse en condiciones de laboratorio. Muchas escuelas comerciales tienen laboratorios de ciencia de la conducta donde se realizan tales experimentos.

En el experimento de campo el investigador intenta manipular y controlar variables en el ambiente natural y no en el laboratorio. Los primeros experimentos incluían la manipulación de condiciones físicas de trabajo, como periodos de descanso, refrigerios y el alumbrado, mientras que los científicos actuales de la conducta intentan manipular gran cantidad de factores extras. Por ejemplo, puede introducirse un programa de adiestramiento para un grupo de administradores y para otro no.

Las comparaciones de actitudes, desempeño y demás podrían obtenerse más adelante en uno o en varios puntos distintos ( estudio longitudinal ) para determinar que efecto , de haberlo, tuvo el programa de adiestramiento sobre las actitudes y el desempeño de los administradores.

El experimento atrae especialmente a muchos investigadores por ser el prototipo del enfoque científico. Sin embargo, aún cuando su potencial sigue siendo grande, no ha producido una gran gama de conocimientos en lo concerniente al funcionamiento de las organizaciones. Los resultados de tales experimentos suelen no extenderse a las organizaciones reales.

Los experimentos de campo también tienen sus inconvenientes. Primero, los investigadores no pueden "controlar" cada uno de los factores posibles de influencia ( aún cuando los conozcan todos ), como podrían hacerlo en el laboratorio. También aquí el hecho de que se encuentre presente un investigador puede hacer que la gente se comporte de manera distinta, especialmente cuando se da cuenta de que está tomando parte en un experimento. La experimentación en las ciencias de la conducta, y más específicamente en las organizaciones, es una cuestión muy compleja.

Finalmente, para cada uno de los métodos de indagación empleados por los científicos de la conducta, suele hacer falta algún tipo de medida. Para que los conocimientos adquiridos tengan algún significado a menudo es necesario compararlos o relacionarlos con alguna otra cosa. Como resultado, las preguntas de investigación ( hipótesis ) suelen expresarse en términos de como las diferencias de magnitud de alguna variable se relacionan con diferencias de magnitud de alguna otra.

Las variables estudiadas se miden mediante instrumentos de investigación. Estos instrumentos pueden ser pruebas psicológicas como tests de personalidad o inteligencia, cuestionarios ideados para analizar actitudes u otras informaciones o en algunos casos, dispositivos electrónicos para medir el movimiento de los ojos o la tensión arterial.

Es importantísimo que el instrumento de medición sea válido y confiable. La confiabilidad es la congruencia de la medida. En otras palabras, medidas repetidas con el mismo instrumento deben producir el mismo resultado o calificación. La validez se refiere a si el instrumento mide realmente lo que se propone.

## **CAPITULO II**

## CAPITULO II

### CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Cada campo de las ciencias sociales ( e incluso las ciencias físicas ) tiene una base filosófica de conceptos fundamentales que guían su desarrollo. El comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones y cuyo resultado es el comportamiento integral en la organización. A continuación se presentan estas ideas.

#### **Naturaleza de las personas.**

Con respecto a las personas, existen cuatro suposiciones básicas: las diferencias individuales, la persona como totalidad, la conducta motivada (incentivos ) y el valor de la persona (dignidad humana).

1.- *Diferencias individuales.* Las personas tienen mucho en común, pero cada persona del mundo es individualmente distinta, éstas diferencias son casi siempre substanciales más que superficiales. Las diferencias individuales significan que el Ingeniero Químico logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Si no fuera por las diferencias individuales, se podría adoptar alguna norma o criterio común para tratar con los empleados, por lo cual también se necesitarían un mínimo de criterios. Las diferencias individuales implican que a los empleados no se les considere como simples estadísticas.

La filosofía del comportamiento organizacional comienza con el individuo.

2.- *La persona como un todo.* Aunque algunas organizaciones desearían poder utilizar solo la capacidad o el cerebro de una persona, lo que deben emplear es al ser humano por completo y no sólo ciertas características por separado. Hay diferentes rasgos humanos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en última instancia sólo forma parte de un sistema que constituye una persona total. En esencia las personas actúan como seres humanos totales.

Cuando el Ingeniero Químico practica el comportamiento organizacional, esta tratando de desarrollar un mejor empleado, pero también contribuye a formar a una persona mejor en lo que respecta al desarrollo personal y satisfacción. Si es factible mejorar a la persona como un todo, entonces los beneficios se extenderán más allá de la empresa, hacia la sociedad en general en la que cada empleado vive.

3.- *Conducta motivada.* La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos. Las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben tener sino por lo que desean.

Este hecho deja a la gerencia con dos formas básicas de motivar a las personas. Les puede demostrar cómo ciertas acciones aumentarán la satisfacción de sus necesidades o las puede amenazar con una satisfacción reducida a menos que sigan un curso de acción requerido.

Obviamente la trayectoria que se encamina hacia una mayor satisfacción de las necesidades es el camino más adecuado. La motivación es esencial para la operación de las organizaciones.

4.- *El valor de la persona ( dignidad humana ).* Este concepto es de un orden distinto de los otros por que se trata de una filosofía ética más que una conclusión científica. Dicho concepto confirma que las personas deben tratarse de una manera distinta a los demás factores de producción, por que pertenecen a un orden más elevado del universo. Las personas que desempeñan cualquier trabajo son merecedoras de respeto, dignidad y del reconocimiento correspondiente por sus aspiraciones y habilidades singulares. El concepto de la dignidad humana rechaza la idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas.

La filosofía ética se refleja en la conciencia de la humanidad y se relaciona con las consecuencias de nuestros actos para nosotros mismos y para los que nos rodean, reconoce que la vida tiene un propósito general y acepta la integridad interna de cada individuo. Puesto que el comportamiento organizacional se asocia con las personas, la filosofía ética está involucrada de una u otra manera en cada acción. Las decisiones humanas no pueden ni deben considerarse al margen de los valores.

## **Naturaleza de las organizaciones**

Con respecto a las organizaciones, las suposiciones clave son que se trata de sistemas sociales y que están constituidas basándose en el interés mutuo.

*1.- Sistemas sociales.* Las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que éstas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Las organizaciones tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Existen dos tipos de sistemas sociales dentro de las organizaciones. Uno de ellos es el sistema formal (oficial) y el otro es el sistema social informal.

La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es de cambio dinámico y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las partes de éste sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte.

Le idea de un sistema social proporciona un marco de referencia para analizar los temas del comportamiento organizacional. Ayuda al Ingeniero Químico a entender y manejar los problemas de conducta de la misma.

*2.- Interés mutuo.* Las organizaciones necesitan a las personas y éstas necesitan también a las organizaciones. Las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen basándose en algún interés mutuo que comparten los participantes.

Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos organizacionales. El interés mutuo suministra una meta superordenada que unifica la gran variedad de necesidades individuales estimulando la adhesión de las personas a las organizaciones.

## **Comportamiento organizacional integral**

El estudio de los seis conceptos fundamentales del comportamiento organizacional proporciona un concepto integrador del tema. El comportamiento organizacional integrador interpreta las relaciones personas-organización en función de la persona completa, el grupo total, la organización global y el sistema social como un todo.

Para tratar de entender al mayor número posible de factores que influyen en la conducta de las personas, es preciso tener una perspectiva general. Los temas se analizan en función de la situación total que los afecta, más que en términos de un acontecimiento o problema aislado.

## **FACTORES QUE CONFORMAN LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL**

Los factores que conforman el campo de la conducta organizacional son componentes interrelacionados. Se examinarán, a continuación, cada uno de ellos. La conducta individual la conducta de grupo, la estructura de la organización, los procesos organizacionales y la efectividad de la misma. Se analizará de que manera conforman la conducta organizacional.

### **Conducta individual**

**Los individuos, sus características y el medio ambiente organizacional** ( Citado de Clifton F. Williams 1989, Richard Hodgetts 1988 ).

El componente primario de la conducta organizacional es el individuo, que es un ser muy complejo cuyas necesidades, ambiciones y motivos ameritan un análisis minucioso. En este análisis de la conducta individual se estudiará la personalidad, percepción, actitudes, valores, aprendizaje, capacidades, habilidades y una multitud de otros factores que ayudan a determinar cómo y por qué las personas actúan de la manera que lo hacen. También se analizará el proceso de motivación, que ayuda a explicar por qué las personas realizan o dejan de hacer ciertas cosas. Cuando se haya concluido con el estudio de la conducta individual se procederá a analizar la conducta de grupo.

Constantemente se dice, o se oye decir que si existe algo que tengan en común todos los individuos es el hecho de que son diferentes. Por otra parte, una de las necesidades que expresa la gran mayoría de las organizaciones, sean de la índole que sean, es la de uniformar el comportamiento de los individuos que la integran, como una medida para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Analizando las características individuales más importantes y las exigencias de la organización sobre los individuos, y los efectos y consecuencias que ocurren cuando existe un enfrentamiento entre éstos dos factores se tratará de acercar estos dos aspectos aparentemente irreconciliables.

**Características individuales: personalidad, valores y actitudes, percepción, aprendizaje y motivación.**

A pesar de que cada uno de estos factores y procesos se tratan por separado en casi toda la bibliografía, es conveniente mencionar que dicha separación es un mecanismo de simplificación para poder estudiar con más detenimiento los elementos que los constituyen.

El conjunto de procesos y factores anteriores, así como la motivación, determinan el comportamiento de cada individuo e indican cómo es la persona ( personalidad ), sus creencias ( valores y actitudes ), cómo recibe los estímulos ( percepción ), cómo modifica su comportamiento ( aprendizaje ), lo que sabe hacer ( habilidades ) y hacia donde se dirige ese comportamiento de acuerdo a sus necesidades y deseos ( motivación ).

### **Personalidad.**

De manera general se considera personalidad a todo lo que una persona es. Cuando se habla de personalidad, desde el punto de vista gestalt ( Carl Rogers ) se está hablando del individuo completo y no de partes de su comportamiento. Existen innumerables definiciones para la personalidad ya que este tema es objeto de muchas controversias y puntos de vista encontrados por lo que se le considera uno de los conceptos más complejos en lo que a los individuos se refiere.

Una de las definiciones más conocidas es la de Allport que indica que: "Personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes particulares al su medio ambiente "

En gran medida entonces, la personalidad, tiene que ver con la apariencia externa y el comportamiento, con el concepto que uno tiene de sí mismo, con una serie de características que pueden ser medidas y con interacciones en diferentes situaciones.

Los factores que determinan la personalidad de un individuo, aunque existen diferentes ideas a este respecto, se considera que la personalidad es una resultante de una serie de factores, en donde las características heredadas juegan un papel principal; de factores ambientales, en donde la cultura y los elementos familiares y sociales influyen primordialmente; y de los factores situacionales a los que cada persona se enfrenta.

Se aceptan estos tres factores ( biológicos, ambientales y situacionales ) sin considerar el monto de cada uno de éstos componentes ya que no existe un acuerdo.

Se acepta que el componente biológico, más allá de características puramente físicas , se heredan predisposiciones y habilidades tales como la sensibilidad, agresividad y habilidad verbal, musical y matemática.

Por otra parte, los elementos culturales, familiares y sociales tienen una influencia enorme sobre las actitudes que se desarrollan al igual que lo tienen las situaciones en las que los individuos se ven involucrados. Por lo tanto es muy difícil delimitar hasta donde llegan las influencias heredadas y donde comienzan las ambientales y situacionales.

Posiblemente el criterio más conocido sobre la estructura de la personalidad sean los conceptos de Sigmund Freud de id, ego y superego.

Desde su punto de vista, el individuo se compone de elementos conscientes, subconscientes e inconscientes que identificó de la siguiente manera:

ID.- Es el componente principal del subconsciente y el inconsciente, manifestándose como una fuerza primitiva e instintiva en la búsqueda de gratificación y placer.

EGO.- Es el elemento representativo del consciente, la lógica y la interpretación de las realidades del medio ambiente. Es el elemento ejecutor de la personalidad.

SUPEREGO.- Se puede interpretar como la conciencia que establece las normas, lo que permite que el EGO determine el bien del mal.

También es de interés particular el concepto de sí mismo de Carl Rogers. El dice sobre la personalidad que es como una estructura conocida como el "concepto de sí mismo" el cual define como:

" Un gestalt conceptual, organizado y consistente, compuesto de las percepciones de las características del "yo" o del "mi", y de las percepciones de las relaciones del "yo" o del "mi" con otros y con varios aspectos de la vida, junto con los valores adjuntos a éstas percepciones."

El "yo" es el yo personal como uno cree que es y como una trata de ser; el "mi" representa el yo social que es como uno parece ser para los demás y la forma en que uno piensa que es visto por los demás. Desde este punto de vista la personalidad está en una continua actividad de ajuste, mediante mecanismos que tienen la función de mantener la congruencia del "yo" y del "mi".

Quizá la mayor contribución de las teorías de Freud en lo que respecta al comportamiento organizacional es la perspectiva de que la personalidad del individuo sufre un desarrollo que pasa por diferentes etapas, lo que sirvió de base a otras teorías más refinadas. Sin embargo dichos conceptos permitirán entender mejor al individuo ante la organización.

También es de interés particular para el comportamiento organizacional, la explicación de la estructura de la personalidad atribuida a Carl Rogers y conocida, como se describió anteriormente como "el concepto de sí mismo".

De la descripción de la personalidad podemos sacar dos conclusiones: es un concepto de elevada complejidad que no puede contemplarse desde una sola perspectiva y que sus componentes son en parte únicos para cada individuo y en otros comunes a muchos individuos. A continuación se revisarán otras características que finalmente son componentes de la personalidad.

## Valores y actitudes.

Las actitudes son el segundo componente importante de la conducta individual. Son lo que una persona siente de otras, o de los sentimientos que guarda hacia la gente, los objetos, los sucesos o las actividades. Estas sensaciones pueden ser positivas o negativas y casi siempre se aprenden a lo largo de un tiempo dado.

Una vez desarrolladas, las actitudes forman parte integrante del individuo. Aunque los términos actitudes y opiniones se intercambian con frecuencia, existe una ligera diferencia entre ambas. Las opiniones son expresiones verbales de una actitud, son más susceptibles a cambios que las actitudes y tienden a durar menos. La opinión puede cambiar pero la actitud no.

Las actitudes son importantes para comprender la conducta organizacional. Sin embargo, las actitudes son conceptos multidimensionales; varios factores operan de manera simultánea.

La mayoría de los investigadores están de acuerdo en que los factores que integran las actitudes son los de tipo afectivo, cognoscitivo y conativo.

*Elemento afectivo.* Este componente es el sentimiento emocional asociado con la actitud. Se refiere, en esencia, a si el objeto de la actitud nos agrada o nos desagrada, si nos sentimos felices o tristes respecto a él, o si nos inspira amor u odio.

*Elemento cognoscitivo.* Este componente se refiere a las creencias que tiene una persona hacia el objeto o el suceso. Estas creencias se desarrollan a través del pensamiento, el conocimiento, la observación y la interrelación lógica entre ellas. Estas pueden ser exactas o no, pero para la persona son una verdad que se ha desarrollado a través de un proceso de aprendizaje.

*Elemento conativo.* Es la conducta que una persona manifiesta hacia el objeto de la actitud. Algunos psicólogos afirman que una actitud determinada conduce a un comportamiento predecible.

De acuerdo a Milton Rokeach valores son:

"...creencias duraderas de que un modo particular de comportarse, o de que un estado particular de la existencia, es personal o socialmente preferible a un modo de comportarse, o a un estado particular de existencia contrario a éste.

Un sistema de valores es una organización duradera de creencias, concernido con modos de comportarse o estados particulares de existencia, a lo largo de un continuo de importancia relativas”.

Las creencias son, en cierta forma, valores menos duraderos y, por lo tanto más susceptibles a ser modificados por los hechos cotidianos, mientras que los valores, están más arraigados por que son generados por la cultura y reforzados continuamente por sus instituciones.

Los valores representan juicios morales de carácter general y ampliamente extendidos dentro de cierto contexto cultural, sobre situaciones determinadas, mientras que las creencias son producto de hechos, opiniones y conocimientos generales que cada individuo en particular posee sobre la misma situación. Debido a su origen estrechamente relacionado con la experiencia personal, las creencias son modificables mediante el aprendizaje, mientras que la connotación cultural y social de los valores, les otorga un carácter más estable y menos alterable.

La interacción conjunta de creencias y valores es lo que determina la forma en que un individuo enfrenta las situaciones que presenta la vida, dando origen a las actitudes. Las actitudes indican la inclinación de las personas ante circunstancias específicas y son, en gran medida, antecedentes inmediatos del comportamiento. El punto de vista tradicional de que todo comportamiento está determinado por las actitudes que el individuo posee, se ha sustituido por otro en donde se considera que actitudes y comportamientos se nutren uno al otro interactivamente.

Existen diversas maneras de clasificar los valores que se poseen. Una clasificación bastante conocida es la de Allport y Vernon que considera que los individuos pueden ser medidos a través de seis valores tal como se muestra en la Figura 3.

<p>1.- <i>El hombre teórico</i> evalúa primordialmente el descubrimiento de la verdad. Es empírico, crítico y racional, tratando de organizar y sistematizar su conocimiento.</p>	<p>4.- <i>El hombre social</i> evalúa primordialmente el altruismo y la filantropía. Es gentil, sensible a otros, desprendido y evalúa a las otras personas como fines en sí mismos.</p>
<p>2.- <i>El hombre económico</i> evalúa primordialmente lo que es útil. Está interesado en asuntos prácticos, en especial aquellos relacionados con los negocios, juzgando las cosas por su utilidad tangible.</p>	<p>5.- <i>El hombre político</i> evalúa primordialmente el poder y la influencia. Busca el liderazgo, disfruta la competencia y la lucha.</p>
<p>3.- <i>El hombre estético</i> evalúa primordialmente la belleza y la armonía. Se interesa en la gracia y la simetría, realizándose con las experiencias artísticas.</p>	<p>6.- <i>El hombre religioso</i> evalúa primordialmente la unidad. Busca su total comunión misticamente a su totalidad.</p>

Figura 3. Clasificación de valores de Allport y Vernon.

La mayoría de las personas tienden a involucrarse en actividades compatibles a esos valores.

Por otra parte England, G. W., detectó que los valores individuales poseen una pertinencia diferente para el comportamiento.

De acuerdo a esto, lo que él llamó valores operativos son aquellos que tienen mayor influencia en el comportamiento y mayor probabilidad de transferirse a acciones tangibles. Los valores tangibles los considera como importantes pero su implementación suele enfrentarse a obstáculos situacionales, por lo que existe menos probabilidad de que se transfieran a acciones. Los últimos son los valores adoptados, que aunque se profesan, no son una parte significativa de la estructura de la personalidad del individuo, así que si se convierten en acciones es más bien debido a una exigencia de la situación.

England encontró que los gerentes de Estados Unidos manifestaban valores operativos en cosas tales como obtener alta productividad y maximizar ganancias ( se cree en ello y muy probablemente se traducirá en acciones encaminadas hacia esos fines ), manifestaban valores pretendidos hacia el bienestar de los empleados y la individualidad ( se cree en ello pero su implementación es difícil, pues en el primer caso puede obstaculizar un valor más importante, por ejemplo el de la alta productividad ; y en el segundo, obstaculizaría el colectivismo implícito en la mayoría de las actividades organizacionales) y, profesaban valores adoptados con respecto a los sindicatos de obreros y al conflicto ( no se desean pero la situación hace inevitable aceptarlos como parte del medio ambiente ).

Esta clasificación de los valores ayuda a establecerlos como una dimensión de la personalidad de cada individuo en donde el ambiente cultural y social ha jugado un papel muy importante para su definición. También hace notar los efectos sobre las inclinaciones que manifiestan abiertamente el comportamiento individual.

Se ha observado que en muchos casos las actitudes parecen tener una influencia muy marcada en la forma en que se comportan las personas dentro de una organización. Las observaciones del tipo "si solamente tuviera una actitud mejor..." , o bien, " "su actitud positiva facilita el trabajo con ...", reflejan esta creencia.

Además, existe un interés muy profundo por conocer los sentimientos que guardan las personas en diversas situaciones organizacionales para ver sus características de liderazgo, motivación, comunicación etc..

### **Percepción.**

Junto con el aprendizaje y motivación, la percepción forma parte de los procesos cognoscitivos del individuo, es decir la manera que las personas ven las cosas se atribuye al concepto de percepción. La percepción se trata en realidad de un punto de vista de un individuo respecto a la realidad.

Existen varias definiciones para la percepción, la siguiente de Robbins Stephen, toma en cuenta sus aspectos principales:

"... un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones de los sentidos, para darle un significado a su medio ambiente".

Lo anterior significa que no todos perciben las cosas de manera idéntica por que el proceso perceptivo es muy subjetivo y se ve influenciado por muchos factores personales; también significa que en situaciones ambiguas o imprecisas, lo que cada quien percibe es lo que cada quien cree que es la realidad y no necesariamente el mundo real, cualquiera que éste sea.

Los principales factores en el proceso perceptual son:

1.- *Selección perceptual.* Este es el proceso por donde se filtran la mayoría de los estímulos, de manera que se consideren sólo los de mayor importancia para cada individuo. Dependiendo de sus expectativas y preferencias así como de sus experiencias previas. De todos los estímulos a los que nos enfrentamos, solo captamos una pequeña cantidad de ellos y ésta es la razón por la que las personas perciben las cosas de un modo diferente: cada persona selecciona claves específicas y desecha o rechaza las demás.

Según Richard Hodgetts, la selección perceptual tiene límites o umbrales, en el momento en que estamos contemplando algo, pero un ruido nos distrae es que la persona toma un curso de acción basado en una interrupción más importante. Cada persona tiene un límite o umbral distintos. Se le conoce como adaptación sensorial y se refiere a la sensibilidad a los estímulos que se reduce después de una exposición prolongada.

La selección perceptual se ve afectada por factores externos como : tamaño del objeto, intensidad del estímulo, contraste visual, movimiento, repetición, novedad y familiaridad.

La selección perceptual se ve afectada también por factores internos de aprendizaje determinados por la experiencia anterior que se haya tenido con estímulos iguales o similares, por factores internos de motivación, que sensibilizan al individuo a percibir aquello que mejor pueda satisfacer sus necesidades; y por factores de personalidad que es el total de las tendencias emocionales y de comportamiento de las personas.

2.- *Organización perceptual.* Este es el proceso mediante el cual el individuo agrupa los estímulos del ambiente en patrones definidos que él pueda reconocer. Es decir después del proceso de selección ( donde se escoge o se rechaza ), se debe ajustar o acomodar para que tenga sentido. Una vez terminada la selección perceptual, se debe de organizar lo que se ha escogido percibir de manera que tenga sentido para quien selecciona.

Existen algunos principios que afectan lo que captamos. La experiencia diferenciada más simple consiste en un silueta y un fondo, el segundo principio es el de agrupamiento y el tercer principio es el de la delimitación.

La organización perceptual se basa en factores tales como el campo de la figura, que es el fondo que se establece para percibir claramente lo que se desea percibir; la agrupación perceptual que convierte los estímulos individuales en un solo patrón que tenga sentido; y las defensas perceptuales, que son tendencias a protegerse de objetos o situaciones que uno considere como amenazadoras para el "concepto de sí mismo" de la personalidad.

Las defensas perceptuales que con más frecuencia se manifiestan en el comportamiento individual son tres. La primera, estereotipar, es la tendencia a asignar atributos a alguien basándose, únicamente, en determinada categoría a la que pertenece cierta persona; esto trae como consecuencia que se consideren similares todas las personas que pertenezcan por ejemplo a una misma nacionalidad o profesión, ignorando las características individuales de ellas. La segunda, el efecto de aureola, que con frecuencia se afecta por los estereotipos, es el proceso mediante el cual se utiliza una sola impresión ya sea favorable o desfavorable para evaluar la totalidad de una persona.

Finalmente, la atribución, es la tendencia a juzgar a una persona con base a un comportamiento en un momento dado, sea o no que éste comportamiento refleje a la persona tal y como es o tal y como se siente realmente.

3.- *La situación.* Otro factor que influye en la percepción es la situación. La familiaridad que tiene una persona con una situación dada, o las expectativas que abriga respecto a la misma, junto con su experiencia previa, afectan lo que percibe el individuo. El percibir una situación con apego a la realidad se relaciona también con lo bien que una persona se ajuste.

4.- *Concepto personal.* Es el último factor que influye en la percepción. La manera en que cada persona se siente y se percibe a sí misma es lo que se conoce como concepto personal o autoconcepto. El modo en que el individuo se ve a sí mismo influye en el mundo que lo rodea. Este concepto personal es importante porque su propia imagen mental determina gran parte de lo que percibe y hace. En la mayoría de los casos, el concepto personal cambia conforme madura la persona.

La cuestión crítica en este caso no es si el concepto personal que se tiene es exacto o no, sino que el concepto personal trata de ser internamente lógico para cada persona y si no lo es, se puede generar una crisis de identidad.

La percepción juega un papel muy importante para las actividades organizacionales, debido a que es el eslabón que une al individuo al mundo "real". Muy en especial la percepción afecta la manera en que cada individuo se comunica con sus semejantes.

### **Aprendizaje.**

El segundo proceso cognoscitivo es el aprendizaje. Se define como cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente, que ocurra como resultado de la experiencia o de alguna practica reforzada. En realidad el cambio es el resultado del aprendizaje y no el aprendizaje en sí. El aprendizaje afectó y fue afectado por la manera en que el individuo percibe los estímulos, por sus actitudes y al mismo tiempo por su personalidad, por lo que debe haberse modificado para que se comportara de una manera diferente. Aunque el aprendizaje no implica necesariamente un mejoramiento en la conducta, permanece en el individuo hasta que es substituido por otro comportamiento, o bien hasta que ya no le es útil.

Uno de los principios fundamentales del aprendizaje es que el individuo tiende a conservar una conducta o una práctica para la que se le da un reforzamiento positivo. Si no lo recibe entonces tiende a desechar esa conducta.

El segundo principio fundamental del aprendizaje es que el reforzamiento que sigue inmediatamente después de la ejecución tiene más probabilidades de originar una repetición de dicha conducta que cuando es proporcionado en un periodo posterior. Esto se debe a que los individuos son capaces de asociar el comportamiento con el premio si ambos van seguidos en una secuencia. Además la persona sabe que la conducta repetida conduce al reforzamiento positivo reiterado, de manera que existe una mayor motivación para ejecutar el acto una vez más.

Casi todos los autores coinciden en clasificar los tipos de aprendizaje de la siguiente manera:

1.- *Condicionamiento clásico.* El ejemplo típico de condicionamiento clásico es el que se asocia a los experimentos del ruso Ivan Pavlov, quien trabajando con perros, acompañaba del sonido de una campana ( estímulo neutro ), la presentación de la comida ( estímulo no condicionado o incondicionado ), en el momento en que los perros estaban hambrientos, lo cual provocaba en estos una salivación ( respuesta no condicionada o reflejo). Mediante la repetición, la campanada quedó asociada a la comida, consiguiendo Pavlov que los perros salivaran ante el sonido de la campana sin necesidad de la presentación del alimento, convirtiéndose la campanada en el sustituto del estímulo de la comida, lo que recibió el nombre de estímulo condicionado. Por lo que el condicionamiento clásico se resume en que un sujeto emita una respuesta no condicionada o reflejo ante la presentación de un estímulo que sustituye al que originalmente provocara dicha respuesta.

Los experimentos de condicionamiento clásico han sido muy importantes para verificar las teorías de aprendizaje de estímulo-respuesta ( E-R ).

Aunque las necesidades primarias se pueden condicionar mediante este proceso, el condicionamiento clásico tiene un valor limitado en el estudio de la conducta organizacional. Son más importantes las conductas complejas de los empleados que se aprenden por medio de refuerzos condicionados, tales como dinero, alabanza y reconocimiento. Esta clase de aprendizaje se denomina condicionamiento operante.

2.- *Condicionamiento operativo.* Este tipo de condicionamiento trata de lograr un cambio en el comportamiento voluntario del individuo. Se espera que el individuo aprenda de las consecuencias de su comportamiento, positivas o negativas a modificar su conducta. Si la consecuencia es positiva, el individuo probablemente repetirá el comportamiento que la obtuvo, mientras que si es negativa probablemente se abstendrá de repetir ese comportamiento.

La aplicación práctica principal de estas ideas, para el comportamiento y manejo de las organizaciones, es a través de programas de modificación del comportamiento. En ellos se logra aumentar la incidencia de las ocurrencias y actitudes deseables en los trabajadores a través de reforzamientos de las conductas positivas en lugar de, como es tradicional, reducir las incidencias indeseables a través de castigos.

Las principales estrategias o intervenciones en el aprendizaje son el reforzamiento positivo ( recompensa ), el reforzamiento negativo (reprimendas), la extinción ( detener tanto el reforzamiento positivo como el negativo ) y el castigo, proporcionan aisladamente una gran ayuda, pero para situaciones complejas comúnmente se emplea una estrategia combinada con parámetros distintos para cada situación.

En términos generales, el condicionamiento operante explica gran parte de la conducta organizacional.

3.- *Aprendizaje por imitación.* Se obtiene a través de la observación de la experiencia de otras personas. Este tipo de aprendizaje requiere que la persona, con el tiempo, ejecute el comportamiento; de lo contrario el concepto del comportamiento que se imita no se mantendrá por mucho tiempo.

4.- *Comportamiento autocontrolado.* Una dimensión del aprendizaje que ha alcanzado interés en la literatura del comportamiento organizacional, es aquella que ocurre en el individuo a través del reforzamiento que el mismo realiza sobre su comportamiento. Las personas tienen la capacidad para administrar su comportamiento por medio del establecimiento de sus propias metas, sus propios refuerzos e inclusive sus propios castigos.

La capacidad de una persona para controlar su comportamiento demuestra la etapa de madurez que ha alcanzado su personalidad y su capacidad para realizar su labor con efectividad. Cuando el autocontrol en una organización es elevado, reduce la dependencia de los empleados en el factor ambiental de reforzamiento del comportamiento deseable, lo que aumenta las probabilidades de que este se realice.

Por otra parte, David A. Kolb establece que las personas poseen diferentes estilos de aprendizaje que están directamente relacionados con sus metas y necesidades. También indica que el aprendizaje es un proceso cíclico de cuatro etapas que tienen que completarse antes de que se haya aprendido realmente.

Las cuatro etapas en orden secuencial son:

- 1.- Experiencia concreta.
- 2.- Observación y reflexión.
- 3.- Generalizaciones y formación de conceptos abstractos.
- 4.- Experimentación activa de las hipótesis desarrolladas. Esta última etapa lleva a una nueva experiencia concreta, con lo que se cierra y renueva el ciclo simultáneamente.

Lo anterior se resume en que el aprendizaje es un proceso que empieza en la experiencia se eleva a la abstracción para realizarse en la experiencia finalmente.

Los estilos de aprendizaje según Kolb se clasifican de la siguiente manera:

- 1.- *Convergentes*. Son las personas que dominan la conceptualización abstracta y la experimentación activa. Este tipo de personas poseen una habilidad especial para la aplicación práctica de sus ideas.
- 2.- *Divergentes*. Las personas que se agrupan bajo esta clasificación son creativas y capaces de ver desde distintos puntos de vista una situación, dominan fácilmente la experiencia concreta y la observación reflexiva.
- 3.- *Asimiladores*. En este grupo están las personas que dominan la conceptualización abstracta y la observación reflexiva. Se caracterizan por su razonamiento inductivo y la creación de modelos teóricos.
- 4.- *Acomodadores*. A este grupo lo caracteriza el dominio de la experiencia concreta y la experimentación activa. Son capaces de la ejecución de planes y experimentos y a integrarse a nuevas situaciones.

En años recientes, la teoría del aprendizaje se ha utilizado para ayudar a la administración en el manejo de la conducta dentro de las organizaciones, el Ingeniero Químico también puede hacer uso de ella para propiciar los comportamientos deseables. La base de este proceso es la aplicación de las estrategias de condicionamiento operativo que refuerzan las conductas deseables y modifican o extinguen las indeseables. A continuación se citan algunos de los lineamientos específicos para condicionar la conducta organizacional.

1.- Los individuos con desempeño más sobresaliente deben recibir más reforzamiento que los que tienen un desempeño promedio o deficiente.

2.- Se les debe comunicar a las personas lo que están haciendo mal para que se esfuercen en mejorar su desempeño.

3.- Los gerentes deben asociar las técnicas de reforzamiento con el desempeño, para que las consecuencias sean equivalentes a la conducta.

Algunos de los resultados más notables en este campo sean los de la Emery Air Freight, Chrysler, Procter & Gamble entre otras.

Todos los modelos sobre aprendizaje que existen en la literatura, nos indican que es conveniente comprender las peculiaridades de los procesos de aprendizaje para el manejo más efectivo de las organizaciones.

#### **Habilidad.**

Todos los individuos tienen cualidades y deficiencias en cuanto a habilidad se refiere, y esto los hace superiores o inferiores en la realización de tareas o actividades. La definición más común sobre la habilidad es la capacidad de efectuar tareas de un puesto o trabajo.

Es una evaluación actual de lo que uno puede hacer. Las capacidades globales del individuo, están en esencia, compuestas de dos conjuntos de destrezas : intelectuales y físicas.

*Habilidades intelectuales.* Este tipo de habilidad se necesita para realizar las actividades mentales. Existen un sin número de pruebas para medir las capacidades intelectuales, el IQ, el SAT, el GMAT, el LSAT, etc..

Algunas de las dimensiones centrales que constituyen las habilidades intelectuales comprenden aptitudes aritméticas, comprensión verbal, velocidad perceptual y razonamiento inductivo. En general cuanto más alto asciende un individuo en la jerarquía de la organización más se requerirá de esta inteligencia general y las capacidades verbales para alcanzar el éxito. No en todos los puestos se requieren habilidades intelectuales, por ejemplo, en algunos trabajos donde la conducta del empleado es muy rutinaria y hay poca o nula oportunidad de ejercer iniciativas.

Dado que un trabajo exige ciertas habilidades mentales, el Ingeniero Químico se basará en tests psicológicos para medir las capacidades de un empleado o de un candidato.

Entre los tests de inteligencia más conocidos se cuentan la escala de Stanford-Binet y la escala Wechsler de inteligencia para adultos. Sin embargo no hay una relación comprobada directa entre la calificación lograda en un test y el rendimiento en el trabajo.

*Habilidades físicas.* Las habilidades físicas en la realización adecuadas de tareas más calificadas y estandarizadas en la parte inferior de la organización cobran mucha importancia. Los puestos donde se requiere energía, destreza manual, fuerza en las piernas o talentos similares requieren que la gerencia identifique las capacidades físicas del empleado.

Algunas habilidades físicas son: factores de fuerza, factores de flexibilidad, coordinación corporal, equilibrio y vigor entre otras.

Debe haber una perfecta sincronización entre habilidad y trabajo para que el individuo se sienta satisfecho y no existan problemas de tipo organizacional ( frustración, ausentismo, rotación de personal etc. ).

### **Motivación.**

En el estudio del comportamiento individual, no hay otro concepto que haya sido objeto de tantos estudios. La razón por la que algunas personas trabajan mejor que otras son las preguntas que son respuesta de la motivación. Se define como motivación el deseo de hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, por el momento solo se consideraran las metas organizacionales a fin de reflejar el comportamiento con el trabajo. Los tres elementos básicos, por consiguiente, en la definición son : esfuerzo, metas organizacionales y necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien esta motivado, suele poner todo su empeño.

El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y compatible con ellas es el tipo de esfuerzo de intensidad y calidad simultáneamente es decir, es el esfuerzo deseado en una organización.

La motivación se trata como un proceso satisfactor de necesidades. Una necesidad significa algún estado que hace atractivos ciertos resultados.

Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula impulsos en el interior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda que tiende a encontrar metas especiales que, si se consiguen, satisfarán la necesidad y atenuarán la tensión.

Podemos decir que los empleados motivados se hallan en un estado de tensión. Para aliviarla toman algunas medidas. Cuanto más intensa sea la tensión, mayor será el esfuerzo. Y si este procura la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Como es de interés el comportamiento de trabajo, el esfuerzo reductor de tensión ha de dirigirse además a la obligación de las metas organizacionales. En consecuencia, la definición de motivación conlleva la necesidad de que las necesidades de los individuos sean compatibles y acordes a las metas de la empresa.

Existen un gran número de teorías sobre la motivación tanto antiguas como contemporáneas, sin embargo, como no es el propósito de esta investigación el revisar cada una de éstas, ya que el tema que nos concierne es el de comportamiento organizacional, se presentará a continuación una integración de las teorías contemporáneas de motivación por Stephen Robbins.

### **Integración de las teorías contemporáneas de motivación.**

Se han descrito muchas teorías de la motivación, sin embargo, el reto consiste en combinarlas para entender su interrelación.

La Figura 4, contiene un modelo que integra gran parte de lo que sabemos sobre la motivación. Su fundamento básico es el modelo simplificado de las expectativas. Para explicar esta figura se parte del extremo izquierdo.

La casilla del esfuerzo individual tiene una flecha apuntando hacia ella. La fecha parte de las metas del individuo. Conforme a la teoría del establecimiento de metas, el circuito de metas-esfuerzo tiene por objeto recordarnos que las metas dirigen el comportamiento.

La teoría de las expectativas predice que un empleado realizará un gran esfuerzo si piensa que existe una fuerte relación entre esfuerzo y desempeño, desempeño y premios, entre premios y la obtención de las metas personales. A su vez cada una de las relaciones recibe el flujo de ciertos factores.

Para que el esfuerzo culmine en un buen desempeño, es preciso que el individuo posea la suficiente habilidad como para dar un buen rendimiento, y el sistema de evaluación que mide el desempeño del individuo ha de ser considerado justo y objetivo. La relación entre desempeño y premio será estrecha si el sujeto advierte que se recompensa el desempeño ( y no la antigüedad, los favoritos o que se aplican otros criterios ). Si la teoría de la evaluación cognoscitiva fuere totalmente válida en el trabajo real, predeciríamos que, al basar los premios en el desempeño, disminuye la motivación intrínseca del individuo. El último nexo en la teoría de las expectativas lo constituye la relación entre premios y metas. Es aquí donde hace su aparición la siguiente teoría que propone que la motivación será alta en la medida en que los premios que recibe un individuo por su alto desempeño satisfagan las necesidades compatibles con sus metas individuales.

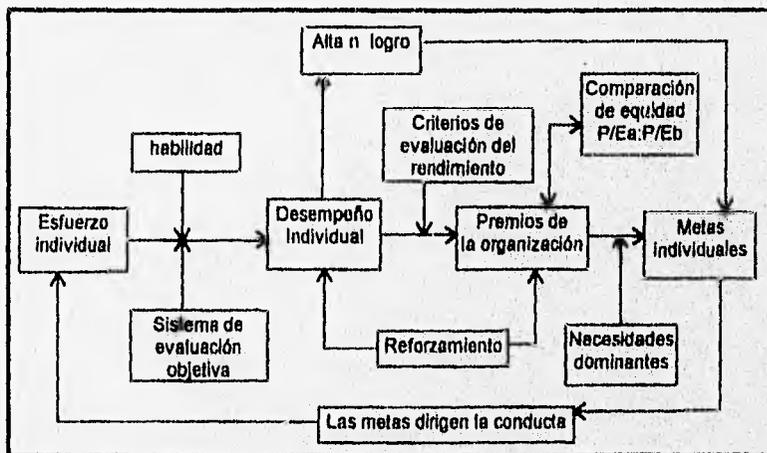


Figura 4. Modelo de integración de las teorías de motivación.

Un examen detenido del diagrama revelará además que el modelo incluye la teoría de la necesidad de logro, la del refuerzo y la de equidad. El que esta más orientado al logro no se siente motivado por los premios de la organización; de ahí la transición del desempeño a las metas individuales que se observa en esas personas. Están motivadas interiormente mientras el trabajo que realizan les brinde responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados. Por ello, no les interesan los nexos entre desempeño y premio ni entre premios y metas.

La teoría del reforzamiento entra en nuestro modelo reconociendo que los premios de la organización refuerzan el desempeño del empleado. Si el Ingeniero Químico ha elaborado un sistema de recompensas que, en opinión del empleado, "premia al buen rendimiento, los premios reforzarán y estimularán al buen desempeño".

Por último, los premios también forman parte esencial de la teoría de equidad. Los individuos compararan los premios ( resultados ) que reciben por sus contribuciones y la razón de premio-esfuerzo que reciben sus compañeros (  $P/EA : P/EB$  ); las injusticias pueden incidir en el esfuerzo.

### **Implicaciones para el desempeño y la satisfacción**

La habilidad tiene una influencia directa sobre el grado de desempeño y satisfacción mediante la adecuación entre la habilidad y trabajo. El Ingeniero Químico desea una adecuación compatible por lo que tiene que seguir los siguientes puntos. Primero, con un proceso idóneo de selección la adecuación mejorará.

El análisis de puestos suministrara información sobre los trabajos que se están realizando en ese momento y sobre las habilidades que se requieren para efectuarlos bien. A los candidatos se les hacen pruebas, entrevistas y evaluaciones para saber en qué medida reúnen los requisitos indispensables.

Segundo, las decisiones de promoción y transferencia que afectan a los que ya están empleados en la empresa deberán basarse en las habilidades de los candidatos.

Como en el caso de nuevos empleados, se procurará juzgar las habilidades que los candidatos necesitarán en el puesto y adecuar esos requerimientos con los recursos humanos de la organización.

Tercero, la adecuación mejora adaptando el puesto para que corresponda mejor a las cualidades del titular o bien hacer un plan de entrenamiento para el empleado, explotando sus áreas de oportunidad, en este caso se consigue que sus habilidades estén actualizadas o se crean otras a medida que cambien las circunstancias o el tiempo.

Las implicaciones que las teorías de la motivación tienen para los empleados de alto rendimiento y más satisfechos pueden resumirse enumerando algunas sugerencias sobre la motivación.

Reconocer las diferencias individuales. Los empleados no tienen las mismas necesidades. No se les ha de tratar igual a todos. Se dedicará tiempo para averiguar lo que es importante para cada uno de ellos. De ese modo es posible individualizar los premios para que estén acordes a las exigencias del individuo.

Encontrar al candidato idóneo para cada puesto.

Utilizar las metas y la retroalimentación. Los empleados deben tener metas específicas y firmes, lo mismo que retroalimentación sobre la eficiencia con que tratan de alcanzar esas metas.

Vincular los premios al desempeño. Conforme a la teoría del reforzamiento y la de las expectativas, los premios deben depender del desempeño. Es importante que los empleados adviertan un nexo claro. Por estrecha que sea la correlación entre los premios y los criterios del desempeño, si los empleados piensan que es muy bajo cabe esperar un rendimiento inadecuado, una disminución de la satisfacción en el trabajo y un aumento en las estadísticas de rotación de personal y ausentismo.

Comprobar la equidad del sistema. Los premios deben ser considerados por los empleados como acordes a las contribuciones que hacen. Esto significa que la experiencia, habilidades, esfuerzo y otras aportaciones obvias han de explicar las diferencias en el desempeño y por lo mismo, las asignaciones de trabajo y otros premios evidentes.

## **Conducta de grupo**

Casi todos los que pertenecen a una organización son miembros de por lo menos un grupo, aquel al que fueron asignados por la administración. Sin embargo, además de este grupo formal, la mayoría pertenece a uno o más grupos informales. La conducta de los individuos dentro de los grupos es una función de muchos factores que incluyen valores, normas y condición de los miembros.

Las personas de los grupos influyen entre sí de un modo tal que la conducta de grupo es algo más que la suma de las conductas individuales. Por esta razón se estudian y comparan las diferencias entre la conducta individual y la de grupo. Se tomará en cuenta el liderazgo y la manera en que un líder eficaz induce al grupo a obtener objetivos organizacionales.

La definición de grupo presenta varios problemas ya que la mayoría de los autores definen al grupo basándose en características específicas como percepción, motivación, organización interdependencia e interacción. Para incorporar todos los conceptos sin dar preferencia a un aspecto en relación a los demás se condensa la siguiente definición:

"El grupo es un conjunto de dos o más individuos interdependientes e interactivos que buscan alcanzar objetivos comunes".

Existen muchos tipos de grupos dentro de las organizaciones, sin embargo se pueden reducir a tres: los grupos funcionales, los grupos de trabajo o tarea y los grupos de intereses y amistad.

### **Grupos funcionales.**

Un grupo funcional esta determinado por la estructura de la organización por ejemplo la división de ventas encabezada por un gerente de distrito, o la división de producción, etc.. Los grupos funcionales se clasifican casi siempre como grupos organizacionales formales y tienden a conservar su existencia durante un periodo indefinido.

Por lo tanto, los objetivos, las interacciones, las interdependencias y los niveles de desempeño de estos grupos están determinados por la organización misma.

### **Grupos de trabajo o proyecto.**

Algunos grupos se crean para lograr un objetivo en particular y se disuelven cuando se alcanza dicho propósito. A éstos conjuntos se les da el nombre de grupos de trabajo o de proyecto. La organización designa un gerente de proyecto para encabezar la empresa propuesta, y deben comparecer ante él las personas responsables de la investigación y desarrollo, la ingeniería, la fabricación, verificación y control. Al obedecer un plan maestro y a preparado, el gerente lucha por concluir el proyecto dentro del tiempo, el costo y los parámetros de calidad asignados. Se pueden encontrar ejemplos análogos en la industria de la construcción, de la química y del petróleo, donde también se emplean con mucha frecuencia equipos de proyecto.

Los grupos de trabajo o de proyecto están formados por individuos cuya meta común es alcanzar un objetivo específico. Como tales, las relaciones de los miembros giran en torno a la consecución de dicha meta. En la mayoría de los casos existe una relación de superior-subordinado. En cualquier caso estos equipos se consideran por lo común como grupos formales.

### **Grupos de interés o amistad.**

Muchas personas constituyen grupos de intereses o de amistad basándose en gustos, preferencias o actividades que les son comunes y son los grupos informales. La persona o líder informal que tiene el reconocimiento mayor o el "estatus" de su grupo de intereses y amistad, puede no ser la misma que cuando el grupo se encuentra en la oficina.

En resumen, el personal de la organización tiende a pertenecer a muchos grupos formales e informales distintos y superpuestos. Es más, las finalidades de estos últimos grupos y las de la organización no siempre coincide y cuando esto sucede, el Ingeniero Químico puede enfrentarse a problemas.

### **Razones de formación de grupos**

Existen muchas razones para que las personas se unan a los grupos. Una de las más evidentes es la satisfacción de alguna necesidad. Otras causas por las que las personas forman grupos son : por seguridad, la proximidad y la interacción constante, la similitud, estatus y autoestima y por último las metas y las actividades del grupo.

*Seguridad.* Al unirse al grupo reducimos la inseguridad de "estar solos": los individuos se sienten más fuertes, dudan menos de sí mismos y resisten mejor las amenazas. El hecho de formar parte de un grupo es tranquilizador.

*Proximidad, y la interacción constante.* La razón más común para que las personas se adhieran a grupos es que trabajan unas cerca de otras.

Los grupos informales surgen a menudo entre los que trabajan en una proximidad íntima. Si las personas tienen una interacción frecuente o la conducta de un individuo influye en la de los demás existe una gran posibilidad de que formen un grupo.

*Similitud.* Otra razón es que las personas se sienten atraídas por individuos similares a ellas. En actitudes, tendencias, posición económica, raza, sexo y capacidad percibida, son factores de similitud.

*Estatus y autoestima.* En ocasiones, pertenecer a un grupo puede dar prestigio, ya que la pertenencia a un grupo significa "Yo soy alguien". Puede satisfacer necesidades extrínsecas al proporcionar estatus y reconocimiento, formando grupos informales o formales para lograrlo.

*Actividades y metas de grupo.* Los individuos se ven atraídos a grupos también, porque desean participar en ciertas actividades o tratar de alcanzar metas específicas ya sean formales o informales.

### **Etapas del desarrollo grupal (Gibson James 1984)**

Al igual que los individuos, los grupos aprenden. El desempeño de un grupo depende tanto de la instrucción de los individuos como de lo que los miembros aprendan a trabajar juntos.

Un grupo para solucionar problemas, por ejemplo, no tendrá la misma secuencia de desarrollo que un grupo de entrenamiento, pero básicamente es el mismo proceso por que los miembros del grupo de interesan progresivamente, primero por confiar unos en otros, luego por la comunicación y , finalmente, por conservar los controles. A continuación se presentan las etapas generales en el desarrollo de un grupo.

La primera etapa, la de formación, se caracteriza por una gran incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están "sondeando el terreno" para averiguar los tipos de conducta aceptables. Esta fase termina cuando los miembros empiezan a considerarse como parte de un grupo.

La etapa de conflicto es, como su nombre lo indica, la que se caracteriza por conflicto dentro del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se advierte resistencia al control que el grupo impone al individuo. Además hay conflictos respecto a quien controlará el grupo. Cuando finaliza la segunda etapa, se advierte una jerarquía bastante clara en el liderazgo dentro del grupo.

La tercera etapa es aquélla en que surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión. Se observa entonces un fuerte sentido de identidad y camaradería. Esta etapa de organización finaliza cuando el grupo cuenta con una estructura continua y ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que define un comportamiento correcto por parte de sus integrantes.

La etapa final es la de realización. En esta fase la estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de tareas.

Por supuesto, en ocasiones, los grupos no van mas allá de la primera o segunda etapa, lo cual frecuentemente produce resultados desalentadores o insatisfactorios.

También, en algunas condiciones, los altos niveles de conflicto propician un alto desempeño. Por consiguiente tampoco se puede afirmar que la última etapa es la etapa más eficiente. Simplemente se debe considerar este modelo como un marco general de referencia.

Este modelo nos recuerda que los grupos son entidades dinámicas y que pueden ayudarnos a entender mejor los problemas y cuestiones que suelen aparecer durante la vida de un grupo.

### **Características de los grupos**

A medida que evolucionan a través de sus diferentes etapas de desarrollo, los grupos comienzan a mostrar ciertas características generales que para entender la conducta de grupo es preciso examinar.

#### **Estructura.**

Dentro de cualquier grupo, algún tipo de estructura aparece al cabo de cierto tiempo. Los miembros del grupo se diferencian en factores tales como la pericia, agresividad, poder y el estatus. Cada uno de los miembros ocupa una posición dentro del grupo. El patrón de las relaciones entre las posiciones constituye la estructura del grupo.

Los miembros del grupo evalúan cada una de las posiciones desde el punto de vista de su prestigio, su estatus y la importancia que tiene para el grupo. Los miembros del grupo esperan que el ocupante de cada posición adopte ciertos comportamientos durante la interacción grupal. La serie de comportamientos esperados que va asociada a una posición dentro de la estructura constituye el papel del que ocupa esa posición.

#### **Jerarquía del estatus.**

Estatus y posición tienen un sentido tan similar que se usan a menudo como sinónimos. El estatus asignado a una posición particular es, típicamente, la consecuencia de ciertas características que diferencian a una posición de otra. En algunos casos se atribuye estatus a una persona tales como el puesto, la antigüedad, la edad o la responsabilidad.

Las diferencias de estatus ejercen una poderosa influencia sobre patrón y contenido de las comunicaciones dentro de un grupo, por ejemplo, más comunicaciones tienden a dirigirse hacia los miembros con estatus más alto, y el contenido de tales mensajes tiende a ser más positivo que el de mensajes provenientes en una persona de estatus alto para los de estatus inferior.

### **Composición del grupo.**

La conducta de un grupo es función de los individuos que los componen. Si las personas tienen necesidades, motivos y personalidades similares los grupos se conocen como homogéneos, si varían profundamente se les conoce como grupos heterogéneos.

Se ha descubierto que los grupos homogéneos son sumamente eficaces para manejar tareas simples y rutinarias ya que todos los miembros del grupo son muy compatibles, la cooperación y comunicación son excelentes y los miembros tienen pocos problemas interpersonales.

Por otro lado se ha descubierto que los grupos heterogéneos son muy eficaces para tareas complejas ya que los miembros poseen preparación y conocimientos diferentes. El resultado es un intercambio de ideas muy activo que genera con frecuencia soluciones muy novedosas.

Las compañías, por consiguiente, requieren grupos de ambos tipos de composición.

### **Normas.**

Las normas son reglas de conducta de comportamiento que han sido establecidas por los miembros del grupo. Ayudan a predecir el comportamiento de los demás, prever las acciones y preparar una respuesta apropiada. Las normas estipulan la forma en que los miembros del grupo deben actuar.

Los grupos no estipulan las normas para cualquier caso concebible, sino para las situaciones más importantes para este. Algunas normas se aplican a todos, pero existen algunas que excluyen a ciertos miembros. Las normas gozan de diversos grados de aceptación de parte de los miembros del grupo.

Una cuestión de importancia para los Ingenieros Químicos es por qué los empleados se someten a las normas grupales. Esto reviste especial importancia cuando una persona capaz y diestra está desempeñándose muy por debajo de su capacidad para no violar las normas del grupo. Cuatro clases generales de variables influyen en el apego a las normas grupales.

1.- La personalidad de los miembros del grupo. Es menos probable que se sometan los más inteligentes que los que no lo son así como que se sometan más los autoritarios que los que no lo son.

2.- Los estímulos que evocan la respuesta. Comprenden todos los estímulos relacionados con la norma que se esta acatando. Cuando un estímulo no sea claro o sea ambiguo, mayor será el acatamiento de las normas grupales hasta que se aclare y se defina con precisión.

3.- Los factores situacionales. Corresponden a variables como tamaño y estructura del grupo.

4.- Relaciones intragrupales. Comprende variables tales como la clase de presión grupal que se ejerce, el éxito que haya tenido el grupo en alcanzar metas deseadas y el grado en que un miembro se identifica con el grupo.

Las implicaciones sobre el apego implican que éste es un requisito para la membresía constante de un grupo. El miembro que no se apega suele ser castigado por el grupo ( aislarlo o ignorarlo). El apego puede causar pérdida de individualidad y establecimientos de niveles solo moderados de desempeño. Por otro lado hay consecuencias positivas al apego de las normas grupales, ya que si no existieran, al Ingeniero Químico le resultaría difícil predecir los patrones de conducta del grupo.

Esto es un problema al que se enfrentan los Ingenieros Químicos que administran grupos formales ya que no disponen de un método sistemático para predecir la conducta por que no hay apego a las normas grupales en grupos formales.

### **Liderazgo.**

El papel de liderazgo en los grupos es una característica grupal importante. El líder en grupos tanto formales como informales ejerce cierta influencia sobre sus miembros.

La persona que se convierte en jefe de un grupo informal es considerada generalmente como un miembro respetado y prestigiado que : ayuda al grupo a alcanzar sus metas, capacita a los miembros para la satisfacción de sus necesidades, incorpora los valores, motivos y aspiraciones del grupo, es la persona que representa el punto de vista de todos cuando interactúa con otros jefes de grupo, es quien ayuda en los conflictos grupales, inicia las acciones y se preocupa por la unidad del grupo. Puede ser sustituido si no es capaz de mantener el prestigio y el respeto.

### **Cohesión.**

Los grupos, formales o informales, parecen poseer una comunidad o proximidad de actitudes, conducta y desempeño. Esta proximidad ha sido llamada cohesividad.

Se considera generalmente como una fuerza que actúa sobre los miembros para que permanezcan unidos, superior a las fuerzas que tratan de sacar al individuo del grupo. Un grupo cohesivo involucra a individuos que se sienten mutuamente atraídos. El grupo con poca cohesividad no posee atracción interpersonal para los miembros.

Evidentemente, existen muchas causas de atracción hacia un grupo. Un grupo puede ser atrayente por que: las metas del grupo y de los miembros son compatibles y están claramente especificadas, tiene un líder dinámico, la reputación indica que cumple sus tareas con éxito, el grupo es suficientemente pequeño como para que sus miembros hagan oír y evaluar sus opiniones y por último, los miembros son atractivos en el sentido de que se apoyan unos a otros y se ayudan mutuamente a superar obstáculos y barreras que se opongan al desarrollo y progreso personales. Estos cinco factores están relacionados con la satisfacción de necesidades. Como se explicó anteriormente, uno de los motivos para formar grupos es la satisfacción de necesidades. Si un individuo se adhiere a un grupo cohesivo, su afiliación deberá producir un aumento en la satisfacción de necesidades. La nueva tecnología desbarató los grupos y la posibilidad de entablar relaciones sociales, en cierta medida.

El concepto de cohesión es muy importante para comprender a los grupos en las organizaciones. El grado de cohesión de un grupo puede tener efectos positivos y negativos dependiendo de la congruencia que exista entre las metas grupales y las de la organización. Cuando las metas de un grupo entran en conflicto con las del Ingeniero Químico en su función de administración, suele ser necesaria alguna forma de intervención administrativas.

### **Papeles o roles.**

El concepto del papel es importantísimo para comprender la conducta organizacional. Se emplea el término de papel para referirnos a los patrones de conducta que se esperan de una posición particular. El papel puede comprender actitudes y valores así como clases específicas de conducta.

Ciertas actividades son esperadas de todas las posiciones de la organización formal. Esas actividades constituyen el papel para esa posición desde el punto de vista de la organización formal, aunque no siempre estén expuestos explícitamente por la misma y sin embargo sean claramente comprendidos por los miembros del grupo. De manera que, ya sea informal o formalmente, las jerarquías de estatus y los papeles con partes integrales de toda organización.

La mayoría de los individuos desempeña papeles simultáneos. Esto se debe a que ocupen diversas posiciones en diversidad de organizaciones ( familia, organización laboral, iglesia, etc..). Dentro de cada una de esas organizaciones ocupamos y desempeñamos ciertos papeles, de modo que la mayoría de los individuos desempeñan papeles múltiples.

Cada grupo puede esperar cosas distintas de una misma persona, a esto se le llama conjunto de papeles. A las expectativas que están asociadas con un papel se le conocen como conjunto de papeles.

Un individuo implicado en muchos papeles distintos, cada uno de ellos con un conjunto complejo de papeles, se enfrenta a lo máximo en cuanto a complejidad de la conducta individual. Los conceptos de papeles múltiples y conjunto de papeles son importantes por que puede haber complicaciones que dificultan muchísimo definir papeles específicos, especialmente cuando se trata de ámbitos organizacionales. Esto puede tener por resultado un conflicto de papeles para el individuo. Cada individuo puede tener un concepto diferente de la conducta asociada con un papel dado. En un ámbito organizacional, la exactitud en la percepción de los papeles puede tener un impacto determinado sobre el desempeño ya que puede haber tres percepciones distintas de un mismo papel: la de la organización formal, la de grupo y la del individuo. Esto incrementa más aun la posibilidad del conflicto de papeles.

Los científicos conductuales están de acuerdo en que el individuo que se enfrenta al conflicto entre papeles experimentará estrés psicológico, el cual puede tener por consecuencia problemas emocionales e indecisión.

Las investigaciones han mostrado que el conflicto de papeles se produce frecuentemente y con efectos negativos sobre el desempeño en una amplia gama de ocupaciones.

## **Conflicto Intergrupal**

Una característica muy importante de los grupos es que también entran en conflicto con otros grupos de la organización. Son muchas las razones que explican los frecuentes conflictos entre grupos. Muchas veces las consecuencias de tales conflictos pueden ser buenas para la organización y en ocasiones pueden ser extremadamente negativas. Las distintas fuentes de conflicto intergrupal se explican a continuación.

*La interdependencia.* La interdependencia en el trabajo se produce cuando dos grupos o más deben depender unos de otros para llevar a cabo sus tareas. El potencial conflictivo es alto en esas situaciones.

*Diferencias de las metas.* Es frecuente que diversos grupos de una organización tengan metas que no puedan alcanzarse simultáneamente. Al especializarse las subunidades de una organización, suelen desarrollar metas disímiles.

Esa diferenciación entre las diversas funciones de la organización puede conducir a diferentes expectativas en muchas áreas. Los recursos limitados o si las estructuras de recompensas están por debajo de la motivación de algunos empleados.

*Diferencia de las percepciones.* Las diferencias entre las metas de los grupos pueden ir acompañadas por diferentes percepciones de la realidad, percepciones inexactas, incongruencia del estatus con la realidad percibida, diferentes horizontes de tiempo, etc..

Las consecuencias del conflicto disfuncional entre grupos es un tema que concierne a los científicos conductuales. Sin embargo tras años de investigación con grupos colocados en situaciones conflictivas se puede declarar que reaccionarán de manera bastante predecible.

*El aumento de la cohesión grupal.* La competición, el conflicto o la amenaza externa suelen tener por resultado que los miembros del grupo hagan a un lado sus diferencias individuales y se unan más.

*Incremento del liderazgo autocrático.* En situaciones extremas de conflicto los métodos de liderazgo fuerte crecerán en popularidad.

*Concentración en la actividad.* Se reduce la tolerancia por los holgazanes y es menor la preocupación por la satisfacción del miembro individual ya que el énfasis se pone en hacer lo que hace el grupo y en hacerlo muy bien.

*Énfasis en la lealtad.* El sometimiento a las normas grupales se vuelve más importante, pues se espera que los miembros demuestren su lealtad.

Lo anterior es producido dentro de los grupos pero también existen ciertos cambios entre los grupos involucrados.

*Percepciones deformadas.* Las percepciones que tienen del grupo sus miembros se deforman, así como sus percepciones del otro grupo, en cuanto a importancia. Lo que importa es que no hay un grupo que sea más importante, sino que el conflicto puede provocar esas burdas percepciones de la realidad.

*Estereotipo negativo.* Al aumentar el conflicto y deformarse más las percepciones, todos los estereotipos negativos previamente creados, se refuerzan.

Como resultado del conflicto los miembros del grupo ven dentro de su grupo menos diferencias de las que realmente existen y entre los grupos mayores diferencias de las que existen realmente.

*Reducción de la comunicación.* En situaciones de conflicto es usual que la comunicación entre los grupos implicados se interrumpa. Esto puede ser extremadamente disfuncional, especialmente en situaciones donde existe interdependencia, y el proceso de toma de decisiones puede verse afectado de manera adversa y los grupos que sirven a la organización, perjudicados.

Aún cuando éstas no son sólo consecuencias disfuncionales del conflicto intergrupar, son las más comunes y han sido extensamente documentadas en la literatura de investigación. Otras como la agresión y la violencia, son desde luego posibles y se han producido. Sin embargo, las consecuencias disfuncionales del conflicto intergrupar que se han enunciado son las más típicas dentro y entre grupos en conflicto.

Una de las tareas difíciles que se le plantean al Ingeniero Químico sobre la conducta organizacional, es el diagnóstico y el manejo del conflicto intergrupal. Algunas técnicas útiles para resolverlo son la solución de problemas, las metas de orden superior, el aumento de los recursos, la evasión, la suavización, las soluciones intermedias, la autoridad y el cambio ya sea de personas o de la estructura organizacional. Cada una de ellas resulta útil en situaciones y circunstancias específicas.

Las técnicas para el manejo de conflictos existen también en las situaciones en que el Ingeniero Químico diagnostica un nivel de conflicto que resulta disfuncional por ser demasiado bajo. Técnicas de estimulación de conflictos son : el uso de canales de comunicación, la contratación o el traslado de individuos de fuera, y cambios en la estructura organizacional. Lo importante es que el manejo eficaz del conflicto implica a la vez resolución y estimulación.

## **Organización**

### **Estructura de la organización.**

Los individuos y los grupos interactúan dentro de los confines de una estructura organizacional. Dicha estructura consta de cuatro factores básicos: descripción de puestos, departamentalización, "tramo de control", y descentralización y delegación de la autoridad.

Esta estructura básica se moldea también a través de factores situacionales tales como tamaño de la organización, características de los empleados, percepción y expectativas del ambiente organizacional, contorno o ambiente donde actúa la organización, y la tecnología. Dentro de esta estructura, los individuos y los grupos desarrollan actividades organizacionales; sin embargo, hay ocasiones en que las personas encuentran que la estructura es demasiado limitante o restrictiva, y desean un trabajo más flexible o satisfactorio. Es aquí donde interviene cómo ha de diseñarse el trabajo.

Hoy en día, muchas organizaciones están rediseñando o reorganizando los puestos de manera que proporcionen autonomía, desafío y satisfacción personal para los trabajadores.

### **Procesos de organización.**

Si los individuos y los grupos requieren alcanzar objetivos, han de seguir los siguientes tres procesos organizacionales

En primer lugar, es preciso tomar decisiones. En segundo lugar, esta información ha de comunicarse al personal y, tercero, evaluar el desempeño con el fin de reencarnar la acción individual y de grupo. Estos tres procesos, permiten que las personas de la organización se relacionen entre sí.

### **Efectividad de la organización.**

Toda organización desea lograr sus metas al mismo tiempo que administrar satisfactoriamente sus recursos. No obstante, hay ocasiones en que no alcanzan sus objetivos y el ambiente de la organización es deficiente.

Se pueden citar muchas razones para este género de circunstancias, incluyendo conflictos, cambios, comunicación deficiente y/o desconfianza de los trabajadores hacia la administración. En cualquier caso, la situación se debe rectificar y esto requiere un análisis del problema o problemas y la introducción e implementación de estrategias de cambio apropiadas. Estas estrategias se denominan con frecuencia "intervenciones", y se pueden usar para resolver problemas individuales, de grupo y/o generales. Cuando se utilizan en forma adecuada, el resultado es una efectividad de organización renovada.

Aunque el estudio formal de la conducta organizacional se inicie con el estudio de individuos y grupo, concluye con un examen de la efectividad organizacional ya que el análisis de esta ha de ser la preocupación suprema. Después de todo, si una organización no alcanza sus objetivos dejará de existir algún día. Por lo tanto, la efectividad sirve para evaluar la conducta organizacional y, cuando sea necesario, emprender una acción correctora.

## **CAPITULO III**

## CAPITULO III

### TEORÍAS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

#### **Desarrollo histórico de la conducta organizacional.**

Para poder comprender completamente las teorías y modelos contemporáneos, debemos contemplar las primeras contribuciones que establecieron las bases de lo que existe ahora. Especulaciones sobre la motivación humana, por ejemplo, se pueden rastrear hasta el filósofo griego Platón, que discernió que existían tres motivos principales: el deseo filosófico del conocimiento, el deseo ambicioso de poder y por último el apetito por comida, bebida, placeres y dinero. Esta clasificación tuvo un impacto considerable en las organizaciones políticas y gobiernos de su tiempo.

Los consejos de Maquiavelo todavía permanecen en varios métodos de administración moderna. La esencia de este enfoque administrativo de conducta organizacional es identificar las metas deseadas y determinar los medios para alcanzarlas. El valor de los seres humanos, se asumía, era subordinado a las metas de la organización, por lo que cualquier método era apropiado para conseguir los fines deseados. Desengaño, manipulación eran considerados apropiados. Aunque los consejos de Maquiavelo sobre el uso del poder no corresponda con la ética, su apoyo provenía de que, en épocas de conflicto, las soluciones eran prácticas.

Una vez aclarado el concepto de conducta organizacional y de los factores que la conforman, se comenzará con examinar la Teoría clásica y la de relaciones humanas para ver después, la manera como las teorías contemporáneas modifican y amplían esos descubrimientos iniciales. En este proceso se verá que gran parte de lo que se conoce respecto a la conducta organizacional ha sido recabado a lo largo de un periodo muy prolongado. Se establecen bases para la motivación individual ya que no todo el mundo está motivado por el dinero.

#### **Teoría Clásica.**

Desde tiempo atrás, los Administradores de Personal (Recursos Humanos) se han preocupado por problemas de conducta organizacional. No obstante, conforme la humanidad ha entrado en la era de la industrialización, estos problemas se han incrementado.

Hacia finales del siglo XX el auge industrial en Estados Unidos y Europa Occidental creció el interés por una administración efectiva de las organizaciones. En resumen, el gerente ha descubierto que para lograr una gran productividad se requería una organización sistemáticamente diseñada que se apegara a las reglas básicas del orden y la lógica. Tres corrientes favorecieron la formación de esas ideas: a) los administradores científicos, b) los teóricos de la dirección y c) los defensores de la burocracia ideal. La línea de pensamiento de estos tres grupos constituye lo que se conoce como Teoría clásica.

En Alemania, un sociólogo llamado Max Weber introdujo el concepto de burocracia y formuló ciertos principios estructurales para un modelo ideal. En Francia, Henri Fayol, introdujo los principios administrativos de dirección, basados en su propia experiencia. En los Estados Unidos Frederick Taylor, un ingeniero, desarrolló la administración científica para aumentar la eficiencia en las técnicas en su centro de trabajo. Se explicarán cada una de ellas a continuación.

### **Teoría de la Burocracia ideal**

Burocracia, de acuerdo con Weber, representaba el diseño ideal para la efectividad organizacional. Sus principios estructurales son los siguientes:

- 1.- La autoridad y la responsabilidad deben ser iguales; no se puede tener una sin la otra.
- 2.- Las metas de la organización deben tener precedencia sobre la de los individuos o grupos de empleados.
- 3.- La remuneración del personal debe ser justa y estar relacionada con los esfuerzos coronados por el éxito.
- 4.- Todos deben tener exclusivamente un solo jefe.
- 5.- Para preservar la integridad de la jerarquía, la comunicación debe seguir canales formales, a menos que se tenga el permiso del superior inmediato para atravesar las líneas de la organización.

El enfoque un tanto mecánico a la conducta organizacional se basaba en la suposición que el trabajo no estaba diseñado para ser placentero sino en concreto eficiente, con un mínimo de intereses en conflicto. Se esperaba que las personas no tuvieran emociones y que fueran "intercambiables" dependiendo de las demandas del trabajo. La falta de humanismo en este modelo "ideal" dieron pie a otros principios más realistas basados en experiencias reales, y posteriormente para una orientación de relaciones humanas.

#### **Teoría de la dirección administrativa.**

Desarrollada por el industrial francés Henri Fayol, se basaban en su intento para clasificar los principios de éxito en organizaciones exitosas, en las que había trabajado. Esencialmente era una Teoría funcional administrativa que contemplaba a la organización como un conjunto de seis subsistemas: compras, producción, ventas, finanzas, contaduría y administración. Las cinco funciones de el subsistema de la administración eran: planeación, organización, coordinación, dirección y control. Estas funciones o procesos directivos, todavía tienen impacto en la literatura moderna.

Entre los catorce principios de Fayol podremos encontrar algunos similares a la Teoría de Weber de la burocracia ideal, mientras que hay otros con elemento humano y flexibilidad, sin embargo, solo ampliaban el tradicional modelo de la burocracia. Los catorce principios se enlistan a continuación:

- 1.- La división de trabajo y la especialización, para una maximización de la eficiencia.
- 2.- La autoridad debe ser igual a la responsabilidad, para que los gerentes tengan el poder necesario para dar ordenes y exigir obediencia.
- 3.- Una disciplina firme, por medio de la aplicación juiciosa de sanciones para asegurar una empresa avanzando sin tropiezos.
- 4.- Unidad de mando, para que los trabajadores reciban órdenes de solo un superior con el fin de eliminar la confusión.
- 5.- Unidad en la dirección de los empleados, implementado por una sola cabeza con planes para las actividades y el logro de objetivos.
- 6.- Los intereses individuales se subordinan a los intereses generales, de manera que los deseos individuales no prevalezcan sobre los de la organización.

- 7.- Una compensación justa, que implique satisfacción para el personal y la organización.
- 8.- Centralización, para asegurar un control adecuado y como consecuencia de una organización planeada.
- 9.- Una cadena de mando escalera, empezando por el ejecutivo del más alto rango y terminando con los supervisores de la línea de producción.
- 10.- Orden en la organización, para que todo el mundo conozca su lugar de trabajo.
- 11.- Equidad y justicia, en todas las decisiones de personal.
- 12.- Estabilidad para el personal, para que tengan tiempo de aprender como realizar su trabajo de manera efectiva.
- 13.- Iniciativa, propiciada en todos los niveles para asegurar suficiente energía y empuje a la compañía.
- 14.- Espíritu de pertenencia, resultado del mantenimiento de relaciones interpersonales positivas y la contribución de la necesidad de trabajar en un equipo.

#### **Teoría de la administración científica.**

Se basaba en las suposiciones de que los intereses de la dirección y el de los individuos podían ser integrados bajo el principio del interés mutuo. Esto llevaría a la organización a maximizar su eficiencia y a distribuir los crecientes beneficios entre todos. Taylor afirmaba que existía una sola manera de hacer un trabajo dado con mayor eficiencia y que podía ser determinada por medio de un estudio intensivo de tiempo y movimientos hecho por expertos. Basado en estas suposiciones, Taylor estableció un sistema de administración científica para la orientación de trabajadores entrenados que decía como tenían que orientar sus cuerpos y movimientos a terminar sus actividades de trabajo en la manera más eficiente posible. Por medio de la correcta posición de su cuerpo, movimiento, periodos de descanso y distribución de pesos, Taylor afirmó que había incrementado la productividad de una línea de carga de 15 toneladas por día a 47.5 toneladas por día.

Frederick Taylor identificó los cuatro componentes básicos de la Teoría de administración científica. Primero: el estudio de tiempos y movimientos, que determinaba el mejor método y el tiempo preciso para completar cada parte del trabajo. Segundo: un sistema de incentivos de paga por medio del cual los trabajadores que excedían los estándares predeterminados eran recompensados. Tercero: Con la ayuda de un experto, y el departamento de planeación, seleccionaban, y entrenaban a los trabajadores en los métodos establecidos de tiempos y movimientos para trabajar específicamente en los lugares en los que se destacaban más notablemente. Finalmente, con sistemas de costo estandarizados, herramientas y métodos proveían un sistema de hombres-máquina donde las personas eran "intercambiables" para las demandas del ambiente mecánico, como lo era la maquinaria en sí.

### **Implicaciones filosóficas y conductuales de las tres teorías que componen la Teoría clásica.**

Las filosofías de los teóricos de la dirección y los partidarios de la burocracia ideal eran similares en el sentido en que ambas deseaban formular ideas relacionadas con la administración de las personas. Las principales diferencias entre ambas tendencias fueron que: a) los teóricos de la dirección administrativa se preocupaban por todas las fases de la actividad administrativa, en tanto que los partidarios de la burocracia ideal se interesaban primordialmente por la estructura de la organización y b) los teóricos de la dirección administrativa tenían puntos de vista más flexibles con sus campos de interés primordial. No obstante desde el punto de vista conductual ambos son importantes.

Los teóricos de la dirección trataron de desarrollar principios para ayudar a los individuos a administrar de una manera más eficaz. Sin embargo, el mayor problema de estos lineamientos era que algunos seguían una tónica tan general que no proporcionaban recomendaciones realmente funcionales, mientras que otros eran tan rígidos que no podían implantarse con éxito. Por ejemplo, aun cuando observaban que la autoridad y la responsabilidad debían ser iguales, no lograron explicar el cómo asegurar el equilibrio. Y aunque señalaban que todos debían tener exclusivamente un solo jefe, pasaron por alto el valor de la autoridad funcional ( como se utiliza en algunas estructuras modernas). En retrospectiva, los teóricos de la dirección administrativa reconocieron la importancia de manejar eficazmente a las personas pero no llegaron a incorporar ninguna orientación conductual real a su filosofía.

El problema básico de los teóricos de la dirección era que consideraban al trabajador como un individuo completamente racional que se sometería voluntariamente a los deseos de la organización en aras de la eficiencia.

Sin embargo como ha observado Blau: " Administrar una organización social de acuerdo con criterios puramente técnicos de racionalidad es en sí irracional, ya que hace caso omiso de los aspectos no racionales de la conducta social."

Como hizo notar Bennis, el modelo burocrático también padece de una serie de desventajas:

- 1.- La administración no da un margen adecuado para el desarrollo personal ni el desarrollo de personalidades maduras.
- 2.- Desarrolla el conformismo y el pensamiento de grupo.
- 3.- No toma en cuenta la organización "informal" y los problemas imprevistos que van surgiendo.
- 4.- Sus sistemas de control y autoridad son muy anticuados.
- 5.- No tiene proceso jurídico.
- 6.- No posee medios adecuados para resolver diferencias y conflictos entre niveles, y más particularmente, entre grupos funcionales.
- 7.- La comunicación ( y las ideas innovadoras ) se ven empequeñecidas o distorsionadas debido a las dimensiones jerárquicas.
- 8.- Los recursos humanos no se utilizan en su plenitud debido a la desconfianza, el temor a las represalias, etc..
- 9.- No puede asimilar las presiones de la nueva tecnología o de los científicos que entran a formar parte de la organización.
- 10.- Modifica las estructuras de personalidad de tal manera que las personas se transforman por completo y reflejan al "hombre de la organización", gris y condicionado.

Los teóricos de la dirección y los partidarios de la burocracia ideal tuvieron conciencia del elemento humano dentro de la organización, pero no supieron cómo manejarlo.

Desde el punto de vista de la conducta organizacional, y el de la administración científica, se podría preguntar por que los trabajadores estarían dispuestos a realizar más trabajo porque un Ingeniero Mecánico descubrió algunas técnicas que pueden ahorrar tiempo.

En realidad se pueden proponer dos razones: en primer lugar existía una buena posibilidad de ser despedido si no se realizaba el trabajo requerido y , en segundo lugar, en la mayoría de los casos, la compañía ofrecía un incentivo financiero para una mayor producción. Se pueden sacar cuatro conclusiones conductuales acerca de los administradores cientifistas.

Primero, creían que se podía obtener una gran eficiencia y altos beneficios mediante el diseño cuidadoso de cada trabajo. Por desgracia debían perder de vista al individuo como persona. La mayoría de los administradores cientifistas consideraban al trabajador como un simple aditamento o ayudante de la máquina.

En segundo lugar, al ofrecer incentivos financieros para lograr una mayor productividad, confesaban su creencia en la máxima de que " el dinero motiva". Sin embargo, en el lado negativo, no permitían margen alguno para aquellas personas que no buscaban maximizar sus ganancias financieras.

En tercer lugar, el hecho de que estos planes estuvieran más encaminados a los individuos que a los grupos, revela que los administradores cientifistas carecían de una comprensión firme respecto a la conducta grupal. La diferencia entre los resultados individuales se podía explicar mediante varias razones: a) las personas prefieren trabajar solas debido a que no se ven sometidas a presiones de otros miembros del grupo que pueden restringir su producción, b) a las personas les gusta trabajar solas debido a que en cada grupo existe la tendencia a encontrar individuos que pierden el tiempo, lo que va en detrimento de los trabajadores productivos y/o c) cuando trabajan solos, nadie sabe lo que logran en realidad, de manera que pueden maximizar sus ingresos en cualquier día determinado. Cualquiera de estas causas o la combinación de ellas, puede explicar el éxito general del plan de incentivos individuales.

Finalmente, estos administradores tendían a considerar al trabajador como una persona totalmente racional que desempeñaría el trabajo de la manera más eficiente u al mismo tiempo, maximizaría sus ingresos. En realidad, las personas no trabajan de esta manera. Los individuos son demasiado complejos para reducirlos a una descripción tan simple.

Los administradores cientifistas no contestaron todas las preguntas conductuales que habían propuesto. Sin embargo, sí lograron que las organizaciones estuvieran más conscientes de estos desafíos conductuales. Si las empresas y la industria deseaban continuar por el camino de la industrialización, era preciso que prestaran una atención más concentrada al campo de la conducta humana dentro de las organizaciones.

## **Teoría de las relaciones humanas**

La Teoría clásica se complementó finalmente con la Teoría de las relaciones humanas, ya que en gran parte, el modelo de relaciones humanas se incorporó para ampliar la Teoría clásica.

Entre 1920 y 1930 una serie de cambios que ocurrieron en Estados Unidos dieron paso a las críticas de las teorías clásicas, clasificándolas como inhumanas, simplistas y muy imprecisas. Se comenzaron a observar algunos de los efectos contrarios asociados con los intentos de estandarizar los trabajadores y los empleos.

La conciencia se centró entonces, más que en un enfoque mecánico, en un enfoque orientado al ser humano. La culminación de este cambio de filosofía fue el trabajo de Elton Mayo en sus famosos estudios de Hawthorne.

En 1924 el proyecto de investigaciones de Mayo para determinar la relación entre las condiciones físicas del trabajo y la productividad de los trabajadores en la compañía Western Electric Company's Hawthorne Works cerca de la ciudad de Chicago, arrojó ciertos resultados que contrariaron a muchas personas. La productividad de los grupos seleccionados de trabajo parecía incrementarse constantemente sin tomar en cuenta ciertas variables físicas como los cambios de temperatura, luz o la duración en el turno de trabajo. Lo que parecía tener más importancia fueron los factores sociales como la involucración en la toma de decisiones, relaciones de trabajo y los valores y actitudes del grupo. Las investigaciones continuaron y no sólo salió a flote la importancia del elemento humano en la productividad organizacional sino que marcó el comienzo de las investigaciones de las ciencias conductuales para mejorar la efectividad organizacional.

### **Los estudios de Hawthorne.**

El objetivo original del estudio, realizado bajo los auspicios del Consejo Nacional, de Investigación era revisar el efecto de la iluminación en la producción. Sin embargo, tras dos años y medio de numerosos experimentos, los investigadores fueron incapaces de determinar los efectos del alumbrado en la productividad. A pesar de los muchos experimentos efectuados, la producción iba en aumento, tanto en los grupos de prueba como en los grupos de control. Con todo, aunque los investigadores se sentían confundidos, se propusieron estudios subsecuentes. En esta situación Elton Mayo y sus colegas de Harvard recibieron una invitación para estudiar la situación.

Para realizar un análisis sistemático de los factores que afectaban el desempeño en el trabajo, los investigadores decidieron aislar un grupo pequeño de trabajadoras, separándolas de la fuerza laboral regular y ponerlas bajo observación minuciosa. Cuando se colocó a un observador en la misma habitación que las mujeres, para registrar todo lo que sucedía y mantener una atmósfera amistosa, a éstas se les comunicó que el experimento no tenía como fin aumentar la producción. Tenían que trabajar a su ritmo regular y no distraerse con el nuevo cambio de ambiente. A continuación, los investigadores comenzaron a introducir cambios tales como refrigerios calientes, periodos de descanso, días de asueto y trabajo solo el sábado por la mañana. Conforme continuaron los estudios, el rendimiento de las mujeres ascendió y permaneció en dicho nivel. Se obtuvieron resultados similares con un segundo experimento, en el que se utilizó otro grupo de trabajadoras.

Basándose en estos resultados, los investigadores llegaron a la conclusión de que no existía, sencillamente, una relación directa y fácil de identificar entre los cambios en el medio ambiente del trabajo y la productividad. Observaron que tampoco los incentivos de salario individual o descanso de la fatiga y monotonía parecían ser las causas fundamentales de este aumento en el rendimiento. Parecía que la respuesta fue producto más bien de factores sociales que de cualquier otro elemento. Como resultado, el estudio se encaminó a su tercera fase, es decir, a un programa de entrevistas en masa. El propósito inicial del programa de entrevistas era obtener información que pudiera ayudar a mejorar el adiestramiento de los supervisores. Durante esta fase de los estudios se realizaron más de 20,000 entrevistas. Uno de los descubrimientos que hicieron los entrevistadores fue que las personas tendían a dar respuesta estándar y estereotipadas a las preguntas directas. Por ende, se adoptó un planteamiento no directo. Roethlisberger explicó este razonamiento señalando que:

" lo que las personas dicen es necesariamente una parte importante de los datos que me servirán para formular un diagnóstico. Por lo tanto, mi objetivo es lograr que las personas hablen con libertad y franqueza con respecto a las cuestiones que les son importantes... Durante las entrevistas, utilizó varias reglas e ideas simples: escucho, no interrumpo, no doy consejos, evito las preguntas conducentes, me abstengo de hacer juicios morales respecto a las opiniones expresadas, no exteriorizo mis propias opiniones, creencias o sentimientos y evito a toda costa las discusiones".

El resultado de cambiar a un planteamiento no directivo fue muy favorable. Las empleadas comenzaron a conversar sobre todo tipo de cosas que les interesaban o les molestaban dentro de su trabajo. El resultado fue una abundancia de información sobre las actitudes de las empleadas, y las dinámicas de grupo.

Uno de los descubrimientos que hicieron los investigadores fue que el desempeño, la posición y el nivel del trabajo del individuo dentro de la organización, estaban determinados no sólo por la persona misma, sino también por los miembros del grupo. El compañerismo tenía una influencia en el desempeño individual. Para estudiar este campo de normas informales con mayor minuciosidad, la investigación inició su cuarta fase, que fue la final, y que se desarrolló en el cuarto de alambrado y soldadura.

En esta habitación había tres tipos de trabajadores: los cableadores, los soldadores y los inspectores. Una vez que el equipo se cableaba o alambraaba y se soldaba, el inspector verificaba para ver si era aceptable. Los investigadores decidieron estudiar a estos trabajadores y descubrir tanto como pudieran respecto a su conducta.

Una de las cosas que encontraron fue que los trabajadores restringían deliberadamente su rendimiento. También descubrieron varias razones para esta acción: a) los hombres temían perder su trabajo si trabajaban en exceso; b) les preocupaba alcanzar el estándar establecido por la empresa pues la administración tal vez lo elevaría; c) un índice menor protegía a los trabajadores más lentos evitándoles reprimendas o despidos, y d) como la administración aceptaba ese índice menor de producción, en realidad no necesitaban elevarlo.

Hicieron otro descubrimiento asociado con la situación de la supervisión. Los investigadores observaron que trataban a los gerentes de una manera diferente, y a que los supervisores de menor jerarquía los trataban con menos respeto que a los gerentes de niveles más altos.

En tercer lugar, el grupo se dividía en dos facciones. Basándose en su facción respectiva, los trabajadores hacían o dejaban de hacer algunas cosas, por ejemplo, los individuos de una facción participaban en juegos relacionados con apuestas, en tanto que los que pertenecían a la otra intercambiaban trabajos con más frecuencia que la facción opuesta.

En cuarto lugar, los investigadores observaron que existían códigos de conducta aceptables que los individuos debían seguir si deseaban ser aceptados como miembros de una facción. Roethlisberger y Dickson identificaron los siguientes aspectos.

- 1.- No debe tener un alto rendimiento; si lo tiene, se le considerará como "rompe tarifas".
- 2.- No debe producir demasiado poco; si lo hace será un "insidioso".

3.- No debe revelarle a su superior nada que vaya en detrimento de un compañero; si lo hace será un "soplón".

4.- No debe tratar de mantener una distancia social o ser servil. Si usted es un inspector, por ejemplo, no debe actuar como tal.

#### **Implicaciones filosóficas y conductuales.**

La filosofía de los humanorrelacionistas consistió en ampliar la Teoría clásica para incluir ciertas consideraciones hacia el individuo, Miles lo expresó de la siguiente manera:

" Si la administración sencillamente tratara a las personas como seres humanos, reconociera sus necesidades de pertenencia y de sentirse importantes escuchándolas y prestando atención a sus quejas siempre que fuera posible, y permitiéndoles participar en ciertas decisiones concernientes a las condiciones de trabajo y otras cuestiones, entonces con toda certeza mejoraría la moral y los trabajadores cooperarían con la administración para lograr una buena producción."

A través de sus estudios de investigación los defensores de las relaciones humanas lograron hacer ciertas contribuciones conductuales importantes.

En primer lugar reconocieron e identificaron algunas de las principales determinantes en que se fundamentaba el desarrollo de grupos informales. La lista de normas que descubrieron en el cuarto de alambrado y soldadura constituye un ejemplo.

En segundo lugar, estudiaron las características de estos grupos informales, para así poder entender mejor la conducta desarrollada dentro de ellos. Encontraron que:

1.- Las organizaciones informales actúan como agencias de control social que, mediante el uso de normas, requieren la conformidad de sus miembros.

2.- Para estudiar grupos informales, es necesario utilizar técnicas analíticas distintas de las que se emplean en el análisis de una organización formal. (En particular, las pruebas sociométricas se utilizan para determinar tanto la estructura de los grupos como la interacción de sus miembros. Si se utiliza este tipo de técnicas, se puede obtener información concerniente a los líderes de grupo, los seguidores, los miembros más aceptados y los menos aceptados.)

3.- Los grupos informales tienden a utilizar los rumores o los chismes para fines de comunicación.

4.- El grupo informal tiende a resistirse al cambio por que su supervivencia depende de una relación continua y estable entre las personas mismas.

En tercer lugar, comprendieron que aunque la división del trabajo era importante, la fatiga y la monotonía generadas por la especialización de las tareas era un aspecto que tenían que resolver tanto desde el punto de vista psicológico como desde el físico. También tomaron conciencia del hecho de que los planes de la organización se veían interrumpidos a menudo por fricciones internas. Como remedio, prescribieron soluciones para eliminar conflictos en la organización, incluyendo una administración con mayor participación, una comunicación mejorada y el reconocimiento de la dignidad humana.

Sin embargo, existía un cierto número de deficiencias graves de conducta organizacional en la Teoría de las relaciones humanas. En primer lugar, sus defensores creían que la participación de sus empleados, conduciría a la satisfacción en el trabajo, lo que a su vez, generaría una productividad mayor. Los que sostenían este punto de vista eran a menudo objeto de burlas ya que se les calificaba como miembros de la "escuela de la felicidad". La satisfacción no siempre conduce al buen desempeño.

En segundo lugar, los humanorrelacionistas consideraron que las organizaciones formales e informales eran entidades separadas y específicas. Existía el consenso general entre estos teóricos que las metas de ambos grupos eran irreconciliables.

En tercer lugar los descubrimientos de Hawthorne fueron criticados por que no eran lo suficientemente científicos. ( En particular Alex Carey afirmó que los investigadores cometieron errores como: cambiar sus métodos de informar sobre los aumentos de la producción, seleccionar a chicas que estaban dispuestas a participar en experimentos, y deshacerse de las que no querían hacerlo y por último utilizar en todos los casos un tamaño de muestra muy pequeño y no realizar ningún intento por incrementarlo.)

En cuarto lugar, una de las principales contribuciones de Hawthorne fue que integró los conceptos de Pareto acerca del sistema social y lo convirtió en un método de análisis significativo para estudiar la conducta en una organización. Sin embargo, después de Hawthorne no se realizaron grandes esfuerzos para continuar su trabajo. En su mayor parte, los humanorrelacionistas parecían contentarse con efectuar investigaciones empíricas que tenían poco significado fuera de su propio contexto, y ocuparse en generalizaciones descriptivas.

Esto hizo que los críticos calificaran al movimiento como algo que no pasaba de ser un conjunto superficial de información empírica y descriptiva. Hacia mediados de la década de 1950, era evidente que los humanorrelacionistas perdían el ánimo y no tenían nada substancial que agregar a la Teoría de la administración y la organización. Esto condujo a la aparición de la Teoría moderna.

### **Teoría moderna**

Tanto el énfasis clásico en la estructura formal como el énfasis humanorrelacionista en las personas aportó perspectivas muy importantes, que incluso, se usan en la administración hoy en día. La controversia sobre qué método procuró "la mejor manera" de organizar y manejar, se convirtió en irrelevante con la nueva Teoría, el modelo de los recursos humanos.

El modelo de los recursos humanos, se presenta en la Figura 5 y se contrasta los modelos clásicos y de las relaciones humanas.

Las tres formas importantes en que la Teoría moderna amplía la Teoría de las relaciones humanas. En primer lugar, asigna un alto grado de confianza a los datos de la investigación empírica. Los enunciados de la conducta humana se deben formular basándose en una investigación científica formal, y no en una filosofía personal respecto a cómo y por qué las personas actúan como lo hacen. En segundo lugar, la Teoría moderna se preocupa por reunir toda esta información en un marco conceptual-analítico que puedan examinar los que estén interesados en aprender algo respecto a la conducta de la administración y organización, y pueda utilizarse como punto de partida para los que deseen hacer investigaciones en este campo.

En tercer lugar, la Teoría moderna acepta la premisa de que la única manera significativa en que se pueden estudiar las organizaciones es a través de la Teoría de los sistemas y el enfoque por contingencias. Estas dos teorías se ocupan de los componentes del sistema como un todo y de sus interrelaciones. En otras palabras, tanto la estructura de las organizaciones formales como de las relaciones informales son importantes, pero igualmente importante son las relaciones entre las dos y sus componentes.

## **Teoría de sistemas**

Un sistema es una unidad organizada que consiste en dos o más partes interdependientes o subsistemas, y que puede distinguirse del medio ambiente en que existe mediante alguna frontera o límite identificable. Reconocen que el "todo" ( la organización) es mayor que la suma de sus partes (individuos, estructura, grupos, etc.) y que todas las partes están interrelacionadas entre sí. Debido a esta interrelación una sola parte debe ser interpretada, solamente en el contexto del "todo". Para poder entender la conducta organizacional, debemos estudiar la estructura, los individuos, la tecnología, los grupos y las organizaciones para poder comprender todas las interrelaciones posibles entre estos componentes. Tal y como se aplican al estudio de las organizaciones, los teóricos modernos reconocen que las estructuras sociales constan de cinco partes básicas.

*El individuo.-* La persona entra a la organización con una estructura de personalidad determinada. Hay ciertas cosas con las que puede contribuir a la organización y otras que desea obtener a cambio.

*La organización formal.-* Dentro de esta estructura hay divisiones, departamentos y unidades y en cada una de estas últimas existen posiciones individuales que representan autoridad y responsabilidad.

*La organización informal.-* La organización informal, al igual que la formal, exige del individuo ciertas demandas y, para seguir siendo miembro de la misma, éste debe comportarse de manera apropiada. La organización formal y la informal no siempre están en conflicto.

*Proceso de fusión.-* Se desarrolla entre los tres elementos antes citados, mediante el cual cada uno modifica y conforma al otro. En última instancia, este dar y recibir, da como resultado la conservación de la integridad de la organización. (E. Wight Bakke)

*Lugar físico.-* En este medio, en donde se desarrolla el trabajo, también se desarrolla la interacción de individuos y sistemas de máquinas.

Estas cinco partes constituyen lo que se conoce comúnmente como sistema organizacional. En el modelo conceptual se implica el hecho de que el sistema organizacional opera dentro del medio ambiente y esta en constante interacción con él.

Los teóricos conductuales han ampliado los modelos clásico y de relaciones humanas para incluir tanto el medio ambiente externo como interno. Al hacer esto, los teóricos modernos observan la organización como un ecosistema que debe adaptarse continuamente al medio que lo rodea, recibiendo estímulos del ambiente externo y modificado en forma acorde con sus relaciones con dicho ambiente. La organización básicamente es un sistema abierto.

Modelo clásico	Modelo de relaciones humanas	Modelo de recursos humanos
Suposiciones	Suposiciones	Suposiciones
1. A las personas les desagrada inherentemente el trabajo. 2. Lo que la gente gana por realizar un trabajo es más importante que el trabajo mismo. 3. Pocas personas desean o están capacitadas para realizar trabajos que requieren autodirección, autocontrol o creatividad.	1. Las personas desean sentirse importantes y útiles. 2. Las personas desean "pertenecer" y, al mismo tiempo, que se les reconozca. 3. Las necesidades sociales son más importantes que el dinero para motivar a las personas a trabajar.	1. A las personas no les desagrada inherentemente el trabajo; desean contribuir a la obtención de las metas significativas que ellos han ayudado a establecer.  2. La mayoría de las personas son capaces de ejercer una autodirección y un autocontrol y una creatividad mucho mayores de los que se requieren en su trabajo actual.

Modelo clásico	Modelo de relaciones humanas	Modelo de recursos humanos
Normas	Normas	Normas
1. El trabajo básico del gerente es supervisar y controlar a los subordinados. 2. Al hacer esto, el gerente necesita subdividir los trabajos en operaciones simples, repetitivas y de fácil aprendizaje. 3. Finalmente, el gerente debe establecer rutinas y procedimientos de trabajo detallados que se implanten con firmeza y justicia.	1. La tarea básica del gerente es hacer que los trabajadores se sientan útiles e importantes. 2. El gerente debe mantener informado a su personal y escuchar sus objeciones a sus planes. 3. Los subordinados deben tener la libertad de ejercer cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.	1. La tarea básica del gerente es utilizar sus recursos humanos "ilimitados". 2. Los gerentes deben crear un ambiente en el que todos puedan contribuir hasta el límite de sus habilidades. 3. Se debe alentar una participación plena en cuestiones importantes, así como el desarrollo continuo de la autodirección y control de los subordinados.

Modelo clásico	Modelo de relaciones humanas	Modelo de recursos humanos
Expectativas	Expectativas	Expectativas
1. Las personas toleran el trabajo si el jefe es justo y la paga es decente.	1. Si el gerente comparte la información con sus subordinados y les hace participar en las decisiones rutinarias, les ayuda a satisfacer sus necesidades básicas de pertenecer y sentirse importante.	1. La expansión de la influencia de los subordinados, la autodirección y el autocontrol generarán un mejoramiento directo en la eficiencia de operación.
2. Si el trabajo es lo suficientemente sencillo y las personas están controladas de manera rígida, alcanzarán el estándar de producción.	2. Al satisfacer estas necesidades, el gerente puede mejorar la moral, reducir la resistencia a la autoridad formal e inducir a los subordinados a cooperar.	2. Cuando los subordinados utilicen en forma plena sus recursos, es muy probable que la satisfacción en el trabajo mejore.

Figura 6. Teorías de la administración (Adaptado de Raymond E. Miles).

La Teoría de los sistemas tuvo sus orígenes en las investigaciones biológicas. Los biólogos demostraron que los seres vivos tenemos "inputs", es decir, introducciones de "materia prima" como oxígeno, agua, comida, que se transforman en "outputs", es decir, productos como energía o deshechos. La analogía se encuentra en que las organizaciones también tienen "inputs" como información, materia prima, esfuerzo humano y que lo transforman en "outputs" como productos y servicios. Como un ser vivo, la organización se debe adaptar al medio ambiente para poder sobrevivir y ser efectiva. Por consiguiente no existe una mejor estructura organizacional que se adapte a todos los casos y que depende de las cambiantes demandas del ambiente externo y las características internas de cada organización en específico.

Este tipo de enfoque, que enfatiza las interrelaciones e interdependencias dentro y fuera de la organización, dio como resultados la concepción de la importancia de la capacidad de embonar los componentes internos de la organización, su estructura y valores, y el ambiente externo. Por lo tanto los mejores tipos de estructuras y procesos tanto internos como externos son los basados en contingencias para el ambiente y componentes particulares de la organización.

Además del punto de vista del sistema abierto, los teóricos modernos incorporan al marco conceptual otras cinco características de las organizaciones importantes.

En primer lugar, las organizaciones se consideran los sistemas de tipo probabilístico, no determinístico. Los sistemas determinísticos hacen lo que se les dice y, para todos los fines prácticos, sus resultados son predecibles. Un sistema probabilístico es aquel que no produce resultados predecibles. En estos casos se pueden hacer predicciones respecto al resultado, pero nunca se está seguro. La organización humana se clasifica también dentro de esta categoría de sistema probabilístico, aunque a un nivel más complejo. Scott y Mitchell explican este punto observando que :

"... los modernistas consideran que la organización es un sistema probabilístico. Según este punto de vista, los sistemas de esta índole son abiertos; cuentan con una capacidad considerable de adaptación al cambio y, puesto que son redes sumamente complejas de relaciones interdependientes, los cambios discretos en la entrada pueden no producir resultados singularmente predecibles. En otras palabras, existe un alto grado de incertidumbre en estos sistemas."

En segundo lugar, los teóricos modernos ven la necesidad de que ciertos procesos continúen en operación si se desea que la organización sobreviva. Estos procesos ayudan a que la empresa interactúe tanto con su ambiente interno como con el externo. Estos procesos se vinculan con la toma de decisiones, la comunicación y la evaluación del desempeño.

En tercer lugar, los individuos de estas organizaciones se consideran como seres con múltiples motivaciones. Muchas cosas impulsan a una persona hacia un objetivo en particular, y puede existir más de una manera de satisfacer los deseos individuales. En contraste con el punto de vista clásico de que el trabajador es un ente económico, los modernistas lo consideran como un ser complejo que puede estar motivado en una multitud de maneras.

En cuarto lugar, la Teoría moderna tiende más a ser descriptiva que normativa o prescriptiva. En lugar de indicarles a los administradores como deben manejar a su personal, los modernistas tratan de describir las características de las organizaciones y la administración, aunque dejan a cada gerente en particular la elección específica de las necesidades y medios para alcanzar las metas.

Por último, la Teoría moderna es multidisciplinaria. Los conceptos de muchas disciplinas distintas constituyen la base en que se fundamenta el estudio de la organización y la administración. Estas incluyen las ciencias conductuales, la psicología, sociología y antropología para citar sólo tres de ellas.

### **Implicaciones filosóficas y conductuales**

La filosofía de los modernistas es que la conducta dentro de las organizaciones tiene muchas facetas y se debe estudiar tanto desde el punto de vista empírico como del de los sistemas abiertos. Se confía de manera notable en las pruebas científicas, en contraposición a los sentimientos intuitivos, y el marco de la organización recibe tanta consideración como el individuo o el grupo.

Aún es demasiado pronto para que la Teoría moderna se vea desde una perspectiva total específica. En el lado positivo, es loable la atención actual que se le está dando a la investigación empírica. Además, la gran cantidad de investigaciones conductuales que se están llevando a cabo en nuestros días deben proporcionar una luz más reveladora respecto al papel de los individuos dentro de las organizaciones.

En el lado negativo, los teóricos modernos parecen estarse enfrentando al mismo tipo de problemas que encararon los teóricos de las relaciones humanas. Aunque se están llevando a cabo numerosas investigaciones, hasta el momento no ha aparecido ningún patrón conceptual general, y este es el desafío principal al que se enfrentan los modernistas.

### **Teoría X y Teoría Y**

La Teoría X y la Teoría Y, de Douglas McGregor, publicada inicialmente en 1957, ejerció una poderosa influencia para madurar el comportamiento organizacional. Estas dos teorías establecen una distinción entre las suposiciones tradicionales y autocráticas de las personas (Teoría X) y las suposiciones basadas en el aspecto conductual (Teoría Y). La utilidad de las teorías de McGregor se basa en el convincente argumento de que la mayoría de las acciones administrativas fluyen directamente según sea la Teoría sobre conducta humana que sostengan los gerentes. Dicho de otra manera, la filosofía rige la práctica. Las prácticas de personal de la administración, la toma de decisiones, las prácticas de operación e incluso el diseño de la organización misma, parten de las suposiciones basadas en la conducta humana. McGregor señaló que la Teoría X era el conjunto de suposiciones sostenidas por la mayoría de los gerentes de aquella época. Incluso a pesar de que no definían en forma explícita sus suposiciones, las sostenían implícitamente, ya que el género de acciones que tomaban se derivaba de la Teoría X.

La Teoría X implica un método autocrático para la administración. Como se demuestra en la Figura 6, la Teoría X presupone que la mayoría de las personas sienten desagrado por el trabajo y tratan de evitarlo en todo lo que pueden.

Se ocupan de rostringirlo por que son perezosos e indolentes y tienen escasas ambiciones, por lo cual evitarán la responsabilidad a toda costa. Según esta Teoría, los trabajadores son egoístas, indiferentes a las necesidades de la organización y se resisten al cambio. Las recompensas comunes otorgadas por las organizaciones no son suficientes para contrarrestar su desagrado por el trabajo, de manera que la única forma en que la gerencia asegura un desempeño destacado del empleado es ejerciendo coacción, control y amenazas sobre ellos.

Aunque los gerentes niegan tener esta opinión de las personas, sus acciones demuestran que la Teoría X es la suposición típica que tienen de sus empleados.

La Teoría Y implica un método humanista y de apoyo para dirigir a las personas. Supone que las personas no son perezosas e indolentes y que cualquier apariencia que den en este sentido es el resultado de sus experiencias con las organizaciones, pero que si la administración proporciona un ambiente adecuado para liberar su potencial, el trabajo les será tan natural como el juego y el descanso. En estas condiciones ejercitarán la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos propuestos.

El papel del Ingeniero Químico como administrador o gerente es brindar un ambiente en el que el potencial de las personas se pueda liberar en el desempeño de su trabajo.

El argumento de McGregor fue que la administración había hecho caso omiso de las realidades sobre las personas basándose en un conjunto de suposiciones decadentes con respecto a ellos, porque se adhería a la Teoría X, cuando en realidad la mayoría de las personas se acercaban más bien a la Teoría Y. McGregor reconocía la existencia de diferencias importantes entre las personas, por lo cual algunas se acercan más a la Teoría X, pero la gran mayoría posee parte potencial de la Teoría Y que es factible desarrollar. Los gerentes han ignorado este potencial, por lo cual sus normas y prácticas no lograron hacerlo evolucionar.

Teoría X	Teoría Y
<p>* A la persona le desagrada el trabajo y lo evitará siempre que le sea posible.</p> <p>* La persona carece de responsabilidad, tiene poca ambición y busca la seguridad ante todo.</p> <p>* La mayoría de las personas deben verse constreñidas, controladas y amenazadas con castigos para hacer su trabajo.</p> <p>Con esta suposición, el papel gerencial consiste en constreñir y controlar a los empleados.</p>	<p>* Trabajar es tan natural como jugar o descansar.</p> <p>* Las personas no son inherentemente perezosas. A veces adoptan esa actitud como resultado de la experiencia.</p> <p>* Las personas se dirigen y controlan a sí mismas en la consecución de objetivos a los que están dedicados.</p> <p>* Las personas tienen un potencial. En condiciones apropiadas, aprenden a aceptar y a buscar la responsabilidad. Poseen imaginación, ingenio y creatividad que se pueden aplicar al trabajo.</p> <p>Con estas suposiciones, el papel gerencial consiste en desarrollar el potencial de los empleados y a ayudarlos a liberarlo para alcanzar objetivos comunes.</p>

Figura 6. La Teoría X y la Teoría Y de McGregor, y las suposiciones implícitas sobre los empleados.

El resultado fue que muchas personas consideraron al trabajo como una maldición impuesta a la humanidad, y no como una oportunidad para crecer y alcanzar satisfacción. Era preciso que la administración cambiara y adoptara una Teoría totalmente nueva con respecto a las personas: la Teoría Y.

Las ideas de McGregor se convirtieron en tema común en las salas de conferencias universitarias, salas de juntas de consejos, conferencias profesionales y comidas de negocios. Ayudaron a aclarar la dirección del nuevo campo del comportamiento organizacional y lo impulsaron hacia la madurez que necesitaba. Hacia la década de 1960, la mayoría de las modas pasajeras de la década anterior había desaparecido casi por completo y el comportamiento organizacional se estableció con toda firmeza como disciplina real.

## **CAPITULO IV**

## CAPITULO IV

### PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SUS IMPLICACIONES SOBRE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Los procesos administrativos con los que un Ingeniero Químico dentro de una organización se enfrenta a diario son: la motivación, la comunicación interpersonal y organizacional, el liderazgo, la toma de decisiones, el conflicto, el cambio y el desarrollo. Como es natural, todos éstos procesos tienen influencia, en mayor o en menor medida, en la conducta del individuo dentro de las organizaciones.

En este capítulo se revisará de que manera influencia cada uno de estos procesos a la conducta organizacional, con el fin de contemplar la manera en que la afectan.

#### **Motivación.**

En el capítulo II, se analizaron varias de las principales teorías que definen los conceptos sobre motivación. Parte de ellas describen los componentes de la motivación mientras que otras hacen énfasis en el proceso motivacional. Sin embargo estos puntos de vista no son conflictivos ni mutuamente exclusivos sino que, por el contrario, a través de ellos es posible enfocar las múltiples perspectivas inherentes al tema.

Aun cuando la motivación se conceptúa como un proceso individual, la realidad es que su más frecuente manifestación dentro del comportamiento organizacional ocurre en el contexto de las relaciones entre individuos en los grupos de trabajo.

Por otra parte el Ingeniero Químico, debe tener en cuenta el papel que juegan las necesidades psicológicas dentro del contexto organizacional, las cuales pueden constituirse en normas de comportamiento para el empleado. Como fuentes compulsoras de actividad, las necesidades son elementos determinantes en el proceso motivacional.

Las teorías modernas de motivación son fundamentales y el Ingeniero Químico que aspire a funcionar con eficacia debe tratar de mantenerlas siempre presentes, ya que son los enfoques que más responden a los hallazgos y tendencias más recientes en la psicología contemporánea.

## **Percepción y comunicación interpersonal**

El proceso de comunicación es el proceso a través del cual los mensajes se transmiten de una persona a otra. El concepto de mensaje implica todo lo que se expresa mediante cartas, memorando, verbalizaciones, expresiones faciales, tonos e inflexiones de la voz, etc.

Los elementos que intervienen en el proceso de la comunicación son: transmisor, mensaje, medio y receptor.

Como se explicó anteriormente, la percepción juega un papel muy importante en el desarrollo y efectividad del proceso comunicativo, debido a su papel en lo que se refiere a la distorsión o polarización de la entrada de información y a su utilidad para interpretar los símbolos que intervienen en la comunicación.

Según la clasificación de Ruesch y Kees sobre la comunicación no verbal, ésta se encuentra dividida en: lenguaje de las señas, de la acción y de los objetos, así como los rasgos de la personalidad que pueden facilitar o entorpecer al proceso comunicativo, tales como la agresividad, la locuacidad, la empatía y el carácter.

Un concepto de gran importancia es el de portoría, que se refiere a la persona que decide la información que pasará y la que no pasará a través de la cadena de información. Otro punto importante son los problemas semánticos que se confrontan en las organizaciones entre los que se encuentran el uso del vocabulario, las jergas y las connotaciones de las palabras. Otros factores especiales en la comunicación son el ruido; la influencia del estatus como factor de credibilidad y los elementos propios del sistema.

Por último, es importante saber escuchar tanto activa como pasivamente.

## **Liderazgo**

Los estudiosos del liderazgo a menudo pierden de vista que en la práctica éste fenómeno se acerca más al desarrollo de una relación personal entre quién dirige y quiénes son dirigidos, que a cualquier tipo de relación formal estipulada por la estructura de la organización. Esto lleva a crear interrogantes alrededor de quiénes son verdaderamente líderes. Aunque algunas de esas interrogantes pueden resolverse considerando que existen diferentes estilos de liderazgo que no siempre resultan igualmente efectivos en situaciones distintas.

La naturaleza de los estilos de liderazgo es contingente y la aplicación práctica depende de la forma en que los elementos de los estilos se interrelacionan para explicar lo que se pudiera considerar como la conducta efectiva del liderazgo. Por ejemplo, cuál podría ser el estilo de liderazgo más deseable si los factores de la tarea apuntaran en dirección de la participación mientras que los factores en los subordinados apuntaran hacia un sistema autoritario.

Es importante entonces, entender que no existe un "mejor" estilo de liderazgo, así como difícilmente un individuo puede exhibir cada uno de ellos, a voluntad, dependiendo de unas condiciones dadas. Pero también es importante entender que existe más flexibilidad en este asunto de lo que ordinariamente se considera, y ello permite que un líder estudie las contingencias que lo rodean y pueda adaptarse y adaptar las mismas hasta mejorar la eficacia de su actuación.

### **La toma de decisiones en las organizaciones**

Existen varios conceptos y teorías que describen y explican diferentes aspectos del proceso decisional. A través del mismo se puede apreciar la importancia que la toma de decisiones tiene para las organizaciones, puesto que éstas dejarían de existir a menos que se definan cursos de acción que aseguren su continuo crecimiento y éxito.

Los modelos mencionados fluctúan desde la Teoría clásica de la toma de decisiones, también conocido como modelo económico, que enfatiza la racionalidad de la decisión tomada por un individuo, al concepto de racionalidad limitada de Simn y sus asociados en donde se explica que, bajo condiciones reales, rara vez se pueden tomar decisiones óptimas, mientras que aquellas consideradas satisfactorias son las más usuales, hasta finalmente, los modelos sociales de toma de decisiones, en donde se añaden los elementos de dinámica de grupo a las condiciones bajo las que ocurre el proceso.

En la realidad organizacional existen posibilidades extremas, en donde el diario enfrentamiento a problemas puede requerir tanto una solución rápida tomada por un solo individuo, como una larga evaluación donde muchos participen, o cualquier otra combinación de condiciones; por lo que es difícil que alguno de los modelos presentados pueda por sí solo, dar una respuesta satisfactoria a la pregunta de ¿Cómo tomar decisiones organizacionales? El modelo de Vroom y sus asociados trata de ofrecer una respuesta considerando la variedad de situaciones bajo las que el proceso puede ocurrir.

No obstante, el grado de complejidad con que se manifiestan las decisiones a tomar en la mayoría de las empresas, así como las restricciones bajo las que deberán funcionar aquellos que habrán de tomarlas, hacen imposible simplificar estos conceptos al punto de obtener respuestas inmediatas con sólo consultar un modelo.

Ningún modelo decisional podrá dar respuestas a condiciones no experimentadas o combinación de ellas. La función de un modelo no es la de anticipar ante lo desconocido, sino la utilización de aquello conocido, en mayor o en menor grado, para facilitar la solución de problemas. La responsabilidad de la toma de decisiones en las organizaciones continúa estando en manos del individuo o grupo a quien correspondan; y la efectividad de las mismas dependerá de la capacidad para hacer uso de los recursos que tengan disponibles.

El proceso de toma de decisiones es un aspecto capital en el desarrollo del comportamiento organizacional, dada la enorme influencia que ejerce sobre éste. La decisión alcanzada, producto de estos procesos, trazará el curso ulterior de las actividades de la organización. Una mala decisión puede atentar hasta contra la supervivencia del sistema organizacional.

Es importante tener en cuenta la relación existente entre la toma de decisiones en grupo o individualmente, el tipo de actividad que la organización realiza, la situación que se encara en el momento de tomar la decisión y la estructura y madurez de la organización.

### **Diseño y comunicación organizacional**

El diseño de las organizaciones puede variar dependiendo de las teorías que se emplearon para estructurarlas. Las teorías que existen para el diseño de la organización se mencionan a continuación. Las más antiguas son la teoría clásica y la estructura burocrática, las más recientes son la teoría de contingencias y la estructura de matrices. Estas ideas pueden enfocarse desde su aspecto histórico y cultural, dado que en la época en que se desarrollaron los sistemas clásicos, las organizaciones se enfrentaban a medios ambientes más estables, tecnologías relativamente sencillas y expectativas modestas por parte de la mayoría de su personal.

Por otra parte, gran cantidad de las organizaciones actuales, especialmente en los países de mayor industrialización y avance tecnológico, se desenvuelven en medios ambientes inciertos, poseen tecnologías avanzadas y se nutren de personal con mayor preparación académica y, posiblemente, con mayores ambiciones que lo esperado por los conceptos clásicos. Por consiguiente, sería ingenuo creer que ante circunstancias tan diferentes todas las organizaciones pudieran satisfacer sus metas a través de un mismo vehículo: una estructura organizacional idéntica.

Las configuraciones de Mintzberg contribuyen a aumentar la capacidad de diagnóstico general en lo que respecta a la eficiencia de un diseño organizacional en comparación con otro, considerando los elementos de estructura y situación e inseparable de los conceptos de estructura, la problemática de la comunicación organizacional reviste importancia también, comenzando por su perspectiva micro, redes de comunicación en grupos de trabajo, hasta su aspecto macro en donde los estudios de Galbraith la relacionan con el balance de integración-diferenciación y la conversión de una estructura mecanista en una estructura orgánica.

La relevancia de la estructura de la organización en los que respecta al comportamiento de sus miembros se hace explícita en Nadler, Hackman, y Lawler que consideran, conforme a su teoría de la expectativa, que la estructura de la organización afecta a sus miembros de tres maneras.

Primero, la naturaleza del sistema de recompensas, el diseño de los trabajos y cualquier otro elemento de la estructura que se asocie con compensación de esfuerzos, tiene un efecto motivacional en los individuos, quienes buscarán la manera de comportarse para satisfacer estas necesidades.

Segundo: la estructura tiene un efecto restrictivo sobre los individuos, pues encamina el comportamiento hacia ciertas metas organizacionales, e impide en mayor o menor grado que dirijan sus esfuerzos a actividades que no satisfagan a la organización.

Tercero, la estructura facilita, al mismo tiempo, que las intenciones se trasladen a acciones, proporcionando información, recursos, accesos a otros individuos, etc., lo que garantiza un desempeño adecuado para la empresa y una satisfacción para los individuos.

Prácticamente toda estructura organizacional afectará el comportamiento de sus miembros de las tres maneras indicadas, aunque no necesariamente de una forma congruente.

En otras palabras, con una estructura inadecuada la motivación podría ser negativa, o el balance entre restricciones y facilitación no cumplirse, etc., con las consecuencias típicas de una empresa inefectiva, es decir, ausentismo, alta rotación de personal, bajos rendimientos, etc..

La comunicación es un proceso no solamente de vital importancia para la vida de la organización, sino que está relacionado orgánicamente con la misma, a tal punto, que la organización en su conjunto, puede considerarse y estudiarse con un sistema de procesamiento de información. Los recientes adelantos en teoría de la comunicación, han acelerado enormemente la comprensión de la importancia de estos procesos en la organización.

### **Conflicto en las organizaciones**

A diferencia de los conceptos clásicos que consideran al conflicto organizacional como indeseable y anormal, los criterios actuales reconocen la inevitabilidad de dichas situaciones por que también reconocen que toda organización está compuesta por individuos quienes, al sentirse limitados y dependientes en sus actuaciones, responderán con comportamientos a menudo beligerantes y disidentes. En adición, los criterios actuales reconocen la necesidad de conflicto para aumentar la funcionalidad de muchas de las actividades de las empresas; y también están dispuestos a tolerarlos en ocasiones que no son particularmente funcionales por que la alternativa podría resultar más costosa y, por ende, innecesaria.

Estos puntos de vista dan importancia especial a las técnicas para la administración de los conflictos en lugar de tratar únicamente de eliminarlos. En general, todos los niveles de conflicto, una vez que han aparecido abiertamente, tienden a buscar resolución y de ahí que su manejo permita no solo reducirlo a grados funcionales, sino también, introducirlo cuando fuera necesario. Tal es el caso ante la necesidad de promover un cambio, o cuando se desean mayor cantidad de alternativas antes de tomar una decisión.

Las estructuras organizacionales jugarán un papel importante en la manera en la que se maneja el conflicto, pues se puede esperar que las estructuras mecanistas, basadas en filosofías tradicionales, tiendan a hacer uso mayormente de las técnicas provistas por los sistemas de autoridad formal para reducirlos.

Por su parte las estructuras orgánicas, que poseen la ambigüedad y la flexibilidad como parte de sus elementos constitutivos, no solo están más capacitadas para hacer uso creativo de la administración de las desavenencias sino que, para sus miembros dichas situaciones resultaran más tolerables e, inclusive, deseables al percibirse como integrales al tipo de organización.

No obstante, el conflicto en las organizaciones envuelve con frecuencia un elemento político cuando los individuos y los grupos tratan de maximizar sus posiciones de poder en relación con otros. Bajo ciertas circunstancias esto presenta una dificultad adicional para los Ingenieros Químicos en su función de administradores, que pueden encontrarse reduciendo efectos negativos del conflicto sobre la organización al tiempo que este movimiento reduce su poder y el de su grupo.

### **Cambio y desarrollo organizacional**

El proceso de cambio es uno de los más inevitables por los que atraviesan las organizaciones; cualquier movimiento externo o interno puede tener efecto sobre las empresas, requiriendo que éstas se adapten a las nuevas circunstancias. Es indudable que cuanto más acelerado sea el cambio tecnológico y social, más afectadas se verán las organizaciones, especialmente por que son no sólo recipientes de los efectos del cambio sino también muy a menudo, sus causantes.

No obstante, el cambio organizacional es un proceso natural en la vida de las empresas, aún cuando ello no resulte tan obvio para sus componentes humanos en la mayoría de los casos. Precisamente el hecho de que los individuos que laboran en las organizaciones reaccionen de formas particulares ante las modificaciones a que se enfrentan, provoca que situaciones que podrían haberse resuelto sin demasiadas complicaciones se convierten en caóticas ante la resistencia al cambio. Por consiguiente, las dificultades en la administración del cambio organizacional ha alertado al Ingeniero Químico sobre la necesidad de enfocarlo de maneras sistemáticas y racionales, ayudándose de varias técnicas que agrupan bajo el concepto de Desarrollo Organizacional.

Estas técnicas y enfoques contribuyen a que las modificaciones se realicen en forma eficiente y aceptable para los participantes, quienes deberán encargarse que los resultados sean perdurables hasta tanto una nueva modificación deba ocurrir.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Los métodos del Desarrollo Organizacional continúan evolucionando y refinándose en vista de que su uso se presume cada vez más necesario. Al presente se está reuniendo evidencia de varias investigaciones realizadas en diferentes organizaciones de diferentes países, acerca de la efectividad para ellos del uso de métodos de este tipo. Esta evidencia aparenta dar respaldo a la eficacia de planificar los cambios e intervenir en ellos para realizarlos, siempre y cuando se usen las técnicas adecuadas, incluyendo consultores que sean profesionales en este campo.

## **CAPITULO V**

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA EMPRESA

#### Creación de un modelo de conducta organizacional

Se presenta un marco de referencia general para definir el ámbito del comportamiento organizacional, delimitar sus parámetros y presentar un modelo que muestre cómo se relacionan sus variables fundamentales. El resultado final es una síntesis preliminar de los temas del presente trabajo. Se comenzará con la evaluación de los propósitos de un modelo según Stephen P Robbins.

#### Definición de modelo

El modelo es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno real. Un organigrama es un ejemplo de un modelos que utilizan los gerentes para representar la jerarquía de una organización. En esos esquemas no se muestran detalles como los factores de la decisión en el seno de una compañía ya que se trata de procesos informales que no aparecen en el organigrama, pese a ello, sirven para simplificar las intrincadas relaciones en una forma que facilita el conocimiento de la realidad.

Los modelos también son una herramienta útil para esclarecer temas complejos. Por consiguiente, un modelo de conducta organizacional ayuda a integrar los contenidos del presente estudio y a explicar y predecir el comportamiento real en las empresas, lo que servirá da ayuda para el Ingeniero Químico.

#### Componentes básicos de un modelo

Todos los modelos poseen ciertos elementos comunes: objetivo, variables y relaciones.

#### Objetivo

La formulación de un modelo comienza determinando lo que se desea que haga, es decir estableciendo un objetivo.

Si lo que un Ingeniero Químico intenta es predecir la rotación del personal, explicar la motivación, seleccionar a los candidatos más idóneos, evaluar el estilo más adecuado de liderazgo o explicar por qué ha decaído tanto la productividad en cierto departamento. Una vez conocido el objetivo, las variables fundamentales capaces de influir en él se identifican, su orden se clasifica y se definen las relaciones.

### **Variables**

Se llama variables a las características generales que pueden medirse y que cambian en amplitud, en intensidad o en ambas cosas.

La variable dependiente es una respuesta en la cual influye la variable independiente. En la investigación conductual, comportamientos dependientes comunes son la productividad, el ausentismo y la rotación de personal. Sin embargo, también se usan como tales, la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional.

Las variables independientes afectan a las dependientes ya que son la causa supuesta de la variable dependiente, o sea el efecto supuesto. Las variables independientes estudiadas por los investigadores del comportamiento organizacional, y que el Ingeniero Químico debe tomar en cuenta son inteligencia, personalidad, actitudes, experiencia, motivación, patrones de reforzamiento, estilo de liderazgo, asignación de premios, métodos de selección y diseño de la organización. Al especificar la amplitud o intensidad de una variable (por ejemplo, identificando una supervisión ligera, estrecha o moderada), podemos medir los distintos niveles de una variable dependiente, entre ellas el ausentismo. En este caso específico tendremos tres niveles de la variable independiente.

Una tercera variable es la variable moderadora. Esta disminuye el efecto que la variable independiente tiene en la variable dependiente. Aumenta la complejidad al indicarnos: si X (variable independiente), entonces Y (variable dependiente) ocurrirá pero sólo en las condiciones Z (variable moderadora). Para traducir lo anterior a un ejemplo tomado de la realidad podríamos decir que, si aumentamos la supervisión directa en el área de trabajo (X), habrá entonces un cambio en la productividad de los empleados (Y), pero este efecto será moderado por la complejidad de las tareas que lleven a cabo (Z).

El objetivo del modelo determinará si una característica es tratada como una variable independiente, dependiente o moderadora.

## **Relaciones**

El interés por la casualidad (afirmar que existe un nexo entre causa y efecto), en relación con el diseño de investigación también es muy importante en la formulación de un modelo de conducta organizacional. Esto es por que dicho modelo se propone explicar y predecir las implicaciones entre sus variables independientes y dependientes para poder extraer conclusiones basándose en su supuesta relación. Es decir, debemos establecer la causa y el efecto.

## **Componentes del modelo del comportamiento organizacional**

Una vez formulado el objetivo de un modelo de comportamiento organizacional: explicar y predecir cómo se conduce la gente en las empresas. El modelo hace muchas suposiciones simplificadas y excluye de modo explícito las variables moderadoras, que se irán introduciendo conforme avance el desarrollo del tema, pero sirve para entender los componentes fundamentales del comportamiento organizacional.

El modelo comienza analizando la conducta individual, usando esto, pasamos al comportamiento de grupo y por último se agrega un tercer nivel de complejidad, el sistema estructural de la organización formal con el fin de comprender el comportamiento organizacional. La Figura 7 presenta un esquema sobre el que se construye el modelo. Propone que hay tres niveles de análisis en el comportamiento organizacional y que, conforme se pase del nivel individual al nivel de sistemas organizacionales, se irá enriqueciendo el conocimiento de la conducta de los empleados. Los tres niveles básicos se parecen a una escalera: cada nivel descansa en el anterior. Los conceptos referentes al grupo nacen de los fundamentos puestos en la sección destinada al individuo; sobreponiendo restricciones estructurales del individuo y del grupo a fin de llegar al comportamiento organizacional.



Figura 7. Modelo básico del comportamiento organizacional etapa I

### Variables dependientes

Los estudiosos tienden a subrayar la productividad, ausentismo, rotación del personal y satisfacción del trabajo. Se emplearán estas cuatro debido a su amplia aceptación y por ser determinantes decisivas de la eficacia de los recursos humanos de una compañía. Estos factores indican el hecho de que la investigación sobre el comportamiento organizacional ha reflejado los intereses gerenciales sobre los de los individuos o la sociedad en general. En el futuro posiblemente se agreguen otras variables dependientes o sean sustituidas las que actualmente predominan, por ejemplo, la creciente importancia del estrés en el trabajo, el disenso del individuo y la innovación como variables dependientes. A medida que un mayor porcentaje de la fuerza de trabajo se especializa y profesionaliza, los criterios de desempeño irán volviéndose más ambiguos y susceptibles de cambio. Por lo tanto, las cuestiones referentes a la productividad de los empleados serán reemplazadas por investigaciones sobre cómo trabajar con más sagacidad y no sobre cómo trabajar más duro. Cuando el cambio es rápido o la competencia es fuerte, la innovación puede ser la variable de resultados más importante de la empresa.

Sin embargo, el hecho es que la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción en el trabajo dominan el campo.

Por ello se examinarán estos términos para asegurar que lo que significan y saber por qué han alcanzado el honor de ser las variables dependientes más importantes en el comportamiento organizacional. Se comenzará explicando el concepto de productividad.

### **Productividad**

Una empresa es productiva si logra sus metas, y esto lo hace traduciendo sus insumos en productos a un costo menor. Así pues, la productividad implica interés hacia la eficiencia y la eficacia. Una empresa es eficaz cuando atiende bien las necesidades de sus clientes y es eficiente cuando lo hace a un costo bajo. Entre las medidas de eficiencia figuran el rendimiento sobre la inversión, la ganancia por dólar de ventas y la producción por hora de trabajo.

Los factores que influyen en la eficacia y eficiencia de los individuos, de los grupos y de la organización global, se detallan a continuación:

### **Ausentismo.**

El costo anual para las empresas norteamericanas se estima en 26.4 miles de millones de dólares, esta cifra revela cuán importante es para una compañía que el ausentismo se mantenga bajo.

Es obvio que para una empresa resulta difícil operar sin problemas y alcanzar sus objetivos cuando sus empleados no se presenten. El flujo de trabajo se desorganiza y a menudo hay que posponer decisiones importantes. En las empresas basadas principalmente en la tecnología de la línea de montaje, el ausentismo puede tener consecuencias más graves: algunas veces ocasiona una reducción notable en la calidad de la producción y otros el cierre de la instalación. Esto se aplica también y con mayor razón para las industrias de la rama química y que son, en su gran mayoría industrias manufactureras. Es evidente que los niveles de ausentismo superiores a los normales influyen de modo directo sobre la eficacia y eficiencia de una compañía.

Si bien casi todas las inasistencias repercuten negativamente en una organización, podríamos citar situaciones donde a una compañía le conviene que un empleado no se presente a trabajar. Por ejemplo, la fatiga o un estrés excesivo pueden mermar de modo considerable la productividad. En puestos donde se requiere de estar muy alerta (los cirujanos y los pilotos de aviones son ejemplos obvios), la empresa prefiere que el empleado falte y no que dé un rendimiento deficiente. El costo de un accidente resulta prohibitivo en ocasiones.

Aun en trabajos de tipo administrativo, donde los errores son menos espectaculares, el desempeño puede mejorar cuando los encargados se ausentan voluntariamente en vez de tomar una mala decisión bajo el estrés. Sin embargo se trata de ejemplos poco comunes. En general, es posible suponer que las organizaciones se benefician cuando se reduce el ausentismo.

### **Rotación de Personal.**

Una alta rotación de personal en una corporación implica mayores costos de reclutamiento, selección y entrenamiento. También puede significar un deterioro en la dirección de la misma cuando el personal conocedor y con experiencia presenta su renuncia y es preciso encontrar y preparar a sustitutos que asuman los puestos de responsabilidad.

Desde luego, en todas las empresas se da la rotación de personal en mayor o menor grado. Y si la abandonan ciertas personas (los empleados marginales y submarginales), este fenómeno puede ser positivo: crea la oportunidad de sustituir a un individuo por otro con mejor preparación y motivación. Pero cuando la rotación es excesiva o cuando está limitada a los mejores elementos, puede ser un factor negativo y mermar la eficiencia.

### **La satisfacción en el trabajo.**

Es la última variable dependiente que se examinará en este texto. Definida generalmente como la diferencia entre la cantidad de premios que reciben los trabajadores y lo que a su juicio debieran recibir. A diferencia de las tres variables anteriores, ésta es especial por representar una actitud más que un comportamiento. Se ha convertido en una variable dependiente de primer orden por sus relaciones con los factores del rendimiento y las preferencias de valores que tienen muchos investigadores del comportamiento organizacional.

La creencia de que un empleado satisfecho es más productivo que uno que no lo esté es, desde hace mucho, uno de los postulados básicos de los administradores. Los investigadores que tienen fuertes valores humanísticos sostienen que la satisfacción ha de ser un objetivo legítimo de la organización.

No sólo guarda una relación negativa con el ausentismo y la rotación de personal, sino que las empresas tendrían una responsabilidad que va más allá de las responsabilidades meramente económicas: han de dar a los empleados trabajos interesantes e intrínsecamente satisfactorios. Es por esto que a pesar de que la satisfacción representa una actitud más que una conducta, los investigadores del comportamiento organizacional suelen considerar la satisfacción como una variable dependiente muy importante.

### Variables Independientes

Las principales determinantes de la productividad, ausentismo y satisfacción son las variables independientes. Las personas que empiezan a trabajar en una empresa ingresan con ciertas características que influirán en su conducta laboral, por ejemplo personalidad, valores y actitudes propios, los niveles de las capacidades básicas, etc.. Estas características permanecen intactas en lo esencial cuando alguien empieza a trabajar y en general, la gerencia, poco puede hacer para modificarlas. Por lo que todos estos factores ( características biográficas, personalidad, valores, actitudes y capacidad ) son tomados como variables independientes.

Existen otras variables que afectan directamente el comportamiento de los empleados: percepción, aprendizaje y motivación, que ya se revisaron con anterioridad en este escrito.

La Figura 8 describe el nivel individual en el modelo de conducta organizacional.

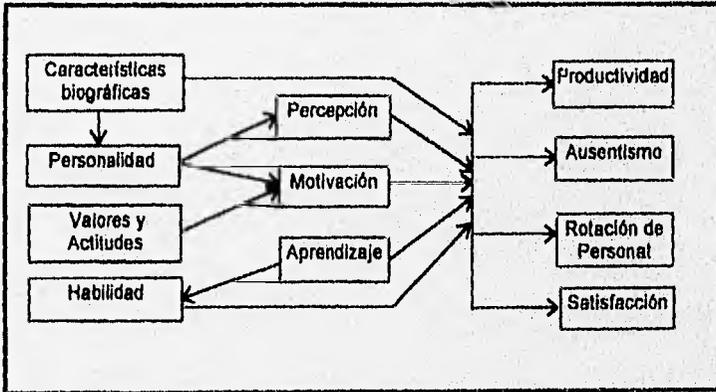


Figura 8. Nivel individual en el modelo de conducta organizacional.

La conducta de los individuos en los grupos es más que la suma total de cada miembro que actúa en cierta forma. La complejidad del modelo aumenta si reconocemos que esa conducta es diferente cuando un individuo se halla en un grupo y cuando se encuentra solo. De lo anterior surge el siguiente paso en la adquisición de conocimientos sobre el comportamiento organizacional sea estudiar el comportamiento en grupo (colectivo).

Con anterioridad se revisó la dinámica del comportamiento del grupo (normas, valores, papeles o roles, status y cohesión), donde se explica la influencia que tiene el grupo sobre los individuos en los patrones conductuales que se esperan de ellos. A esto se aúna los patrones de comunicación empleados por el grupo así como los procesos de toma de decisiones, el liderazgo, el poder y la política y por último el conflicto.

La Figura 9 describe de qué manera interactúan los conceptos anteriores y forman el nivel de grupo en el modelo de conducta organizacional de Stephen Robbins.

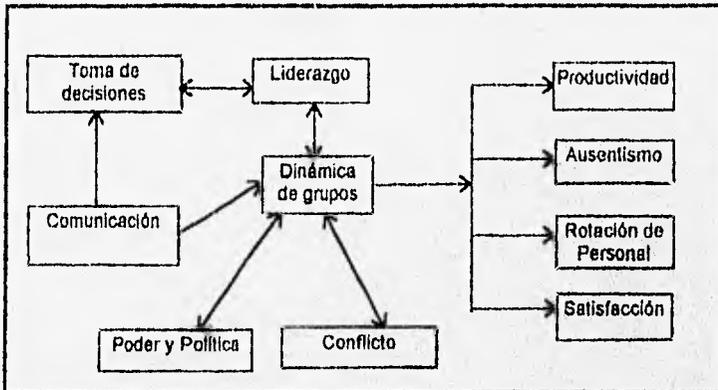


Figura 9. Nivel del grupo en el modelo de comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional alcanza su grado máximo de complejidad cuando se añade la estructura formal de la empresa al comportamiento individual y grupal. De este modo los grupos son algo más que la simple suma de los miembros de que constan, las organizaciones a su vez no son tan sólo la suma de la conducta de varios grupos. El diseño estructural de la organización formal, la forma en que se diseñan los trabajos y se dispone el ambiente físico, las políticas de recursos humanos con las cuales se hace la evaluación y se toman decisiones sobre la concesión de premios y los sistemas usados para realizar el cambio deben añadirse al modelo para determinar el efecto que el sistema estructural y el cambio en toda la organización tienen en las variables dependientes.

La Figura 10 describe las variables del nivel de los sistemas organizacionales.

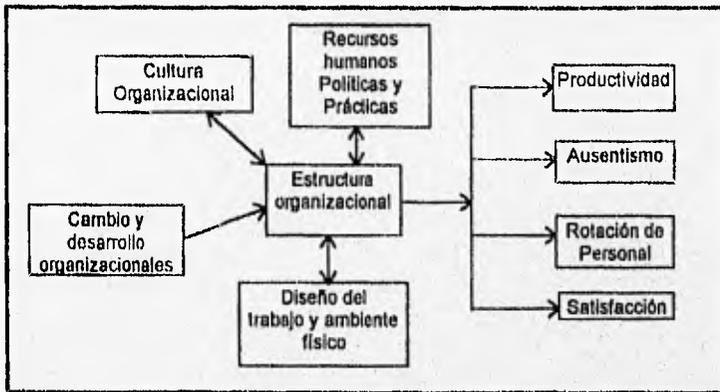


Figura 10. Nivel del sistema organizacional en el modelo del comportamiento organizacional.

El modelo final se muestra en la Figura 11. Representa las cuatro variables dependientes más importantes y un vasto número de variables independientes que, según los resultados de la investigación repercuten de manera diferente en las variables dependientes. Este modelo no refleja en su totalidad la complejidad del comportamiento organizacional pero ayuda a explicarlo y predecirlo.

Es importante observar que la Figura 11 incluye nexos entre los tres niveles que no se mencionaron antes. Por ejemplo, la estructura de la organización está ligada al liderazgo. Esto tiene por objeto indicar el hecho de que la autoridad y el liderazgo están relacionados: La administración ejerce su influjo sobre el comportamiento grupal por medio del liderazgo. De manera análoga lo está la comunicación que es el nexo entre el comportamiento grupal y el individual así como entre éstos y la empresa. Por último esta figura indica que, aunque los valores y actitudes del individuo tienden a estar fijados en lo fundamental antes de ingresar a la empresa, pueden modificarse mediante cambios en la cultura organizacional o mediante técnicas de desarrollo organizacional.

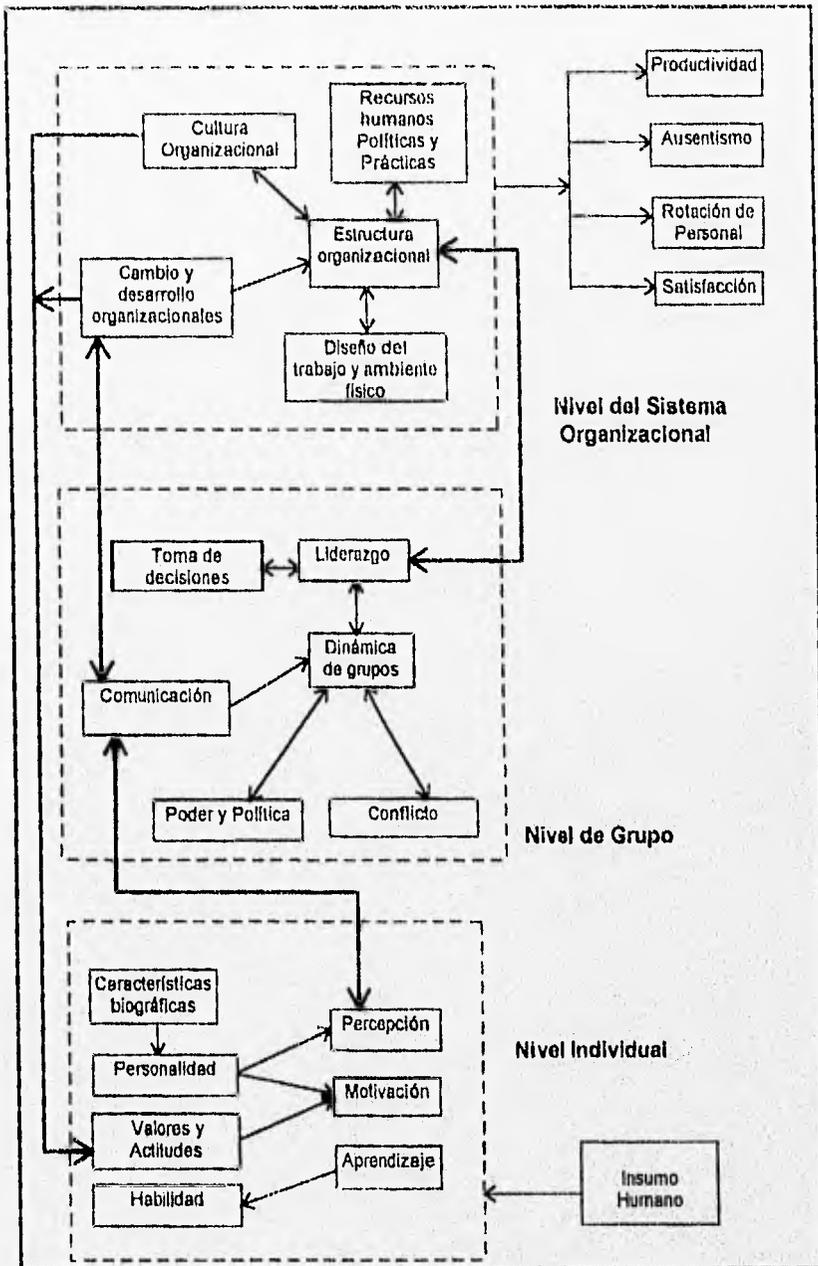


Figura 11. Modelo básico del comportamiento organizacional.

## CONCLUSIONES

En la época que vivimos, los temas de competitividad, mejora continua, cero defectos, justo a tiempo, reingeniería, multihabilidades, empresas virtuales, etc., representan retos que las organizaciones deben de afrontar para permanecer en el mercado. Siendo el Ingeniero Químico un integrante activo en todo tipo de empresas, es importante que aparte de estar capacitado en los aspectos técnicos e ingenieriles de mejora continua, lo esté también en los aspectos humanos, ya que entre mas integral sea su conocimiento en este campo podrá lograr mejores resultados tanto en el campo técnico como en el humano.

Es evidente que las empresas están sujetas a un proceso de cambio continuo, debido que están sujetas a un entorno cambiante, pero predecible. El Ingeniero Químico, por tanto debe esforzarse por comprender dichos cambios ya que éstos afectan a personas que trabajan en estructuras organizadas.

La tendencia actual es que las empresas compitan tanto por precios como por servicio, poco a poco el cliente ha ido tomando más y más importancia debido a que cada vez tiene más bienes y servicios de dónde escoger, tanto nacionales como extranjeros, se encuentra en la posibilidad elegir y lo hace en favor del producto que le ofrezca más ( servicios, garantías, mejores precios etc.), es dónde el Ingeniero Químico debe intervenir para generar un valor económico agregado en sus productos (EVA) y un valor humano agregado (HVA) en sus colaboradores y subordinados para evitar la rotación, el ausentismo, e incrementar la satisfacción en su trabajo.

Al igual que la organización, tal como la hemos conocido ( estructuras piramidales e inflexibles, personas especializada en tareas específicas, etc..) los directivos de los años venideros, serán distintos.

Conforme la sociedad cambia, las expectativas de las personas se transforman de un modo acorde. Por consiguiente se comienza a esperar menos si los recursos están limitados , o a exigir más cuando los sindicatos y las agencias de defensa del consumidor adquieren mejores posiciones. Todos estos eventos tienen consecuencias para el Inganiero Químico ya que debe comenzar a enfocarse en la administración de la conducta organizacional.

El futuro señala que conforme la estructura de las organizaciones se hagan más simples (estructuras más horizontales ( tipo matrices ) y las funciones de los empleados más complejas (que el empleado actual posea multihabilidades), se espera que los directivos desempeñen un papel más público , satisfaciendo grupos de presión tanto interna ( procesos y funciones más complejas), como externamente ( para clientes y proveedores), por lo que los Ingenieros Químicos en desempeño de ésta papel, deberán tener una formación más integral como directores, gerentes, etc. en el campo de lo humano para cumplir adecuadamente este papel, y es por eso que el estudio de la Conducta Organizacional es de interés para él.

Otra tendencia que se está registrando es el aumento continuo de la humanización en las empresas. Las organizaciones se han dado cuenta que el recurso más poderoso con que cuentan es el ser humano, y por esto la humanización incluirá una participación más sobresaliente de la fuerza laboral en los procesos de toma de decisiones, una mayor preocupación por la calidad de vida en el trabajo, incluyendo la organización básica del mismo. En la medida en que el Ingeniero Químico se incorpore a este proceso, estará más calificado para integrar a su grupo de trabajo a la autodirección y autocontrol, formando personal más capacitado y competitivo.

El crecimiento y la aceptación de técnicas de desarrollo organizacional, por parte de los Ingenieros Químicos, constituye un área de oportunidad en los procesos de humanización que se están registrando en la actualidad en la mayor parte de las empresas.

Una premisa básica inherente a las organizaciones eficaces es que exista congruencia entre los objetivos, cultura y valores individuales y los de la empresa. Un desarrollo de esta índole abriga beneficios de refuerzo mutuo para la satisfacción del trabajador, la productividad y el logro de las metas de la organización. Para alcanzar esta congruencia, es preciso que el Ingeniero Químico comprenda la conducta organizacional: la manera en que la gente se comporta y lo que desea, cómo se diseña y estructura el trabajo y cómo se maneja el conflicto y el cambio, de manera que los pueda emplear como herramientas para integrar la empresa el empleado y el empleado a la empresa. Logrando un clima organizacional de compromiso y ayuda mutua.

El descubrimiento de una "filosofía" de la conducta organizacional por parte de los Ingenieros Químicos acelerará el desarrollo de este proceso de humanización facilitando la comprensión del dilema de resistencia al cambio a que las personas se enfrentan dentro de las organizaciones.

Los Ingenieros Químicos del futuro seguirán trabajando en un mundo de cambio, lo que implica una mayor confianza en estructuras de organización más flexibles. Además, conforme los problemas de disponibilidad de recursos se hagan más pronunciados, los Ingenieros Químicos tendrán la obligación de encontrar nuevas maneras de asignar y administrar en forma eficaz el personal con el que cuentan.

Asimismo, conforme las características demográficas de la población se alteren, se tenderán que desarrollar nuevos productos, mercadotecnia novedosas y estrategias financieras distintas. Todo estos eventos dependen del la imaginación de los Ingenieros Químicos en su papel de líderes y el aprovechamiento del personal: la administración de la conducta organizacional.

Es evidente enfocar que estamos penetrando en una nueva época basada en la interacción, para manejarla con éxito, es preciso que el Ingeniero Químico se comprenda a sí mismo y a los demás, y continúe su estudio de la conducta organizacional.

## **BIBLIOGRAFIA**

## **BIBLIOGRAFIA**

- Hodgetts, Richard M., Allman, Steven  
Comportamiento en las Organizaciones  
McGraw Hill / Nueva Editorial Interamericana  
1981  
Primera Edición  
México
  
- Davis, Keith  
Fundamentos del Comportamiento Organizacional  
McGraw Hill  
1983  
Primera Edición en Español  
México
  
- Robbins, Stephen P.  
Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones  
Prentice Hall Internacional  
1988  
Tercera Edición  
México
  
- DuBrin, Andrew J.  
Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective  
Pergamon Press Inc.  
1978  
Second Edition  
USA
  
- Kelly, Joe  
Organizational Behavior  
Richard D. Irwin Inc.  
1980  
Third Edition  
USA
  
- Gibson, Cyrus F.  
Managing Organizational Behavior  
Richard D. Irwin Inc.  
1980  
USA

- Williams, John C. , Calas de Birriel Marta  
 Conducta Organizacional  
 Grupo Editorial Iberoamericana  
 1989  
 Primera Edición  
 México
  
- Hunsaker, Phillip L., Cook, Curtis W.  
 Managing Organizational Behavior  
 Adison Wesley  
 1987  
 USA
  
- Sayles, Leonard  
 El Comportamiento Humano en las Organizaciones  
 McGraw Hill  
 1969  
 México
  
- Harrison, Michael I.  
 Diagnosing Organizations: Methods, Models and Proccoses  
 Applied Social Research Methods Series Volume 8  
 Sage Publications  
 1987  
 USA
  
- Heald, Gordon  
 Approaches to the Study of Organizational Behavior  
 Tavistock Publications  
 1984  
 USA
  
- Kolb, David A., Rubin, Irwin M., et al  
 Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos  
 Prentice Hall Hispanoamericana  
 1985  
 Segunda Edición  
 México

- Mumby, Dennis K.  
Communication and Power in Organizations  
Alex Publishing Corporation  
1988  
USA
  
- Szilagyi, Andrew D., Wallace, Marc J.  
Organizational Behavior and Performance  
Scott Foresman  
1990  
USA
  
- MacMillan, Ian C.  
Strategy Formulation  
West Publishing Company  
1987  
Third Edition  
USA
  
- Gibson, James L., Ivancevich, Donnelly  
Organización: Conducta, Estructura y Proceso  
Editorial Interamericana  
1983  
Tercera Edición en Español  
México
  
- Desautay, Guy  
Cómo Tratar Eficazmente con el Jefe  
Ediciones Deusto  
1987  
Madrid
  
- Steers, Richard M.  
Organizational Effectiveness: A Behavioral View  
Goodyear Series in Management and Organizations  
Goodyear Publishing Company  
1985  
USA

- Brunel, Luc.  
El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias.  
Colección: Desarrollo de Recursos Humanos  
Editorial Trillas  
1987  
México
  
- Schein, Edgar H.  
Psicología de la Organización  
Prentice Hall  
1986  
Tercera Edición  
México
  
- Huse, Edgar F., Bodwitch, James L.  
El Comportamiento Humano en la Organización  
Volumen 3  
Ediciones Deusto/ Fondo Educativo Interamericano  
1978  
España
  
- Bobbitt, Randolph H., Beinholt, Robert, Doktor R., et al.  
Organizational Behavior: Understanding and Prediction  
Prentice Hall  
1984  
USA
  
- Duncan, Jack W.  
Organizational Behavior  
Houghton Mifflin Company  
1978  
USA
  
- Pfeffer, Jeffrey  
Organizaciones y Teoría de las Organizaciones  
Fondo de Cultura Económica  
México  
1992

- Grados, Jaime A., Beutlespacher, Otto  
Calificación de Méritos: Evaluación de la conducta Laboral  
Editorial Trillas  
1990  
Tercera Edición  
México

- De Bono, Edward  
Seis Pares de Zapatos para la Acción : Una Solución para cada Problema y un  
Enfoque para cada Solución.  
Editorial Paidós  
1992  
México