



Universidad Nacional de Río Cuarto
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración

LA ÉTICA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Director: Barovero, Luis Alberto
Alumno: Ciacci Dutto, Florencia Belén
D.N.I: 36.587.723
Teléfono: (0358) 154299635
Correo electrónico: florciacci1@gmail.com

Año 2019

ÍNDICE

Contenido

ÍNDICE	2
INTRODUCCIÓN.....	4
OBJETO DE ESTUDIO	4
ORGANIZACIÓN.....	4
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	4
ÉTICA	5
IMPORTANCIA.....	5
ALCANCE DEL TRABAJO.....	9
OBJETIVOS.....	9
CAPÍTULO 1: ORGANIZACION.....	9
CONCEPTO	9
CARACTERÍSTICAS	10
TIPOS DE ORGANIZACIÓN	11
SEGÚN SUS FINES.....	11
SEGÚN SU FORMALIDAD.....	11
SEGÚN EL GRADO DE CENTRALIZACIÓN	12
OTRAS CLASIFICACIONES	12
ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES	13
IMPORTANCIA.....	13
CAPÍTULO 2: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	14
CONCEPTO	14
IMPORTANCIA.....	15
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: UN ENFOQUE MULTIDISCIPLINAR	21
MODELO BÁSICO.....	23
VARIABLES DEPENDIENTES	23
VARIABLES INDEPENDIENTES.....	27
CONCLUSIONES A TENER EN CUENTA POR LOS GERENTES	38
CONCLUSIONES A TENER EN CUENTA POR LOS GERENTES	53
CONCLUSIONES A TENER EN CUENTA POR LOS GERENTES	59
CAPÍTULO 3: ÉTICA.....	61
CONCEPTO	61
PARADOJAS DE LA ÉTICA.....	63

ÉTICA Y TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN.....	63
ÉTICA Y TRABAJO EN LA ALTA DIRECCIÓN	65
EL COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	66
TOMA DE DECISIONES Y NORMAS ÉTICAS.....	67
TRES CRITERIOS ÉTICOS DE DECISIÓN.....	67
LA ACCIÓN HUMANA Y SUS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	69
LA DIMENSIÓN ÉTICA DE LA MOTIVACIÓN	70
ÉTICA Y LIDERAZGO.....	72
MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON CALIDAD ÉTICA	77
ÉTICA Y CULTURA	80
LA ÉTICA DE COMPORTARSE POLÍTICAMENTE	84
PROPUESTAS PARA LLEVAR A CABO EN UNA EMPRESA EN BASE A LAS DIFERENTES TEMÁTICAS QUE INFLUYEN NEGATIVAMENTE EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	85

INTRODUCCIÓN

OBJETO DE ESTUDIO

ORGANIZACIÓN

Se puede definir como un grupo social formado por personas, tareas y administración que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. Cabe destacar que una organización solo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestos a actuar en forma coordinada para lograr una misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos y recursos destinados a tal fin. Producto de transformaciones tanto sociales, económicas, estructurales como estratégicas, llevan a las organizaciones a reorientar sus objetivos y contemplar aquellos aspectos trascendentales como el clima laboral, las relaciones sociales entre el personal, el desarrollo y la manera de vivir y relacionarse.

Las personas que integran las organizaciones son las encargadas de aportar dinamismo, creatividad y energía en un contexto de permanentes cambios, es por ello que el comportamiento de estas, adquiere un rol fundamental en el funcionamiento de las organizaciones.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es el campo de estudio que analiza, explica, predice e influye en la conducta de los individuos, grupos, y estructuras de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados al mejoramiento de la eficacia.

Debido a que es deber de todos los trabajadores respetar determinados derechos y obligaciones que hacen a una convivencia más amena dentro de las organizaciones, nos es de suma importancia que este comportamiento sea Ético.

ÉTICA

Es la ciencia encargada de estudiar los comportamientos de los seres humanos bajo normas que deben existir en una convivencia en sociedad; es el estudio de los derechos y obligaciones de las personas. De esta forma se aplica al ámbito profesional de un individuo ya que esta posee un conjunto de normas que hacen del trabajo algo digno, leal, honesto, etc.

Actualmente parte de la sociedad se caracteriza por ser individualista, no se tiene interés en arraigarse a casi ninguna organización, en su lugar, se prefiere escalar y mudarse de una organización a otra, esta realidad podría disminuir si la ética comienza a ser un hecho en las empresas. Motivar, retener, satisfacer a los empleados y lograr productividad no es una tarea fácil ni menor dentro de las organizaciones.

IMPORTANCIA

A lo largo de la vida el hombre está inmerso a derechos y obligaciones mediante normas explícitas que consisten en leyes o normativas redactadas, emitidas y promulgadas por un organismo competente, o bien por normas implícitas que giran en torno a usos y costumbres que apuntan a una mejor convivencia, al bienestar social de un grupo determinado, a un entorno social ameno, a un ambiente de respeto, a la consideración de las libertades individuales, y a un lugar en donde las personas son menos propensas a hacer cosas incorrectas. Es aquí donde la ética toma un rol preponderante en la vida de las organizaciones.

Las empresas necesitan que sus empleados tengan comportamientos de “buenos ciudadanos”, tales como: Ayudar a otros en su equipo, presentarse como voluntarios para hacer trabajo adicional, evitar conductas que se alejen de las normas de comportamiento del trabajo y que inciden en la creación de un clima negativo en la empresa, tales como: insultos a los colegas, robos, chistes en exceso, sabotaje, falta de respeto a los compañeros, etc.

Los gerentes pueden hacer muchas cosas si realmente les interesa fomentar comportamientos éticos en su empresa, ellos son quienes sostienen los valores compartidos y establecen el ámbito cultural; son los modelos a seguir dentro de una organización, es por ello que deberían predicar con el ejemplo, establecer códigos de ética, contratar empleados con altos estándares éticos, etc.

Siendo esto último tan complejo es importante que se realice una correcta inducción del personal para que conozcan a la organización de la mejor manera, para que sepan cómo se hacen las cosas, cuál es la visión y la misión, cuáles son los valores y creencias que rigen en la misma, qué es lo que se espera del personal, de cada puesto, etc. Poniendo las reglas de juego en claro de antemano y comprometiéndose a respetarlas, si la persona las acepta, se supone que sus intereses son compatibles con los de la organización y esto aportará positivamente al éxito de la relación laboral. Si la organización logra alinear estos intereses (que siempre van a estar en constante conflicto) puede retener al personal y lograr incrementar el capital humano de la organización. Esto es de vital importancia ya que disminuyen los costos de rotación del personal, de selección, de capacitación y también se evita el estrés e incertidumbre de los actuales empleados a la hora de tener que integrar o conocer a un nuevo integrante.

En teoría, los directivos a través del análisis del comportamiento organizacional tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos o cuales se identifican con ausentismos, retardos, o conductas perturbadoras. Aplicando lo nombrado en

párrafos anteriores y analizando el porqué de determinados comportamientos, se podrían emprender acciones preventivas que limiten los incumplimientos.

A un gerente responsable de los resultados de rendimiento, le interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, desarrollo de habilidades, trabajo en equipo y productividad de los empleados, ellos pueden mejorar los resultados mediante sus acciones.

El estudio del comportamiento organizacional, como eje dinamizador de la eficiencia y eficacia en las empresas, constituye hoy en día una reflexión de suma importancia, la clave de una gestión acertada para el desarrollo de una empresa, está en la actitud de las personas que participan en ella, de ahí que el comportamiento es una herramienta necesaria para el beneficio de todo tipo de organizaciones como empresa, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicio. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano. La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad, en el cual el avance acelerado de la ciencia y la técnica hace que la sociedad moderna este obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo, ésta competitividad exige nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de desarrollar los diferentes procesos en las organizaciones de una forma más efectiva.

El logro de un adecuado Comportamiento Organizacional constituye el instrumento por excelencia para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en las empresas, éste debe analizarse como un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

Un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera de como se ha gestionado el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, etc.

En el presente trabajo nos preguntamos cómo podemos lograr un efectivo comportamiento dentro de la organización para lo cual analizaremos la ética teniendo en cuenta los valores y actitudes, el liderazgo, la cultura, y la influencia de las variables independientes sobre las dependientes.

El logro de un efectivo comportamiento organizacional y de allí su importancia es que las organizaciones alcanzan mejores condiciones de enfrentar los retos y las oportunidades que impone la sociedad actual, tales como: - La globalización: los administradores tienen que ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas pues el desarrollo científico técnico ha incidido en la eliminación de las barreras nacionales. - La diversidad laboral: los grandes movimientos migratorios dados en los últimos años hacen que uno de los mayores retos que tiene que enfrentar la gerencia de una empresa sea la diversidad cultural de las personas que laboran en la misma y que provienen de diversos países. - Incremento de la productividad: este constituye uno de los objetivos fundamentales de toda empresa para lo cual se hace necesario que exista un adecuado clima laboral favorecido por comportamiento de quienes trabajan en la empresa. -Capacitación del personal: esto permite que los empleados en determinadas circunstancias sean capaces de tomar decisiones acertadas que beneficien tanto a la empresa como a ellos mismos. - Potenciación de la innovación y el cambio: esto permite la flexibilidad de la empresa mejorando constantemente la calidad de los productos y servicios y brindando al mercado resultados innovadores que se adecuan a los cambios sociales. - Fortalecimiento de la conducta ética: ante situaciones en las que hay que definir cuál es una conducta correcta y cuál no, los administradores juegan un importante papel ya que son los encargados de velar por el cumplimiento de los códigos de ética de la empresa, de

ahí que potencien el desarrollo de seminarios, talleres y otros programas de capacitación para fomentar el comportamiento ético.

ALCANCE DEL TRABAJO

El alcance que tendrá el presente trabajo será definir: Organizaciones. Comportamiento organizacional; importancia, relación en sus variables dependientes e independientes, influencia en la organización. Ética; importancia, problemas más frecuentes, aplicación en los comportamientos individuales de los trabajadores, en el liderazgo, en la cultura, etc.

Analizando la importancia que tiene la Ética dentro de las organizaciones, como administradores de empresas, daremos propuestas a aplicar para lograr resultados positivos.

OBJETIVOS

- Establecer que estudia la ética, su importancia y los beneficios de aplicarla dentro de las organizaciones.
- Analizar la influencia de la ética en determinadas variables del comportamiento organizacional.
- Describir las variables dependientes e independientes que conforman el comportamiento organizacional y la importancia de éste dentro de la organización.
- Analizar los componentes que conforman estas variables.
- Propuestas para lograr un comportamiento ético dentro de las organizaciones.

CAPÍTULO 1: ORGANIZACION

CONCEPTO

Se conoce como organización a un ente o institución conformado por un conjunto de personas que se han unido coordinando esfuerzos para alcanzar metas y objetivos.

Una organización está formada por dos o más personas, la cooperación entre los integrantes es esencial para alcanzar los objetivos planteados por la misma.

Para entender mejor este concepto, veamos que dicen algunos de los autores más reconocidos en el campo de la administración sobre organización:

- Max Weber, sociólogo orientado a las organizaciones, la define como «Un grupo corporativo que busca lograr un objetivo, este se logra gracias a reglas y órdenes que se llevan a cabo a través de un jefe o un grupo administrativo».
- Según Talcott Parsons, sociólogo Estadounidense, las define como: unidades sociales o agrupaciones humanas, deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

CARACTERÍSTICAS

Una organización se caracteriza por lo siguiente:

- Son instituciones sociales.
- Están deliberadamente planeadas.
- Se centran en objetivos concretos.
- Cuentan con uno o más centros de autoridad o poder.
- Son un sistema de actividades.
- Tienen diversos niveles de complejidad.
- Están constituidas por una estructura organizacional.
- Utilizan recursos materiales e inmateriales.
- Se conforman por diferentes tipos de personas y diversos grupos.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Las organizaciones se clasifican según sus objetivos, estructuras y sus características principales. Los tipos más destacados que podemos encontrar son los siguientes:

SEGÚN SUS FINES

Estas tienen un objetivo principal para llevar a cabo sus actividades, se dividen en:

- Organizaciones con fines de lucro: Su objetivo primordial es aportar una ganancia acordada para sus propietarios.
- Organización sin fines de lucro: Cumplen sus actividades sin esperar una ganancia o algún beneficio por el servicio prestado.

SEGÚN SU FORMALIDAD

Este tipo de organización se caracteriza por tener o no, estructuras y sistemas de manera definida para tomar las decisiones. Se dividen en:

- Organización formal: Se identifica por poseer estructuras y sistemas oficiales definidos para tomar decisiones. Este tipo de organizaciones, a su vez se clasifica en:
 - o Organización funcional: Se caracteriza por la existencia de diversos supervisores. No cumple con el principio de unidad de mando (un solo jefe por subordinado).

- Organización lineal: La única autoridad se da de forma directa (lineal) entre la autoridad y el subordinado.
- Organización línea-staff: Es el resultado de la combinación entre las dos mencionadas anteriormente.
- Organización informal: Se caracterizan por no poseer estructuras ni medios oficiales pero que sí influyen en la comunicación y las decisiones tomadas dentro de la organización.

SEGÚN EL GRADO DE CENTRALIZACIÓN

Estas organizaciones se dividen de acuerdo al mando y autoridad, en centralizadas o descentralizadas:

- Organizaciones centralizadas: La autoridad y toma de decisiones se concentran en los niveles superiores.
- Organizaciones descentralizadas: Se delega la toma de decisiones en la mayor parte y hasta donde sea posible.

OTRAS CLASIFICACIONES

Existe otra tipología que clasifica a las organizaciones por sus métodos y composición, se detallan a continuación:

1. Según su actividad: De producción, de bienes, de servicios.
2. Según el tamaño: Pequeña, mediana, grande.
3. Según el ámbito geográfico: Locales, regionales, nacionales, transnacionales (multinacionales).

4. Según la propiedad del capital: Privadas, pública, mixtas.
5. Según la forma jurídica: Unipersonal, colegiada, institucionalizada.
6. Según su autoridad: Autoritaria o participativa.

ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES

Son los recursos necesarios para desarrollar las actividades y lograr los fines de la organización. Desde el punto de vista interno son:

- Recursos humanos: Están dados por el personal de la organización, a cambio de poner su fuerza de trabajo, reciben una remuneración.
- Recursos materiales: Ya sean materias primas, inmuebles, maquinarias, muebles o elementos financieros.
- Recursos naturales: Tierra, agua, aire, luz solar, la energía, la cual la organización no es propietaria pero debe disponer de los mismos a cambio de un precio.
- Ideas, conocimientos e información: Son los recursos que originan el intelecto del hombre y el avance de la ciencia y tecnología para la evolución de la organización.
- Recursos tecnológicos: Maquinarias, métodos y procedimientos.
- Recursos intangibles: Tales como el nombre o marca, prestigio, símbolos, etc.

IMPORTANCIA

Una organización es importante tanto para la sociedad como para alcanzar determinado objetivo planteado por el grupo que la constituye.

Las organizaciones, a nivel social, dan y generan empleo, elaboran productos, satisfacen necesidades, distribuyen los recursos y transmiten conocimiento por lo que son elementos

necesarios de la civilización y sociedad. Además, permiten vinculaciones entre individuos y contribuyen a alcanzar fines individuales y colectivos.

CAPÍTULO 2: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

CONCEPTO

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento a la mejora de la eficacia.

Cada uno de nosotros es un estudiante del comportamiento, desde nuestros primeros años hemos observado las acciones de las demás personas tratando de interpretar lo que vemos, observando lo que hacen e intentando explicar por qué despliegan su comportamiento de tal o cual forma, además, solemos predecir lo que tal vez harían en diferentes situaciones.

Desafortunadamente, este enfoque casual o de sentido común para leer a los demás, con frecuencia conduce a predicciones erróneas. Sin embargo, es posible mejorar el pronóstico de las opiniones intuitivas con un enfoque más sistemático. Si se toman todas las decisiones u opiniones sin atender a la intuición, es probable que se cuente con información incompleta, pero basarse solo en ella no es lo óptimo por el hecho de que se sobreestima la exactitud de lo que se cree saber cuando en realidad no siempre es lo cierto.

La base de este enfoque sistemático es la creencia de que el comportamiento no es aleatorio, existen ciertas coincidencias fundamentales en que se basa el comportamiento de todos los individuos y que son muy importantes porque permiten que éste sea predecible. Con estudio sistemático nos referimos a buscar relaciones entre causas-efectos y basar nuestras conclusiones en evidencias científicas. Existe un enfoque que complementa al estudio sistemático, la administración basada en evidencias (ABE), ésta implica que las decisiones

administrativas se tomen con base en la mejor evidencia científica disponible, lo que significa, que los directivos consideren de un modo más científico los problemas de administración, y no tomen decisiones “al vuelo”, con poco estudio sistemático o evidencias.

IMPORTANCIA

El estudio del comportamiento organizacional se enfrenta en la actualidad a diferentes desafíos que se comentan a continuación:

RESPONDER A LA GLOBALIZACIÓN: Las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras nacionales, es probable que los gerentes viajen al extranjero por cuestiones laborales, una vez allí, tendrá que administrar una fuerza de trabajo que con seguridad será muy diferente a la de su país de origen en cuanto a necesidades, aspiraciones, actitudes, etc.; pueden existir jefes, colegas y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas distintas, donde lo que a uno lo motiva puede no motivarlos a todos, o bien lo que para algunos es una comunicación directa y abierta, para otros sea algo incómodo y amenazador, etc.

Para trabajar con eficacia, es necesario que se entienda la forma en que las personas fueron moldeadas por su cultura, geografía y religión.

Las prácticas administrativas necesitan modificarse a fin de que reflejen los valores y costumbres de los distintos países en los que opera la organización.

Entender temas del CO tales como las emociones, motivación, comunicación y liderazgo mundial ayudará a los gerentes a moverse más eficazmente en mercados extranjeros.

ADMINISTRAR LA FUERZA DE TRABAJO DIVERSA: Uno de los retos más importantes y extensos que enfrentan actualmente las organizaciones, es adaptarse a personas diferentes, esto es la fuerza de trabajo diversa. En tanto la globalización se centra en las diferencias entre personas procedentes de países distintos, la fuerza de trabajo diversa lo hace con aquellas del mismo país. La fuerza de trabajo diversa significa que las organizaciones se

están convirtiendo en una mezcla más heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico y orientación sexual. Antes se adoptaba un enfoque de fusión para las diferencias en las organizaciones, pues se suponía que las personas diferentes querrían asimilarse de manera automática, ahora, en cambio, asumiendo que los empleados no dejan de lado sus valores culturales, sus estilos de vida preferidos ni sus diferencias cuando van a trabajar, el reto para las organizaciones es volverse más hospitalarias para los diversos grupos de personas a través de la aceptación de sus estilos de vida, necesidades familiares y maneras de trabajar diferente. La fuerza de trabajo diversa tiene implicaciones importantes para la práctica administrativa, si se maneja en forma positiva, incrementa la creatividad e innovación, mejora la toma de decisiones brindando variadas perspectivas de análisis ante los problemas, etc.; cuando la diversidad no se administra de modo apropiado, hay un potencial para una mayor rotación, dificultades en la comunicación y más conflictos interpersonales.

MEJORA LA PRODUCTIVIDAD: Hasta hace algunos años, las organizaciones de todo el mundo aumentaron su capacidad en respuesta a una mayor demanda, las compañías construyeron instalaciones nuevas, expandieron sus servicios e hicieron crecer el número de empleados, hoy en día, a causa de eso, casi todas las industrias padecen de un equipamiento excesivo, abundan los supermercados y centros comerciales, la oferta en muchos casos es mayor a la demanda y las industrias están ahogadas en deudas por construir una capacidad que le tomará años aprovechar, este exceso de capacidad se traduce en una mayor competencia, lo que obliga a los gerentes a reducir los costos y, a la vez, a mejorar la productividad de sus organizaciones y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Tom Peters, gurú de la administración afirma que “casi toda mejora de la calidad proviene de la simplificación del diseño, la manufactura, procesos y procedimientos”. Para lograr estos fines, se deben implementar programas tales como: la administración por calidad y la

reingeniería de procesos –los cuales requieren del involucramiento profundo de los empleados.

Los gerentes de hoy en día tienen que comprender que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados debido a que ellos serán la fuerza principal que ejecute los cambios.

MEJORA EL SERVICIO AL CLIENTE: En la actualidad, la mayor parte de los empleados en países desarrollados trabajan en industrias de servicios, la característica común de estos trabajos es que requieren interacción sustancial con los clientes de la organización, y como ésta no puede existir sin clientes, la gerencia necesita asegurarse de que los empleados hagan lo que sea necesario para agradarles. Los gerentes son responsables y pueden mejorar el servicio al cliente mediante la creación de una cultura de responsabilidad ante ellos.

El Comportamiento Organizacional ayuda a los gerentes a lograr esta meta, y en general contribuye a mejorar el desempeño de una organización mostrándole cómo se asocian las actitudes y el comportamiento de los empleados con la satisfacción del cliente, también proporciona una guía valiosa para ayudar a que los gerentes creen dichas culturas —aquellas en que los trabajadores sean amigables, corteses, accesibles, expertos, dispuestos a responder a las necesidades de los clientes y hacer lo necesario para agradarles debido a que son la cara visible de la empresa-.

MEJORA LAS ACTITUDES PARA RELACIONARSE CON OTRAS PERSONAS: Es importante diseñar puestos motivadores, técnicas para mejorar la capacidad de escuchar, y crear equipos más eficaces. El CO pone mucho énfasis en estos aspectos mostrando lo indispensable que son las actitudes de las personas que conforman las organizaciones ya que estas influyen en el clima laboral.

ESTIMULA EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN: Las organizaciones actuales deben impulsar la innovación y dominar el cambio, o serán candidatas al fracaso. El éxito será para

aquellas que mantengan flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con una corriente continua de productos y servicios novedosos. Los empleados de una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio. El reto para los gerentes es estimular el comportamiento del empleado hasta lograr creatividad y tolerancia a los cambios.

FLEXIBILIDAD: En el pasado, se asignaba a los empleados un grupo de trabajo específico, esa tarea era por lo general permanente, había una seguridad considerable de que se trabajaría con las mismas personas día tras día, no existían grandes cambios tecnológicos para el cual adaptarse, etc. Hoy en día, esa posibilidad de predicción ha sido sustituida por grupos temporales de trabajo, equipos que incluyen a miembros procedentes de diferentes departamentos cuyos integrantes cambian todo el tiempo, se agruparon la globalización, la capacidad ampliada y los avances tecnológicos para lograr que las organizaciones sean rápidas y flexibles si quieren sobrevivir, etc. El resultado es que la mayoría de los gerentes y empleados trabajan en un clima “temporal”, los puestos se rediseñan de manera continua, las tareas son realizadas cada vez más por equipos flexibles en vez de individuos aislados, los trabajadores necesitan actualizar continuamente sus conocimientos y aptitudes a fin de cumplir los nuevos requerimientos de su trabajo, las organizaciones mismas se encuentran en estado de flujo, reorganizan continuamente sus divisiones, venden negocios que no les son rentables, recortan operaciones, sustituyen a los trabajadores incompetentes por otros más adaptados, etc.

Los gerentes y empleados actuales deben aprender a vivir con esta realidad y ser lo más flexible posible.

El estudio del Comportamiento Organizacional les proporciona perspectivas que los ayudarán a entender mejor un mundo laboral que está en constante cambio, a vencer la

resistencia, a implementar y manejar una cultura organizacional que promueve la innovación para sobrevivir en el mercado, etc.

AYUDA A LOS EMPLEADOS A EQUILIBRAR LOS CONFLICTOS TRABAJO-VIDA: Los empleados se quejan cada vez más de que la línea entre el tiempo en el trabajo y fuera de éste se ha vuelto tenue, lo que genera conflictos personales y estrés, esto sucedió debido a: la creación de organizaciones globales que generó un mundo donde nunca se duerme, a toda hora hay alguna persona trabajando; a la tecnología de las comunicaciones la cual permite que los empleados hagan su trabajo en casa, en su auto, etc, esto facilita que muchas personas que desempeñan puestos técnicos y profesionales realicen su trabajo en cualquier momento y en cualquier sitio; a que las organizaciones piden que su personal les dedique más tiempo; a que son pocas las familias en que sólo una persona trabaja, esto hace cada vez más difícil que los empleados en un matrimonio encuentren el tiempo para cumplir con su hogar, esposa, hijos, padres y amigos.

Los trabajadores perciben cada día que el trabajo invade sus vidas personales, y esto no les gusta, de hecho hay evidencias que indican que actualmente para un empleado, la prioridad del balance entre las demandas del trabajo y las de la vida es mayor que la de la seguridad en el trabajo, desean tener “una vida” al igual que un trabajo. Las organizaciones que no ayudan a que su personal equilibre el trabajo con sus vidas, se verán en la difícil situación de reclutar y conservar a los empleados más capaces. El comportamiento organizacional analiza los intereses de los empleados e intenta achicar la grieta del conflicto trabajo-vida.

CREA UN AMBIENTE DE TRABAJO POSITIVO: Debido a las presiones competitivas que experimentan la mayoría de organizaciones actualmente, se observa un cambio interesante tanto en la investigación del Comportamiento Organizacional como en la práctica de la administración, al menos en ciertas organizaciones. En lugar de responder a las

presiones competitivas por medio de conflictos, algunas organizaciones tratan de obtener una ventaja competitiva a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo.

El CO se extendió respecto a este tema y comenzó a investigar la educación organizacional positiva (también llamada comportamiento organizacional positivo), que se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas, estimulan su vitalidad y recuperación y desatan su potencial. Antes las investigaciones en el CO y las prácticas administrativas han estado dirigidas a identificar lo que está mal, en contraste, actualmente se trata de estudiar y reconocer lo que está bien en las organizaciones, todos tenemos cosas en las que somos buenos, pero que con demasiada frecuencia nos concentramos en nuestras limitaciones y muy rara vez pensamos en la forma de utilizar nuestras fortalezas. Este pensamiento desafía a las organizaciones a que piensen el modo de aprovechar las fortalezas de sus trabajadores en lugar de sólo lamentarse por sus debilidades.

MEJORA EL COMPORTAMIENTO ÉTICO: En un mundo organizacional que se caracteriza por recortes, expectativas de mayor productividad del trabajador y competencia desmedida en el mercado, no es sorprendente que muchos empleados se sientan presionados para tomar atajos, violar las reglas y desarrollar otras formas de prácticas cuestionables. Los miembros de las organizaciones enfrentan con mayor frecuencia dilemas éticos, situaciones en las que se requiere que se defina entre una conducta correcta o una incorrecta. Los empleados miran constantemente a las personas que los rodean involucrarse en prácticas carentes de ética —funcionarios electos son sentenciados por falsear sus cuentas de gastos o aceptar sobornos; los ejecutivos de la corporación inflan las utilidades de su compañía para que puedan convertir en efectivo las lucrativas opciones sobre acciones que poseen; y los funcionarios universitarios “ven para otro lado” cuando entrenadores triunfantes animan a los atletas becados a seguir cursos fáciles para ser elegibles, en lugar de aquellos que son necesarios para graduarse- y cuando este tipo de personas se ven acorralados, se oyen excusas

como: “todos lo hacen”, o “hoy en día hay que aprovechar cada ventaja”, etc. Esto hace que los empleados tengan menos confianza y cercanía en la administración, y que estén cada vez menos seguros sobre lo que constituye un comportamiento ético apropiado en sus organizaciones. Los gerentes y sus organizaciones responden a este problema desde cierto número de enfoques, pueden escribir códigos de ética que guíen a sus empleados; ofrecer seminarios, talleres y programas de capacitación para tratar de favorecer una conducta ética; contratar asesores; crear mecanismos de protección para los trabajadores que revelen prácticas internas que falten a la ética; y lo más importante, dar el ejemplo, ellos son los modelos a seguir dentro de la organización.

El gerente de hoy necesita crear para sus empleados un clima saludable en cuanto a la ética, en el que trabajen en forma productiva y enfrenten poca ambigüedad respecto de lo que constituyen comportamientos adecuados e inadecuados.

El Comportamiento Organizacional trata de predecir e interpretar porque las personas actúan de manera adecuada o no y propone ideas a los gerentes para incentivarlos e inducirlos en el buen comportamiento.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: UN ENFOQUE MULTIDISCIPLINAR

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

PSICOLOGÍA: La psicología es la ciencia que mide, explica y, en ocasiones, cambia el comportamiento de los seres humanos. Los primeros psicólogos organizacionales se involucraron en problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes para las

condiciones de trabajo que podrían impedir el desempeño eficiente de este. En épocas más recientes, sus contribuciones se han expandido hacia el aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño del trabajo y estrés laboral.

PSICOLOGÍA SOCIAL: La psicología social toma conceptos tanto de la psicología como de la sociología. Un área primordial sobre la que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es en el cambio –cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación- y hacen aportes significativos sobre cómo medir, entender y cambiar las actitudes, patrones de comunicación y construcción de la confianza, así como el comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

SOCIOLOGÍA: En tanto que la psicología se centra en el individuo, la sociología estudia a las personas en relación con su ambiente social o cultural. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, la investigación acerca de la cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflicto.

ANTROPOLOGÍA: La antropología es el estudio de las sociedades, y tiene por objeto aprender sobre los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en cuanto a los valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre personas de países distintos y en organizaciones diferentes. Gran parte de nuestra comprensión actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de antropólogos.

MODELO BÁSICO

Un modelo es una abstracción de la realidad o representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. El modelo básico del comportamiento organizacional propone que existen tres niveles de análisis: individual, grupal y organizacional, y que conforme se avanza del nivel del individuo al de los sistemas de la organización, aumenta en forma sistemática el entendimiento del comportamiento en las organizaciones. Cada nivel se construye sobre el anterior.

Existen variables dependientes e independientes en este modelo, estas últimas afectan e influyen en las primeras.

VARIABLES DEPENDIENTES

Son aquellas cuyos valores dependen de los que tomen otras variables. Dentro de estas nos encontramos con: productividad; ausentismo; rotación; satisfacción con el trabajo, comportamiento que se aparta de las normas del sitio de trabajo y la ciudadanía organizacional.

PRODUCTIVIDAD: Una organización es productiva si alcanza sus metas al costo más bajo. La productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como la eficiencia.

Las mediciones de la eficiencia organizacional incluyen el rendimiento sobre la inversión, las utilidades por ventas, la producción por hora de trabajo, etc; a menor costo, mayor eficiencia.

La eficacia tiene en cuenta el logro de los objetivos, llegar a la meta deseada.

La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido de que la segunda hace referencia a la mejor utilización de los recursos, en tanto que la primera, se centra en la capacidad para alcanzar un objetivo aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.

AUSENTISMO: El ausentismo se define como la inasistencia frecuente al trabajo. Incide en costos e interrupciones enormes para los empleadores, es difícil que una organización opere bien y alcance sus objetivos si los empleados no llegan a sus puestos, cuando pasa esto, el flujo de trabajo se interrumpe. En organizaciones que tienen sobre todo actividades de producción en una línea de ensamble ocasiona algo más que una interrupción, suele provocar una reducción drástica de la calidad del producto y, hasta en ciertos casos, la paralización total de las instalaciones de producción.

Los niveles de ausentismo que sobrepasan un rango normal, tienen un efecto directo en la eficacia y eficiencia de cualquier organización, la mayoría de ellos son negativos, pero hay situaciones en la que no es así, por ejemplo, en puestos en los que es necesario estar alerta – como los cirujanos y pilotos de aeronaves– quizá sea mejor para la organización si el empleado fatigado o enfermo no acude a trabajar. El costo de un accidente en tales trabajos sería desastroso, pero se debe tener en cuenta que estos casos son atípicos.

ROTACIÓN: La rotación es el retiro permanente de los empleados en una organización, este puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación, además, interrumpe la operatoria eficiente de una organización cuando el personal preparado o experimentado se va y hay que encontrar sustitutos que ocupen puestos de responsabilidad. Si son personas “correctas” las que dejan la organización –empleados ineficientes– la rotación es positiva debido a que crea la oportunidad de reemplazar individuos de bajo desempeño por otros con aptitudes mejores, abre más oportunidades para ascensos y hace que se incorporen ideas nuevas y frescas a la organización. En el mundo laboral que vivimos hoy, los niveles razonables de rotación iniciada por los empleados facilitan la flexibilidad organizacional y disminuyen la necesidad de despidos llevadas a cabo por la administración. Sin embargo, es frecuente que la rotación involucre la pérdida de personas que la organización no desea, por tanto, cuando ésta es

excesiva o involucra trabajadores valiosos, es un factor de ruptura que dificulta la eficacia organizacional.

CONDUCTAS QUE SE APARTAN DE LAS NORMAS DE COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO: Dado el costo que tiene para los empleadores el ausentismo y la rotación, investigadores del CO estudian dichas conductas como indicadores o marcadores de un comportamiento desviado. La desviación va desde alguien que escucha su música con un volumen demasiado alto, hasta la violencia dentro de la organización. Los gerentes necesitan entender este amplio rango de comportamientos a fin de enfrentar cualquier forma de insatisfacción del empleado, si no lo hacen, nunca se resolverán los conflictos y provocara un ambiente caótico incluso con probabilidades de renuncias o despidos.

La definición de conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo es aquella que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales amenazando el bienestar de la organización o el de sus miembros.

COMPORTAMIENTO CIUDADANO ORGANIZACIONAL (CCO) Este es un comportamiento que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de un empleado pero, no obstante, promueve el funcionamiento eficaz de la organización. Las organizaciones exitosas necesitan empleados que vayan más allá de sus deberes habituales del trabajo, lo que generará un desempeño mayor de lo esperado. En el lugar de trabajo dinámico de la actualidad las organizaciones necesitan empleados que tengan comportamientos de “buenos ciudadanos” tales como: ayudar a otros, presentarse como voluntarios para hacer trabajo adicional, evitar conflictos innecesarios, respetar, acatar reglas y/o regulaciones, tolerar con benevolencia las imposiciones o molestias ocasionales relacionadas con el trabajo, etc. Las organizaciones quieren y necesitan empleados que hagan cosas que no estén necesariamente en la descripción del puesto pero que sumen al buen

desempeño de la organización. Las evidencias indican que aquellas que cuenten con esta clase de trabajadores se desempeñaran mejor que las que carezcan de ellos.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO: se define como el sentimiento positivo al trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. A diferencia de las cinco variables anteriores, la satisfacción en el trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento. Se puede argumentar que las sociedades avanzadas deben preocuparse no sólo por la cantidad de vida –como la productividad alta y las adquisiciones materiales– sino también de su calidad. Aquellos investigadores con valores humanistas sólidos argumentan que la satisfacción es un objetivo legítimo en una organización. Cuando a los empleados les gusta su trabajo, probablemente repercuta en resultados positivos para la organización, y lo contrario pasa cuando les disgusta. Las empresas que tienen empleados satisfechos tienden a ser más exitosas que aquellas que no los tienen, esto es porque hablan positivamente de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto, además suelen estar predispuestos a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, esto es porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas brindadas por la organización.

Si el empleado no siente que tanto su supervisor, los procedimientos de la organización como las políticas de pago sean justas, lo más probable es que la satisfacción disminuya en forma significativa, caso contrario, cuando los procesos organizacionales y sus resultados se perciben como justos, se genera confianza, y cuando se confía en el empleador se está más dispuesto a adoptar de manera voluntaria comportamientos que aporten al crecimiento de la empresa.

La satisfacción en el trabajo tiene una relación negativa con el ausentismo y la rotación, y una positiva con la satisfacción del cliente. En organizaciones de servicios, la conservación y pérdida de clientes dependen mucho de la forma en que los empleados los tratan.

Probablemente aquellos trabajadores satisfechos son amables, optimistas, responsables y están menos dispuestos a dejar la empresa, lo cual suele ser muy valorado por los clientes debido a que se encuentran con caras familiares en la empresa y reciben un servicio experimentado.

Lo más importante que los gerentes pueden hacer para elevar la satisfacción es centrarse en las partes intrínsecas del trabajo, cómo hacer de éste algo que desafíe la creatividad y sea interesante. Aunque los empleos de bajos salarios no atraerán empleados de alta calidad, ni conservarán a los de alto desempeño, los gerentes deben darse cuenta de que el pago elevado por sí solo, no crea un ambiente de trabajo satisfactorio. La creación de una fuerza de trabajo satisfecha difícilmente es una garantía de un desempeño organizacional exitoso, pero las evidencias sugieren que todo lo que hagan los gerentes por mejorar las actitudes de los empleados probablemente dará como resultado el incremento de la eficacia de la organización.

VARIABLES INDEPENDIENTES

Una variable independiente es la presunta causa de cierto cambio en las variables dependientes, es por ello que todo lo que estudiaremos en esta sección repercute de manera directa o indirecta en lo analizado anteriormente.

A continuación analizaremos los 3 niveles que conforman las variables independientes, partiendo de la creencia de que el comportamiento organizacional se comprenderá mejor si se concibe como un conjunto de bloques que conforman una complejidad creciente y que cada nivel a analizar incide en el siguiente, partiendo de la base del nivel individual, luego el grupal y por último el organizacional.

VARIABLES A NIVEL INDIVIDUAL: Cada individuo que ingresan a una organización es diferente, las personas entran con ciertas características intactas que influyen

en su comportamiento. Las más obvias son las que se refieren a rasgos biográficos tales como edad, género y estado civil; rasgos de la personalidad; estructura emocional; valores, actitudes y niveles de aptitudes básicas, etc. En esencia, estas características ya están definidas cuando un individuo se integra a la fuerza de trabajo y tienen un efecto muy real en su comportamiento.

- **APTITUD:** capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo, es una evaluación actual de lo que es posible que alguien haga.

Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos factores: intelectuales y físicos.

Las aptitudes intelectuales son las que se necesitan para desarrollar actividades mentales – pensar, razonar y resolver problemas-. Las siete dimensiones que se citan con más frecuencia como constituyentes de la inteligencia son: habilidad numérica, comprensión verbal, velocidad de percepción, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria.

Es interesante destacar la relación que existe entre este punto y las variables dependientes nombradas anteriormente, si bien la inteligencia es de gran ayuda para realizar un trabajo, no hace que la gente se sienta más feliz o esté más satisfecha con lo que hace, la correlación entre la inteligencia y la satisfacción en el trabajo es casi igual a cero.

Las aptitudes físicas son aquellas capacidades necesarias para realizar tareas que demandan resistencia, destreza, fuerza y otras características similares.

- **CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS (algunas):**
 - o **Edad:** Es probable que la relación entre la edad y el desempeño en el trabajo sea un tema de importancia. Existe la creencia de que el desempeño disminuye con la edad, esto es debido a la falta de flexibilidad y resistencia a las nuevas

tecnologías. Pero es importante destacar que como existen aspectos negativos, también están los positivos, los trabajadores mayores aportan a sus empleos experiencia, criterios tradicionales, ética de trabajo sólida y compromiso con la calidad.

En época en que las organizaciones buscan con dedicación individuos que sean adaptables y estén abiertos al cambio, los aspectos negativos asociados con la edad dificultan apreciar con objetividad la contratación inicial de los individuos mayores e incrementan la probabilidad de que sean ellos quienes se vayan cuando hay recortes de personal.

Las relaciones que existen entre este punto y las variables dependientes son las siguientes: entre más viejo se hace alguien, menos probable es que abandone su empleo debido a las escasas oportunidades laborales con las que cuenta, por ende a mayor edad menor rotación, además su renuncia es menos factible que la de los empleados jóvenes debido a que la permanencia larga en su puesto tiende a darles salarios más altos, vacaciones pagas más extensas y beneficios más atractivos por concepto de pensión.

Es tentador suponer también que la edad tiene una relación inversa con el ausentismo, en general, los empleados mayores tienen tasas más bajas de ausentismos evitables que las de los más jóvenes, sin embargo, sus ausencias inevitables son más numerosas, es probable que se deba a dificultades en la salud asociadas con la vejez y a los periodos extensos de recuperación que necesitan cuando se lastiman.

Por último existe la creencia de que la productividad disminuye con la edad, esto debido a que las aptitudes del individuo –en particular la velocidad, agilidad, fuerza y coordinación– disminuyen con el tiempo, y que el aburrimiento que

puede generar un empleo prolongado así como la falta de estimulación intelectual, contribuyen a reducir la productividad.

- **Género:** Las evidencias sugieren reconocer que hay pocas diferencias entre el hombre y la mujer en cuanto a la solución de problemas, aptitudes analíticas, orientación a la competencia, sociabilidad o aptitud para el aprendizaje. Pero los estudios psicológicos han descubierto que en su mayoría, por ejemplo, las mujeres a diferencia de los hombres están más dispuestas a aceptar autoridad, son menos agresivas y es más probable que si son madres trabajadoras prefieran trabajar medio tiempo, tener horario flexible y trabajar a distancia a fin de atender las responsabilidades familiares.

La relación que existe entre este punto y las variables dependientes es la siguiente:

respecto a la tasa de ausentismo, las investigaciones indican de manera consistente que la de las mujeres es más alta que la de los hombres, la explicación más lógica es que las mujeres en su mayoría, están a cargo del hogar y la familia.

- **Raza:** Definiremos la raza como la herencia biológica que utilizan los individuos para identificarse a sí mismos.

En lo que respecta al empleo, los individuos tienen la tendencia de favorecer a colegas

de su propia raza en las evaluaciones de desempeño, decisiones de ascenso y salarios.

- **Antigüedad:** Se define la antigüedad como el tiempo transcurrido en un trabajo en particular.

La relación que existe entre este punto y las variables dependientes son las siguientes:

una relación positiva con la productividad laboral, la antigüedad expresada es como experiencia en el trabajo es un buen pronóstico de la productividad del

empleado. Una relación negativa con el ausentismo y la rotación, entre más tiempo lleve una persona en cierto trabajo, menos probable es que renuncie.

- **Religión:** No sólo las personas religiosas y no religiosas cuestionan los sistemas de creencias del otro, con frecuencia también la gente de religiones distintas entran en conflicto, la reiteración de esta situación, la falta de respeto hacia el pensamiento del otro y la imposibilidad de compartir los mismos pensamientos o ideologías, puede ocasionar insatisfacción en el trabajo y en caso extremo, la renuncia del empleado.

- **APRENDIZAJE:** El aprendizaje es cualquier cambio en el comportamiento, relativamente permanente, que ocurre como resultado de una experiencia. Se puede adquirir de modo directo por medio de la observación o la práctica, o de manera indirecta, por ejemplo a través de la lectura.

Todo comportamiento complejo es aprendido, si se lo quiere explicar y predecir, es necesario entender la forma en que las personas aprenden.

Los gerentes tienen que ver la forma en que pueden enseñar a sus empleados a comportarse de modo que la organización se beneficie al máximo. El comportamiento se modela al reforzar de modo sistemático cada etapa sucesiva en la que el individuo avanza hacia la respuesta deseada.

- **ACTITUDES:** La actitud es un procedimiento que conduce a un comportamiento particular y por lo general habitual; es un enunciado de evaluación –favorable o desfavorable– de los objetos, personas o eventos.

Las actitudes tienen tres componentes: **cognición, afecto y comportamiento.**

El componente **cognitivo** de una actitud es una descripción o la creencia de cómo son las cosas, el **afectivo** es el segmento emocional o sentimental y el del **comportamiento** se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

Reconocer que las actitudes tienen tres componentes es útil para entender su complejidad y la relación entre ellas y el comportamiento.

La mayor parte de investigaciones en el CO se han dedicado a tres actitudes: **satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.**

Una persona con alta **satisfacción en el trabajo** tiene sentimientos positivos acerca de éste, cuando se habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. El **involucramiento en el trabajo** mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo, los empleados con un nivel alto de involucramiento se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa su trabajo. Los altos niveles de involucramiento se relacionan de manera positiva con la responsabilidad en la organización y el desempeño en el trabajo y de manera negativa con el ausentismo y la rotación. **El compromiso organizacional**, se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta. Mientras que el involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea, pareciera haber una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad en el trabajo, y una negativa con el ausentismo y la rotación.

También es importante analizar la **Percepción del apoyo organizacional (PAO)** y la **Identificación del empleado**, debido a que esto interviene en la actitud de ellos para con la organización.

PAO es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar. Las personas que tienen la percepción de que las recompensas se entregan con justicia, de que los empleados tienen voz en las decisiones y que sus

supervisores son individuos que brindan apoyo, es probable que tengan niveles más altos de comportamientos ciudadanos y mejor desempeño en el trabajo.

La **identificación del empleado** se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza, los empleados con mucha identificación sienten pasión por su trabajo y una conexión profunda con su empresa.

- **PERSONALIDAD:** Es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos.

Las pruebas de personalidad son útiles para tomar decisiones de contratación, las calificaciones que se obtienen en ellas ayudan a los gerentes a pronosticar quién es el más indicado para realizar cierto trabajo.

Parece que la personalidad es el resultado de factores tanto **hereditarios** como **ambientales** y que esta puede cambiar con el paso del tiempo.

Las evidencias muestran que los individuos de los que se puede depender cuentan con determinados rasgos de personalidad: confiables, cuidadosos, meticulosos, capaces de planificar, organizados, trabajadores, persistentes, orientados al logro, etc.

También se dice que aquellas personas que cuentan con gran estabilidad emocional son más felices, esto las hace más positivas y optimistas en su forma de pensar. Las personas con autoestima positiva suelen desempeñarse mejor ya que son más persistentes para alcanzar metas y objetivos.

La relación que existe entre este punto y las variables dependientes es la siguiente: la satisfacción en el trabajo es mayor y la rotación menor cuando la personalidad y la empresa van de acuerdo, el ajuste persona-organización plantea que las personas abandonan las organizaciones que no son compatibles con su personalidad.

- VALORES: Los valores representan convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social, cierto modo de conducta, es preferible a otro opuesto o inverso.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas.

Además es importante destacar que las personas que conforman una organización y encuentran en ella gente que comparta sus mismos valores, se sentirán más identificados en su lugar de trabajo, podrán “hablar el mismo idioma” y lograrán entenderse en cuanto a pensamientos. Esto aumentara la satisfacción en el trabajo.

- PERCEPCIÓN: La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Lo que uno percibe llega a ser muy diferente a la realidad.

Es importante la percepción en el estudio del CO porque el comportamiento de las personas se basa en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí.

Los factores que operan para conformar y en ocasiones distorsionar la percepción radican en el receptor, en el objeto percibido, y en el contexto de la situación en la que tiene lugar la percepción.

Cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su percepción estará muy influenciada por las características personales del receptor, entre ellas, las actitudes del individuo, personalidad, motivos, intereses, experiencias del pasado y expectativas. También es importante el contexto en el que se observan los objetos o eventos, momento en que se miran, ubicación, iluminación, color o cualquier tipo de factor situacional.

La aplicación más relevante de los conceptos de la percepción para el CO es la que se hacen sobre las personas, aquellas que los individuos forman unos sobre otros. Cuando se

observa a los individuos, se trata de elaborar explicaciones o hallar el motivo de su comportamiento.

Un medio importante para decidir quién es contratado y quién no, es la entrevista de trabajo, sin embargo, las evidencias indican que los entrevistadores hacen juicios de percepción que con frecuencia son erróneos debido a que, por lo general, se sacan conclusiones tempranas que se asimilan con mucha rapidez.

También es importante destacar que según estudios, las personas tratan de validar las percepciones que se tienen sobre ellas, esta característica tiene relevancia en particular cuando se consideran las expectativas de desempeño en el trabajo, si un gerente espera grandes logros de su personal, éstos probablemente no lo defraudarán, de manera similar, si espera que la gente se desempeñe al mínimo, tenderán a comportarse de acuerdo con esas bajas expectativas. El resultado de lo que se espera tiende a hacerse realidad.

- TOMA DE DECISIONES: Son elecciones hechas entre dos o más alternativas.

En la práctica, la toma de decisiones se caracteriza por una racionalidad acotada, sesgos, errores comunes y el empleo de la intuición, además depende la personalidad de quien las tome, el género, etc. Respecto de la personalidad podemos decir, por ejemplo, que las personas con autoestima elevada suelen atribuir sus fallas a otros y se acreditan éxitos ajenos. Respecto al género las evidencias indican, por ejemplo, que las mujeres analizan las decisiones más que los hombres, que meditan mucho los problemas lo que es probable que las lleve a considerarlos con más cuidado, que basan su autoestima y bienestar en lo que los demás piensen de ellas, etc. Todo esto repercute en la toma de decisiones.

Respecto de los gerentes, la toma de decisiones se ve influenciada entre otras cosas por: la evaluación del desempeño, las regulaciones formales (todas las organizaciones,

excepto las más pequeñas, crean reglas, políticas, procedimientos y otras regulaciones formalizadas a fin de estandarizar el comportamiento de sus miembros, lo que limita las opciones de quien toma las decisiones), las restricciones de tiempo impuestas por el sistema (las organizaciones imponen plazos a las decisiones, casi todas las decisiones importantes vienen con plazos de terminación explícitos, estas condiciones crean presiones de tiempo en quienes toman las decisiones y es frecuente que hagan difícil, o imposible, obtener toda la información con la que se quisiera contar antes de tomar la decisión final), los precedentes históricos (las decisiones no se toman en el vacío, tienen un contexto, aquellas tomadas en el pasado son fantasmas que rondan continuamente a las del presente), etc.

Por último es importante destacar que quien las tome también necesita creatividad, es decir, la aptitud de producir ideas novedosas y útiles, apropiadas para el problema u oportunidad que se presente y diferentes de las anteriores que no tuvieron éxito.

- **MOTIVACIÓN:** Es el proceso que incide en la **intensidad, dirección y persistencia** del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. La **intensidad** se refiere a lo enérgico del intento de una persona, sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una **dirección** que beneficie a la organización. La **persistencia** es la medida del tiempo en el que alguien mantiene el esfuerzo, los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Respecto a la relación que existe entre este inciso y las variables dependientes podemos nombrar que existen teorías de la motivación que relacionan ésta con la productividad y/o rotación del personal, entre ellas, la Teoría del establecimiento de metas donde casi ni se discute que las metas claras y difíciles conducen a niveles más altos de

productividad de los empleados; Teoría del reforzamiento, predice factores como la calidad y cantidad del trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, impuntualidad y tasas de accidentes; Teoría de la equidad/justicia organizacional, se aboca a las variables de productividad, satisfacción, ausentismo y rotación, aunque su aportación más notable es sobre la justicia organizacional; etc.

La falta de motivación se refleja en aburrimiento, falta de interés por lograr los objetivos de la organización, costos de capacitación de nuevos empleados debido a la renuncia de los actuales y, con esto, la aparición de disturbios, pues los miembros del grupo de trabajo tienen que adaptarse a nuevos empleados.

- EMOCIONES: Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o algo.

Darwin planteó que las emociones se desarrollaron con el tiempo para ayudar a los humanos a resolver problemas, decía que éstas eran útiles porque motivaban a las personas a tomar acciones importantes.

Las emociones positivas tienen su propósito, como en el caso de un empleado de servicios que siente empatía por sus clientes y les da una atención mejor que la que brinda alguien con apariencia insensible, también es probable que su estado emocional influya positivamente en el servicio que brinda, lo que a su vez se refleja en los niveles de negocios repetidos y en la satisfacción del consumidor; mejoran la capacidad de resolver problemas de modo que los individuos positivos encuentran mayores y mejores soluciones; las personas que tienen buen humor normalmente son más creativas, producen más ideas, son más originales y tienden a identificar opciones innovadoras para resolver problemas.

Las organizaciones que promueven los estados de ánimo positivos en el trabajo seguramente tendrán una fuerza laboral más motivada.

Las emociones negativas generan ciertos comportamientos desviados en el lugar de trabajo, evidencias recientes sugieren que quienes están deprimidos toman peores decisiones que los felices debido a que son más lentos para procesar información y tienden a analizar todas las opciones posibles en vez de las más probables, aunque esto pareciera algo bueno, el problema es que la gente deprimida busca la solución perfecta cuando es raro que exista una.

Los empleados reaccionan en forma emocional a los acontecimientos que ocurren en el trabajo, y dicha reacción influye en su desempeño y satisfacción.

Las emociones brindan puntos de vista valiosos para entender el comportamiento de los empleados.

Un tema importante a tener en cuenta es la **inteligencia emocional (IE)**: capacidad que alguien posee para ser consciente de sí mismo (reconocer las emociones propias), detectar las emociones de los demás, y manejar claves e información emocional. Las personas que conocen sus propias emociones y son buenas para interpretar las de los demás, son más eficaces en sus trabajos. Las empresas deben considerar la IE a la hora de seleccionar y/o contratar a un empleado en especial para aquellos puestos que demanden un grado alto de interacción social.

CONCLUSIONES A TENER EN CUENTA POR LOS GERENTES

Intentaremos resumir la información anteriormente presentada y consideraremos la importancia que tiene lo estudiado para el gerente que trata de entender el comportamiento organizacional.

- **Aptitud de los empleados**, decimos que esta influye de manera directa en el nivel de desempeño y satisfacción, por eso es de suma importancia que el gerente considere el ajuste entre aptitud y puesto. Dado el deseo de la administración de obtener un ajuste compatible, se debería plantear un proceso de selección eficaz reconociendo y

considerando cuán importante son las diferencias entre el requerimiento del puesto y la aptitud del empleado. El análisis de puestos brindará información sobre los trabajos que actualmente se realizan y las características indispensables que necesitan tener los individuos para llevarlos a cabo en forma adecuada, así, los postulantes se someten a pruebas, entrevistas y evaluaciones con el fin de que el empleador conozca el grado en que dominan las aptitudes necesarias y en caso de contar con un resultado negativo, esta persona debería ser descartada como posible trabajador de la organización.

- **Características biográficas:** estas son las que los gerentes observan con mayor facilidad, sin embargo, no significa que sólo porque sean observables deban influir de forma explícita en las decisiones gerenciales, también es necesario estar atentos a los aspectos implícitos debido a que no todas las características necesarias para un puesto son tan fáciles de reconocer con tan solo basarse en lo que se ve a simple vista.
- **Aprendizaje:** Cualquier cambio observable en el comportamiento es evidencia de que el aprendizaje ha estado presente, el gerente debe identificar y recompensar estos cambios si es que son positivos para la organización, ya que así, puede aumentar la probabilidad de que se repitan. Premiar a los buenos comportamientos es más factible que castigar a los malos, esto es debido a que el castigo produce efectos colaterales desagradables como una moral baja, más ausentismo y rotación, resentimiento con quien los castiga, etc.
- **Actitudes:** Los gerentes deben interesarse en las actitudes de sus empleados debido a que alertan sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento. Por ejemplo, los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas más bajas de rotación, ausentismo y comportamientos negativos, también se desempeñan mejor en su trabajo.

Dado que los gerentes quieren mantener un número pequeño de renunciadas y ausencias –en especial de los empleados más productivos– deberán hacer cosas que generen actitudes de trabajo positivas.

- **Personalidad:** A la hora de evaluar la personalidad de los posibles trabajadores, los directivos deberían tener en cuenta factores como: las exigencias del puesto, el grado de interacción que se requiere con otros y la cultura de la organización, estos son ejemplos de variables situacionales que moderan la relación entre la personalidad y el desempeño en el trabajo.

Las capacitaciones por ejemplo, brindan ayuda a los equipos de trabajo al hacer que sus miembros se entiendan más unos con otros, fomentan la comunicación de los grupos y es posible que reduzcan los conflictos, también ayudan a comprender qué es lo que se espera de ellos en cada puesto de trabajo y brindan herramientas de mejora.

- **Valores:** Es frecuente que los valores influyan mucho en las actitudes, comportamientos y percepciones de una persona. Por tanto, el conocer el sistema de valores de un individuo permite ver y entender lo que los hace obrar de determinada manera.

Éste es un argumento para que la dirección se esfuerce durante el proceso de selección de los empleados nuevos a fin de encontrar candidatos que no sólo tengan aptitudes, experiencia y motivación para trabajar, sino también un sistema de valores compatible con el de la organización.

- **Percepción:** La realidad es que las personas tienen comportamientos determinados debido a la percepción que tienen sobre el mundo que las rodea, ésta, suele no coincidir con la realidad en sí. Que un gerente planee y organice con éxito el trabajo de los empleados y estructure todo de manera eficiente y eficaz es igual de importante

que cómo perciben los empleados los esfuerzos del gerente, si estos no reconocen el esfuerzo, de nada sirve la excelente forma de trabajar del gerente.

Prácticamente todos los empleados evalúan asuntos como el pago justo por el trabajo realizado, la forma en que se mide el desempeño, las condiciones laborales, el clima organizacional, etc., lo que no puede asegurarse es que todos interpreten esta realidad de igual manera. Por tanto, los gerentes deberían evaluar cómo perciben el trabajo los empleados para así emprender acciones de mejoras en caso de ser necesario.

El ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo son reacciones a las percepciones laborales que tienen los trabajadores.

La conclusión que saque el empleado de si su trabajo es bueno o malo es una interpretación, los gerentes deberían dedicar tiempo a la forma en que cada individuo interpreta la realidad y, cuando haya una diferencia significativa entre lo que se ve y lo que existe, tratar de eliminar o disminuir las distorsiones.

- **Toma de decisión individual:** Los individuos piensan y razonan antes de actuar, es por ello que la comprensión de la manera en que las personas toman decisiones ayuda a explicar y predecir su comportamiento.

Los individuos buscan soluciones que sean satisfactorias en lugar de óptimas, lo que introduce sesgos y prejuicios en el proceso de decidir, esto es porque a veces se basan solo en la intuición y no en la razón, lo ideal sería combinar ambos factores.

- **Motivación:** Los trabajadores tienen necesidades e intereses diferentes, es importante conocerlos porque a partir de eso se puede deducir que es lo que realmente los motiva. Se debería destinar el tiempo necesario para entender lo que es importante para cada empleado, esto permitirá individualizar objetivos, intereses, nivel de involucramiento, recompensas, etc.

Es recomendable: diseñar trabajos que satisfagan las necesidades de la persona; comprobar constantemente la equidad del sistema de recompensas con las percepciones que tienen los empleados sobre ellas; presentar metas difíciles y específicas pero no inalcanzables; dar la posibilidad de retroalimentación sobre el esfuerzo que hacen los empleados para lograr los objetivos de la empresa; permitir que todos participen en las decisiones que los afectan, etc. Todo esto incrementara la productividad, el compromiso con las metas, la motivación y la satisfacción con su trabajo.

- **Emociones:** Las emociones y los estados de ánimo o humores se parecen en que ambos son de naturaleza afectiva, pero los segundos son más generales y menos contextuales que las primeras. Existen factores que influyen en las emociones y los estados de ánimo, ellos son: la hora del día; el día de la semana; los eventos de estrés; las actividades sociales y los patrones de sueño.

Las emociones y en especial los estados de ánimo positivos parecen facilitar la toma eficaz de decisiones y la creatividad, ellas son importantes en la negociación y el servicio al cliente. La forma de experimentarlas depende mucho de las actitudes, personalidad y valores, contexto en el que se está inmerso, etc.

Las emociones y los estados de ánimo son una parte natural de la constitución de un individuo, por lo que es error de los gerentes ignorarlos, si ellos logran comprender el rol que juegan estos conceptos en la organización, mejorarán de manera significativa su aptitud para entender el comportamiento de sus colaboradores y le darían la importancia que merecen (por medio del dialogo, las capacitaciones, el eficaz proceso de selección del personal, etc.)

VARIABLES A NIVEL GRUPAL: El comportamiento de la gente en grupos es diferente del que muestran cuando están solas. Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Los grupos son formales e informales. Los primeros son aquellos que define la estructura de la organización con trabajos designados que establecen tareas, los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. Los informales en cambio, son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización, son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social.

- **TOMA DE DECISIONES:** Las organizaciones emplean mucho la toma de decisiones grupales, esto tiene aspectos positivos y/o negativos.

Fortalezas de la toma de decisiones grupal: Los grupos generan información y conocimientos más complejos. Al sumar los recursos de varios individuos, hacen más aportes al proceso de decisión, introducen heterogeneidad, ofrecen mayor diversidad y puntos de vista lo que da la oportunidad de que se tomen en cuenta más enfoques y alternativas y, por último, producen más aceptación de la solución, muchas decisiones fallan una vez que se hace la elección final porque las personas no aceptan la solución, en las decisiones grupales, en cambio, es probable que los miembros del grupo brinden apoyo entusiasta a la decisión y animen a otros para que la acepten.

Debilidades de la toma de decisiones en grupo: Consumen más tiempo porque es común que los grupos tarden más en llegar a una solución que si un solo individuo lo hiciera, hay presiones para la conformidad, el deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados activos del grupo ocasiona que repriman cualquier desacuerdo, las

discusiones del grupo pueden ser dominadas por uno o algunos miembros y, por último, resienten la responsabilidad ambigua, en una decisión individual queda claro quién es el responsable del resultado final, en cambio, en una grupal se diluye la responsabilidad de cualquier individuo.

Eficacia y eficiencia: La afirmación de que los grupos son más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir eficacia. En términos de exactitud, las decisiones grupales por lo general son mejores que las individuales. Si la eficacia de una decisión se define en términos de velocidad, las individuales son más rápidas. Si la creatividad es importante, las decisiones grupales tienden a ser más eficaces que los individuales. Y si eficacia significa el grado de aceptación que logra la solución final el crédito, una vez más, es para el grupo. Sin embargo, la eficacia no puede considerarse sin también evaluar la eficiencia. En términos de eficiencia, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar frente a la toma de decisiones individuales debido a que generalmente consumen más horas de trabajo que si un solo individuo atacará el mismo problema.

En una decisión grupal, cuando se toma el acuerdo de la solución final, son más las personas que dan apoyo y la implementan. Sin embargo, estas ventajas llegan a anularse por el tiempo que consumen las decisiones grupales, los conflictos internos que generan y las presiones que hay para la conformidad. Por tanto, es de esperarse que en ciertos casos los individuos solos, tomen mejores decisiones que los grupos.

- **EQUIPOS DE TRABAJO:** Los grupos y los equipos no son lo mismo.

Un **grupo** de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a cumplir su responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto, su rendimiento es por ello la suma de la

contribución individual de cada uno de sus integrantes, no existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto mayor que la suma de las aportaciones.

Un **equipo** de trabajo en cambio, genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.

La administración busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos.

Existen factores que llevan al éxito a los equipos de trabajo, alguno de ellos son:

- **Recursos adecuados:** Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia, una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz es el apoyo que recibe de la organización.
- **Liderazgo y estructura:** Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre las especificidades del trabajo y cómo se ajustan a las aptitudes individuales requiere liderazgo y estructura del equipo, esto lo provee directamente la administración o los propios miembros del equipo. Los líderes necesitan dar poder a sus equipos al delegar en ellos responsabilidades, y es necesario que adopten el papel de facilitadores para asegurar que los equipos coordinen sus esfuerzos a fin de que trabajen unos con otros y no unos contra otros.
- **Clima de confianza:** Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el

comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos.

- **Aptitudes de los miembros:** Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las habilidades de sus miembros.

Los equipos con calificación alta en **extroversión, amabilidad, responsabilidad**, apertura a la experiencia y estabilidad emocional, tienden a recibir una calificación más alta por su desempeño. Es de suma importancia reconocer el nivel mínimo de **amabilidad** que necesitan tener los miembros, ya que los equipos funcionan peor si tienen uno o varios integrantes desagradables. Las personas **responsables** son valiosas porque son buenas para apoyar a sus compañeros de equipo y también tienen buena sensibilidad de cuándo se necesita en verdad el apoyo. Los **extrovertidos** se comunican mejor entre sí y aportan mejores ideas, lo que hace que los equipos constituidos por gente abierta sean más creativos e innovadores.

- **Asignación de roles:** Los equipos tienen necesidades diferentes es por ello que deben seleccionar a sus integrantes de modo tal que se garantice que se cubrirán la totalidad de roles. Los administradores necesitan conocer las fortalezas que cada persona aporta a un equipo, seleccionar a los miembros adecuados y asignarles las tareas que más se ajusten a sus personalidades. Al hacer coincidir las preferencias individuales con las demandas de los roles en el equipo, los gerentes incrementan la probabilidad de que los integrantes funcionen bien trabajando juntos.
- **Tamaño de los equipos:** los equipos más eficaces tienen menos de 10 miembros. Cuando los equipos tienen exceso de integrantes, la cohesión y confiabilidad mutua disminuye, aumenta la pereza social y más personas

hablan menos entre sí. Además, los equipos grandes tienen problemas para coordinar y comunicarse en especial cuando hay presiones de tiempo.

- **COMUNICACIÓN:** La comunicación perfecta se da cuando un pensamiento e idea se transmite de tal modo que la imagen mental percibida por el receptor sea exactamente la misma que la visión del emisor.

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización:

control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa de varias maneras para **controlar** el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. La comunicación impulsa a la **motivación** porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño si éste fuese insatisfactorio. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la **expresión emocional** de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la **toma de decisiones**, proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones.

Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, estimular a éstos en su desempeño, proporcionar un medio para la expresión emocional y brindarles la información necesaria para la toma de decisiones.

- **LIDERAZGO:** Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o metas.

El liderazgo juega un papel central en la comprensión del comportamiento de los grupos, debido a que es el líder quien por lo general da la dirección hacia donde se deben dirigir.

Los ideal sería que los líderes tengan la capacidad para inspirar a otros a fin de que actúen más allá de sus intereses personales inmediatos, que tengan bien en claro en lo que creen y valoran, que actúen abiertamente y de buena fe con base en esos valores y creencias, que logren que sus seguidores lo consideren como una persona ética creadora de confianza (expectativa positiva de que otra persona no actúa de manera oportunista: con palabras, acciones o decisiones), que compartan información, estimulen la comunicación abierta y sigan sus ideales, con todo esto se lograría que la gente tengan fe en ellos.

Cuando los seguidores confían en el líder están dispuestos a ser vulnerables ante las acciones de éste, confían en que no se abusara de sus derechos e intereses. Es improbable que las personas se fijen o sigan realmente a alguien que perciben como deshonesto o aprovechador de ellos.

- **PODER:** El poder se refiere a la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de A. El poder puede existir sin que se use, es una capacidad o potencial, alguien puede tener poder pero no imponerlo, para que este se aplique en necesario que exista una dependencia. Una persona tiene poder sobre alguien solo si le controla algo que desea.

Existen 2 tipos de poder:

- o **Poder formal:** se basa en la posición que tiene un individuo en una organización, proviene de la capacidad de obligar o recompensar, es una autoridad formal.

El poder formal está integrado por: **Poder coercitivo**: una persona reacciona por miedo a los resultados negativos que pueden ocurrir si falla en su cumplimiento; **Poder de recompensa**: Las personas cumplen los deseos o instrucciones de otro porque hacerlo les produce beneficios tanto financieros como no; y **Poder legítimo**: se da por la posición que alguien tiene en la estructura, representa la autoridad formal para controlar y usar los recursos organizacionales.

- **Poder personal**: existe sin ser necesario tener un puesto formal en la organización.

Al poder personal lo forman: **Poder del experto**: es la influencia ejercida como resultado de la experiencia, aptitudes o conocimiento especiales; y **Poder de referente**: se basa en la identificación de una persona que tiene recursos o características personales deseables, se desarrolla por la admiración de otros y el deseo de ser como esa persona. Ciertos individuos tienen poder de referente no porque ocupen determinados puestos, sino porque son capaces de influir en otros mediante su dinamismo carismático, simpatía y efectos emocionales.

- **POLÍTICA**: Definiremos el comportamiento político en las organizaciones como aquellas actividades que no requieren ser parte del papel formal de alguien, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas de la organización.

Existe el comportamiento político **legítimo** que se refiere a la política normal de cada día: quejarse con un supervisor, formar coaliciones, obstruir decisiones organizacionales por apego excesivo a las reglas, desarrollar contactos fuera de la organización a través de las actividades profesionales propias, etc; o un comportamiento político **ilegítimo** que es aquel que viola las reglas.

Debido a que la mayor parte de decisiones tienen que tomarse en un clima de ambigüedad y con recursos limitados, las personas en las organizaciones usarán cualquier arma de influencia con el fin de lograr apoyo a sus metas e intereses, esto es lo que produce las actividades políticas, “politiquear”.

Las culturas que se caracterizan por la poca confianza, ambigüedad en los roles, sistemas poco claros de evaluación del desempeño, prácticas de asignación de recursos de suma cero, toma de decisiones democráticas, muchas presiones para el desempeño, etc, son propensos a aplicar la politiquería y lo más probable que se trate del tipo ilegítimo. A continuación explicaremos las razones: La **confianza** tiende a suprimir el comportamiento político en general e inhibir las acciones ilegítimas en particular. **La ambigüedad de los roles** significa que los comportamientos del empleado no están claros, por ende, hay pocos límites y control en las funciones y/o actividades, dentro de ellas las políticas. Entre más usen las organizaciones **criterios subjetivos en la evaluación del desempeño** o hagan énfasis en **una sola medición del resultado**, más probable es que un empleado se relacione con politiquería. Los criterios subjetivos para evaluar el desempeño crean ambigüedad, a medida que esta crece, también lo hace la probabilidad de que el empleado se involucre en la política, así como el uso de una sola medición de resultados invita a los individuos a hacer lo que sea necesario para “verse bien” en esa medición, es probable que sea a expensas de perjudicar a otros o descuidar otras partes importantes del trabajo que no se evalúan. Mientras más importancia le dé una organización al **enfoque de suma cero o ganar/perder** para dar recompensas, más empleados se verán motivados para practicar la politiquería. El enfoque de suma cero trata al “pastel” de premios como algo fijo de modo que cualquier ganancia que logre una persona o grupo, será a costa de otros, si uno gana, el otro debe perder, esta práctica invita a hacer ver mal a los demás y a exagerar la

visibilidad de lo que uno hace bien. Cuando los empleados miran a las personas de la alta dirección involucrarse en comportamientos políticos, en especial cuando lo hacen con éxito y se los premia, se crea un clima de apoyo a la politiquería, el accionar de los altos directivos da una sensación de aprobación a los empleados, pues está implícito que dicha conducta es aceptable.

Respecto de las relaciones que existen entre este tema y las variables dependientes, podemos nombrar las siguientes: La política organizacional tiende a incrementar la ansiedad y el estrés, esto puede deberse a la percepción de que si no se participa, alguien puede estar perdiendo terreno ante otros que sí son politiqueros activos y a largo plazo, cuando esta actividad se hace demasiado difícil de manejar y se percibe como un ambiente injusto y amenazador, también incrementa la probabilidad de renuncia de los trabajadores, y/o disminución en su desempeño.

El problema de que las personas perciban como una amenaza a la política en lugar de una oportunidad, está en que éstas responden con comportamientos defensivos y reactivos para evitar acción, culpa o cambio, y con frecuencia este tipo de comportamientos se asocian con sentimientos negativos hacia el trabajo y su ambiente.

- **CONFLICTO:** El conflicto es una situación en la cual dos o más personas con intereses diferentes entran en confrontación, oposición o emprenden acciones con el objetivo de dañar o eliminar a la parte rival.

Las personas en las organizaciones experimentan diversos conflictos, los cuales pueden deberse a: incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base a expectativas de comportamiento, etc.

El conflicto es absolutamente necesario siempre que apoye a las metas del grupo y mejore su desempeño sin dificultar el progreso, es constructivo si mejora la calidad de las decisiones, si estimula la creatividad y la innovación, si aumenta el interés y

curiosidad entre los miembros del grupo, si se convierte en el medio por el cual los problemas pueden ventilarse y las tensiones liberarse, si alimenta un ambiente de autoevaluación y cambio, también puede mejorar la calidad de la toma de decisiones si permite que se consideren todos los puntos de vista y que no se actúe en forma pasiva o sin fundamentos, induce al análisis y/o reordenamiento de las metas y actividades del grupo y por último incrementa la probabilidad de respuesta al cambio.

Los grupos compuestos por miembros con intereses diferentes tienden a producir soluciones de más calidad para diversos problemas que los grupos homogéneos.

Los líderes deben mantener un cierto nivel mínimo de conflicto, el suficiente para que el grupo se conserve como viable, autocrítico y creativo, sin permitir excesos y controlando siempre que sean los necesarios para hacer crecer la organización sin dañarla.

- **NEGOCIACIÓN:** Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien, es una actividad dinámica en los grupos y organizaciones.

Existen diversas estrategias de negociación que conllevan diferentes comportamientos por parte de los miembros, entre ellas podemos nombrar: **Arreglo distributivo:** busca dividir una cantidad fija de recursos; presenta una situación de ganar/perder; resuelve disputas, pero es frecuente que afecte negativamente la satisfacción de uno o más de los negociadores debido a que se centra en el corto plazo y confronta, cualquier ganancia que uno obtenga es a expensas de la pérdida del otro; o **Arreglo integrador:** negociación que busca uno o más arreglos que generen una solución ganar/ganar, tiende a arrojar resultados que satisfacen a todas las partes y construyen relaciones duraderas. Las condiciones necesarias para que este tipo de negociación tenga éxito, es que las partes estén abiertas respecto de la información y actúen de buena voluntad

ante sus preocupaciones, que tengan sensibilidad ante las necesidades de la otra, que confíen en su contraparte y estén dispuestas a mantener la flexibilidad.

CONCLUSIONES A TENER EN CUENTA POR LOS GERENTES

Equipos de trabajo: El cambio de trabajar solo a hacerlo en equipo requiere que los trabajadores cooperen con otros, compartan información, confronten sus diferencias y sublimen sus intereses personales por el mayor bienestar del equipo.

Se ha descubierto que los equipos eficaces tienen características comunes: recursos adecuados, liderazgo eficaz, clima de confianza y una evaluación del desempeño y sistema de recompensas que reflejan las contribuciones del equipo.

También cuentan con individuos con experiencia técnica, capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, aptitudes interpersonales, calificaciones altas en extroversión, amabilidad, responsabilidad, estabilidad emocional, etc.

Los equipos eficaces suelen ser pequeños –menos de 10 personas– con miembros comprometidos en un propósito común y donde cada uno de ellos confía en trabajo y la capacidad del equipo, manejan los conflictos e incentivan a lograr el grado mínimo de pereza social.

Debido a que las organizaciones y sociedades individualistas atraen y recompensan los logros individuales, es más difícil crear jugadores de equipo en dichos ambientes. Para hacer la conversión, la administración debe tratar de seleccionar individuos con aptitudes interpersonales que los hagan jugadores de equipo eficaces, brindar capacitaciones para adquirir aptitudes en trabajos en equipo, así como recompensar a los individuos por sus esfuerzos de cooperación.

Comunicación: Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias en las comunicaciones incrementan la incertidumbre y genera un efecto negativo en la satisfacción, entre menos distorsión haya en la comunicación, los empleados recibirán más información,

retroalimentación y otros mensajes de la gerencia que reducirán las ambigüedades y aclararán las tareas a realizar.

Hay evidencias que demuestran una relación positiva entre la comunicación eficaz (que incluye factores como la confianza percibida, la exactitud que se percibe, el deseo de interacción, la receptividad de la alta dirección y los requerimientos de información hacia arriba) y la productividad del trabajador, por tanto, la elección del canal correcto brindará positivos resultados a la organización. Aunque hay que tener en cuenta que la comunicación perfecta no existe, debido a que el factor humano genera distorsiones que no son posibles de anular por completo.

El proceso de comunicación representa un intercambio de mensajes, este tendrá éxito si el receptor interpreta y entiende lo que el emisor pretende transmitir. Cualesquiera sean las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la mente del receptor representa su realidad, y es esta “realidad” la que determina el desempeño y/o comportamiento del receptor.

Liderazgo: Las organizaciones buscan cada vez más gerentes que tengan cualidades de liderazgo. El atributo “liderazgo” se da a personas que son inteligentes, amigables, aptos en lo verbal, etc.; en la medida en que los gerentes proyecten dichas cualidades, los demás los considerarán líderes.

Las pruebas y entrevistas ayudan a identificar personas con cualidades de liderazgo lo que auxilia a los directivos preocupados por llenar los puestos claves de sus organizaciones. Además de centrarse en la selección de los líderes, los directivos también deben considerar invertir capacitaciones sobre el tema. Muchos individuos con potencial de liderazgo mejoran sus aptitudes por medio de cursos formales, talleres, responsabilidades en puestos rotatorios, entrenamiento, etc.

Poder: El gerente que desea maximizar su poder intenta incrementar la dependencia que tienen los demás hacia él. La forma de aumentar el poder, por ejemplo, es desarrollando conocimientos o aptitudes que necesita el jefe de la empresa y para los que percibiera que no hay sustituto fácil.

Se ha dicho, por ejemplo, que cuando las personas de una organización son difíciles, argumentadoras y temperamentales, puede deberse a que se hallan en puestos sin poder, en los que las expectativas de desempeño que se tiene de ellas exceden sus recursos y capacidades.

Hay evidencias de que las personas responden de manera diferente a las distintas bases de poder. El poder de expertos y referentes surgen de las cualidades personales del individuo, a diferencia, el poder de coerción, recompensa y legítimo se derivan de la estructura de la organización. Debido a que es más probable que la gente acepte con entusiasmo y compromiso a un individuo a quien admiran o cuyo conocimiento respetan (en vez de aquel que para influir se basa en su puesto), el uso eficaz del poder de expertos y referentes debe llevar a una mayor motivación, desempeño, compromiso y satisfacción de los empleados. El mensaje para los gerentes parece ser “Desarrolle y use su base de poder como experto...”

El poder del jefe también juega un papel importante en la satisfacción del trabajo de los empleados, una de las razones por las que a muchos les gusta trabajar con personas poderosas es que por lo general son agradables, tienen discreción, capacidad para delegar en otros y son ejemplos a seguir dentro de la organización .

VARIABLES A NIVEL ORGANIZACIONAL: El comportamiento organizacional alcanza su nivel más alto cuando se agrega una estructura formal al conocimiento previo del comportamiento del individuo y de grupo. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros, las organizaciones son más que la suma de los grupos que las forman.

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos y actividades. Los elementos que la integran son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización, descentralización y formalización.
 - **Especialización del trabajo:** en vez de que un trabajo completo sea hecho por un solo individuo, lo que se hace es descomponerlo en cierto número de etapas para que cada una de éstas las efectúe una persona. En esencia, los individuos se especializan en la realización de una actividad en lugar de hacer el trabajo completo.
 - **Departamentalización:** Una vez que se han dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, es necesario agruparlos de modo que se coordinen las tareas comunes. La base para agrupar los puestos se llama departamentalización.
 - **Cadena de mando:** Es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo y aclara quién reporta a quién.
 - **Extensión del control:** determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene una organización.
 - **Centralización:** se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. En contraste, entre más participación o facultad para la toma de decisiones tienen los empleados de niveles más bajos, más descentralización hay.
 - **Formalización:** se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces en

el trabajo respectivo hay una cantidad mínima de libertad para lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace. Se espera que los empleados siempre manejen el trabajo de la misma forma, lo que da como resultado una producción consistente y uniforme, existen descripciones explícitas del puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos definidos con claridad.

Las evidencias por lo general indican que: la especialización del trabajo contribuye a una productividad más alta del trabajador, pero al precio de menor satisfacción con su trabajo; la satisfacción de los gerentes con su trabajo se incrementa con el número de empleados que supervisan; las organizaciones que están menos centralizadas tienen un mayor grado de autonomía lo que genera una relación positiva con la satisfacción en el trabajo. Pero antes de sacar estas conclusiones se deben tomar en cuenta las diferencias individuales tales como la experiencia, personalidad, etc; esto va a condicionar cuales son las preferencias de los individuos respecto de los factores anteriormente nombrados. Las personas no seleccionan al azar las empresas que los emplean, los individuos son atraídos, seleccionados y permanecen en aquellas organizaciones que mejor se ajustan a sus características e intereses personales.

- **CULTURA:** Sistema de significado compartido por los miembros de una organización, lo que la distingue de las demás, es la base en que se apoyan los miembros a la hora de actuar ya que ella define el modo de hacer las cosas y la manera en que se supone deben comportarse las personas que integran dicha organización.

En una cultura fuerte los valores fundamentales de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros acepten esos valores y más

grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. Una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores crean un clima interno de mucho control del comportamiento. Este tipo de cultura logra un gran acuerdo entre sus miembros respecto del objetivo de la organización, dicha unanimidad que se logra con lealtad y compromiso hace disminuir el porcentaje de trabajadores que quieren salir de la organización, así es que una cultura fuerte tiene una relación negativa con la rotación del personal.

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización, la primera es que define fronteras, es decir, crea diferencias entre una organización y las demás, la segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, la tercera es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual y, por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar las actitudes y comportamiento de los empleados.

La cultura original se deriva de la filosofía del fundador, éste a su vez, tiene mucha influencia en los criterios que se usan para contratar a los futuros empleados. El modo en que las personas socialicen y se adapten a la organización dependerá del éxito que se logre al hacerlos coincidir con los valores de la empresa.

Las personas que ocupan los cargos más altos establecen y definen lo que es un comportamiento aceptable y lo que no.

- PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

- **Prácticas de selección:** La decisión más importante de RH (Recursos Humanos) que se puede tomar es respecto a quién se contrata, es decir, saber quién es la persona indicada para el puesto requerido, basando el análisis en las características individuales del postulante (aptitud, experiencia, etc.).

- **Programas de capacitación y desarrollo:** Los empleados competentes no lo son para siempre, las aptitudes se deterioran y se hacen obsoletas, por lo que es necesario aprender otras nuevas o reafirmar las necesarias, esa es la razón por la cual las organizaciones gastan mucho dinero cada año o deberían hacerlo en capacitación para sus empleados.
- **Evaluación del desempeño:** Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos; identifican las necesidades de capacitación y desarrollo; reconocen las aptitudes y competencias de los empleados, tanto las adecuadas como las inadecuadas, en el último caso, proponen desarrollar programas correctivos; cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de su desempeño; son la base para asignar recompensas, etc.

En nuestro caso particular que analizamos el comportamiento organizacional, la evaluación del desempeño es de suma importancia para apreciar la conducta de los empleados durante la realización de las tareas.

CONCLUSIONES A TENER EN CUENTA POR LOS GERENTES

Estructura: En la medida en que la estructura de una organización reduzca la ambigüedad y aclare cuestiones como: qué se supone que los empleados hagan; quien es el responsable en cada situación; a quién deben responder, dónde recurrir ante algún inconveniente, etc: facilitará y motivará a los empleados a lograr niveles más altos de rendimiento.

Por supuesto, la estructura también restringe a los empleados debido a que limita y controla lo que hacen. En aquellas organizaciones con altos niveles de formalización y especialización, adherencia estricta a la cadena de mando, delegación limitada de autoridad, y estrecha extensión de control, dan a los empleados poca autonomía por lo que

su comportamiento tiende a variar muy poco. Al contrario, las organizaciones con poca especialización, escasa formalización, extensiones de control amplias, y otras características parecidas, dan a los trabajadores mayor libertad y, por tanto, mayor diversidad en sus comportamientos.

La relación que guarda la estructura de la organización con las variables dependientes como satisfacción, rotación, etc; dependerá de las preferencias e intereses de cada empleado. Lo ideal sería que los trabajadores, respeten y compartan la estructura que aplica la organización.

Cultura: Los empleados forman una percepción general de la organización con base al grado de tolerancia al riesgo, trabajo en equipo, colaboración entre los integrantes de la empresa, etc. Esta percepción general se convierte en la cultura o personalidad de la organización. Así como las personalidades tienden a ser estables durante el tiempo, también lo son las culturas. Cuando una cultura se desajusta con su ambiente, lo ideal sería cambiarla, pero esto es un proceso largo y difícil.

Una de las implicaciones más importantes de la cultura organizacional se relaciona con las decisiones de selección de personal, contratar individuos cuyos valores no coincidan con los de la organización es tener empleados sin motivación ni compromiso, y probablemente insatisfechos con su trabajo, por eso no es de sorprenderse que en estos casos existan altas tasas de rotación.

Políticas y Prácticas de RH: Las políticas y prácticas de recursos humanos de una organización representan fuerzas importantes que dan forma al comportamiento y actitudes de los empleados.

Las prácticas de selección de una organización determinarán quién es contratado, si éstas están diseñadas adecuadamente, deberían ser capaces de identificar a los candidatos competentes que mejor se ajusten al puesto y a la organización. El uso de herramientas

apropiadas de selección aumentará la probabilidad de que se elija la persona correcta para cada vacante, pero cuando se cometen errores, el desempeño del candidato escogido será menos satisfactorio y tal vez necesite mayor capacitación, en el peor de los casos, será inaceptable y la empresa necesitará encontrar un sustituto.

Una vez contratado, son más que necesarias las capacitaciones debido a la mejora que logran en las aptitudes necesarias para que el empleado realice con éxito su trabajo.

Por último se debería evaluar el desempeño del empleado, calificando con exactitud su rendimiento con el fin de tomar decisiones y asignar recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño hace énfasis en criterios equivocados o evalúa erróneamente el desempeño real, los trabajadores recibirán premios o castigos injustos, esto tiene consecuencias negativas tales como poco esfuerzo, falta de motivación, mayor ausentismo, insatisfacción laboral o la búsqueda de otras oportunidades de empleo.

CAPÍTULO 3: ÉTICA

CONCEPTO

El término ética procede de la voz griega "ethos", que significa uso o costumbre. Aquí se utilizará indistintamente como sinónimo de moral, cuyo origen es el término latino "mores", algo perteneciente al carácter de la persona, o modo acostumbrado de obrar, acción, o costumbre.

En una primera aproximación al concepto, cabe decir que un comportamiento se califica como ético precisamente cuando contribuye al desarrollo de las cualidades propias del ser humano o, lo que es lo mismo, cuando hace al individuo mejor persona, cuando su calidad humana crece.

El bien, en sentido ético, se atribuye a la perfección de la persona como tal, al desarrollo de su dimensión propiamente humana. El mal, en sentido ético, es aquello que deshumaniza.

Desde esta primera aproximación sobre lo que es la ética, se entiende que la mayor parte de las tradiciones filosóficas y religiosas establezcan como una norma básica o regla de oro ``haz con los demás lo que quisieras que hagan contigo``.

La ética se caracteriza por un saber teórico y a la vez uno práctico, no se reduce a un conocimiento acerca de lo que está bien o mal, sino que es un saber ``para`` y un saber ``desde``. Esto ayuda a las personas a decidir cómo deben actuar para desarrollarse en plenitud, algo que todos buscan y que desde la antigüedad clásica se ha llamado felicidad.

Por ejemplo quien actúa con justicia de modo habitual, es una persona justa, algo que además de generar confianza en el propio obrar y satisfacción del personal, supone el reconocimiento como tal. La persona justa es conocida por sus obras y por ello digna de confianza. La confianza surge entre otros motivos, como resultado de la calidad ética del comportamiento del individuo.

En el campo de la ética, la excelencia humana y la virtud se convierten en sinónimos. Ser una persona excelente es sinónimo de honesto, íntegro, transparente, virtuoso, etc.

El comportamiento humano es entendido, desde la ética, como una tarea de construcción, de desarrollo creativo de una vida armónica con uno mismo y con el entorno, de la búsqueda de la excelencia y la mejora continua, lo que requiere un renovado esfuerzo. Este esfuerzo para lograr la mejora, constituye un proceso de aprendizaje que se da en todo ser humano desde la más temprana edad hasta el final de la vida. Este aprendizaje va transformando a la persona por medio de la repetición de actos libres que generan hábitos, si estos son positivos, decimos que estamos en frente de virtudes éticas, si son negativos, hablamos de vicios.

La virtud es el hábito adquirido en hacer el bien, por lo tanto exige la actitud de buscarlo constantemente tanto en uno mismo como en los demás.

Como se desprende de lo expuesto, "bienes, normas y virtudes" son 3 dimensiones básicas de la ética. En las acciones humanas se aúnan estas 3 dimensiones de manera diversa. El bien

se presenta como aquello a lo que aspiramos las personas, y para lograrlo descubrimos los modos más o menos correctos. Las normas de actuación sirven de guía para llegar al fin propuesto. La aplicación práctica de lo bueno, se convierte en lo que llamamos virtud.

La ética constituye una dimensión propia del ser humano, ante esta realidad se la puede asumir o ignorar pero las consecuencias de obrar de un modo u otro conforme a las normas éticas o en contra de ellas, son inevitables.

PARADOJAS DE LA ÉTICA

En primer lugar decimos que la ética se puede exponer pero no imponer, esto significa que se puede presentar pero es totalmente libre de aprenderla.

Es cierto que las leyes pueden y deben imponer normas éticas básicas pero la actuación éticamente buena va mucho más allá de eso.

En segundo lugar la ética nunca se termina de aprender debido a que el ser humano busca mejorarse constantemente, así como las organizaciones, este dinamismo lleva a que unos días se avance y otros se retroceda, pero cada nuevo día constituye una oportunidad para mejorar.

En tercer y último lugar decimos que aprender ética es arriesgado debido a que el aprendizaje requiere siempre estar dispuesto al cambio, requiere de la sencillez propia del que se deja ayudar. La ética es para toda persona que quiera mejorar como tal y, en particular, la ética organizacional es para aquellos que quieran hacer de su ámbito de trabajo un lugar, no solo más eficiente y eficaz, sino más humano en búsqueda de la excelencia de la calidad humana.

ÉTICA Y TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

Para poder hablar de la dimensión ética del trabajo profesional en las organizaciones debemos aclarar qué se entiende por trabajo. Es aquella actividad de carácter público o

privado que supone una aportación positiva a la sociedad y que constituye una fuente de ingresos para quien lo practica. Cualquier trabajo, en cuanto que es un acto humano, tiene una dimensión técnica y otra ética, se puede trabajar bien técnicamente hablando, pero con intenciones malas o viceversa. La ética o lo que es lo mismo la posibilidad del desarrollo humano es lo propio de aquellos seres que poseen entendimiento y voluntad libre, precisamente por este motivo, el trabajo profesional se convierte en ocasión de desarrollo humano en la medida en que en él se pone en juego la libertad. En este sentido en una primera aproximación, se puede calificar como trabajo éticamente bueno aquel que permite el desarrollo humano de quien lo realiza. El trabajo es un bien en la medida en que es ocasión para la mejora personal e inseparablemente cuando constituye una aportación positiva a la sociedad. El logro de la perfección del individuo y de la sociedad a través del trabajo no es posible sin esfuerzo, pero un esfuerzo que contribuye a la generación de conocimiento, habilidades y hábitos que hacen mejor a la persona que lo realiza y a aquellos a los que sirve y con quien se relaciona.

La profesionalidad en el trabajo implica que técnica y ética son inseparables, y la razón es que la acción técnica llevada a cabo por la persona, es inseparable de la persona misma. Toda acción humana, si es libre y responsable, implica un efecto externo (la cosa producida) y otro interno (el mejoramiento o empeoramiento personal). Esta inseparabilidad de lo técnico y lo ético explica qué comportamientos no éticos nunca pueden formar parte de las exigencias de la profesión. Las empresas deben hacer bien las cosas para poder hacer el bien, un servicio profesional de calidad ofrece un trabajo bien hecho.

El trabajo constituye, o así debería ser, un medio insustituible para el desarrollo de las propias cualidades o virtudes personales.

El trinomio ético bien, norma y virtud se conjugan en perfecto dinamismo cuando se habla del trabajo. Un trabajo bien hecho constituye mayor bien para el que lo realiza y para quien lo

contrata si se pone en práctica normas o principios básicos como son: hacer las tareas con atención e interés, cuidar y proteger los bienes de la organización, actuar con mentalidad de ahorro, cuidar los detalles, etcétera. El cumplimiento de los propios deberes profesionales, no solo es un deber, sino además una ocasión para el desarrollo de la propia plenitud.

Como consecuencia de lo expuesto, la organización se verá beneficiada por el trabajo de quienes la componen en la medida en que éste esté bien hecho. Por esta razón, aquello que es un deber para el trabajador, constituye un derecho para la organización. Conviene no olvidar también las circunstancias que rodean al trabajo, de modo que deben darse al menos las condiciones básicas que lo hagan digno. Es evidente que la organización y quienes la dirigen tienen la responsabilidad que esto ocurra.

ÉTICA Y TRABAJO EN LA ALTA DIRECCIÓN

Tener poder dentro de una organización implica tener la capacidad de influir en el comportamiento del resto de sus miembros. Esa capacidad de mandar, propia de los cargos de responsabilidad, tiene como misión principal la de planificar, organizar y controlar que se logren los objetivos organizacionales. Para esto, las personas con cargos directivos desempeñan distintos papeles o roles que han sido agrupados en tres aspectos: el de toma de decisiones, el de relaciones interpersonales y el de manejo de la información. Lo ideal de tener poder es aplicar ésta capacidad en influir de la manera deseada o adecuada en la conducta de otros.

Entender las bases del poder constituye un elemento necesario tanto para quienes lo ostentan como para quienes deben atender las órdenes. El uso del poder repercute en la generación o destrucción de confianza.

Como se explicó en el capítulo anterior aplicar el poder experto o de referencia sería lo óptimo debido a que se valora la experiencia, conocimiento, talento y la admiración hacia quien lo aplica.

EL COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

El primer tipo de compromiso que existe es el afectivo que refleja el apego emocional, la identificación e implicación afectiva con la organización.

El segundo tipo es el compromiso de permanencia que refleja el cálculo de los costes asociados a dejar o abandonar la organización.

El tercer tipo es el normativo que refleja la percepción de obligación que se tiene para seguir en la organización.

El compromiso afectivo está en el plano de la búsqueda de “bienes agradables”, es posible hablar de lealtad a otras personas y/o a la organización.

El compromiso de permanencia a diferencia del anterior, es calculado, del tipo coste beneficio y, responde a la búsqueda de “bienes útiles”.

Por último el compromiso normativo respondería a la búsqueda de los “bienes morales o éticos”, existe un sentido de pertenencia que se apoya en el plano del deber, más que en el de lo afectivo o racionalmente calculado.

La relación con la organización sería más duradera probablemente si estuviese cimentada en las tres dimensiones a la vez. De esta relación entre confianza y compromiso parece lógico deducir que éste último será mayor y más duradero en la medida en que los miembros confíen en la propia organización.

Hablar de organización humana supone hablar de un conjunto de personas que se unen para conseguir los objetivos comunes mediante medios tangibles o intangibles sin perder de vista la misión que es su objeto o razón de ser. La declaración explícita de la misión puede

ayudar a que la organización se mantenga unida, dando a sus miembros un sentido de dirección compartido.

La ética junto a la eficacia y eficiencia son aspectos constitutivos de la propia naturaleza de toda organización, no basta con tener solo estas dos últimas, pues se basan en los fines y medios de las organizaciones pero no consideran explícitamente a quien las integran que son las personas. La formación ética pasa por el aprendizaje mediante la reflexión, el estudio y la adquisición de criterio, en definitiva, mediante la formación de la conciencia, de esa capacidad de juzgar sobre el bien y el mal de cada acto concreto.

TOMA DE DECISIONES Y NORMAS ÉTICAS

El proceso de toma de decisiones puede definirse como el conjunto de pasos que permiten diagnosticar un problema o aspecto sobre el que hay que tomar una decisión, diseñar alternativas para su solución, elegir la mejor y asegurarse o controlar que haya sido la correcta.

Considerar la racionalidad ética en el proceso de toma de decisiones implica tener en cuenta si existe intención de hacer el bien, siguiendo para ello, las normas éticas que se desprenden de un juicio racional sobre lo bueno y malo de la decisión y poniéndolas en práctica en el marco de una circunstancia concreta con la ayuda de cualidades humanas necesarias. La intención de hacer el bien supone que se debe actuar honradamente en cada fase del proceso de la toma de decisiones. La honradez ética en el proceso de toma de decisiones requiere por parte de quien decide la capacidad de dialogar, escuchar y explicar lo que sea necesario, realizar un juicio justo que contribuya al bien común de la organización. Una persona que decide con estos criterios cabe suponer que contribuirá a la generación de confianza.

TRES CRITERIOS ÉTICOS DE DECISIÓN

Un individuo puede usar tres criterios diferentes para hacer elecciones éticas. El primero es el del utilitarismo, en el que las decisiones se toman sólo con base en sus resultados o consecuencias. La meta del utilitarismo es proporcionar el mayor bien al mayor número de personas. Esta visión es la que tiende a dominar en la toma de decisiones de los negocios, es consistente con metas como la eficiencia, la productividad y las utilidades cuantiosas. Al maximizar las utilidades, por ejemplo, un ejecutivo de negocios afirmarí que está asegurando el mayor bien para el mayor número de personas pero paralelamente firma órdenes de despido para el 15 por ciento de sus empleados.

Otro criterio ético es centrarse en los derechos. Éste requiere que los individuos tomen decisiones consistentes con las libertades y los privilegios fundamentales que establecen documentos como el Acta de Derechos. Al tomar decisiones, hacer énfasis en los derechos significa que se respetan y protegen aquellos que son básicos para los individuos, como el derecho a la privacidad, a la libre expresión y a un juicio justo. Por ejemplo, el uso de este derecho protegería la libertad de expresión de aquellos individuos que reportan al exterior las prácticas faltas de ética que realiza su empleador.

Un tercer criterio es centrarse en la justicia. Esto requiere que los individuos impongan y hagan obedecer las reglas con justicia e imparcialidad, de modo que haya una distribución equitativa de los beneficios y costos. Es común que los miembros de los sindicatos vean con buenos ojos este enfoque, ya que justifica por ejemplo, el pago del mismo salario para un trabajo dado sin importar las diferencias de desempeño, y el uso de la antigüedad como el determinante principal cuando se tomen decisiones de despidos.

Cada uno de los tres criterios tiene ventajas y desventajas. Centrarse en el utilitarismo promueve la eficacia y productividad, pero puede suceder que se ignoren los derechos de ciertos individuos, en particular aquellos con representación minoritaria en la organización. El empleo del criterio de los derechos protege a los individuos de ser lesionados y es

consistente con la libertad y la privacidad, pero crea un ambiente de trabajo legalista que obstaculiza la productividad y la eficiencia.

Centrarse en la justicia protege los intereses de los menos poderosos y con poca representación pero estimula un sentido de derecho a algo que reduce la predisposición a correr riesgos, innovar y aumentar la productividad.

Quienes toman las decisiones, en particular en organizaciones lucrativas, tienden a sentirse seguros y cómodos cuando emplean el utilitarismo. Muchas acciones cuestionables llegan a justificarse cuando se determina que son en nombre de los mejores intereses de la organización y de los accionistas.

El incremento de las preocupaciones de la sociedad sobre los derechos individuales y la justicia social sugiere la necesidad de que los gerentes desarrollen estándares éticos basados en criterios que no sean solo utilitaristas. Esto constituye un reto importante para los gerentes de la actualidad debido a que la toma de decisiones con criterios como los derechos individuales y la justicia social involucran muchas más ambigüedades de las que implican criterios utilitaristas como la eficiencia y las utilidades. Esto ayuda a explicar por qué se critica a los directivos cada vez más por sus acciones. En términos utilitaristas se justifican decisiones como subir los precios, vender productos que tienen efectos nocivos en la salud del consumidor, cerrar plantas ineficaces, despedir grandes números de empleados, trasladar la producción al extranjero para reducir los costos, etc. Sin embargo, éste ya no puede ser el único criterio con el que se juzgue cuáles decisiones son buenas.

LA ACCIÓN HUMANA Y SUS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS

La acción humana lo es en la medida en que se supone una decisión libre de la voluntad motivada por una intención. Entendimiento y voluntad interviene en toda acción.

El entendimiento permite razonar y la voluntad la capacidad de elegir.

El juicio ético de una acción debería considerar la decisión en sí, la intención que la motiva, las circunstancias que la rodean y las consecuencias que esta provoca.

Si la decisión en sí es lícita pero está motivada por una mala intención, la acción en sí es mala más allá de los efectos que produzca, además se debe analizar las circunstancias pues estas podrán influir en que sea mejor o peor, en qué contribuye más o menos al bien propio y al de la organización.

Toda acción acaba teniendo consecuencias sobre el que actúa, sobre las personas que son afectadas y sobre la organización.

LA DIMENSIÓN ÉTICA DE LA MOTIVACIÓN

La persona actúa por razones o motivos, estos son los objetivos que incitan a obrar de un determinado modo.

Las teorías de la motivación tienen por objetivo explicar cuáles son las necesidades humanas o los motivos que mueven a la persona a comportarse de determinada manera. En la medida que existan razones que justifiquen la satisfacción de las necesidades, la persona estará motivada y seguirá realizando la tarea. Pero estos estudios centran su atención en el "que, porque, y como" de la motivación humana, es decir, en la descripción de los motivos observables que provocan el obrar humano y en cómo se producen los procesos de la motivación, dejando de lado el análisis del "para qué". El no considerar este punto, supone perder de vista la intencionalidad que tiene quien pretende incitar a que alguien se comporte de determinada manera o cumpla con determinados objetivos.

Quizás uno de los mayores avances en el estudio de la relación entre motivación y ética, se deba a los trabajos realizados por el profesor Perez-Lopez, quien distingue 3 tipos de motivos o justificaciones que despiertan el proceso de motivación.

Los motivos extrínsecos son definidos como "lo que se espera recibir a cambio de la acción" ya sea algo positivo como los premios, o algo negativo como los castigos. En definitiva es la respuesta que provoca dicha acción desde el exterior.

Los motivos intrínsecos se definen como "lo que se espera aprender o disfrutar realizando la acción", el disfrute al trabajo o el aprendizaje que se logra, es decir, la satisfacción que se espera obtener por ser el agente realizador de determinada acción.

Y los motivos trascendentes son definidos como "lo que se espera que otras personas se beneficien con la acción", el bien que la acción produce en los demás, un concepto de persona que con su actuación no solo busca recibir sino también dar.

El modelo anteriormente presentado explica comportamientos humanos que llevan a salir del propio yo, como la cooperación desinteresada, la disposición a ayudar a los colegas, el sacrificio por los demás, la asociación, todos los tipos de relación en donde no se busca solo el interés personal sino que entra el espíritu de sacrificio y la disposición para el servicio.

Este modelo complementa a la propuesta de motivación de los enfoques clásicos al considerar de modo explícito la dimensión ética, la capacidad de moverse en busca del bien común y no sólo del propio.

Ejemplos de esto se puede ver quizás en aquellos vendedores que realizan su tarea para ganar dinero (motivación extrínseca), porque les gusta el proceso de venta en sí mismo (motivación intrínseca) y además porque les interesa brindar un buen servicio al cliente (motivación trascendente).

También lo podemos observar en padres que se levantan de noche a calmar a su bebé; lo harán para poder seguir durmiendo (motivación extrínseca), para disfrutar de la paz de su criatura (motivación intrínseca) y porque ellos lo necesitan (motivación trascendente).

El problema que tiene muchas organizaciones, es el de interpretar a la ética o motivación trascendente como prohibición, limitación, etc., en vez de analizarla como la posibilidad de

desarrollo personal, de mejora continua. Quizás pueda pensarse que este tipo de comportamientos sean idealistas o poco relacionados con el mundo de las organizaciones, sin embargo, las empresas que lo implementan son las que obtienen mejores resultados, esto es debido a que son conscientes que su existencia es posible gracias a las personas que trabajan día a día y a los clientes a quienes se les brinda el servicio. Si no es para servir no tiene sentido la organización.

El primer cliente de la organización es el "interno", aquella persona que realmente ofrece el servicio a los demás mediante su trabajo personal. Si el propósito es dar un buen servicio al exterior, el proceso debería comenzar en el interior de la organización. Si la actitud de servicio no comienza en el plano de lo personal poniéndose quien trabaja en el lugar de quien es receptor de la tarea que realiza y teniendo un buen trato con los colegas de trabajo, entonces el servicio exterior rara vez será de calidad. Cuando las personas descuidan a aquellos que comparten su trabajo diario es evidente que algo falla en las relaciones humanas y que existen problemas internos en la organización, a la larga esto no deja de repercutir en el servicio final que ofrecen y terminará dificultando el logro del propósito de la organización.

Ser un "buen trabajador" incorpora al trabajo la dimensión ética, que implica hacer el trabajo no solo por interés personal sino pensando además en el bien ajeno.

La importancia de este tipo de motivación no se limita exclusivamente a ser un motor de arranque en el plano personal para luego lograr resultados a nivel organizativos, sino que además propone un trabajo más humano, un desarrollo pleno de la persona.

ÉTICA Y LIDERAZGO

El liderazgo tiene lugar cuando algún miembro de un grupo tiene la capacidad de influir en la motivación o competencias del resto. La clave no está en el que hace sino en el cómo lo hace.

La influencia que logra un buen líder se logra gracias a su obrar técnico, su comportamiento, personalidad, ideas e implementación de la ética ya que ésta es sinónimo de confianza en sus colaboradores e interés por su desarrollo humano.

Al líder se lo admira tanto por su eficacia o capacidad de alcanzar bienes útiles como su habilidad de lograr bienes agradables y éticos. Aunque puede haber liderazgo incluso cuando algunas de ellas esté ausente, cabe pensar que el grado de influencia será mayor en la medida que se den todas en conjunto.

Cabe aclarar que si alguien pretendiera desarrollar su capacidad de liderazgo, el primer punto a tener en cuenta debería ser el de una buena preparación técnica. Por muy simpática que sea una persona en el trabajo, o por excelente que sea su comportamiento ético, si no sabe de su profesión difícilmente arrastrara a sus colegas en el ámbito profesional.

Respecto de la confianza y buen comportamiento, cuando el líder busca la adhesión a costa de no respetar la dignidad de sus seguidores, no cabe hablar de liderazgo en sentido estricto sino más bien de manipulación y, cuando esta es percibida, difícilmente puede durar el liderazgo ya que es irreal, se apoya sobre la desigualdad en la relación, sobre la falta de transparencia, sobre el desconocimiento de las intenciones, etc.

La honestidad también es absolutamente esencial en el liderazgo, después de todo, si se sigue a alguien se pretende que esa persona sea digna de nuestra confianza. Llamamos honestidad a aquella cualidad que posee una persona recta, honrada, razonable, justa, etc. Esta última es una virtud fundamental de la persona respecto a su relación con los demás, es la voluntad de dar a cada uno lo que le corresponde, no se trata de un "valor subjetivo" sino de una norma de conducta ética universal que se convierte en obligación para cualquier ser humano por ser algo que contribuye al bien de la persona y de la comunidad.

La persona que procura actuar con justicia reconoce el derecho al propio desarrollo personal de quienes trabajan en una organización y lo defiende exigiendo posibilidades de

formación, conoce el derecho a una vida digna y la reivindica proponiendo mejores condiciones laborales, conoce el derecho al honor y la fama y los fomenta evitando la crítica y la murmuración, reconoce el derecho a la intimidad y la potencia al pedir respeto a la privacidad o confidencialidad de datos, conoce el derecho a la libre iniciativa y lo suscita animando a la participación.

La justicia, aunque es un elemento constitutivo de la calidad de la persona, es condición necesaria pero no suficiente para provocar una adhesión que vaya más allá de lo estrictamente exigible. Si la justicia no se une con otras virtudes como la humildad, tolerancia, empatía, respeto, veracidad, lealtad, etc.; por citar sólo algunas, podemos encontrarnos ante un liderazgo que no es más que la adhesión de sus colaboradores que confían en que van a recibir de modo justo aquello a lo que tienen derecho en el marco de la relación.

Para ser un auténtico líder el problema suele estar en la incapacidad de desarrollar virtudes morales, no las necesita solo para ser buena persona sino también para desempeñarse profesionalmente. Sin el cariño o aceptación de la gente e implementando solamente la autoridad como herramienta de influencia, a lo largo del tiempo terminará siendo un tirano sin más instrumentos de mando que el puro poder coactivo.

En organizaciones eficientes y eficaces, el papel del líder consiste en diseñar los mecanismos que permiten el buen funcionamiento de la organización, si a esto se le agrega la existencia de un buen clima laboral y una atmósfera de trabajo atractiva, se obtendrán mejores resultados de los esperados. Las actuaciones éticas continuadas, propia de las personas con virtudes éticas, tienen repercusiones en la propia toma de decisiones y en el desarrollo de la confianza entre los miembros de la organización. Esto influye en la excelencia organizativa entendida como el mayor grado de calidad y la mejora del servicio hacia el exterior, por lo tanto, en la medida en que esta excelencia es percibida, probablemente aumente el prestigio y la reputación de la empresa, aunque no podemos

asegurar que esto se de en todo momento y en cualquier organización debido a la libertad humana que hace que existan personas que no siempre actúan de buena fe.

En síntesis podemos afirmar que cuando se actúa a nivel personal con valores éticos, éstos normalmente repercuten de forma positiva en la organización, convirtiéndose en la base para un servicio de mayor calidad y un buen prestigio organizativo traducido en mayores beneficios económicos, políticos y sociales.

La excelencia organizativa no es una utopía, es una meta, un referente, un objetivo que puede ser perseguido si se da en el comportamiento individual de cada miembro, comenzando por quienes tienen mayor responsabilidad pero sin olvidar a nadie.

A continuación nombraremos algunas acciones que se pueden aplicar en la empresa para lograr buenos resultados: **Explicaciones claras de las tareas a realizar y los procesos:** cuando se da esto, cabe esperar que haya seguridad y confianza. Si los procesos funcionan, el resultado final probablemente se alcance brindando un buen servicio al cliente y aumentando la confianza de ellos para con la organización; **Objetivos claros:** comunicar de modo conciso y real que se espera de los trabajadores y brindarles la formación y los recursos necesarios para lograrlo es una acción justa que se debe llevar a cabo debido a que toda persona tiene el derecho de saber que se espera de ella dentro de la organización y contar con los medios necesarios para cumplir; **Veracidad en la comunicación interna:** es difícil que las actividades que realiza la organización no se vean afectadas si las personas que la integran no se manejan con la verdad y si no existe una buena comunicación entre ellas, la falta de esta acción generará un clima poco transparente y un deterioro del servicio brindado al cliente. A medida que la persona va desarrollando virtudes éticas, cabe esperar que se irá construyendo confianza dentro de la organización. En este sentido, recibir explicaciones de personas que piden o mandan algo, supone sentirse y saberse persona valorada como tal; **Delegación de tareas y responsabilidades:** esto lleva a saberse y sentirse parte de un equipo humano

pudiendo ofertar un servicio más completo por ser el resultado de la aportación de todos;

Pedir y escuchar sugerencias: el involucrar al personal de la empresa para que opine o sugiera temas relacionados a la organización incentiva a un clima de mejora continua, de sentido de pertenencia e innovación; **Brindar recompensas justas:** si las personas que trabajan en la organización perciben como justas las recompensas a sus esfuerzos, cabe esperar que confíen, que se sientan seguras y que actúen de modo honrado para con la empresa, también que disminuya el índice de rotación; **Corregir en privado lo errores:** cuando esto no pasa y en su lugar se hace en público, lo más probable es que la persona se inhiba y deje de actuar con libertad, dificulta la comunicación, el diálogo y fomenta a la humillación; **Reconocer los propios errores y pedir disculpas:** esta forma de actuar demuestra manifestación de humildad y reconoce la humanidad de la persona, pues de esta forma los trabajadores reconocen que el otro es humano con posibilidades de equivocarse y siendo consciente de ello, las exigencias pueden ser menores o más tolerables, además las autoridades suelen ser vistas como ejemplos por sus seguidores, el actuar de determinada manera incentiva a que el resto también lo haga; **Corregir lo que está mal:** debe ser realizada dentro de la organización por quien tiene derecho a ello, pues si se deja de hacerlo, se coopera a que se sigan produciendo comportamientos que hacen daño a la organización y a las relaciones humanas que la componen, etc.

Es sorprendente que éste tema haya recibido tan poca atención durante años, el interés sobre la implicancia ética en el liderazgo es muy reciente. Una de las razones por la que nace se debió a la necesidad creciente de incorporar buenos comportamientos en las organizaciones.

Es necesario que la eficacia del liderazgo considere los *medios* que usa un líder para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de éstas. Recientemente, los estudiosos han tratado de integrar el liderazgo ético y carismático proponiendo la idea del **liderazgo**

carismático socializado –el liderazgo que transmite valores centrados en los demás versus en sí mismo, por líderes que son modelos de conducta ética

MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON CALIDAD ÉTICA

La razón de ser de las organizaciones o misión, es una cuestión que tiene que ver con su sentido, con la aportación que realiza a la sociedad en que se desenvuelve.

Conocer cuál es la razón de ser de una organización implica para sus miembros estar en condiciones de lograr la meta común para la que se han unido.

Cuando la misión de la organización es conocida, compartida y buscada de modo conjunto por sus miembros, es razonable pensar que la organización alcanzará mejor su finalidad, que será más eficaz. El conocimiento por parte de todos los miembros de la organización de su razón de ser ayudara a lograr los objetivos, reduciendo en muchos casos la necesidad de invertir tiempo o recursos en explicar cómo resolver problemas o tomar determinadas decisiones.

Para cada organización la misión no es algo que venga dado, lo que una organización quiere ser, es el resultado de aquello que persiguen todos los que la integran bajo la dirección de quienes la gobiernan. En la medida que quienes dirigen sean capaces de transmitir a los miembros la misión, la organización podrá llegar a buen puerto.

La visión indica la percepción del lugar que la organización espera ocupar en el futuro, hacia dónde se quiere dirigir, describe la ruta, el camino a seguir para alcanzar la misión.

Mientras que la misión es la meta más general o el propósito de la organización, el “para qué” estamos aquí, la visión constituye la concreción del “cómo” se logrará alcanzar la misión.

El cambio hacia la calidad ética organizativa requiere que todos los miembros de la organización sepan la respuesta a las cuestiones básicas como el “para qué, y hacia dónde”. Además de saber, es necesario que los miembros quieran lograr este cambio, estén decididos

a actuar con principios comunes que buscan la mejora en cuestión de relaciones éticas. Y junto al saber y al querer, se requiere que las personas puedan poner en práctica normas y conductas de calidad humana, para esto se necesitan medios.

El cambio hacia la calidad ética pasa, en primer lugar, por la reflexión de quienes mandan en la organización acerca de la “visión de la ética”. Como ya se dijo antes, la visión indica la posición futura en la que desea estar la organización, si esta postura no se hace explícita, difícilmente podrá lograrse. Para que la misma sea ética se debe comenzar por establecer criterios mínimos de justicia legal para que todos los miembros de la organización los respeten y actúen como tal.

Ejemplos de aspectos que no tienen por qué estar regulados por ley pero que las organizaciones pueden requerir de sus miembros pueden ser: el buen uso de los bienes de la organización, el compromiso de no utilizar determinada información, la conveniencia de que toda la información que aporte la empresa al exterior sea veraz, etc.

El logro de una organización con dichas características supone, sin dudas, un grado de esfuerzo y compromiso por parte de todos los miembros. De hecho, sólo a partir de los comportamientos individuales de cada uno será posible el logro de la visión.

La reflexión acerca de la visión como primer paso para el cambio permite crear una imagen de futuro para todos los miembros de la organización, reduciendo la incertidumbre acerca de lo que se espera de cada persona, además marca las pautas que permiten saber hacia dónde dirigir las energías.

El segundo paso es el desarrollo de un plan de cambio hacia la calidad ética, este plan vendrá determinado por la visión de la ética que asuman quienes gobiernan la organización. La planificación de actividades pasa por el diseño de instrumentos que permiten gobernar el cambio, asegurando el cumplimiento y conocimiento de las leyes justas como primer paso y de las normas de buena conducta. También se debe controlar e inspeccionar los procesos que

se llevan a cabo en la organización, lo que permitirá asegurar que la ética es considerada y puesta en práctica por todos los miembros. Apoyar y reconocer el trabajo de los demás es sumamente importante, así como enseñar, cooperar en el proyecto común o asumir una permanente actitud de servicio.

La planificación de actividades para el cambio puede ser más o menos formal y/o compleja dependiendo el tipo de organización y la naturaleza de las actividades que se desarrollan, pero ningún tipo de organización debería renunciar a esta planificación ya que es una hoja de ruta para los miembros en los momentos en que deban tomar decisiones. No basta con saber qué calidad ética se espera en la organización, es necesario conocer también los medios para lograrla.

En el tercer paso hay que tener en cuenta que la motivación para lograr el cambio requiere de incentivos. El término incentivo es entendido como todo aquello que mueve a hacer algo, no necesariamente es económico.

Algunos autores han descrito 3 aspectos básicos para la motivación hacia el cambio: sensibilizar, mostrar y comunicar. Es decir en primer lugar, se debe explicar por qué debe hacerse un cambio, “sensibilizar” sobre la conveniencia del cambio. En segundo lugar se debe mostrar la diferencia entre la situación que puede llegar a alcanzarse en un futuro y la actual. Y finalmente, se deben comunicar los resultados positivos y realistas que se obtendrán sin ocultar las desventajas de no poner en práctica el cambio.

Una de las estrategias más efectivas para evitar la resistencia al cambio, es involucrar directamente a los miembros de la organización en la planificación y puesta en práctica del cambio.

Como cuarto paso a tener en cuenta es que el proceso de cambio requiere contar con recursos para la puesta en marcha. Si las fases anteriores del proceso han sido desarrolladas y las personas de la organización conocen y quieren el cambio pero no reciben los recursos

necesarios para realizarlo, es razonable que surja la frustración. Inicialmente, parece lógico pensar que este proceso irá unido a mayores necesidades de recursos en el corto plazo, pero como se verá después, el compromiso con la ética construye confianza y esto terminará ahorrando costos de supervisión, formalización, comunicación, etc.

En el quinto y último paso se reconoce que junto con las necesidades materiales nombradas anteriormente los procesos de cambio requieren del desarrollo de competencias y habilidades. La organización debe preocuparse por adquirir las capacidades necesarias para poner en práctica aquello que la hará ganar en calidad humana.

La actitud hacia las cuestiones éticas será más o menos activa en la medida en que no quede tan solo en buenas intenciones, sino que se concrete la puesta en marcha.

Existen medios de acción directa e indirecta para la concreción de la planificación.

Los primeros se refieren a las políticas formales por estar diseñadas con el propósito de influir directamente sobre la dimensión ética del comportamiento, se trata de instrumentos planificados. Entre ellos podemos nombrar los códigos de ética o de conducta, documentos que detallan de modo explícito comportamientos que se deben evitar o fomentar, declaraciones de principios y valores éticos que se centran en responsabilidades, misión y visión con contenidos explícitos de ética, comités de ética, puestos de dirección para asuntos éticos, defensores de la ética, procesos disciplinarios de carácter ético, programas de formación, etc.

Los segundos están relacionados con la cultura y el clima organizacional. Los elementos de la cultura que caracteriza a cada organización pueden ser factores que faciliten la aplicación de la ética o, por el contrario, un obstáculo.

ÉTICA Y CULTURA

La cultura organizacional la configura el conjunto de valores, creencias, tradiciones y modo de ejecutar las tareas que, de manera consciente o no, cada organización adopta con el tiempo y que condicionan fuertemente el pensamiento y comportamiento de sus miembros.

El concepto de cultura está íntimamente ligado al clima organizacional, que hace referencia al conjunto de características relativamente permanentes del ambiente laboral y que influyen en el comportamiento de los empleados y en su satisfacción laboral.

Existe un plano inobservable en la cultura y otro observable. Dentro del primero suelen incluirse las creencias compartidas por los miembros, así como los valores comunes, mientras que en el segundo se consideran aspectos del entorno físico, del lenguaje, símbolos, lemas, ceremonias, historias, reglamentos, normas, etc.

La presencia de una cultura compartida en la organización va más allá de solo lo observable como el estilo, cuidado, orden, limpieza, modo de vestir y hablar, etc., a medida que se conoce a los miembros de la organización, se observa que bajo ese estilo existe un cierto grado de idealismo, de valores y principios comunes y que cada uno de los planos, observables e inobservables, influye en el otro, pues se trata de dos componentes de una única realidad.

Una cultura organizacional puede ser reconocida ética cuando tanto los aspectos observables como los inobservables pueden ser juzgados como éticamente buenos, o lo que es lo mismo, cuando contribuyen al pleno desarrollo humano de sus miembros y al bien común.

Para esto se requiere que quienes gobiernen la organización reflexionen acerca de la importancia que atribuye la ética y que formulen valores al respecto, éstos, además de ser compartidos en un plano teórico, deben ser puestos en marcha de modo habitual por todas las personas que integran la organización.

A continuación nombraremos políticas y prácticas que, cuya consistencia junto con la cultura, suponen un medio de acción fundamental para el logro de una organización con calidad ética.

1. El modo de ejercer la dirección: Si la actitud de quienes mandan y sus exigencias no son las primeras en responder a las políticas formales y a los valores éticos deseados y declarados, entonces quienes deban obedecer juzgarán que estas son meras declaraciones teóricas y le restaran la importancia que merecen.
2. El diseño de sistemas técnicos: se consideran a todas aquellas herramientas necesarias que permiten la realización de las tareas propias de la misión que pretende la organización.
3. El diseño organizativo: incluye la definición clara de las tareas y procesos, de los puestos de trabajo y agrupaciones de las personas y del establecimiento de las relaciones de poder.
4. La selección de personas que pasarán a formar parte de la organización: ellas son el motor de la empresa y su cara visible. A la hora de seleccionarlas se debería tener en cuenta que aspectos éticos valoran y si sus principios coinciden con los que pretende la organización.
5. La motivación de las personas: aspecto que se apoya en los sistemas de incentivos y en la naturaleza del trabajo.
6. El desarrollo de las personas en su sentido profesional: Supone proporcionar a todos los miembros de la organización la formación necesaria para el desempeño de su función, así como los medios para mejorar y crecer profesionalmente. Esta formación no se deberá limitar solo a aspectos técnicos, sino añadirle cuestiones éticas como la veracidad, amabilidad, actitud de servicio, lealtad, etc.

El contenido y fuerza de una cultura influye en el clima ético de una organización y en el comportamiento de sus miembros.

Una cultura organizacional con estándares éticos es aquella que tiene mucha tolerancia al riesgo, poca agresividad y que se centra en los medios tanto como en los resultados. Los gerentes en dicha cultura tienen apoyo para correr riesgos e innovar, se desalienta que entren en competencia por nada, y ponen atención a cómo se logran las metas tanto como cuáles son las que se logran.

Una cultura organizacional fuerte tendrá más influencia en los empleados que una débil. Si la cultura es fuerte y da apoyo a estándares éticos elevados, debe de tener una influencia poderosa y positiva en el comportamiento de los trabajadores.

¿Qué puede hacer la dirección para crear una cultura más ética? Sugerimos una combinación de las prácticas siguientes:

- Sea un rol modelo visible. Los empleados observarán el comportamiento de la alta dirección como un parámetro que define el comportamiento apropiado.
Cuando los altos directivos son vistos como personas que siguen caminos éticos, envían un mensaje positivo a todos los trabajadores.
- Comunique expectativas éticas. Las ambigüedades éticas se minimizan si se crean y divulga un código de ética organizacional. Debe enunciar los valores fundamentales de la organización y las reglas éticas que se espera sigan los empleados.
- Dé capacitación sobre ética. Realice seminarios, talleres y programas similares acerca de la ética. Use sesiones de capacitación para reforzar los estándares de conducta de la organización a fin de aclarar cuáles prácticas están permitidas y cuáles no y, para enfrentar posibles dilemas éticos.
- Recompense visiblemente los actos éticos y castigue los no éticos. Las evaluaciones de desempeño de los gerentes deben incluir un análisis punto por punto de cómo se

toman decisiones vs. que propone al respecto el código de ética de la empresa y deben estudiar los medios de que se valen para alcanzar las metas, así como las metas en sí.

Las personas que actúen con ética deben ser premiadas de manera notoria por su comportamiento, igual importancia deben tener los actos faltos de ética que deberían ser sancionados.

- Brinde mecanismos de protección. La organización necesita proveer mecanismos formales para que los empleados analicen dilemas éticos y reporten el comportamiento carente de ética sin temor a sufrir represalias.

LA ÉTICA DE COMPORTARSE POLÍTICAMENTE

Concluimos el análisis sobre la política al dar algunos lineamientos éticos para el comportamiento político. Aunque no hay atajos para diferenciar la política ética de la falta de ética existen algunas preguntas a considerar.

Por ejemplo, ¿cuál es la utilidad de involucrarse en la politiquería? En ocasiones nos vemos envueltos en comportamientos políticos sin tener buenas razones. El punto es que, antes de hacerlo hay que pensar si realmente vale la pena correr el riesgo. Otra pregunta de índole ética es: ¿Cómo balancea la utilidad de entrar al comportamiento político con el daño (o daño potencial) que causará a otros? Por ejemplo elogiar a un supervisor con objetivo de obtener un favor, probablemente sea menos dañino que darse crédito por un proyecto que otros hicieron.

Por último, ¿la actividad política se apoya en estándares de equidad y justicia? En ocasiones es difícil ponderar los costos y beneficios de una acción política, pero su ética queda clara. El jefe de departamento que infla la evaluación o el desempeño de su empleado favorito y degrada la de otro menos agradable a sus ojos –y luego las usa para justificar un aumento grande de salario al primero y nada al segundo– ha tratado en forma injusta al trabajador desfavorecido.

Desafortunadamente las respuestas a estas preguntas con frecuencia se dan en una forma que hace parecer que las prácticas sin ética, si la tengan. Por ejemplo, las personas poderosas son muy buenas para explicar comportamientos de autosatisfacción en términos de mejores beneficios para la organización. De manera similar, son capaces de plantear en forma persuasiva que las acciones injustas en realidad son justas.

Nuestro punto de vista es que la gente inmoral justifica casi cualquier comportamiento.

Aquellos poderosos, articulados y persuasivos son más vulnerables debido a que es probable que tengan éxito con las prácticas sin ética. Cuando se está en frente de un dilema ético respecto de la política organizacional, se deberían considerar los elementos anteriores (¿vale la pena correr el riesgo en nombre del beneficio político? ¿Saldrá perjudicado alguien en el proceso?). Si se tiene una base de poder fuerte, se debería reconocer la capacidad que éste tiene para corromper. Hay que recordar que es mucho más fácil que quienes no tienen poder actúen con ética a que lo hagan los poderosos, porque lo común es que los primeros tengan muy poca discreción política para aprovechar.

PROPUESTAS PARA LLEVAR A CABO EN UNA EMPRESA EN BASE A LAS DIFERENTES TEMÁTICAS QUE INFLUYEN NEGATIVAMENTE EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

MOTIVACIÓN, TOMA DE DECISIONES, EQUIPO DE TRABAJO:

- Elegir un día determinado para reunir al personal de la empresa por ejemplo a tomar un café o lo que se considere apropiado para una reunión de trabajo (dependiendo la cantidad de personal se puede realizar por área o departamento o si es una empresa chica con todo el personal) para hablar y formular conjuntamente con los empleados:

OBJETIVOS MENSUALES, METAS SEMESTRALES Y LAS QUE SE IRÁN ARMANDO A LARGO PLAZO (5 años). En esta misma reunión se analizará el % de logro de los objetivos del mes anterior y un análisis detallado del motivo de éxito o fracaso proponiendo posibles alternativas de mejora por parte de los empleados y/o gerentes.

En esta instancia también se debería analizar la comunicación que existe entre colegas, tolerancia, seguimiento del % de cumplimiento de objetivos, ideas innovadoras, predisposición de los empleados, etc.

EL OBJETIVO FINAL DE ESTA ACCIÓN ES:

- Que los empleados sientan que las metas y los objetivos solo se podrán lograr con el aporte de cada uno y trabajando en equipo.
- Que los empleados sientan que tanto las metas como los objetivos también pueden ser propuestos por ellos, lo que fomentara un sentimiento de compromiso y pertenencia.
- Que se sientan parte de las decisiones de la empresa y de un equipo de trabajo.

POLÍTICAS DE PERSONAL:

- Realizar una encuesta cada 2 o 3 meses donde los empleados deberán colocar según consideren el número, evaluando del 1 al 10 donde “1” es el menor puntaje o peor opción y el “10” es excelente o mejor opción.

- Grupo de trabajo o relación entre compañeros de trabajo:.....

Argumentación.....

- Infraestructura y/o ambiente físico de trabajo:.....

Argumentación.....

- Cantidad de tareas asignadas a tu rol:.....

Argumentación.....

- Formación que te brinda la empresa para realizar tus tareas:.....

Argumentación.....

- Comunicación entre compañeros y /o áreas:.....

Argumentación.....

- Comunicación con tus superiores:.....

Argumentación.....

- Darles la oportunidad a estudiantes recién salidos del secundario o bien que no hayan podido continuar con estudios a adquirir experiencia en la empresa a través de becas sobre todo en las tareas manuales ya que quizás en otras se necesite un conocimiento más técnico. Esto hará que la empresa se vea comprometida con los que más lo necesitan brindándoles experiencia laboral y aprendizaje. El fin es aumentar las posibilidades laborales en aquellos que no continúen estudios universitarios, o de lo contrario incentivar y enseñar cómo se maneja la empresa en las áreas que sean de interés para quienes quieran continuar estudiando. Estas becas no solo deberían apuntar a una ayuda o compromiso social sino que también podría brindar aún más beneficios a la empresa al reconocer posibles trabajadores potenciales, al fomentar la comunicación y expresión de los empleados actuales a la hora de explicar y enseñar las tareas que realizan en sus puestos, etc.
- En el momento de la contratación se debería seleccionar a empleados que mejor se ajusten a la cultura organizacional debido a que esta acción aumenta la probabilidad de mayor satisfacción del empleado y una menor rotación. Las investigaciones acerca del ajuste persona-organización también consideran los valores de las personas y su

coincidencia con la cultura de la empresa. Un buen ajuste de ese tipo también predice satisfacción con el empleo, compromiso con la organización y baja rotación.

- Rotación de puestos o Diversificación del puesto: Si los empleados padecen por el exceso de rutina de su trabajo, una alternativa consiste en usar la rotación de puestos, esta práctica se define como el cambio periódico del empleado de una tarea a otra. Cuando una actividad ya no es interesante, el empleado pasa a otra, por lo general del mismo nivel, que tenga los mismos requerimientos de aptitudes. La rotación de puestos es una de las razones por la que dicha empresa tiene tan buena calificación como lugar deseable para trabajar, la rotación de puestos también tiene beneficios indirectos para la empresa, porque los empleados con más aptitudes dan a la gerencia más flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y cubrir las vacantes.

La diferencia entre la rotación de puestos y su diversificación es sutil, sin embargo en la rotación de puestos los trabajos no se rediseñan, sino que los empleados sólo se mueven de uno a otro sin que cambie la naturaleza de éstos. La diversificación de un puesto implica cambiarlo en la realidad.

- Otro enfoque para hacer más motivador el ambiente de trabajo consiste en modificar los acuerdos laborales: **horario flexible**: El horario flexible tiende a reducir el ausentismo y con frecuencia mejora la productividad del trabajador, lo que es probable se deba a varias razones. Los trabajadores tienen la capacidad para ajustar sus horas de labor con sus demandas personales, lo que reduce la impuntualidad y ausencias, y ajustan sus actividades en el puesto con las horas en que son más productivos en lo individual. **Puestos compartidos**: Los puestos compartidos permiten que la organización aproveche el talento de más de un individuo en una actividad determinada, desde el punto de vista de los empleados, compartir el puesto

aumenta la flexibilidad, por eso incrementa la motivación y satisfacción. **Teletrabajo:**

Se denomina teletrabajo y se refiere a los empleados que hacen su trabajo en casa al menos dos días de la semana en una computadora conectada con la oficina)

EL OBJETIVO FINAL DE ESTA ACCIÓN ES:

- Que los empleados puedan expresarse y los superiores conocer detalles que a veces no hay tiempo y/o lugar para tratarlos
- Integración y compromiso con la comunidad
- Ajustes entre persona y organización
- Mantener al empleado concentrado y con mayor permanencia en la empresa

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANO Y PERCEPCIÓN:

- Realizar entrevistas semestrales con cada empleado con preguntas como:
 - ¿Sabes cuál es tu rol y cada una de las tareas que debes desempeñar en tu puesto?
 - ¿Sabes realizar tareas de otros puestos además del tuyo?
 - ¿Necesitas colaboración de tus colegas para desempeñar tus tareas?
 - Si pudieras recibir un incentivo por algún logro en la empresa ¿Qué te gustaría?
 - ¿Te sentís cómodo en tu ambiente laboral?
 - ¿Qué crees vos que podríamos hacer nosotros para que vos te sientas mejor?

EL OBJETIVO FINAL DE ESTA ACCIÓN ES:

- Que los empleados sientan que no son uno más ni un número en la empresa, que se los considera, que se piensa en su bienestar y se les escucha sus sugerencias
- Crear un vínculo de confianza entre patrón y empleado
- Recolectar información sobre cómo perciben el trabajo los empleados y tomar decisiones o hacer cambios en caso que sea necesario
- Dar a los empleados la tranquilidad y el bienestar que produce la escucha.

MOTIVACIÓN:

- Para los empleados que trabajan en PC, tener un sistema con la capacidad de generar diferentes mensajes cada mañana antes de comenzar la rutina laboral. Estos podrían ser:

1. Mensajes de bienvenida
2. Dependiendo el momento del mes, la falencia o el éxito de ese empleado: Una reflexión (puede ser sobre: valores, motivación, importancia del trabajo en equipo, superación personal, logro de objetivos, etc).

Además este sistema puede cargar automáticamente la hora que el empleado se sienta en frente la computadora para comenzar su labor.

EL OBJETIVO FINAL DE ESTA ACCIÓN ES:

- Que el empleado se sienta cobijado, cordialmente recibido y motivado antes de empezar su rutina
- Crear un vínculo de confianza y amabilidad
- Controlar las hs. que el empleado está en su puesto de trabajo, evaluando la productividad.

EQUIPO DE TRABAJO, COMUNICACIÓN, EMOCIONES:

- Para el cumpleaños de cada empleado disponer de 40 minutos aproximadamente llamados “tiempo de festejar juntos”. Lo ideal sería que todos los empleados participaran juntos de este recreo, pero en caso de no ser posible, al menos intentar que se haga con el área del cumpleañosero.
- 1. El superior le entregará una torta al cumpleañosero con una carta escrita a puño y letra para agasajarlo.
- 2. Se pasará un video con imágenes de buenos momentos que haya vivido el empleado en la empresa. Para esto deberá haber un responsable de área que una vez por mes se encargue de tomar fotos de momentos que viven los empleados dentro de sus horas laborales y enviarlas al área de recursos humanos para que ésta prepare el video de cada cumpleañosero
- 3. A manera de obsequio se le puede dar un pendrive con el logo de la empresa que además del video puede contener datos importantes de la empresa como la visión misión y objetivos anuales, los logros que alcanzó el cumpleañosero durante el año, lo que espera o sugiere la organización de ese empleado de ese momento en adelante, se podría analizar qué debilidades está teniendo el trabajador en su área y buscar la manera de reorientarlo a través de mensajes o reflexiones escritas que lo motiven o concienticen a cambiar, etc.
- 4. También sería interesante utilizar parte de ese tiempo para hacer juegos, con la intención que compartan un momento diferente entre colegas, que se conozcan en otro ámbito, que se distraigan y diviertan. Además la organización podría usar ese espacio para analizar posibles líderes, observar la comunicación que manejan, como se organizan, toman decisiones y trabajan en equipo. Los juegos podrían ser de ingenio o referidos a la resolución de problemas o tomas de decisiones de

cuestiones vinculadas con la organización. Esta recolección de información por parte de algún superior, si se analiza y trabaja correctamente, podría ser de mucha utilidad a la empresa a la hora de delegar responsabilidades, hacer rotaciones de puestos, reconocer fortalezas y debilidades, diferenciar aquellas cuestiones que necesitan de capacitaciones, etc.

EL OBJETIVO FINAL DE ESTA ACCIÓN ES:

- Compartir buenos momentos en el trabajo
- Reconocer a los empleados en el día de su cumpleaños
- Cultivar un buen clima laboral y la pertenencia
- Que el empleado perciba la dedicación de la empresa y lo importante que es éste para ella.
- Los juegos en equipo son excelentes para crear un espacio recreativo y además si se piensan estratégicamente, podrían brindar mucha información útil a la empresa sobre el desempeño de sus trabajadores.

APRENDIZAJE INDIVIDUAL:

- La empresa debería asociarse a instituciones que dicten curso de capacitación, y que en forma rotativa y de acuerdo a las necesidades, puedan asistir sus empleados.

EL OBJETIVO FINAL DE ESTA ACCIÓN ES:

- Formación de los empleados
- Que los empleados compartan experiencias con diferentes profesionales, escuchen otras ideas y sugieran alternativas de mejoras

COMUNICACIÓN:

- Tener de manera actualizada y visible un organigrama que represente la jerarquía dentro de la empresa para que quede en claro quien responde a quien y a donde recurrir en caso de necesidad.
- Se podría crear un sitio web que en forma anónima se envíen quejas o sugerencias.
- Lograr una retroalimentación de la información que envían los supervisores a sus subordinados. A veces pasa que no todos entienden el mensaje por igual o que la información no llega completa, para evitar esto se debería comprobar que el mensaje que se pretende transmitir, sea igual al que se recibe o interpreta, se debería crear un espacio de feedback de información. Una manera de lograrlo puede ser a través de la concurrencia obligatoria a reuniones cada vez que haya información relevante que comunicar. Quizás sea difícil reunir a todo el personal al mismo tiempo en un mismo espacio físico, para eso se podría reducir haciendo las reuniones por áreas y teniendo en cuenta que el responsable de transmitir el mensaje en cada caso será el superior de acuerdo al organigrama organizacional. Las reuniones cara a cara con los empleados fomentan la comunicación, dan lugar a debatir cuestiones y ayudan a que todos los presentes interpreten el mensaje de igual manera.
- A cada persona que haga una capacitación, brindarle un tiempo coherente para que pueda transmitir a sus colegas los aprendizajes y experiencias adquiridas.

EL OBJETIVO FINAL DE ESTA ACCIÓN ES:

- Compartir aprendizajes
- Confirmar que la información que se intenta transmitir sea correctamente recibida y entendida
- Que quede en claro a quién dirigirse ante cualquier inconveniente

- Disponer de un espacio donde el empleado se pueda expresar libremente de manera anónima o no y que estas quejas o sugerencias sirvan para mejorar y crecer como empresa

EMOCIONES:

- Fiesta de fin de año con todos los empleados de la empresa y sus familias.

Momentos importantes que no deben faltar de la fiesta:

1. Tener un gran árbol navideño para que cada empleado junto con el jefe coloquen un tarjetón dentro de un adorno para colgar en el pino (con el logo de la empresa) con sus deseos y metas a lograr gracias al trabajo, cuando lo vayan a colgar cada integrante podrá leerlos en voz alta para compartir sus sentimientos con los presentes.
 2. Se podría dedicar un momento de la fiesta para nombrar y brindar por las metas que se cumplieron en el año respecto a lo que habían colgado los integrantes de la empresa el año anterior.
- Buen Humor: Cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría. Los gerentes utilizan el humor y dan a sus empleados pequeñas muestras de aprecio para que trabajen bien. Asimismo, hay investigaciones que señalan que cuando los líderes se encuentran de buen humor, los miembros del grupo son más positivos y como resultado cooperan más. Por último, la selección de miembros positivos para los equipos tiene un efecto de contagio porque transmiten su buen humor a los demás. Así, tiene sentido que los gerentes seleccionen para sus equipos a personas predispuestas a los buenos estados de ánimo.

EL OBJETIVO FINAL DE ESTA ACCIÓN ES:

- Compartir buenos momentos y deseos con todos los integrantes de la empresa
- Hacerles sentir a todos el significado trascendental que puede tener armar un árbol entre todos como equipo
- Integrar a las familias
- Evaluar en el año quien logró el objetivo planeado y premiarlo
- Contagiar el buen humor

HISTORIA- FICHA DEL EMPLEADO

- Cuando el empleado comienza a trabajar, hacerle llenar una planilla o ficha que contenga además de sus datos personales, todo aquella información relevante que pueda servir para motivarlo, premiarlo, capacitarlo, conocerlo, etc. Por ejemplo:
 - Experiencias previas laborales
 - Gustos
 - Problemas de salud
 - Pasiones
 - Sueños y metas
 - Hobbies
 - Grupo familiar
 - Motivaciones
 - Fechas de cumpleaños
 - Fortalezas y Debilidades propias

EL OBJETIVO DE ESTA ACCIÓN ES:

- Tener información explícita de cada empleado disponible para utilizar en caso que sea necesario

MOTIVACIÓN

- Si todos los empleados hombres por ejemplo son del mismo equipo de fútbol, regalarle como incentivo, la entrada a un partido, viajar todos juntos fomenta un comportamiento de equipo, además se le puede regalar camisetas con el logo de la empresa, con esto no solo se logra motivar al empleado, sino además se promociona la empresa en público.
- En el caso que se reciba algún familiar directo de unos de los miembros de la organización, la dirección podría obsequiarle unos días de experiencia laboral en su empresa, “pasantías”, esto hará que los familiares conozcan el lugar de trabajo de su familiar, se lleven una experiencia laboral incluso podría ser con certificado y, además, la empresa podría focalizar futuros trabajadores potenciales.

COMUNICACIÓN:

- Sería interesante realizar reuniones diarias de media o una hs antes de comenzar su tarea, al menos con los gerentes de cada áreas para comunicar información relevante, analizar las tareas o inconvenientes del día anterior, debatir información general a nivel país, dar opiniones, quejas, etc.
- A la hora de presentar un nuevo empleado, sería interesante que el jefe de la organización esté presente, esto brinda confianza y permite conocer bajo qué autoridad se va a trabajar. También sería interesante que el jefe grave un video personal mostrando lo justo y necesario de su vida personal como por ejemplo cómo está formada su familia, donde vive, lo importante y atractivo de trabajar en su

empresa, lo que le aportó está a él en cuestiones profesionales, lo feliz que está de incorporar un nuevo miembro en la organización y lo que éste significa, etc. Este video debería ser visto por el nuevo empleado después de haber acordado el contrato de trabajo y antes de comenzarlo.

- Incentivar a que se anoten a campeonatos de cualquier deporte, brindar la información necesaria para que los miembros conozcan qué competencias hay disponibles en distintos momentos, y en caso de poder, hacerse sponsor de estos torneos, así se muestra una imagen de compromiso social por parte de la empresa, los miembros se ven un poco presionados a participar debido a que su empresa es parte de la organización y además se fomenta a que jueguen como equipo y compartan más que solo la tarea laboral.
- Usar un chat grupal para que cuando cada uno llegue a la empresa, antes de comenzar su rutina diaria, de los buenos días a todos los miembros de la organización. Esto podría servir para controlar el horario de llegada de cada empleado, y además para que haya comunicación y respeto entre ellos.
- Encuestas mensuales a cada miembro sobre satisfacción o ideas de mejoras.
- Crear una página interna de la empresa donde se puedan ver todos los puestos de trabajo de la empresa, las responsabilidades de cada puesto así como las tareas que este conlleva y su forma de hacerlas (manual de procedimiento), quien ocupa actualmente cada puesto, sus números internos, informar de manera general en la página cambios que surjan, novedades de la empresa, visión, misión y valores, objetivos mensuales, logros mensuales, felicitaciones o premios por logros, personas que están ausente en el día y las que se encuentran de vacaciones, en este último caso, designar quien cubrirá su puesto, fechas de cumpleaños, novedades a nivel país que nos influyan, etc.

CULTURA

- Incorporar e implementar en la organización espiritualidad y cultura organizacional:
La espiritualidad en el trabajo no son las prácticas religiosas organizadas. No tiene que ver con Dios o teología. La espiritualidad en el lugar de trabajo reconoce que las personas tienen una vida interior que alimenta y es alimentada por medio de un trabajo significativo que tiene lugar en el contexto de la comunidad. Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tienen mente y espíritu, buscan un significado y propósito en su trabajo, y desean conectarse con otros seres humanos así como ser parte de una comunidad. El concepto de espiritualidad tiene en cuenta: valores, ética, motivación, liderazgo y balance entre el trabajo y la vida personal. Las organizaciones espirituales se preocupan de ayudar a las personas a desarrollar y lograr todo su potencial. Las características culturales que tienden a ser evidentes en las empresas espirituales son • Un sentido intenso de propósito. Las organizaciones espirituales construyen sus culturas alrededor de un propósito significativo, aunque las utilidades son importantes, no es lo único principal de la organización. •Confianza y respeto. Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, honestidad y apertura. Los gerentes no tienen miedo de admitir sus errores. • Prácticas humanísticas de trabajo. Estas incluyen horarios flexibles de trabajo, premios basados en el grupo y la organización, disminución de las diferencias salariales y de estatus, garantías de los derechos del trabajador individual, dar poder a los empleados y seguridad en el trabajo. • Tolerancia a la expresión de los empleados. La característica final que diferencia a las organizaciones basadas en la espiritualidad es que no inhibe las emociones de los empleados siempre y cuando se manejen con respeto.

Las compañías que habían introducido técnicas basadas en la espiritualidad mejoraron su productividad y redujeron de manera importante la rotación, se relaciona de manera positiva con la creatividad, la satisfacción de los empleados, el desempeño de los equipos y el compromiso organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A.; Comportamiento Organizacional;

Decimotercera edición; Pearson Education, México 2009.

Guillén Parra, Manuel; Ética en las organizaciones. Construyendo confianza; Pearson

Education, S.A., Madrid 2006