

VI.5 El comportamiento de los individuos



Hablar del comportamiento de los individuos es hablar de comportamiento organizacional. De acuerdo con Stephen P. Robbins (1998) “El comportamiento organizacional consiste en el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización”.

Para Gibson “Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas”.

El comportamiento organizacional o (CO) según la perspectiva de la psicología organizacional es el estudio de como las personas actúan dentro de la organización. Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

► *Objetivos*

- Describir sistemáticamente el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones, alcanzar este objetivo da lugar a que los encargados de administrar sus empresas puedan tener un flujo de comunicación en lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

Es importante entender por qué las personas se comportan de un cierto modo. No sería adecuado que los encargados de la administración hablen acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las causas.

- Predecir, es decir ver que es lo que va a suceder en el futuro con el comportamiento de los empleados. Los empresarios deben adquirir la capacidad de predecir cuales empleados son calificados, productivos y dedicados a su labor y cuales se caracterizan por ausentismo, retrasos o conductas negativas en el entorno laboral, a fin de encontrar soluciones preventivas.
- Controlar las actividades de los individuos dentro el trabajo para desarrollar los objetivos trazados y lograr las metas, controlar también el trabajo en equipo, la productividad.

Es importante que los empresarios tengan en mente que el comportamiento organizacional es una herramienta humana que se utiliza para el beneficio de los seres humanos.

► *Factores clave del comportamiento organizacional*

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio.

Personas

En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales.

Los grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr sus objetivos. Debe recordarse que las empresas y las organizaciones existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones.

Actualmente la fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos talentos y objetivos. Por ello los empresarios deben estar preparados para situaciones en que algunas personas desean imponer su propia voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos de la misma.

Estructura

Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa.

En una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones puede ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Tecnología

La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen edificios, se diseñan maquinas, se crean procesos de trabajo, etc.

La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los trabajadores en una fábrica de ladrillos no se relacionan de la misma manera que los de un

restaurante. El gran beneficio de la tecnología es permitir que las personas trabajen más y de mejor manera, si bien las restringe en diversas formas, tienen tanto costos como beneficios.

Entorno

Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas.

Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

► *Modelos del comportamiento Organizacional*

Modelo autocrático: Fue el modelo prevaleciente durante la Revolución Industrial. Se basa en el poder; los que controlan deben tener el poder para exigir. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes. Los empleados deben ser persuadidos y presionados a hacer sus labores. La gerencia es la que piensa, ellos trabajan. Orientación a la obediencia a un patrón y no a un gerente. Resultado psicológico es la dependencia del jefe. Desempeño es mínimo, los salarios también lo son. Las necesidades que deben satisfacer los empleados son de subsistencia para ellos y sus familias. Ventajas: una manera útil de hacer el trabajo. Desventajas: elevado costo en el aspecto humano.

Modelo de custodia: Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático. Se comenzaron programas de bienestar social para los empleados, con el objeto de brindarles seguridad. Se basa en los recursos económicos, necesarios para ofrecer todos los beneficios. Se genera dependencia del individuo a la organización. Necesidades satisfechas son de mantención y el desempeño es de cooperación pasiva. Ventajas: brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores. Desventaja: no logra una motivación efectiva. Los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.

Modelo de apoyo: Depende del liderazgo. A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización. La orientación gerencial es la de apoyo al empleado en su desempeño; su papel es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo. El resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación y colaboración en las actividades de la organización. ("Nosotros" en lugar de "Ellos" al hablar de la organización). Este modelo funciona mejor en países más ricos.

Modelo colegial: El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útiles en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.

Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores.

Con esto se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a sí mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina.

VI.6 Grupos, equipos y culturas corporativas

► *Definiciones de Grupo de Trabajo*

Un grupo de trabajo se compone de determinado número de personas que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara y que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de tareas con el fin de alcanzar las metas de la organización.

Las personas que integran un grupo de trabajo suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

► *Diferencia entre grupo y equipo de trabajo*



Existen ciertas características que diferencian a un grupo de un equipo de trabajo como son:

- El equipo de trabajo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.
- En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).
- En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).
- En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.
- El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

► *Formación de grupos*

Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común y el desarrollo organizacional le prestado bastante atención a la creación de equipos.

Los grupos no se crean con la intención de reducir el trabajo individual, sino para potenciarlo bajo determinadas condiciones. Se forman para cumplir con objetivos concretos que se logran más fácilmente con el trabajo conjunto, en el seno de una cultura empresarial que apoya este concepto, si existe tiempo suficiente para realizar un intercambio adecuado, debatir y compartir ideas, para solucionar problemas con determinadas técnicas, si los miembros potenciales presentan el nivel de calificación técnica adecuado, si poseen capacidad de relación interpersonal, así como las habilidades administrativas y para la comunicación necesaria.

La conformación de un grupo de trabajo tiene sentido cuando existe una meta común y las tareas de los miembros del grupo son interdependientes, cuando se necesita la cooperación para completar un trabajo y para mejorar su calidad de forma sustancial.

Un grupo de trabajo puede ser una experiencia de aprendizaje muy positiva. Sin embargo, hay dificultades que deben ser evitadas. He aquí algunas advertencias:

- No dejar al grupo de trabajo distraerse de su agenda y sus metas.
- No dejar que el grupo de trabajo se convierta en un grupo social.
- No dejar a los integrantes del grupo asistir sin estar preparados. Para permanecer en el grupo, los integrantes están obligados a hacer su parte justa.
- No dejar que la sesión se convierta en un foro negativo para quejarse de jefes o actividades sino que haya aportaciones y críticas constructivas.
- No permitir que uno o dos miembros dominen a los demás. Es importante que todos los integrantes tengan igualdad de oportunidades para participar.

► *Equipos de Trabajo*

En sentido general, los equipos comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales. Por ello, no deben ser individualistas, deben ostentar un alto grado de compromiso y tomar decisiones por consenso y no por imposiciones. En los equipos eficientes, debe existir:



- **Ambiente de apoyo.** Un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo. Los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.
- **Claridad del papel.** Un equipo de trabajo no es capaz de trabajar como tal hasta después que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.
- **Metas superiores.** Los gerentes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.

- **Liderazgo adecuado.** Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto. Para prevenir estancamientos, es necesaria la entrada de nuevos miembros y la relación adecuada líder - equipo de trabajo.

Los equipos de trabajo efectivos presentan una serie de características que les permiten alcanzar el éxito como son:

- Un propósito claro. Con una visión, misión, meta o tarea, y un plan de acción definidos y aceptados.
- Informalidad. El equipo es informal, cómodo, relajado.
- Participación. Existe mucha discusión, y se anima a todos para que participen.
- Escuchar. Los miembros emplean técnicas efectivas para escuchar, tales como interrogatorios, parafraseo y recapitulación.
- Desacuerdo civilizado. El equipo se siente cómodo con el desacuerdo, no evita, allana ni reprime el conflicto.
- Toma de decisiones mediante un consenso. Hay un considerable acuerdo a través de discusiones, se evitan las votaciones.
- Comunicaciones abiertas. Los sentimientos son legítimos, hay muy pocas agendas ocultas.
- Roles y asignaciones de trabajo claros. Expectativas claras y un trabajo dividido en forma equitativa.
- Liderazgo compartido. A pesar de que hay un líder formal, todos participan en conductas de liderazgo efectivas.
- Relaciones externas. El equipo le presta atención al desarrollo de relaciones, recursos y credibilidad externos.
- Diversidad de estilo. El equipo tiene un amplio espectro de procesos de grupo y de habilidades y tareas.
- Autoevaluación. El equipo se detiene periódicamente para examinar lo bien que está funcionando.

La finalidad de la formación de un equipo de trabajo está enfocada al mejoramiento y la efectividad de los diversos equipos dentro de la organización. Y están dirigidas hacia cuatro áreas de una importancia esencial: diagnóstico, logro de tareas, relaciones de equipo, y procesos de equipo y de la organización.

Cuadro comparativo de un grupo y un equipo de trabajo

GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO
Liderazgo fuerte e individualizado	Liderazgo compartido
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectiva
La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación	La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo
En marcha su acción dentro del objetivo global de la organización	Dentro del marco del objetivo global de la organización, se autodesignan propósitos y metas específicas
Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual	Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros
El trabajo colectivo se considera como algo	El trabajo colectivo se observa como una

inevitable o, incluso, un mal necesario	oportunidad y se disfruta
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión	Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva
Se encuentra centrado principalmente en la tarea	Se centra en la tarea y en el soporte socioemocional de sus miembros
No reconoce la diferencia de valores, juicios e incompetencias entre los miembros	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Robbers, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional (10^{ma} Ed.) México
- Stephen Robbins, Timothy Judge (2009). Comportamiento organizacional (13^{ra} Ed.) México Pearson, Prentice Hall.
- <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-el-comportamiento-organizacional.html>