



UEB
UNIVERSIDAD
ESTATAL DE BOLIVAR

EL CO + DO DE LAS ORGANIZACIONES

Mario Escobar Gortaire

Paola Alban Trujillo

Michelle Fernandez Rivadeneira

*Analiza, lidera, transforma: la clave de la
gestión moderna.*

ISBN: 978-9907-0-0462-5

2025



EL CO + DO DE LAS ORGANIZACIONES

AUTORES:

MARIO ENRIQUE ESCOBAR GORTAIRE

PAOLA ESTEFANIA ALBAN TRUJILLO

MICHELLE FERNANDA FERNANDEZ

RIVADENEIRA

ISBN: 978-9907-0-0462-5



Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR
Universidad Estatal de Bolívar
Riobamba – Ecuador
Correo: publicaciones@grupoblrl.com
<https://grupoblrl.com/libros-investig>
REPOSITORIO



Escobar, M., Alban, P., Fernandez, M.(2025) EL co + do de las organizaciones. Grupo Editorial BLR.

© Mario Enrique Escobar Gortaire
Paola Estefania Alban Trujillo
Michelle Fernanda Fernandez Rivadeneira

ISBN: 978-9907-0-0462-5

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

FILIACIONES DE LOS AUTORES

Mario Enrique Escobar Gortaire

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: mescobar@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7843-0145>

Paola Estefanía Albán Trujillo

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: palban@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8311-5767>

Michelle Fernanda Fernandez Rivadeneira

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: michelle.fernandez@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5193-2051>



ÍNDICE

ÍNDICE.....	i
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I.....	12
1 CLIMA ORGANIZACIONAL	12
1.1 Introducción al clima organizacional	12
1.2 Concepto de clima organizacional	14
1.3 Objetivos del clima organizacional.....	15
1.4 Importancia del clima organizacional	17
1.5 Tipos de clima organizacional	20
1.5.1 Ambiente autoritario	20
1.5.2 Clima Participativo.....	21
1.5.3 Clima competitivo	21
1.5.4 Clima colaborativo	22
1.5.5 Clima innovador.....	22
1.5.6 Clima tóxico.....	23
1.6 Diagnóstico del clima organizacional	23

1.6.1 Métodos de evaluación.....	24
1.6.2 Herramientas utilizadas en el diagnóstico.....	26
1.6.3 Análisis e interpretación de resultados.....	27
1.6.4 Interpretación y toma de decisiones.....	28
1.7 Estrategias para mejorar el clima organizacional.....	29
1.7.1 Desarrollo de liderazgo positivo	30
1.7.2 Programas de bienestar laboral	30
1.7.3 Políticas de reconocimiento	30
1.7.4 Fomento del trabajo en equipo.....	31
1.7.5 Mejora de la comunicación interna.....	31
1.7.6 Gestión del cambio organizacional	31
1.8 Clima organizacional en tiempos de crisis.....	32
1.9 Indicadores del clima organizacional.....	35
1.10 Tendencias en la gestión del clima organizacional	39
1.10.1 Bienestar Corporativo.....	40
1.10.2 Liderazgo consciente	41
1.10.3 Sostenibilidad emocional en el trabajo.....	41

CAPÍTULO II	43
2 CULTURA ORGANIZACIONAL	43
2.1 Introducción a la cultura organizacional	43
2.2 Definición de cultura organizacional	46
2.3 Elementos constitutivos de la cultura organizacional	49
2.3.1 Reglas y normas	49
2.3.2 Rituales y símbolos	50
2.3.3 Comunicación y lenguaje	51
2.3.4 Mitos e historias	52
2.3.5 Elementos culturales	52
2.4 Tipos de cultura organizacional	53
2.4.1 Modelo de competing values framework (CVF)	54
2.5 Enfoque de la cultura organizacional	57
2.5.1 Rasgos culturales predominantes	57
2.5.2 Cultura organizacional.	57
2.5.3 Consecuencias para la administración cultural	58
2.6 Evolución de la cultura organizacional	58

2.6.1 De la era industrial a la era del conocimiento	59
2.6.2 La revolución en la gestión del conocimiento.....	60
2.6.3 Impacto de la digitalización	61
2.6.4 La era de la inteligencia colectiva	63
2.7 Tendencias futuras en la cultura organizacional	63
2.8 Impacto de la cultura organizacional	64
2.8.1 Cultura y desempeño.....	64
2.9 Diagnóstico cultural	66
2.9.1 Alinear los objetivos estratégicos.....	67
2.9.2 Reconceptualizar los valores de la organización	68
2.9.3 Modificar las prácticas y procesos	68
2.9.4 Integrar programas de formación y desarrollo	68
2.9.5 Impulsar el liderazgo y la comunicación	69
2.9.6 Fealizar feedback y reconocimientos	70
2.10 Estrategias para gestionar la cultura organizacional	70
2.10.1 Factores claves en la relación cultura-desempeño.....	71
CAPÍTULO III	73

3	CONFLICTO ORGANIZACIONAL.....	73
3.1	Introducción al conflicto organizacional.....	73
3.2	Concepto de conflicto organizacional.....	75
3.3	Causas de los conflictos	78
3.3.1	El conflicto organizacional puede tener diversas causas, como:	79
3.3.2	Las Consecuencias de no solucionar los conflictos son:.....	80
3.3.3	consecuencias positivas.....	80
3.3.4	Las Consecuencias negativas son:	81
3.4	Tipos de conflictos	82
3.4.1	Conflicto entre líderes de departamento	82
3.4.2	Conflicto entre líderes y colaboradores.....	83
3.4.3	Conflictos entre personas de un mismo departamento.....	83
3.4.4	Evaluación del rendimiento laboral	84
3.4.5	Liderazgo.....	85
3.4.6	Diferencias de personalidad	85
3.4.7	Integración Organizacional	87
3.4.8	Elementos involucrados en un conflicto organizacional.....	96

3.4.9 Etapas de un conflicto organizacional.....	97
3.4.10 El conflicto organizacional desde el departamento de talento humano.....	97
CAPÍTULO IV.....	100
4 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	100
4.1 Introducción al comportamiento organizacional.....	100
4.2 Evolución del comportamiento organizacional.....	103
4.3 Concepto de comportamiento organizacional.....	104
4.4 Objetivo e importancia del comportamiento organizacional ..	109
4.5 Importancia del comportamiento organizacional.....	109
4.6 Elementos y componentes del comportamiento organizacional	111
4.7 Modelos de comportamiento organizacional	113
4.8 Teorías del comportamiento organizacional	115
4.8.1 Proceso de comportamiento.	116
4.8.2 Comportamiento organizacional y motivación a los empleados.....	119
4.9 Comportamiento individual	133

4.9.1 Variables en el comportamiento individual	134
4.9.2 Elementos claves del comportamiento individual.....	136
4.10 Liderazgo.....	144
CAPÍTULO V	147
5 CAMBIO ORGANIZACIONAL	147
5.1 Introducción al cambio organizacional	147
5.2 Concepto de cambio organizacional	148
5.3 Tipos de cambio	149
5.3.1 Cambio estructural, tecnológico, cultural y estratégico	150
5.4 Factores que impulsan el cambio organizacional.....	153
5.4.1 Factores internos del cambio organizacional	154
5.4.2 Factores externos del cambio organizacional	158
5.4.3 La Cultura en el cambio organizacional.....	159
5.5 Rol del liderazgo en el cambio organizacional	162
5.6 Modelos del cambio organizacional.....	164
5.6.1 Modelo sistémico de cambio de kreitner & kinicki	165
5.6.2 La Teoría U de Otto Scharmer	167

5.6.3 Metodologías ágiles	174
5.7 Cambio organizacional y reestructuras organizativas.....	177
5.8 Modelos y teorías organizativas.....	180
5.8.1 Modelo evolución - revolución.	180
5.8.2 Comportamiento de los empleados en las estructuras organizacionales.....	182
CAPÍTULO VI.....	188
6 CONTROL ORGANIZACIONAL.....	188
6.1 Introducción al control organizacional.....	188
6.2 Concepto de control organizacional.....	191
6.3 Importancia del control en la organización.....	192
6.4 Componentes del control organizacional	196
6.4.1 Estructura del control organizacional.....	197
6.4.2 Dimensiones del control organizacional	203
6.5 Tipos de control.....	207
6.5.1 Control Preventivo	208
6.5.2 Control Concurrente.....	208

6.6	Modelos de control organizacional	217
6.6.1	Modelos de control organizacional	217
6.6.2	Control organizacional en empresas manufactureras.....	219
6.6.3	Modelos Clásicos de Control	221
6.6.4	Modelos Modernos de Control.....	221
6.7	Perspectivas del control organizacional	222
BIBLIOGRAFÍA		243

INTRODUCCIÓN

Las teorías de las relaciones humanas y la psicología individual, así como los estudios de las organizaciones, el avance de la ciencia, la tecnología, orientaron hacia la psicología social que dio origen a la psicología organizacional y de ella surgió el comportamiento organizacional (CO) en contraposición con el comportamiento humano o el comportamiento grupal. La teoría del comportamiento en la administración tiene a sus mayores exponentes en Herbert, Barnard, Douglas Mc Gregor, Likert y Argyris, mientras que en la motivación humana, destacan a Maslow, Herzberg y Mc Clelland.

El desarrollo organizacional parte de criterios o concepciones básicas así como de fundamentos y herramientas para organizar, desarrollar y cumplir con las funciones que se designa a los empleados en una Institución o Empresa; para tal efecto considera aspectos técnicos de lo que es el Desarrollo Organizacional (DO), Comportamiento Individual, Comportamiento Grupal, de allí; el Comportamiento Organizacional (CO) le permitirá adquirir una visión real de la empresa y prepararse académicamente en la gestión empresarial con base en la capacidad analítica, creativa y de liderazgo, enfocando distintos conflictos, soluciones, el uso de los recursos, las reacciones al cambio y los factores internos y externos.

El CO en las Organizaciones es un tema interesante y a la vez complejo pues combina ciertas áreas como la Organización y Métodos, Planificación, Administración de Personal, Administración de la

Producción, Psicología, etc; cada una de ellas interviene indistintamente dependiendo de la naturaleza de la empresa, tamaño, mercado.

El CO es una investigación llevada adelante por profesores de la Universidad Estatal de Bolívar que hemos impartido estos temas en la Facultad de Ciencias Administrativas de las Carrera de Administración de Empresas y Marketing, lo aplicamos en las actividades empresariales o lo vamos impulsamos en nuestro diario vivir.

El CO de las Organizaciones comprende el Clima Organizacional, la Cultura Organizacional, el Conflicto Organizacional, el Comportamiento Organizacional, el Cambio Organizacional y Control Organizacional.

CAPÍTULO I

1 CLIMA ORGANIZACIONAL

En el contexto actual, las organizaciones enfrentan múltiples desafíos para mantener su competitividad, constituyendo uno de los más importantes, la gestión eficaz del capital humano, dentro de este ámbito, el Clima Organizacional se posesiona como un factor crítico para el funcionamiento interno de las empresas.

1.1 Introducción al clima organizacional

Se denomina Clima Organizacional a la percepción colectiva que los empleados tienen acerca de su entorno laboral. Esto incluye factores como la comunicación, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la motivación y la estructura organizativa. Estas percepciones impactan considerablemente el comportamiento, la actitud y el desempeño del personal, lo cual repercute directamente en su productividad.

A diferencia de la Cultura Organizacional, que se refiere a los valores, creencias y normas consolidado a lo largo del tiempo dentro de una organización, el Clima Organizacional es una representación más inmediata y dinámica de la experiencia laboral cotidiana, por lo tanto puede variar con mayor facilidad ante cambios estructurales, gerenciales o incluso sociales y refleja el grado de satisfacción o insatisfacción que los colaboradores experimentan en sus roles dentro de la empresa.

Diversos estudios han demostrado que un Clima Organizacional positivo se asocia con niveles altos de motivación, compromiso y

bienestar psicológico entre los empleados, cuando ellos perciben un ambiente justo, respetuoso y colaborativo, es más probable que se sientan identificados con los objetivos de la organización, aumentando su desempeño y disposición para contribuir activamente; en tanto un clima laboral negativo puede provocar desmotivación, aumento del ausentismo, rotación de personal y bajos niveles de productividad.

El clima organizacional es un elemento esencial para lograr el éxito sostenible en una empresa. Para administrarlo de manera adecuada, se necesita una perspectiva estratégica que integre los conocimientos técnicos con un entendimiento profundo de las necesidades humanas dentro del ambiente laboral. De esta forma, las organizaciones no solo logran mejores resultados, sino que también crean ambientes de trabajo más sanos, eficaces y humanos.

Según investigaciones recientes, las nuevas generaciones de empleados, en particular los millennials y la generación Z, aprecian hoy en día elementos como la congruencia entre los valores personales y los de la organización, el bienestar emocional, el involucramiento en la toma de decisiones y la flexibilidad laboral.

Construir un entorno laboral positivo no solo mejora el rendimiento, sino que también proyecta una imagen corporativa moderna, ética y atractiva, el Clima Organizacional tiene un impacto directo en la capacidad de la organización para adaptarse al cambio, un entorno laboral donde prevalece la confianza, la apertura al diálogo y la orientación al logro, favoreciendo la innovación, la resolución de problemas y la implementación efectiva de nuevas estrategias a

diferencia de un clima rígido, marcado por el miedo o la falta de apoyo que puede obstaculizar los procesos de transformación y limitar la competitividad de la empresa en el largo plazo.

El estudio del Clima Organizacional se presenta como un eje fundamental para comprender y mejorar la dinámica interna de cualquier institución al reconocer su influencia directa sobre la motivación, la productividad y el bienestar de los colaboradores, se vuelve indispensable incorporar sus elementos y gestión dentro de las estrategias organizacionales.

El Clima Organizacional profundiza en los enfoques teóricos, en sus dimensiones y su impacto tanto en el comportamiento individual como en los resultados colectivos, de allí se analizan herramientas para su diagnóstico, estrategias efectivas y fortalecimiento con el objetivo de aportar una visión integral que favorezca entornos laborales saludables, eficientes y sostenibles.

1.2 Concepto de clima organizacional

Existen varias definiciones sobre Clima Organizacional de autores que han realizado sus investigaciones sobre este tema y son:

El Clima Organizacional es el ambiente interno que se percibe dentro de una empresa o institución, resultado de las relaciones, percepciones, actitudes, normas y valores compartidos entre los miembros de la organización, es saber cómo se sienten los empleados respecto a su trabajo, sus compañeros, sus líderes y la empresa en general.

Elementos como el liderazgo, la motivación, la comunicación interna, las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento afectan directamente al clima organizacional. Un clima organizacional positivo tiende a resultar en un compromiso más firme, una mayor productividad y una satisfacción laboral más alta; en cambio, un clima negativo puede dar lugar a conflictos, escasa motivación y una rotación elevada de empleados.

Chiavenato: Define el Clima Organizacional como “el ambiente interno que existe entre los miembros de una organización, determinado por las políticas, prácticas y relaciones humanas.” (Chiavenato, "Introducción a la Teoría General de la Administración", 2007, pág. 127).

Robbins: El Clima Organizacional es "la percepción que los empleados tienen de su ambiente laboral y que esas percepciones afectan directamente su comportamiento." (Robbins S. P., 2004, pág. 89).

Litwin y Stringer: Ellos consideran el Clima como el "conjunto de características que describen una organización y que la diferencian de otras, influenciando el comportamiento de las personas." (Litwin & Stringer, 2010, pág. 206).

1.3 Objetivos del clima organizacional

Comprender y mejorar el Clima Organizacional es una prioridad para las empresas que desean mantener altos niveles de compromiso, productividad y satisfacción entre sus colaboradores, por ello, se plantean una serie de objetivos que guían la evaluación y mejora continua de este aspecto.

Cuando los trabajadores se sienten valorados y cómodos en su puesto de trabajo, es más probable que desarrollen una actitud positiva hacia sus tareas, sus compañeros y el conjunto de la organización. La satisfacción laboral no solo tiene un impacto en el bienestar individual, sino que también afecta directamente a la motivación y al rendimiento. Esto se debe a que un ambiente laboral favorable fomenta que los empleados se sientan comprometidos con sus funciones y estén más dispuestos a colaborar con los objetivos de la compañía. Un clima organizacional positivo favorece la eficiencia en el desempeño de las tareas, ya que los empleados trabajan en un ambiente que les deja comunicarse con claridad, concentrarse y resolver problemas rápidamente. Como resultado, se mejora la productividad y el rendimiento del personal.

Fortalecer el Clima Organizacional y los valores compartidos en un entorno laboral saludable contribuye a la construcción de una identidad colectiva, donde los empleados no solo entienden la misión y visión de la empresa, sino que también se sienten parte activa de ella, esto implica que cada persona, desde su rol se alinee con los valores corporativos y actúe en consecuencia, cuando los colaboradores perciben coherencia entre lo que la organización dice y lo que hace, se genera un clima de confianza y compromiso mutuo.

Fomentar una comunicación interna eficaz, la transparencia informativa, la retroalimentación continua y la escucha activa son factores que robustecen las relaciones laborales en un ambiente en el que la comunicación fluye apropiadamente, los malentendidos se reducen, se

toman decisiones con más claridad y los trabajadores sienten que su voz es escuchada y su opinión es considerada.

Al evaluar el clima laboral se pueden identificar aspectos que podrían estar perjudicando la productividad y el bienestar de los empleados, como una carga de trabajo excesiva, falta de reconocimiento, desigualdad en las oportunidades de crecimiento o prácticas de liderazgo inadecuadas. Al detectar estos elementos, la compañía tiene la posibilidad de crear e implementar estrategias específicas para corregirlos y prevenir que se transformen en problemas más serios.

Las empresas tienen la posibilidad de consolidar su cultura, optimizar su desempeño y asegurar el bienestar de sus empleados mediante la mejora del clima laboral. Por esta razón, examinar y actuar en torno al clima organizacional no debe considerarse un lujo, sino una necesidad estratégica para que cualquier compañía pueda crecer de manera sostenible.

El Clima Organizacional es la percepción momentánea que los empleados tienen sobre su ambiente de trabajo que es cambiante y puede modificarse en el corto plazo, enfocando en el "cómo se sienten" las personas al trabajar en la organización y en un ambiente laboral, este se mide a través de encuestas de satisfacción, entrevistas o evaluaciones internas

1.4 Importancia del clima organizacional

El Clima Organizacional representa un elemento fundamental dentro de cualquier institución, ya que influye directamente en el comportamiento,

el rendimiento y la satisfacción de los empleados, a través de distintos estudios y observaciones, se ha evidenciado que las organizaciones con un clima positivo tienden a ser más productivas, tienen menor rotación de personal y generan un sentido de pertenencia más fuerte en sus colaboradores, por ello, comprender su importancia resulta esencial para quienes estudian o se desempeñan en el ámbito de la gestión empresarial o de Recursos Humanos.

El clima organizacional hace referencia al ambiente interno que se experimenta en una empresa o institución. Este ambiente se define por factores como la comunicación, el modo de liderazgo, las relaciones entre las personas, las políticas internas y los aspectos físicos del lugar donde se trabaja. Todos estos elementos conforman una percepción colectiva entre los empleados, lo cual afecta su comportamiento y dedicación hacia la organización.

El Clima Organizacional funciona como un espejo que muestra cómo se sienten los individuos dentro de la compañía. Uno de los elementos más significativos es su fuerte vinculación con la motivación laboral. Cuando los trabajadores perciben un ambiente de apoyo, respeto, justicia y reconocimiento, se sienten más incentivados a dar lo mejor de sí mismos. Por el contrario, en un clima tenso, autoritario o indiferente puede surgir desinterés, estrés e incluso conflictos entre compañeros. En este sentido, es esencial que las organizaciones impulsen prácticas saludables y promuevan un entorno laboral positivo para alcanzar un bienestar colectivo superior.

El Clima Organizacional no solo afecta a los empleados, sino que también repercute en los resultados globales de la empresa, un buen clima puede mejorar la calidad del servicio al cliente, incrementar la eficiencia operativa y fortalecer la reputación institucional, en contraposición un clima negativo puede traducirse en baja productividad, aumento del ausentismo y una alta tasa de rotación del personal, lo que representa costos económicos como humanos para la organización, por eso, es clave que las empresas evalúen periódicamente su clima y adopten medidas correctivas cuando sea necesario

La comunicación interna es otro factor crucial dentro del Clima Organizacional, una empresa que promueve canales abiertos de comunicación, donde los empleados pueden expresar sus ideas, dudas o preocupaciones sin temor a represalias, genera confianza y fortalece el sentido de comunidad.

Los líderes que son empáticos, accesibles y participativos fomentan un entorno más armonioso, mientras que los liderazgos indiferentes o autoritarios tienden a crear desmotivación y distanciamiento. Cabe señalar que el clima organizacional no es inmutable; puede cambiar con el tiempo y de acuerdo con las decisiones de los líderes. Por esta razón, las empresas deben estar atentas a las señales del ambiente interno y adoptar una postura proactiva en la gestión del clima laboral. Esto significa escuchar al personal, realizar encuestas de satisfacción, brindar oportunidades para el desarrollo y reconocer tanto los éxitos individuales como los colectivos.

El Clima Organizacional representa una herramienta clave para el éxito de cualquier empresa, no se trata solo de crear un ambiente agradable, sino que se valore a las personas, fomente la colaboración y potencie el desarrollo profesional, al entender y cuidar este aspecto, las organizaciones no solo mejoran su rendimiento, sino que también contribuyen al bienestar emocional y profesional de quienes las integran.

1.5 Tipos de clima organizacional

Diversos autores han propuesto distintos tipos de clima, cada uno con sus propias características, ventajas y riesgos. (Félix, 2022).

En este caso, según Félix (2022) existen seis tipos de Clima Organizacional que se presentan con frecuencia en entornos laborales: Autoritario, Participativo, Competitivo, Colaborativo, Innovador y Tóxico, conocer cada uno de estos tipos es fundamental para diagnosticar y mejorar el ambiente de trabajo.

1.5.1 Ambiente autoritario

Se distingue por un estilo de liderazgo inflexible, en el que las decisiones relevantes son tomadas solamente por los niveles jerárquicos más altos, sin tener en cuenta la opinión de los trabajadores. En este clima, la comunicación suele ser descendente y se espera que los empleados acaten las órdenes sin cuestionarse.

Este ambiente genera desmotivación, miedo y baja moral entre los trabajadores, quienes pueden sentirse reprimidos o vigilados

constantemente, a largo plazo, este tipo de clima puede provocar altos niveles de rotación, baja productividad y escasa innovación ya que los empleados no se sienten escuchados ni valorados, el compromiso organizacional también se ve afectado, pues los trabajadores no encuentran un propósito más allá de cumplir órdenes.

1.5.2 Clima Participativo

Promueve un entorno en el que los empleados tienen la oportunidad de expresar sus ideas, participar en la toma de decisiones y colaborar en los procesos organizativos, en este tipo de clima, los líderes adoptan una actitud abierta al diálogo y valoran las aportaciones del equipo, lo que genera un fuerte sentido de pertenencia ya que los empleados sienten que su voz tiene un peso real dentro de la organización.

1.5.3 Clima competitivo

Se enfoca en fomentar la competencia entre los empleados o equipos de trabajo como una estrategia para alcanzar resultados más ambiciosos, este tipo de clima puede ser útil cuando se necesita impulsar la productividad o estimular el desempeño individual, ya que incentiva a los trabajadores a dar lo mejor de sí.

No obstante, si no se gestiona adecuadamente, la competencia desmedida puede dar lugar a tensiones permanentes, estrés, conflictos y envidias. La presión por sobresalir puede perjudicar el bienestar emocional del personal y deteriorar las relaciones interpersonales. Por tal motivo, es fundamental combinar la competencia con valores éticos,

un reconocimiento equilibrado y la colaboración para prevenir efectos dañinos.

1.5.4 Clima colaborativo

Se fundamenta en la colaboración, el trabajo en equipo y la solidaridad de los integrantes de la organización; en este caso, el éxito no se cuantifica únicamente por los éxitos individuales, sino por lo que son capaces de lograr los equipos al cumplir objetivos compartidos.

Este tipo de clima fomenta un sentimiento de comunidad y pertenencia, porque todos los trabajadores entienden que su contribución es importante, la comunicación es horizontal, libre y respetuosa, lo que favorece el hallazgo de soluciones a problemas e incentiva la innovación en conjunto.

Las instituciones con un ambiente colaborativo suelen ser más resistentes a las transformaciones, puesto que sus integrantes se respaldan entre sí y distribuyen tareas, lo que también fomenta la camaradería, disminuye los desacuerdos y aumenta el agrado en el trabajo, creando así un entorno saludable y motivador.

1.5.5 Clima innovador

En el clima innovador, la organización estimula constantemente la creatividad, la exploración de nuevas ideas y la disposición a asumir riesgos, se promueve una cultura abierta al cambio, donde se valora la iniciativa de los empleados y se fomenta el aprendizaje continuo.

Las empresas que adoptan este tipo de clima suelen ser más ágiles, adaptables y competitivas en mercados dinámicos, este ambiente favorece el pensamiento crítico y la experimentación, incluso cuando los resultados no son inmediatos, el clima innovador motiva a los trabajadores a proponer soluciones diferentes y a cuestionar lo establecido; además, incrementa la autoestima profesional ya que los empleados sienten que pueden contribuir con su ingenio y experiencia.

1.5.6 Clima tóxico

Representa un entorno de trabajo negativo, donde predominan el conflicto constante, la desconfianza, la falta de respeto y en algunos casos, el acoso o las malas prácticas laborales; en este tipo de ambiente los empleados pueden experimentar altos niveles de estrés, ansiedad o frustración que pueden afectar gravemente la reputación de la empresa y su sostenibilidad, de allí se recomienda sea atendido de forma urgente mediante intervenciones organizacionales profundas.

1.6 Diagnóstico del clima organizacional

El diagnóstico del Clima Organizacional es una fase crítica en la gestión de cualquier empresa u organización, pues permite identificar la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, a través de esta evaluación; es posible detectar problemas, mejorar procesos y optimizar el bienestar de los colaboradores.

Un diagnóstico apropiado no únicamente muestra las áreas de oportunidad, sino que además brinda los datos requeridos para

implementar acciones correctivas que tengan un efecto positivo en el desempeño y la satisfacción laboral.

A continuación, se describen métodos de evaluación, algunas herramientas utilizadas, y; cómo analizar e interpretar los resultados obtenidos.

1.6.1 Métodos de evaluación

Para hacer un diagnóstico del clima organizacional, hay varias formas. Las más comunes son las entrevistas, los focus groups y las encuestas; cada una tiene rasgos particulares que permiten obtener información valiosa desde diferentes puntos de vista.

a) Encuestas

Son una de las herramientas más frecuentes para evaluar el Clima Organizacional debido a su facilidad de aplicación y capacidad para abarcar un gran número de empleados, estas pueden realizarse de forma anónima, lo que fomenta una mayor sinceridad en las respuestas, la ventaja de las encuestas es que recolecta datos cuantitativos que pueden analizarse estadísticamente y proporcionan una visión clara y objetiva del clima laboral.

Ejemplo de preguntas en una encuesta:

- ¿Cómo calificaría la comunicación interna dentro de la empresa?
- ¿Se siente reconocido por tu trabajo?

- ¿Considera que existe justicia en las decisiones tomadas por los líderes?

b) Entrevistas

Las entrevistas, a diferencia de las encuestas, presentan un enfoque cualitativo y posibilitan profundizar en las percepciones y puntos de vista del personal, lo que puede proporcionar información detallada y contextualizada sobre la realidad del clima organizacional. Estas pueden ser departamentales, grupales o individuales y normalmente se llevan a cabo de forma semiestructurada; esto es, con un conjunto de preguntas preestablecidas pero adaptables para indagar en áreas adicionales según lo que conteste el entrevistado.

Este método resulta particularmente efectivo para identificar problemas complejos o matices que podrían no ser detectados en una encuesta.

c) Focus groups

Los grupos focales son encuentros en los que pequeños equipos de trabajadores se juntan para dialogar de manera abierta acerca de su experiencia laboral y sus puntos de vista sobre el Clima Organizacional. Este método posibilita la obtención de información cualitativa mediante la interacción entre los participantes, quienes tienen la oportunidad de compartir y contrastar sus ideas. Esta técnica es valiosa para entender cómo funciona el grupo y cómo algunos elementos son percibidos dentro de la organización.

1.6.2 Herramientas utilizadas en el diagnóstico

Durante años, se han creado diferentes herramientas y cuestionarios específicamente para valorar el clima organizacional. Estas proporcionan marcos estructurados para recopilar y examinar datos. Algunas de las más utilizadas son:

a) Cuestionario de Litwin y Stringer

Es una de las herramientas más populares para evaluar el clima organizacional; fue creada por los psicólogos Robert Litwin y Stephen Stringer en la década de 1960 y se ha empleado con frecuencia en investigaciones de contexto organizacional. Este cuestionario evalúa aspectos esenciales del clima organizacional, entre ellos la estructura, la responsabilidad, la recompensa, la presión y la calidez.

Los trabajadores, mediante preguntas, aportan su percepción acerca de estos temas, lo cual posibilita que la entidad reconozca áreas que requieren atención o mejora.

b) Cuestionario CLIO

El Cuestionario de Clima Laboral (CLIO) es otra herramienta extensamente empleada que se ajusta a una variedad de organizaciones y contextos laborales. Este instrumento se enfoca en diversas dimensiones del clima laboral, incluyendo la motivación, la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento y la satisfacción laboral. En contraste con otros instrumentos de mayor complejidad, el CLIO se

distingue por su sencillez y facilidad de uso, lo que lo convierte en una alternativa viable para empresas de grandes y pequeñas dimensiones.

c) Otras herramientas

Hay otras herramientas, como el Índice de Clima Organizacional de Morales o el Cuestionario de Clima Organizacional, que se han empleado en varios estudios. Cada una tiene una estructura particular y mide aspectos específicos del clima, lo cual posibilita que las organizaciones escojan la más adecuada a sus requerimientos.

1.6.3 Análisis e interpretación de resultados

Es esencial llevar a cabo un análisis apropiado para interpretar los resultados y alcanzar conclusiones útiles después de que los datos se hayan recolectado mediante entrevistas, encuestas o grupos focales. Este procedimiento puede dividirse en múltiples etapas:

d) Análisis cuantitativo

Cuando estamos hablando de encuestas, particularmente las que emplean preguntas cerradas, se lleva a cabo un análisis numérico y los resultados se examinan utilizando herramientas estadísticas (por ejemplo, Excel, SPSS o R), las cuales permiten calcular desviaciones estándar, promedios, correlaciones entre distintas variables y *frecuencias*.

El análisis cuantitativo contribuye a detectar tendencias o patrones en la apreciación de los trabajadores acerca de diferentes elementos del clima organizacional. Por ejemplo, si la mayoría de los empleados opina que

la comunicación interna se muestra insuficiente, esto señala una potencial área de mejora.

e) Análisis cualitativo

Cuando se trata de focus groups y entrevistas, el análisis es cualitativo. En este, se analizan las respuestas abiertas, se determinan los puntos críticos (como la falta de motivación, las relaciones tensas entre colegas o la insatisfacción con el liderazgo) y se identifican los temas que aparecen repetidamente o que son más frecuentes.

1.6.4 Interpretación y toma de decisiones

El paso siguiente tras analizar los datos es la interpretación de las conclusiones del diagnóstico, que tiene que ser expuesto de forma clara y resaltando los aspectos más preocupantes. Con esta información, el equipo de Talento Humano o los directivos podrán tomar decisiones basadas en información para optimizar el clima organizacional, poniendo en práctica modificaciones que se enfoquen en las necesidades detectadas.

El Diagnóstico del Clima Organizacional es esencial para comprender el estado actual del ambiente laboral para establecer estrategias que mejoren la productividad, el bienestar y la satisfacción de los empleados, este proceso se lo realiza mediante herramientas y métodos adecuados con las cuales las organizaciones identifican las Fortalezas y Debilidades dentro de su estructura y tomar medidas para crear un entorno más favorable y saludable, así:

- Un clima positivo aumenta la motivación y el entusiasmo en el trabajo
- Mejora el desempeño individual y colectivo, aumentando la eficiencia
- Refuerza el compromiso con la organización y los valores compartidos
- Un mal clima eleva la rotación y dificulta retener el Talento Humano clave
- El clima tóxico genera estrés, burnout y otros problemas de salud mental
- El clima impacta en la reputación y la percepción externa de la empresa

1.7 Estrategias para mejorar el clima organizacional

El Clima Organizacional influye directamente en la motivación, productividad y satisfacción de los empleados, un entorno laboral positivo fomenta el compromiso de los trabajadores y crea una cultura de colaboración y respeto, para lograr estos resultados, es necesario implementar estrategias que impacten de manera efectiva en las percepciones y actitudes de los empleados hacia su lugar de trabajo.

La retroalimentación, la comunicación, el liderazgo participativo, el reconocimiento y los programas de bienestar laboral son algunas de las acciones esenciales para optimizar el clima organizacional.

1.7.1 Desarrollo de liderazgo positivo

La idea fundamental del liderazgo positivo es que los líderes tienen la obligación de estimular e inspirar a sus equipos por medio de prácticas como la empatía, el escuchar activamente y dar ejemplo. La habilidad para motivar e inspirar con una actitud positiva no solo optimiza el desempeño del equipo, sino que además solidifica la fidelidad y el compromiso dentro de la compañía, fomentando un entorno laboral armónico y productivo.

1.7.2 Programas de bienestar laboral

Es esencial que existan programas de bienestar laboral para proteger la salud emocional y física de los trabajadores. Actividades recreativas en el lugar de trabajo, pausas activas, ejercicios de relajación y servicios de soporte psicológico disminuyen la tensión y evitan el cansancio.

1.7.3 Políticas de reconocimiento

El reconocimiento en el entorno laboral tiene un rol fundamental en el compromiso y la motivación de los trabajadores, al establecer procedimientos formales (como premios, bonificaciones, promociones) y los informales (elogios, Reconocer públicamente (agradecimientos públicos) los esfuerzos y logros de los empleados, contribuye a que se sientan parte de la organización.

1.7.4 Fomento del trabajo en equipo

Para fomentar la colaboración entre los integrantes de los equipos, es posible implementar actividades de team building, proyectos conjuntos y capacitaciones centradas en competencias sociales como la comunicación, la negociación o la solución de problemas. Esto posibilita que el personal intercambie ideas, solucione problemas de forma conjunta y establezca relaciones interpersonales basadas en confianza y respeto.

1.7.5 Mejora de la comunicación interna

Para conservar un entorno organizacional saludable en periodos de cambio, la gestión del cambio es una táctica esencial. Llevar a cabo transformaciones de manera planificada y transparente posibilita que los trabajadores comprendan las razones y metas de los cambios.

1.7.6 Gestión del cambio organizacional

La gestión del cambio es una estrategia clave para mantener un Clima Organizacional saludable en momentos de transición, el implementar cambios de manera planificada y transparente permite a los empleados entender los motivos y objetivos de las transformaciones.

La resiliencia organizacional se fomenta a través de una buena gestión del cambio, porque los trabajadores sienten que son una parte esencial del proceso y no meramente receptores de decisiones ajenas.

Promoción de una cultura inclusiva y diversa: Una cultura organizacional que es diversa e inclusiva no solamente mejora el

ambiente laboral, sino que también aumenta la productividad del equipo, promueve el respeto hacia las diferencias como edad, género, cultura o discapacidad y garantiza que todos los miembros de la organización se sientan valorados e integrados.

Empresas con buen clima de innovación, colaboración y bienestar genera una alta satisfacción y baja rotación de personal, a su vez promueve una cultura de igualdad, reconocimiento y propósito social en la que impera la alta motivación y compromiso organizacional.

Fracasos por mal clima son el Liderazgo tóxico y problemas de acoso, lo que genera una crisis de reputación, presión extrema que induce a prácticas poco éticas como multas y despidos.

El aplicar las buenas prácticas generan un cambio cultural de crecimiento, fomenta la colaboración y empatía e induce a un compromiso ambiental y cultura basada en valores, a la promoción de balance vida-trabajo y propósito.

Asimismo, un entorno inclusivo fomenta las relaciones laborales y ayuda a crear un ambiente organizacional positivo en el que la igualdad y el respeto son valores esenciales.

1.8 Clima organizacional en tiempos de crisis

Las crisis sean económicas, sanitarias o institucionales, generan impactos profundos en todos los niveles de una organización, en estos contextos, el Clima Organizacional tiende a volverse frágil afectado por la incertidumbre, el miedo, la sobrecarga laboral, la presión constante y

el ambiente de trabajo puede deteriorarse rápidamente si no se gestionan de manera adecuada los factores emocionales, comunicacionales y organizativos; ante una situación adversa, las organizaciones que logran mantener un clima saludable durante una crisis destacan por su capacidad de adaptación, empatía y liderazgo resiliente. (Chiavenato, 2017).

Una crisis económica, por ejemplo, puede provocar reducción de personal, congelamiento de salarios o sobrecarga de tareas, estas medidas, aunque en ocasiones necesarias, pueden deteriorar la motivación, aumentar el estrés y afectar el sentido de seguridad psicológica.

Por otro lado, una crisis de salud pública, como la generada por la pandemia de Covid-19, forzó a las instituciones a realizar ajustes inmediatos en sus métodos de operación, incluyendo la implementación del trabajo remoto y el bienestar tanto físico como emocional de los empleados.

Según (Robbins & Judge, 2019), el Clima Organizacional en contextos de crisis depende en gran parte de la capacidad de la empresa para generar estabilidad emocional, sentido de pertenencia y apoyo colectivo.

Las crisis evalúan la fortaleza del clima organizacional. Aunque es normal que surjan tensiones, una gestión apropiada puede convertir las dificultades en oportunidades para fortalecer una cultura más empática, resiliente y flexible. El clima laboral no debe dejarse a la suerte, sobre todo en situaciones críticas; es necesario invertir en el bienestar emocional y en una comunicación clara que posibilite la conformación

de equipos más comprometidos y unidos, capaces de afrontar los retos con mayor sentido colectivo y fuerza.

Evaluación del Clima Organizacional por generaciones: La percepción del Clima Organizacional no es homogénea entre todos los empleados, dado que las experiencias, los valores y las expectativas muestran divergencias marcadas entre las diferentes generaciones; en la actualidad, muchas empresas están compuestas por equipos multigeneracionales que incluyen a Baby Boomers, la Generación X, Millennials y la Generación Z, cada uno con perspectivas únicas respecto al trabajo, el liderazgo y el entorno laboral.

Estas disparidades pueden impactar tanto la evaluación del clima como la manera en que cada grupo se adapta a las condiciones dentro de la organización.

Los Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964) tienden a priorizar la estabilidad, la jerarquía y el compromiso a largo plazo con la organización; para ellos, un ambiente laboral positivo se traduce en orden, respeto hacia la autoridad y reconocimiento de la experiencia.

En cambio, la Generación X (1965–1980) suele preferir un clima más flexible, con autonomía y equilibrio entre vida laboral y personal, esta generación valora el liderazgo accesible, la eficiencia y la posibilidad de crecer profesionalmente sin estructuras rígidas. (Robbins & Judge, 2019).

Los Millennials (1981–1996) priorizan un ambiente colaborativo, inclusivo, innovador y con propósito social, para este grupo un buen

Clima Organizacional incluye oportunidades de desarrollo, retroalimentación constante y espacios que fomenten la creatividad.

La Generación Z (1997-2012), más joven y digital, desea espacios que sean dinámicos, ágiles y que estén al día con la tecnología, en los cuales puedan expresarse sin restricciones, obtener reconocimiento de inmediato y sentirse atendidos (González, 2020).

Ante esta diversidad, las organizaciones deben adaptar sus estrategias de liderazgo y gestión del Clima Organizacional, la clave es promover una cultura flexible que integre distintas expectativas, fomente la empatía intergeneracional, la comunicación sea abierta y los estilos de liderazgo personalizados.

1.9 Indicadores del clima organizacional

El Clima Organizacional se presenta como un concepto subjetivo, sin embargo, se puede evaluar de manera objetiva mediante indicadores que facilitan la comprensión de cómo los trabajadores perciben su entorno laboral.

Estos indicadores son esenciales para diagnosticar la situación actual del clima, identificar áreas que requieren mejoras y formular estrategias efectivas que favorezcan un entorno saludable y productivo. La evaluación del Clima Organizacional demanda la consideración de diversos factores, tales como la satisfacción laboral, la motivación, la calidad en las relaciones interpersonales, la percepción del liderazgo, la comunicación interna, entre otros.

Uno de los indicadores más relevantes es la satisfacción laboral, la cual se define como el nivel de bienestar y realización que el trabajador siente en su puesto laboral. Este indicador abarca dimensiones como la satisfacción con las tareas asignadas, el salario, las oportunidades para el desarrollo profesional, el entorno físico y el reconocimiento recibido.

La motivación es otro componente clave, ya que refleja el nivel de compromiso e implicación del trabajador con los objetivos organizacionales, un alto nivel de motivación suele correlacionarse con mayor productividad, menor rotación y mejor clima. (Chiavenato, 2017).

Las relaciones interpersonales también representan un indicador relevante, este aspecto abarca la calidad de la interacción entre compañeros, el nivel de colaboración, el respeto mutuo y la capacidad para resolver conflictos de forma constructiva, asimismo; la percepción del liderazgo tiene un peso significativo en la percepción general del clima, un estilo de liderazgo participativo, empático y transparente suele generar un ambiente positivo, mientras que un liderazgo autoritario o ausente puede provocar desconfianza, desmotivación o estrés.

Para que estos indicadores se transformen en herramientas útiles de gestión, es necesario establecer el Key Performance Indicators (KPIs) específicos relacionados con el Clima Organizacional que permiten cuantificar aspectos cualitativos y hacer seguimiento a lo largo del tiempo, algunos ejemplos de KPIs aplicables incluyen:

- Índice de satisfacción general (a través de encuestas periódicas).

- Nivel de rotación voluntaria del personal.
- Tasa de ausentismo laboral.
- Número de conflictos laborales registrados.
- Resultados de encuestas de compromiso.
- Participación en actividades de bienestar o formación interna.
- Índice de percepción del liderazgo o clima por departamento.

Estos KPIs deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización y diseñarse de forma clara, medible y alcanzable; además, se recomienda recolectar datos de forma continua para comparar entre períodos y áreas específicas de la organización, por ejemplo, si se identifica una baja puntuación en percepción del liderazgo en un equipo específico, se pueden implementar acciones correctivas como coaching a líderes o talleres de comunicación.

Es importante combinar fuentes de información cuantitativa y cualitativa a través de encuestas estructuradas que brinden una visión general, mientras que entrevistas o focus groups permiten profundizar en los indicadores, de allí que la evaluación del Clima Organizacional no se limita a números, sino que se convierte en una herramienta integral para entender la experiencia laboral de los colaboradores.

Los indicadores del Clima Organizacional permiten convertir percepciones subjetivas en datos valiosos para la toma de decisiones, mediante la utilización de KPIs claramente establecidos. A través de

estos indicadores, las organizaciones tienen la capacidad de supervisar su entorno interno, predecir riesgos y promover culturas laborales que fomenten el bienestar, la productividad y el compromiso del talento humano.

Impacto del clima organizacional en la atención al cliente: El Clima Organizacional afecta de manera directa la calidad del servicio proporcionado al cliente externo. Cuando los empleados se desenvuelven en un entorno positivo, motivador y saludable, tienden a estar más dispuestos a ofrecer una atención amable, eficaz y centrada en satisfacer las necesidades del usuario.

Por el contrario, un clima laboral negativo, que se manifiesta a través del estrés, la falta de reconocimiento o comunicación ineficaz, a menudo resulta en un servicio de baja calidad, reacciones automatizadas o comportamientos carentes de empatía.

Uno de los enfoques más relevantes en este tema es el del empleado como “primer cliente”, este concepto desarrollado dentro del modelo de marketing interno, sostiene que la forma en que la organización trata a su personal influye directamente en cómo le trata al cliente externo, cuando los empleados se sienten valorados, escuchados y respaldados por sus líderes, allí desarrollan un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la misión organizacional, lo cual impacta en su desempeño y en la atención que brindan.

Los empleados que experimentan un entorno de respeto, colaboración y reconocimiento suelen estar más predispuestos a sobrepasar las

expectativas del cliente, actuar con empatía y hallar soluciones aun en circunstancias adversas. Asimismo, la confianza entre equipos y una comunicación interna fluida promueven una coordinación más efectiva durante los procesos de atención, lo cual incrementa la satisfacción del usuario final.

Numerosas organizaciones exitosas combinan prácticas de clima organizacional con indicadores de calidad del servicio, educan a sus trabajadores no únicamente en habilidades técnicas, sino también en inteligencia emocional, trabajo en equipo y manejo del estrés; además, promueven la escucha activa entre su personal para identificar obstáculos internos que puedan perjudicar la experiencia del cliente.

Un Clima Organizacional saludable se refleja en una atención más humana al cliente, más ágil y eficaz, el reconocimiento al empleado como el primer cliente, permite fortalecer la cultura de servicio desde adentro hacia afuera, las organizaciones que comprenden este vínculo estratégico y gestionan de manera intencional, logran construir relaciones sólidas tanto con su equipo como con sus usuarios.

1.10 Tendencias en la gestión del clima organizacional

En un mundo laboral en constante transformación, las organizaciones se han visto obligadas a repensar la forma en que gestionan el Clima Organizacional, factores como la globalización, el avance tecnológico, los cambios generacionales y las crisis sanitarias y económicas, han puesto en evidencia la necesidad de construir ambientes de trabajo más

humanos, sostenibles y centrados en el bienestar integral de las personas.

En este marco, han surgido recientes tendencias en la administración del Clima Organizacional que no solo pretenden incrementar la productividad, sino también asegurar el bienestar emocional y la calidad de vida laboral, observándose tres enfoques esenciales: el bienestar corporativo, el liderazgo consciente y la sostenibilidad emocional.

1.10.1 Bienestar Corporativo

El bienestar corporativo ha evolucionado de ser considerado un beneficio secundario a convertirse en un componente fundamental de la gestión del talento humano. Esta tendencia reconoce que los empleados requieren más que una compensación económica competitiva; necesitan condiciones que fomenten su salud física, mental y emocional. Las organizaciones que se comprometen con el bienestar corporativo implementan programas que incluyen pausas activas, apoyo psicológico, nutrición adecuada, rutinas de ejercicio físico, horarios flexibles, así como modalidades de trabajo híbrido o remoto, entre otros recursos disponibles.

La aplicación de estas iniciativas impacta de manera directa en la percepción del ambiente laboral. Un entorno que se preocupa por el bienestar de sus empleados fomenta un mayor sentido de pertenencia, disminuye los niveles de estrés y mejora los indicadores de satisfacción y compromiso.

1.10.2 Liderazgo consciente

Otra de las tendencias más relevantes es el llamado liderazgo consciente, una forma de liderar basada en la empatía, la escucha activa, la humildad y la conexión genuina con los equipos de trabajo, este modelo deja atrás los estilos autoritarios o exclusivamente orientados a resultados para centrarse en un liderazgo que promueva el desarrollo personal y colectivo.

El líder consciente no solo dirige, también acompaña, reconoce, pregunta y genera espacios de participación, su presencia es una herramienta para elevar el Clima Organizacional a través de relaciones basadas en la confianza, el respeto y la autenticidad, (Robbins & Judge, 2019), el liderazgo es uno de los factores más influyentes en la percepción del clima ya que los líderes se involucran emocionalmente con sus equipos, tienen mayor capacidad para motivar, guiar y resolver conflictos de forma positiva.

El liderazgo consciente se relaciona con la inteligencia emocional, capacidad clave para gestionar ambientes complejos, diversos y cambiantes, en tiempos de incertidumbre, de allí que la figura del líder consciente actúa como un estabilizador emocional dentro de la organización.

1.10.3 Sostenibilidad emocional en el trabajo

La capacidad de una empresa para establecer condiciones que posibiliten a sus trabajadores sostener un balance emocional saludable en el largo plazo se conoce como sostenibilidad emocional. Esta

tendencia surge como reacción a problemas cada vez más comunes, como el estrés crónico, la fatiga mental o el burnout, que impactan tanto a los individuos como a la productividad general de las compañías.

Administrar el clima organizacional en términos de sostenibilidad emocional significa implementar políticas que disminuyan las sobrecargas laborales, promover la consideración por los tiempos de descanso, brindar ayuda psicológica, impulsar la desconexión digital y formar a los empleados en herramientas de autocuidado y resiliencia.

Las organizaciones que priorizan la sostenibilidad emocional reconocen que la salud mental de sus empleados representa una inversión en lugar de un costo. La implementación de iniciativas en esta área no solo favorece el ambiente interno, sino que también contribuye a una mayor retención del talento humano, fomenta la innovación y fortalece la reputación de la empresa.

En conclusión, las tendencias emergentes en la gestión del Clima Organizacional están promoviendo una transformación en la cultura empresarial hacia una perspectiva más humana, empática y sostenible. En este contexto, el bienestar corporativo, un liderazgo consciente y una sostenibilidad emocional se erigen como fundamentos que facilitan la creación de entornos laborales donde los individuos no solo cumplen con sus funciones, sino que también experimentan crecimiento, se sienten valorados y encuentran un propósito en su labor. Las organizaciones que implementen estas prácticas estarán más capacitadas para afrontar los desafíos del entorno, atrayendo, cuidando y potenciando el talento humano que las compone.

CAPÍTULO II

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional es uno de los conceptos más influyentes en el estudio del Comportamiento Organizacional y en la práctica de la gestión moderna, en términos simples, puede entenderse como el conjunto de valores, creencias, normas, prácticas, símbolos, historias y comportamientos compartidos que definen cómo funciona una organización en su interior y cómo se proyecta hacia el exterior; estos elementos constituyen una “identidad colectiva” que orienta las acciones de los empleados y directivos, condicionando la forma en que toman decisiones, resuelven conflictos, se establecen prioridades, se lidera a las personas y gestionan los recursos.

2.1 Introducción a la cultura organizacional

La Cultura Organizacional es uno de los conceptos más influyentes en el estudio del Comportamiento Organizacional y en la práctica de la gestión moderna, en términos simples, puede entenderse como el conjunto de valores, creencias, normas, prácticas, símbolos, historias y comportamientos compartidos que definen cómo funciona una organización en su interior y cómo se proyecta hacia el exterior; estos elementos constituyen una “identidad colectiva” que orienta las acciones de los empleados y directivos, condicionando la forma en que toman decisiones, resuelven conflictos, se establecen prioridades, se lidera a las personas y gestionan los recursos.

A diferencia de las estructuras organizativas formales, la cultura no está escrita en organigramas ni reglamentos, pero ejerce una influencia poderosa, aunque intangible, en la forma en que las personas se comportan dentro de la organización, en palabras de Edgar Schein (2010), uno de los principales referentes en este campo, la Cultura Organizacional opera en niveles profundos de la mente colectiva, funcionando como un conjunto de supuestos básicos aprendidos que ayudan a una organización a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna

La cultura no surge espontáneamente ni es el resultado exclusivo de decisiones estratégicas, es el producto de una evolución constante que se alimenta de múltiples fuentes como la historia de la organización, sus líderes fundadores, el tipo de industria, el entorno competitivo, la legislación, las prácticas de gestión del talento humano e incluso la cultura nacional, así la Cultura Organizacional se refuerza a través de ritos, símbolos, historias, rutinas y prácticas cotidianas que normalizan ciertos comportamientos y desincentivan otros.

En la actualidad, el papel de la Cultura Organizacional ha cobrado una importancia sin precedentes, la globalización, la transformación digital, el teletrabajo, la automatización de procesos, los crecientes movimientos sociales por la equidad, la inclusión y la sostenibilidad han desafiado los modelos tradicionales de gestión organizacional, en este contexto, la cultura se convierte en un instrumento estratégico que puede ser clave para el éxito o el fracaso de una empresa y donde las organizaciones con culturas sólidas, inclusivas, adaptativas y centradas

en el propósito tienden a mostrar mejores niveles de productividad, innovación, satisfacción del cliente, fidelización del talento humano y sostenibilidad a largo plazo.

Una cultura tóxica, rígida, incoherente o mal alineada con los objetivos estratégicos puede obstaculizar el rendimiento, aumentar los conflictos laborales, erosionar la confianza entre los equipos y provocar la fuga de talento humano, incluso puede poner en riesgo la reputación externa de la empresa; ejemplo, casos como los escándalos de grandes corporaciones, están relacionados con culturas permisivas ante prácticas poco éticas o con entornos laborales altamente competitivos y deshumanizados.

Es fundamental entender y manejar la Cultura Organizacional, dado que representa una necesidad para los directivos, líderes en recursos humanos, consultores y académicos que aspiran a aumentar la efectividad dentro de una organización en un contexto que se distingue por su complejidad, incertidumbre y cambios constantes.

La Cultura Organizacional debe abordarse desde una perspectiva teórico-práctica y contemporánea a través del análisis de diversas perspectivas y modelos, donde se presentarán sus principales componentes, los diferentes tipos culturales que pueden desarrollarse en las empresas, su evolución histórica así como el impacto directo e indirecto en los resultados organizacionales que ofrecerán herramientas y recomendaciones para su diagnóstico, evaluación, alineación estratégica y transformación cultural.

Se examinan los elementos del contexto externo, tales como la globalización, el desarrollo de la inteligencia artificial, las innovaciones en las estructuras laborales y los nuevos valores que surgen con las generaciones recientes, que están transformando la función de la cultura en las organizaciones. Esto impulsa a los líderes a reconsiderar los paradigmas culturales convencionales y a adoptar enfoques más adaptativos, humanos e inclusivos.

La Cultura Organizacional puede convertirse en un activo estratégico si se gestiona adecuadamente o en una debilidad crítica si se descuida o ignora debiendo plantear propuestas metodológicas para el diseño de procesos de cambio cultural efectivos, sostenibles y coherentes con los desafíos del siglo XXI.

2.2 Definición de cultura organizacional

Existen varias definiciones sobre Cultura Organizacional de autores que han realizado sus investigaciones sobre este tema y son:

La Cultura Organizacional constituye un fenómeno profundamente complejo y multifacético, que encierra los valores, creencias, normas y prácticas que dan forma a la dinámica interna de una organización, no se trata solo de una lista de comportamientos o reglas visibles, sino de un entramado de significados compartidos que los miembros van construyendo colectivamente para interpretar su entorno laboral, las relaciones cotidianas y las metas organizacionales.

La cultura organizacional, según Robbins y Judge (2017), es un grupo de normas y valores compartidos que tienen una influencia directa sobre

la forma en que las personas piensan, actúan y perciben su entorno, destacando su capacidad para dar forma a conductas y actitudes.

Cultura Organizacional son los valores, creencias y normas profundas que han sido construidas a lo largo del tiempo en la organización, es estable y cambia muy lentamente, forma parte de la identidad de la empresa y se analiza mediante observación de prácticas, símbolos, rituales y de la historia de la organización.

Edgar Schein (2010), describe a la Cultura Organizacional como “un patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado a hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que funcionan bien como para ser considerados válidos, deben ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas; esta definición destaca tres dimensiones clave: su carácter histórico ya que se va formando a lo largo del tiempo; su función práctica al servir como guía para resolver problemas organizativos; y, su rol pedagógico, pues se transmite a las nuevas generaciones como un conocimiento tácito.

En el modelo, se distingue tres niveles de Cultura Organizacional para comprender su profundidad, así:

- **Artefactos:** Se trata de las expresiones más evidentes de la cultura, como son los símbolos corporativos, el diseño arquitectónico, el lenguaje que se emplea o los rituales institucionales: a pesar de que se pueden observar con facilidad, su interpretación puede ser confusa si no se comprende los niveles más profundos.

- Valores adoptados: Estos valores, que son los principios y objetivos que una organización considera esenciales y que guían las decisiones y justifican las acciones, no siempre se materializan en conductas específicas o diarias.
- Supuestos básicos subyacentes: Son creencias profundamente arraigadas y muchas veces inconscientes, que determinan el modo en que las personas perciben y actúan, constituyen el núcleo de la Cultura Organizacional y no se cuestionan dentro del grupo.

Hofstede (2010) afirma que la Cultura Organizacional es “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de otra”, esta perspectiva enfatiza el carácter socialmente construido de la cultura, la cual define la identidad del colectivo como la manera en que los individuos entienden su papel dentro de la organización y su entorno.

La Cultura Organizacional sirve para orientar el comportamiento en situaciones ambiguas, establece normas sobre lo que se considera apropiado o inadecuado y genera una sensación de pertenencia y cohesión entre los miembros, su influencia se extiende a múltiples aspectos, como el nivel de compromiso de los trabajadores, su satisfacción laboral, los estilos de liderazgo predominantes y el rendimiento global de la organización (Denison, 1990; Cameron & Quinn, 2011).

2.3 Elementos constitutivos de la cultura organizacional

La Cultura Organizacional no se manifiesta de forma abstracta, sino que se concreta a través de una serie de elementos que pueden ser analizados individualmente para comprender mejor cómo inciden en la dinámica organizativa, a continuación, se presenta los principales componentes:

Valores y creencias: Los valores representan los principios esenciales que orientan las decisiones y las conductas aceptadas dentro de una organización, reflejan aquello que se considera deseable, adecuado y valioso, Rokeach (1973) señala que estos valores influyen directamente en la estrategia, la ética y la cultura de liderazgo de la organización, son el fundamento de la identidad organizacional.

Las creencias, aunque más subjetivas, también son esenciales y se refieren a percepciones compartidas sobre cómo funciona el mundo y la organización misma, estas creencias pueden ser tan sencillas como asumir que "el cliente siempre tiene la razón" o que "el trabajo en equipo supera al esfuerzo individual", Deal y Kennedy (1982) consideran que los valores y las creencias son el núcleo de la Cultura Organizacional, su análisis de diferentes tipos culturales en función del riesgo y la retroalimentación definen cómo estas creencias moldean los estilos de trabajo y liderazgo.

2.3.1 Reglas y normas

Las normas son pautas informales que rigen la conducta esperada en varios entornos organizacionales. Aunque no están escritas, tienen un impacto importante en áreas como la cortesía, la puntualidad, el código

de vestimenta o las interacciones entre colegas. Schneider (2013) sostiene que estas normas crean una presión constante y sutil para adaptar el comportamiento personal a lo que está socialmente aceptado dentro de la organización.

Por otro lado, las reglas normalmente están formalizadas mediante procedimientos y políticas específicas, se encuentran en documentos oficiales y cuentan con el respaldo de sistemas de control organizacionales. Ejemplos de estas son las políticas para utilizar recursos tecnológicos, los protocolos de seguridad o los reglamentos sobre asistencia.

Las reglas y las normas son esenciales para instaurar coherencia en la Cultura Organizacional, además de fortalecer los valores culturales a través de premios o castigos.

2.3.2 *Rituales y símbolos*

Los símbolos contienen, ya sea de manera visual o a nivel de ideas, los significados culturales de una organización. Estos pueden ser físicos (por ejemplo, uniformes, logotipos o la disposición física de los espacios) o simbólicos (como el modo en que se lidera o el lenguaje visual empleado en las comunicaciones internas). Por ejemplo: si una compañía usa oficinas abiertas y decoraciones llenas de color, es posible que esté comunicando un mensaje sobre innovación, creatividad y apertura.

Los rituales, por su parte, son prácticas repetidas con un fuerte contenido simbólico, incluyen celebraciones de cumpleaños, reconocimientos

públicos, reuniones periódicas o ceremonias institucionales; Trice y Beyer (1993) destacan el papel de los rituales como mecanismos que refuerzan valores, consolidan la identidad colectiva y fomentan la cohesión entre los miembros del grupo.

Los trabajadores, al participar en rituales y reconocer los símbolos comunes, establecen una conexión más fuerte con la organización y su sentido de pertenencia. Ambos elementos funcionan como una representación cultural y como un medio para transmitirla.

2.3.3 Comunicación y lenguaje

El lenguaje organizacional comprende más que solo el léxico técnico, ya que también incluye el tono, la forma de expresarse y los medios de comunicación preferidos. El desarrollo de un lenguaje común no solo ayuda a que los integrantes se coordinen entre sí, sino que

Además, actúa como una herramienta de socialización organizativa y refuerza los valores del grupo.

Muchas organizaciones desarrollan un vocabulario propio que refleja sus prioridades culturales, palabras como “resiliencia”, “sinergia” o “agilidad” son frecuentes en contextos que valoran la innovación, la adaptabilidad o el trabajo colaborativo, además, la forma en que se comunica puede revelar mucho sobre la estructura cultural, al respecto Kraut (1990) explica que en culturas jerárquicas predomina una comunicación formal y descendente, mientras que en aquellas más participativas se promueve el diálogo horizontal, la retroalimentación abierta y la expresión libre de ideas.

2.3.4 Mitos e historias

Los relatos organizacionales son importantes instrumentos de cohesión y enseñanza, ya que narran sucesos relevantes del pasado que ilustran valores, decisiones cruciales, crisis resueltas o líderes destacados. Estas historias no solo consolidan la identidad institucional, sino que también ayudan a socializar a los nuevos miembros, quienes descubren lo que la organización valora y espera de ellos.

En tanto que los mitos no están fundamentados en hechos verificables, pero su carga simbólica y función explicativa los hacen para comprender la Cultura Organizacional que actúan como relatos que legitiman ciertas prácticas o visiones del mundo corporativo, de allí que Martin (2002) sostiene que historias como mitos ayudan a construir una memoria colectiva, reforzando los vínculos internos y orientando el comportamiento.

2.3.5 Elementos culturales

Comprender los distintos componentes que conforman la Cultura Organizacional resulta clave para gestionar procesos de cambio, ejercer un liderazgo efectivo y diseñar estrategias alineadas con la identidad corporativa, cuando la cultura es sólida, coherente y está alineada con los objetivos institucionales, puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1986).

Es necesario reconocer que la cultura no es homogénea, pues en grandes organizaciones suelen coexistir subculturas, que varían según el área geográfica, el departamento funcional o el grupo profesional, estas

subculturas pueden actuar como extensiones, matices o incluso desafíos a la cultura dominante (Martin & Siehl, 1983).

Los líderes y los consultores organizacionales se benefician del diagnóstico cultural. Herramientas como el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), creado por Cameron y Quinn, posibilitan determinar la cultura predominante y elaborar intervenciones concretas para reforzarla o modificarla de acuerdo con las exigencias estratégicas.

2.4 Tipos de cultura organizacional

Comprender los tipos de Cultura Organizacional es fundamental para que líderes y gestores reconozcan los estilos predominantes dentro de sus organizaciones y a partir de ello, alinear la cultura con los objetivos estratégicos.

A lo largo del tiempo, se han propuesto distintos enfoques teóricos que clasifican la Cultura Organizacional en tipologías que facilitan su análisis y transformación, uno de los marcos más influyentes tanto en el ámbito académico como en la práctica empresarial es el Competing Values Framework (CVF), desarrollado por Robert Quinn y Kim Cameron (2006), este modelo permite una comprensión holística de la Cultura Organizacional, basada en tensiones que coexisten en toda organización.

2.4.1 Modelo de competing values framework (CVF)

El modelo CVF parte de dos ejes claves que estructuran una matriz de cuatro cuadrantes, cada uno representando un tipo cultural, en el primer eje contrasta flexibilidad y discreción con estabilidad y control, mientras que el segundo se distingue entre orientación interna (enfocada en el desarrollo de personas y procesos) y orientación externa (centrada en resultados, clientes y el entorno competitivo); este enfoque, que nació a partir de investigaciones sobre la efectividad organizacional, ha evolucionado hasta convertirse en una herramienta diagnóstica ampliamente utilizada, Cameron y Quinn (2011) identifican cuatro tipos de cultura que emergen de este esquema:

a) Cultura de clan.

Este tipo de cultura se ubica en el cuadrante donde predominan la flexibilidad y la orientación interna, las organizaciones con cultura de clan operan como una gran familia o comunidad, en ellas se valoran la colaboración, el compromiso y el desarrollo del personal, los líderes se comportan como mentores, facilitadores o figuras parentales y existe un fuerte sentido de pertenencia entre los colaboradores.

Cameron y Quinn (2011) destacan que estas organizaciones dan prioridad al bienestar de sus integrantes y favorecen un liderazgo participativo, muy frecuentes en empresas familiares, organizaciones sin fines de lucro y startups, allí el trabajo en equipo es esencial, la comunicación abierta, la resolución consensuada de conflictos y el reconocimiento al esfuerzo colectivo son prácticas comunes, debido a

su enfoque centrado en las personas y al fomento del compromiso interno.

b) Cultura adhocrática.

Situada en el cuadrante de flexibilidad con orientación externa, esta cultura se distingue por su énfasis en la innovación, la toma de riesgos y la capacidad de adaptación, se valora la creatividad y el emprendimiento, promoviendo un entorno que incentiva nuevas ideas y da respuestas ágiles a los desafíos del entorno.

Este tipo de cultura es común en sectores de alta dinámica, como la tecnología, el diseño, la biotecnología, donde la capacidad de innovar se traduce en una ventaja competitiva y los líderes en estas organizaciones asumen roles de visionarios o emprendedores, alentando la disrupción y la experimentación constante.

Según Robbins y Judge (2017), las culturas adhocráticas tienden a tener estructuras planas, poca burocracia y apertura al cambio, aunque suelen generar altos niveles de entusiasmo y creatividad, que pueden enfrentarse a dificultades en cuanto a coordinación y control, pues promueven entornos altamente creativos y flexibles.

c) Cultura de mercado

Esta cultura se localiza en el cuadrante de orientación externa y estabilidad, en este tipo de organizaciones, el foco principal está en la productividad, los resultados financieros, la competitividad, la eficiencia y el cumplimiento de objetivos.

En contextos de alta competencia y regulados, donde alcanzar resultados y la disciplina son cruciales, esta cultura es particularmente eficaz. Los líderes asumen roles de competidores o directores y se mide el éxito a través de indicadores como el retorno de inversión, los niveles de participación en el mercado y el crecimiento.

Cameron y Quinn (2006) advierten que, si bien esta cultura puede ser muy eficaz para obtener resultados rápidos, también puede comprometer el bienestar de los empleados sino se equilibra con una gestión humana adecuada y caracterizada por su orientación a la eficiencia y la meritocracia.

d) Cultura jerárquica

Ubicada en el cuadrante que prioriza la estabilidad y la orientación interna, esta cultura se caracteriza por estructuras organizativas formales, normas estrictas y procedimientos estandarizados donde se valoran la eficiencia, el orden y la previsibilidad.

Los líderes actúan como coordinadores y organizadores, con un enfoque centrado en el control, el cumplimiento de reglas y la supervisión de procesos, es una cultura frecuente en instituciones gubernamentales, entidades bancarias tradicionales y grandes corporaciones industriales.

De acuerdo con Hofstede (2010), aunque esta cultura promueve la eficiencia y la estabilidad operativa, puede limitar la innovación y dificultar la adaptación al cambio; la estandarización y el control son claves para mantener la calidad y la uniformidad a nivel global.

2.5 Enfoque de la cultura organizacional

El estudio de la Cultura Organizacional ha cobrado creciente importancia, dado que las dinámicas culturales propias de la región influyen profundamente en las prácticas organizativas y los estilos de liderazgo, aunque muchos modelos provienen de contextos anglosajones, investigaciones recientes demuestran que la cultura posee características distintivas que requieren atención específica, así:

2.5.1 Rasgos culturales predominantes

Varios estudios identifican valores como el colectivismo, la autoridad, la personalización de las relaciones y una orientación marcada hacia la familia y la comunidad (House, 2004; Hofstede, 2010), además de rasgos que moldean la cultura organizacional son el liderazgo cercano y carismático, la solidaridad y el trabajo en equipo.

Destaca la orientación grupal y baja preferencia por estructuras jerárquicas rígidas, reflejando una preferencia por relaciones laborales basadas en la cercanía y la participación.

2.5.2 Cultura organizacional.

Un estudio mostró que en las pequeñas empresas locales se priorizan valores como la honestidad, el respeto y el trabajo en equipo como elementos fundamentales de la Cultura Organizacional, aunque no siempre están formalizados, se transmiten a través del ejemplo de los líderes y se integran en las rutinas diarias, mostrando un profundo arraigo cultural (Espinoza et al., 2022).

El análisis mostró que, aunque estas entidades suelen tener una cultura informal, poseen un fuerte componente ético y comunitario; el liderazgo se suele concentrar en personas centrales con autoridad moral y la toma de decisiones se basa tanto en la lógica económica como en las relaciones de confianza entre individuos.

2.5.3 Consecuencias para la administración cultural

Los resultados sugieren que los modelos convencionales de cultura organizacional deben adecuarse al contexto, teniendo en cuenta la importancia de las relaciones sociales, la afectividad y la reciprocidad, en vez de establecer modelos jerárquicos o demasiado individualistas. Es mejor fomentar culturas de clan o adhocráticas adaptadas a la realidad local, que aprecien tanto la innovación como la cohesión desde un punto de vista relacional.

Ramírez y Morales (2018) afirman que la gestión cultural se realiza a través de un enfoque glocal, lo que significa que se actúa a nivel local mientras se tiene una perspectiva global, fusionando las prácticas internacionales más destacadas con los valores y usos propios de cada organización.

2.6 Evolución de la cultura organizacional

La Cultura Organizacional es un fenómeno vivo, dinámico y en constante transformación, moldeado por el contexto social, económico, tecnológico y cultural de cada época, a medida que las organizaciones han atravesado profundas transiciones estructurales, también lo ha hecho su cultura interna, adaptándose para enfrentar los desafíos

emergentes del entorno laboral contemporáneo, esta evolución no ha sido lineal, sino el resultado de una interacción compleja entre avances tecnológicos, cambios en la naturaleza del trabajo y nuevas expectativas sociales que han reformulado la manera en que las organizaciones operan y se relacionan con sus colaboradores.

2.6.1 De la era industrial a la era del conocimiento

Las organizaciones durante la Era Industrial, que duró desde finales del siglo XVIII hasta el inicio del siglo XX, implementaron una estructura rígida y mecánica con un fuerte enfoque jerárquico, debido a las necesidades de la producción masiva que aparecieron durante la revolución industrial. En esta época, predominaba un razonamiento orientado hacia el control, la estandarización y la eficacia, influenciado por personalidades como Henri Fayol y Frederick W. Taylor, quienes establecieron los fundamentos de una administración centrada en racionalizar el trabajo y controlar los procesos.

Taylor, con su enfoque de Administración Científica, planteó que el trabajo debía descomponerse en tareas simples, repetitivas y vigiladas de cerca para maximizar la eficiencia, este enfoque dio forma a culturas organizacionales altamente formales, donde las decisiones fluían de manera vertical desde la alta dirección y los empleados eran vistos como piezas funcionales de una maquinaria organizativa, las relaciones laborales estaban marcadas por el cumplimiento estricto de normas, con escaso espacio para la autonomía o la participación.

En este modelo cultural, se destacaban elementos como:

- Disciplina estricta: La supervisión continua garantizaba la conformidad.
- Jerarquía clara: El organigrama era vertical, con líneas de autoridad bien definidas.
- Estandarización de procesos: La repetición garantizaba eficiencia.
- Baja apertura al cambio: El control riguroso limitaba la innovación.

En esencia, la cultura organizacional en este período representaba una perspectiva instrumental del trabajador, donde se valoraba más la productividad que el desarrollo humano o la creatividad. Las organizaciones eran vistas como fábricas eficaces y la cultura como un conjunto de normas requeridas para sostener la disciplina interna con el fin de lograr los objetivos productivos.

2.6.2 La revolución en la gestión del conocimiento

El paso a la Era del Conocimiento, que comenzó a consolidarse a finales del siglo XX, trajo consigo una ruptura con los principios mecanicistas, la irrupción de la tecnología de la información, la globalización de los mercados y la creciente necesidad de innovación modificaron radicalmente las expectativas respecto a las organizaciones, en este nuevo paradigma, el conocimiento —más que los recursos físicos— pasó a ocupar el centro del valor organizacional.

Peter Drucker previó esta transformación al decir que "el conocimiento será el recurso económico más importante en el futuro"; este punto de

vista cambió la forma en que las organizaciones percibían su propósito, estructura y relaciones internas.

En contextos altamente competitivos y dinámicos, se volvió esencial la habilidad de aprender, innovar y adaptarse para poder sobrevivir.

En este nuevo contexto cultural:

- El conocimiento se transformó en el principal activo.
- La creatividad y la innovación pasaron a ser motores del crecimiento.
- Se promovió la descentralización en la toma de decisiones.
- Surgió una cultura de colaboración, apertura y aprendizaje continuo.

La Cultura Organizacional ya no podía estar centrada únicamente en la eficiencia operativa, ahora debía fomentar el empoderamiento de los empleados, la co-creación de soluciones y la generación de valor intangible, las organizaciones comenzaron a estructurarse como redes dinámicas, con mayor horizontalidad y a adoptar estilos de liderazgo más participativos, donde las personas eran reconocidas como agentes claves de transformación.

2.6.3 Impacto de la digitalización

En los últimos veinte años, la digitalización ha acelerado de forma vertiginosa la transformación organizacional, alterando no solo las herramientas y procesos, sino también el tejido mismo de la cultura interna, el auge del trabajo remoto, la inteligencia artificial, la

automatización y la hiperconectividad han exigido una reconfiguración profunda de la forma en que las organizaciones se comunican, aprenden y se relacionan con sus integrantes.

Un estudio reciente de Rodríguez y Meneses (2024), analiza cómo las organizaciones están enfrentando los desafíos culturales derivados de la digitalización, entre sus hallazgos, se destacan cuatro pilares fundamentales:

- Construcción de una cultura digital: Más allá de incorporar herramientas, se requiere generar valores compartidos sobre el uso ético y estratégico de la tecnología, impulsando la innovación y sin descuidar el bienestar humano, por lo que comprende:
 - Comunicación transparente y continua: En entornos remotos o híbridos, mantener canales abiertos de comunicación es vital para sostener la cohesión organizacional, la confianza y el compromiso colectivo.
 - Desarrollo de competencias blandas: La digitalización ha puesto en relieve la importancia de habilidades como la empatía, la resiliencia y el liderazgo emocional, que permiten gestionar relaciones humanas en entornos tecnológicos complejos.
 - Fomento de la autonomía y el trabajo colaborativo: La tecnología ha empoderado a los empleados, permitiéndoles mayor independencia en la toma de decisiones, al tiempo que ha facilitado la colaboración a través de plataformas digitales globales.

2.6.4 La era de la inteligencia colectiva

Según Thomas Malone (2018), estamos ingresando en una nueva era de “inteligencia colectiva”, en la que las organizaciones pueden orquestrar el talento humano a través de plataformas digitales para potenciar la innovación, la creatividad y la resolución colaborativa de problemas, este concepto no se limita a la cooperación entre máquinas, sino que subraya la capacidad de las personas para trabajar de forma interconectada, flexible y distribuida.

En este contexto, la Cultura Organizacional evoluciona hacia esquemas más horizontales, centrados en la confianza mutua, la autonomía y el empoderamiento de los equipos, la digitalización no solo ha redefinido las herramientas laborales, sino también los valores que guían la interacción en el entorno de trabajo, por lo que las organizaciones exitosas serán aquellas capaces de crear culturas ágiles, basadas en la responsabilidad compartida, la adaptabilidad y el propósito común.

2.7 Tendencias futuras en la cultura organizacional

La Cultura Organizacional en el futuro, deberá caracterizarse por su capacidad de adaptación continua, su orientación a valores éticos y su integración de múltiples dimensiones del bienestar, en la que las organizaciones enfrentarán el desafío de mantener su eficiencia operativa sin sacrificar la creatividad, la sostenibilidad y el propósito social.

La flexibilidad, entendida no solo como la estructura organizativa sino como mentalidad cultural, será la clave para responder a los cambios

disruptivos, al mismo tiempo, se exigirá un enfoque más humano, inclusivo y sostenible, donde la Cultura Organizacional funcione como motor para atraer y retener talento que valore la ética, la responsabilidad social y la equidad.

2.8 Impacto de la cultura organizacional

La cultura organizacional es un elemento clave en el camino de una organización hacia el éxito o el fracaso. La manera en que una institución establece y comunica sus normas, valores y creencias no solo configura su identidad, sino que también afecta directamente la motivación, la conducta y finalmente el rendimiento de sus empleados. Estos últimos deben entender cómo estos elementos culturales interactúan con los objetivos estratégicos para poder tomar decisiones efectivas y sostenibles a nivel organizacional.

2.8.1 Cultura y desempeño

La Cultura Organizacional es una especie de “adhesivo” simbólico que une a las personas en torno a una visión común, cuando esta cultura está en sintonía con los valores y metas estratégicas de la empresa, se genera un sentido de propósito compartido que fortalece el compromiso del personal y potencia su desempeño individual y colectivo.

Denison (2020) subraya que una cultura bien alineada con la estrategia empresarial puede traducirse en mejoras tangibles en términos de productividad, calidad en el servicio y capacidad innovadora, las investigaciones revelaron que aquellas organizaciones con una cultura sólida, basada en la confianza, la cooperación y la orientación a

resultados, tienden a obtener un desempeño superior frente a aquellas que poseen culturas frágiles o mal alineadas.

Distintos estudios han identificado componentes específicos de la Cultura Organizacional que inciden de forma positiva en el rendimiento laboral, entre ellos, destacan:

- Valores compartidos: Cuando los trabajadores interiorizan los valores y objetivos de la empresa, desarrollan un mayor sentido de pertenencia, esto se traduce en una mayor satisfacción laboral y en una reducción en los niveles de rotación (Herscovitch y Meyer 2021).
- Clima organizacional saludable: Un entorno de trabajo caracterizado por la transparencia, el respeto y el apoyo recíproco fomenta relaciones más armoniosas, lo que facilita la innovación y la capacidad de adaptación, Cameron y Quinn (2019) destacan que estos factores son determinantes para elevar el rendimiento colectivo.
- Liderazgo participativo: Las culturas que favorecen estilos de liderazgo abiertos e inclusivos estimulan a los empleados a participar activamente, incrementando su motivación y rendimiento, al sentirse reconocidos y escuchados.

Por otro lado, la cultura organizacional es disfuncional o desvinculada de los objetivos estratégicos, lo que provoca serios problemas estructurales. Una cultura tóxica, caracterizada por la falta de comunicación, el abuso o la desconfianza, deteriora la moral del equipo, disminuye el compromiso y crea conflictos duraderos.

Según Schein (2017), estas organizaciones tienden a tener una alta rotación y baja productividad, lo que afecta de manera directa la calidad de sus productos o servicios y su habilidad para adaptarse a un ambiente variable.

Siguiendo la misma línea, una cultura organizacional que se centre únicamente en los resultados financieros, como es el caso de los modelos de cultura de mercado, puede incrementar la productividad a corto plazo. No obstante, este enfoque puede perjudicar el bienestar de los trabajadores al crear un ambiente demasiado competitivo que impacte negativamente en el rendimiento a largo plazo.

2.9 Diagnóstico cultural

El punto de partida para cualquier gestión cultural eficaz es el Diagnóstico Organizacional, este proceso busca identificar las creencias, valores, normas y prácticas existentes en la organización, analizando cómo estas dimensiones influyen en el comportamiento del personal y en los resultados obtenidos en el diagnóstico, no solo permite revelar las fortalezas y debilidades culturales, sino que además ofrece información estratégica sobre qué aspectos deben mantenerse, cuáles deben transformarse y cómo hacerlo para que la cultura esté alineada con los objetivos del negocio.

Entre los instrumentos más comunes para realizar este diagnóstico se encuentran las encuestas organizacionales, entrevistas y grupos focales, donde las encuestas permiten obtener datos cuantitativos sobre la percepción que los empleados tienen de la Cultura Organizacional, en

cambio, las entrevistas y los grupos focales brindan un entendimiento más cualitativo, al captar emociones, actitudes y experiencias subjetivas que enriquecen el análisis; estas metodologías permiten detectar discrepancias entre la cultura actual y la cultura deseada, facilitando la toma de decisiones sobre posibles intervenciones.

A través del modelo Competing Values Framework (CVF), que es una herramienta para evaluar el tipo de Cultura Organizacional predominante, analiza si la cultura se orienta hacia la flexibilidad o el control y si prioriza lo interno o lo externo; a través del CVF, las organizaciones pueden determinar si su cultura es de tipo clan, jerárquica, adhocrática o de mercado y evaluar si esa orientación es coherente con sus metas estratégicas.

Para ello se debe:

2.9.1 Alinear los objetivos estratégicos

Una vez que se ha comprendido el estado actual de la cultura, el siguiente paso consiste en lograr una alineación entre la Cultura Organizacional y los objetivos estratégicos, pues una cultura sólida, bien alineada con la estrategia corporativa, constituye una poderosa ventaja competitiva, ya que facilita la implementación de cambios, incrementa el desempeño y genera compromiso genuino entre los trabajadores.

Diversas estrategias pueden ayudar a alcanzar esta alineación, tales como la redefinición de los valores institucionales, la adecuación de las prácticas internas y la implementación de programas de formación que tengan como objetivo los propósitos culturales deseados.

2.9.2 Reconceptualizar los valores de la organización

Para alinear la cultura de la empresa con su estrategia, es crucial actualizar sus valores fundamentales. Muchas veces, las compañías tienen que modificar sus valores para adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado o a cambios internos. Por ejemplo, si una compañía ha decidido poner en primer lugar la transformación digital, debe incluir valores como colaboración, innovación y adaptabilidad. Sin embargo, cuando estos valores se incorporan de manera auténtica en el día a día, no solo orientan el comportamiento de los empleados, sino que además funcionan como una señal clara sobre cuál será el rumbo futuro de la organización.

2.9.3 Modificar las prácticas y procesos

Alinear cultura y estrategia implica transformar los procesos internos para que estén en consonancia con los valores deseados, las estructuras jerárquicas, los procedimientos operativos y los modelos de trabajo deben facilitar la adopción de esos valores, que buscan fomentar la innovación, promover la experimentación, tolerar el error y descentralizar la toma de decisiones, lo que induce a la Cultura Organizacional a evolucionar desde dentro, sin imponer cambios artificiales o contradictorios.

2.9.4 Integrar programas de formación y desarrollo

Para fortalecer una cultura en línea con los valores de la organización, son imprescindibles los programas formativos. Estos deben centrarse no solo en las habilidades técnicas, sino también en los comportamientos y

principios que la entidad quiere promover. Al hacerlo, se pone de relieve que la formación está alineada con las creencias organizacionales y el aumento del sentido de propósito y motivación del personal. Así, estos programas ayudan a los empleados a reconocer su aportación al éxito de la organización y a actuar conforme a los lineamientos institucionales.

2.9.5 Impulsar el liderazgo y la comunicación

El liderazgo constituye un eje fundamental en la construcción y consolidación de la Cultura Organizacional, los líderes son agentes de cambio, hay modelos a seguir y referentes del comportamiento que tienen la responsabilidad de traducir los valores organizacionales en acciones cotidianas que los demás puedan emular

Para que el liderazgo tenga un impacto real en la cultura, los líderes deben vivir y representar los valores que la organización desea consolidar, no basta con hablar de innovación, respeto o colaboración, es necesario que los líderes practiquen estos valores a diario, pues el liderazgo cultural debe actuar como un catalizador, promoviendo activamente el aprendizaje, la resiliencia organizacional y la creatividad, las interacciones que los líderes mantienen con sus equipos, su estilo de toma de decisiones y su forma de gestionar los desafíos cotidianos son factores que moldean profundamente la cultura interna.

La forma en que se comunica en una organización también es clave para el fortalecimiento cultural, pues una comunicación clara, honesta y bidireccional fomenta la confianza, mejora la cohesión y facilita el sentido de pertenencia, es indispensable que los empleados se sientan

informados y escuchados; y, que los canales de comunicación estén abiertos a todos los niveles jerárquicos, esto incluye tanto espacios formales como informales para el intercambio de ideas.

El uso de plataformas digitales y herramientas tecnológicas se ha vuelto un aliado en este proceso, ya que las tecnologías de la información mejoran la colaboración, facilitan la comunicación asincrónica y amplían la participación, todo esto fortalece una Cultura Organizacional basada en la transparencia y el trabajo conjunto, incluso en contextos de trabajo remoto o híbrido.

2.9.6 Fealizar feedback y reconocimientos

Por último, para alimentar y fortalecer una Cultura Organizacional sana es fundamental un sistema eficaz de reconocimiento y retroalimentación. Este tipo de sistema permite valorar el esfuerzo, festejar los éxitos y proporcionar comentarios constructivos que refuercen la sensación de pertenencia, compromiso y primacía de la cultura del feedback positivo y el reconocimiento constante hacia los trabajadores. Todo esto se traduce en una mejora del rendimiento e innovación.

2.10 Estrategias para gestionar la cultura organizacional

Gestionar la Cultura Organizacional es una labor esencial para asegurar el éxito sostenido de cualquier empresa, pues una cultura bien gestionada fortalece la cohesión interna, eleva la productividad y contribuye a crear un entorno laboral positivo; en la actualidad, donde el cambio es constante y los mercados son altamente competitivos, las

organizaciones deben abordar la gestión cultural como una estrategia clave, no se trata solo de cómo se hacen las cosas dentro de la organización, sino también de cómo esa forma de operar afecta el rendimiento general y la capacidad de adaptación, para lograrlo, es imprescindible seguir estrategias claras que aborden el diagnóstico cultural, la alineación con los objetivos estratégicos, el papel del liderazgo y la comunicación en el proceso.

2.10.1 Factores claves en la relación cultura-desempeño

Además de los elementos mencionados, existen otros factores que explican con mayor profundidad la relación entre cultura organizacional y desempeño:

- **Alineación cultural:** Es esencial que la cultura esté alineada con la estrategia de la organización, ya que los colaboradores que comprenden y comparten la misión y visión institucional se sentirán motivados y participarán activamente, lo que influye directamente en el rendimiento (Herscovitch & Meyer, 2021).
- **Estabilidad combinada con adaptabilidad:** Una cultura eficaz no solo proporciona un marco estable que oriente a los empleados, sino que también favorece la flexibilidad ante los cambios del entorno, Kotter (2019) resalta que aquellas organizaciones que promueven una cultura abierta al cambio están mejor preparadas para afrontar desafíos y mantenerse competitivas.
- **Colaboración y trabajo en equipo:** Las culturas que priorizan el trabajo conjunto y el intercambio de ideas favorecen la construcción de entornos más productivos, la cooperación facilita

la resolución de problemas, promueve la innovación y mejora el rendimiento general.

- Atención al bienestar del personal: Schneider (2020) sostiene que las instituciones que invierten en el bienestar de su gente no solo hacen mejor la calidad de vida en el trabajo, sino que también aumentan sus resultados generales. Una cultura que se interesa por la salud emocional y física de sus integrantes repercute positivamente en el rendimiento organizacional.
- Liderazgo ético y transformacional: El papel de los líderes en la formación y mantenimiento de la cultura organizacional es indiscutible. Aquellos que actúan con integridad, fomentan la confianza e inspiran a sus equipos creando un ambiente favorable para el alto rendimiento, según Bass y Riggio (2021), impulsan la cultura institucional y mejoran los resultados grupales al motivar a los trabajadores más allá de sus intereses individuales.

CAPÍTULO III

3 CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son un centro social que permite el contacto de personas, cada una de ellas cuenta con una historia personal, inquietudes específicas, defienden valores y creencias diferentes, en este panorama es fácil asegurar que el conflicto organizacional es inevitable y se da de varias formas, pero en el ámbito empresarial, se toman decisiones que afectan a un negocio y este a su vez, afecta escaladamente a todos los que están involucrados en el.

3.1 Introducción al conflicto organizacional

Cuando se habla del Conflicto Organizacional, lo asociamos con algo negativo, problemático o indeseable, sin embargo, esta visión puede ser limitada o errónea ya que los conflictos son una parte inevitable e inherente al comportamiento humano, especialmente cuando se desarrolla en un contexto social como el de una Empresa u Organización.

Los Conflictos Organizacionales son una realidad inevitable y constante en el ámbito laboral, que pueden tener efectos positivos o negativos sobre el funcionamiento, el rendimiento, el clima y la cultura de una Organización, según cómo se gestionen y se resuelvan.

Existen diferentes tipos, causas y consecuencias de los conflictos organizacionales, así como diferentes estrategias o métodos para

resolverlos, que pueden adaptarse a las características, necesidades y expectativas de cada situación.

Los conflictos surgen en cualquier momento y nivel de los procesos organizacionales y no siempre implican una amenaza o un obstáculo para el logro de los objetivos, pueden ser individuales, grupales, de bienestar ambiental, en el ámbito laboral, etc.

En una Organización, el Conflicto Organizacional se define como una situación de desacuerdo o enfrentamiento entre individuos, equipos o departamentos, surgen por diferencias de opinión, intereses o valores y afecta el ambiente de trabajo o la productividad, pero también pueden ser una oportunidad para mejorar, innovar, aprender, crecer e innovar siempre y cuando se gestionan adecuadamente todos los recursos para solucionarlos.

Un conflicto organizacional se define como una disputa entre miembros de una organización, producto de diferencias de opinión, percepción o problemas de relación, se da entre compañeros de trabajo ya sean del mismo departamento o no, entre los socios de la organización, entre la dirección de la empresa y algún trabajador, pero pueden darse también conflictos en los que se ven inmersos los proveedores, colaboradores externos o clientes.

El que se presente un conflicto es necesario para el aprendizaje, la evolución y crecimiento profesional de cada empleado y de la Organización como entidad, pues si no hay conflicto en una empresa

esta se verá estancada, inmersa en la rutina y a la deriva de la situación que envuelva su entorno.

Es fundamental que las personas, grupos y las áreas que conforman una organización cuenten con las habilidades, herramientas y los recursos necesarios para enfrentar, manejar y solucionar los conflictos de forma constructiva, pacífica y satisfactoria, buscando el beneficio mutuo y el bien común.

Lo importante es tener una actitud abierta, flexible, dialogante y colaborativa, que permita transformar los conflictos en oportunidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo personal y profesional.

3.2 Concepto de conflicto organizacional

Existen varias definiciones sobre Conflicto Organizacional de autores que han realizado sus investigaciones sobre este tema y son: el conflicto organizacional se define como aquella situación en las que existen desacuerdos u oposiciones, es decir; son sucesos que generan controversia o malestar entre los trabajadores.

El Conflicto Organizacional es la contraposición de intereses, metodologías, valores, opiniones, expectativas o percepciones entre dos o más partes dentro de una Organización, sea sobre un mismo asunto, objetivo o perspectiva y pueden ser diversas, desde diferencias en la interpretación de políticas y procedimientos, hasta choques de personalidad o competencia por recursos, etc.

En este tipo de situaciones intervienen las percepciones, emociones y conductas de cada una de las partes, por ello es clave comprender que sienten las partes involucradas y cómo actúan ante esta situación tan compleja.

Chiavenato afirma que “el Conflicto Organizacional constituye un elemento integrante de la vida de las organizaciones”, no es casual ni accidental, sino inherente a la vida empresarial; en otras palabras, es inherente al uso del poder por cuanto modifica la forma normal del comportamiento de la organización, pudiendo ser un elemento tanto positivo como negativo.

Robbins y Judge, expresan que, “el Conflicto Organizacional es la forma que tienen los individuos de poner en manifiesto la inconformidad sentida cuando se presentan situaciones que afectan y consideran negativas para su desempeño laboral en la organización”.

Los Conflictos Organizacionales se inician cuando una de las partes siente que sus intereses se pueden ver afectados, manifestándose de diversas maneras como tensiones, competencias, desacuerdos, entre otros.

Otros autores sobre Conflicto Organizacional mencionan:

- Stephen Robbins: “El conflicto organizacional se refiere a un proceso en el que una parte percibe que los intereses de la otra parte están siendo perjudiciales o contrarios a los suyos” (Robbins, 2004).

- Kenneth Thomas: "Cuando una parte siente que la otra ha frustrada o va a frustrar sus metas o intereses, se inicia un proceso de conflicto" (Thomas, 1976).
- Morton Deutsch: "Una situación de conflicto se produce cuando dos o más partes tienen metas que no pueden compatibilizar y piensan que la otra parte está obstaculizando la realización de sus metas" (Deutsch, 1973).
- Mary Parker Follett: "El conflicto puede ser una oportunidad para innovar y crecer dentro de la organización, siempre que se maneje de forma constructiva y que las diferencias entre individuos y grupos se utilicen adecuadamente" (Follett, 1924).
- Chris Argyris: "El conflicto organizacional aparece cuando los individuos y grupos tienen metas y valores que no son compatibles, lo cual puede ocasionar una falta de eficacia en la comunicación y al tomar decisiones" (Argyris, 1957).
- Jeffrey Pfeffer: "El conflicto es un componente natural de la vida organizacional y su manejo efectivo necesita que se entiendan las dinámicas de poder y las relaciones entre los individuos y los grupos dentro de la organización" (Pfeffer, 1981).

El Conflicto Organizacional se lo describe como el estado de desacuerdo o malentendido, resultante de la disensión real o percibida de las necesidades, creencias, recursos y relaciones entre los miembros de la organización. En la organización, siempre que dos o más personas interactúan, el conflicto se produce cuando las opiniones con respecto a cualquier aspecto de la organización están en contradicción.

El Conflicto Organizacional es el resultado de la interacción personal que comienza cuando un miembro de la organización discierne que sus objetivos, valores o actitudes son incompatibles, con los de otros miembros de la organización, esta incompatibilidad de opiniones puede surgir, dentro de un miembro, entre dos miembros o entre grupos de la organización.

Una de las condiciones inherentes en la vida, es la existencia de conflictos, donde el ser humano se enfrenta continuamente a conflictos de naturaleza intrapersonal o interpersonal

El Conflicto Organizacional es la contraposición de intereses, metodologías, valores, opiniones, expectativas o percepciones entre dos o más partes (individuos, grupos o áreas) de una Organización, sobre un mismo asunto, objetivo o perspectiva.

El Conflicto Organizacional genera tensión, desacuerdos, confrontación o resistencia que afectan el desempeño, la comunicación, cooperación o la satisfacción de los involucrados, pero que, siendo bien administrados, representan una oportunidad de mejora y aprendizaje.

3.3 Causas de los conflictos

Los conflictos organizacionales se manifiestan en dos fuentes básicas: el individuo y la organización, donde los individuos que integran la Organización, tienen diferencias culturales, educativas, sociales, religiosas y consecuentemente de percepción o forma de interpretar su entorno, los conflictos de trabajo pueden causar una moral baja cuando

las personas trabajan juntas, el conflicto se convierte en una parte del negocio y del comportamiento de los trabajadores.

3.3.1 El conflicto organizacional puede tener diversas causas, como:

- La escasez o el mal uso de los recursos disponibles (materiales, financieros, humanos, etc.)
- La falta de claridad o consenso sobre las metas, funciones, responsabilidades o normas de cada parte.
- La competencia o rivalidad entre las partes por obtener reconocimiento, poder, prestigio o recompensas.
- Las diferencias individuales o grupales en cuanto a personalidad, valores, actitudes, creencias, estilos de trabajo o preferencias.
- Los cambios internos o externos que afectan a la estructura, la cultura, los procesos o el entorno de la organización.
- Los problemas de comunicación, como la falta, el exceso, la distorsión o la ambigüedad de la información.
- Los conflictos personales, familiares o sociales que se trasladan al ámbito laboral.
- Los problemas de comunicación.

3.3.2 Las Consecuencias de no solucionar los conflictos son:

- Afectar la productividad, la motivación y el clima laboral entre los miembros de una Organización.
- Generar tensiones, rivalidades y un ambiente de trabajo poco saludable.
- Obstaculizar la toma de decisiones y la innovación.

El Conflicto Organizacional puede tener además diversas consecuencias, tanto positivas como negativas, dependiendo de cómo se maneje y se resuelva.

3.3.3 consecuencias positivas

- La generación de nuevas ideas, soluciones, alternativas o propuestas que enriquecen la creatividad y la innovación de la organización.
- Mejora la calidad, la eficiencia, la productividad o la rentabilidad de los Negocios, los procesos, los productos o los servicios que brinda.
- La identificación y el análisis de los problemas, las debilidades, amenazas u oportunidades de mejora de la organización.
- El fortalecimiento de la cohesión, la confianza, el compromiso, la motivación o la satisfacción de las partes involucradas.

- El desarrollo de habilidades, competencias, conocimientos o actitudes de las partes involucradas, como la comunicación, negociación, colaboración, empatía o tolerancia.
- El aumento de la diversidad, la pluralidad, la democracia o la participación de las partes involucradas en la toma de decisiones de la organización.

3.3.4 Las Consecuencias negativas son:

- La generación del estrés, ansiedad, frustración, hostilidad, agresividad o violencia entre las partes involucradas.
- La disminución de la calidad, la eficiencia, la productividad o la rentabilidad, los procesos, productos o servicios que brinda.
- La aparición o el incremento de los errores, retrasos, desperdicios, costos o pérdidas de la organización.
- El deterioro o la ruptura de la comunicación, la cooperación, la coordinación o la integración de las partes involucradas.
- La reducción o la desaparición del compromiso, la motivación, satisfacción o el bienestar de las partes involucradas.
- La fuga, el ausentismo, la rotación o el despido de personal calificado o valioso para la organización.
- El daño o la pérdida de la imagen, reputación, credibilidad o competitividad de la organización.

3.4 Tipos de conflictos

Existen diversos tipos de conflictos en las organizaciones, dentro de los cuales se encuentran las relacionadas con las personas, su interacción con el entorno y contexto situacional, entre los tipos de conflictos en una primera aproximación son:

- Entre jefes de departamentos,
- Entre el jefe y sus colaboradores,
- Personas de un mismo departamento,
- Revisión de desempeño en el trabajo,
- Liderazgo; y,
- Otros

3.4.1 Conflicto entre líderes de departamento

Cuando las fronteras de cada parte implicada son poco claras, el nivel de conflicto tiende a aumentar, y cuando dos individuos comparten responsabilidades sin definir adecuadamente sus límites, se incrementan las posibilidades de desacuerdos. En cambio, cuando los roles y deberes son bien especificados, las expectativas y acciones se alinean mejor, reduciendo así las oportunidades de conflicto, lo que resulta favorable para todos.

Dado que los jefes de departamento son personas con roles y autoridad, es necesario que se organicen para coexistir de manera armoniosa. Sin

embargo, la naturaleza impredecible del ser humano puede provocar tensiones, llevando a disputas entre ellos. Por lo tanto, tener un objetivo común puede ofrecer una perspectiva unificada para la organización. No obstante, en una estructura con varios departamentos, es posible que cada líder desarrolle una visión diferente respecto a sus metas y su lugar dentro del contexto global de la organización.

3.4.2 Conflicto entre líderes y colaboradores

Estos conflictos, se generan principalmente por temas como salarios, remuneración, productividad y condiciones generales de trabajo o cuando el subalterno desea participar en procesos de toma de decisiones y no lo permiten, se presentan conflictos y este conflicto entre subordinado y jefe generan en el primero desmotivación y sentimientos de víctima, dado que siempre revela mensajes donde la tensión está presente.

Del mismo modo, cuando el líder confía al subordinado la realización de una tarea o el abastecimiento de recursos, aumenta la existencia de un conflicto, en este caso es muy usual, de allí que no logran coordinarse adecuadamente, esto conduce a acusaciones mutuas sobre comportamientos erróneos o equivocados.

3.4.3 Conflictos entre personas de un mismo departamento

Es el más común entre los conflictos en una organización y se presenta entre colegas con un mismo nivel jerárquico, quienes sufren o provocan luchas internas para repercutir de una u otra manera sobre el responsable del grupo, la solución de este conflicto se logra al permitir que las

personas se expresen con mayor libertad y dentro de los límites del respeto, suelen ser por los cambios en las políticas, las prácticas y las estructuras corporativas situadas en las unidades de trabajo.

A medida que las metas empresariales y la estrategia general de una organización evolucionan, es habitual observar que diferentes grupos dentro de la misma empresa entren en desacuerdo sobre las maneras de alcanzar los resultados esperados, lo que genera fricciones entre personas debido a variaciones en sus creencias o puntos de vista sobre la ejecución del trabajo.

Estos desacuerdos a menudo dan lugar a sentimientos de ansiedad, estrés, frustración, injusticia, amenazas o inseguridad, lo cual impacta en la forma en que se abordan, siendo crucial saber cómo gestionarlos, así como identificar las tácticas o métodos adecuados para actuar en situaciones conflictivas donde es necesario ofrecer evaluaciones precisas para intervenir de manera oportuna y eficaz.

3.4.4 Evaluación del rendimiento laboral

A los empleados no les agrada recibir un informe de desempeño desfavorable, sin embargo, emitir una calificación negativa en un análisis puede ser inevitable debido a sus propias conductas durante el periodo de evaluación.

Los trabajadores pueden sentir descontento al no recibir aumentos salariales, ascensos u otros beneficios vinculados al desempeño, lo que puede llevarlos a recurrir a chismes y actitudes negativas en el entorno laboral para expresar su malestar.

Igualmente, los trabajadores conversan directamente con sus jefes en el momento de la evaluación del desempeño, lo que genera situaciones delicadas que exigen una comunicación cuidadosa.

Para abordar este desacuerdo por una evaluación negativa del desempeño, se colabora directamente con el trabajador para desarrollar un plan de acción efectivo y con fechas límite para mejorar su trabajo, conectando el cumplimiento de los objetivos con incentivos asegurados, lo que fomenta un mayor compromiso hacia el logro de las metas.

3.4.5 Liderazgo

Los enfrentamientos de carácter entre líderes y trabajadores provocan disputas interpersonales, en las cuales los empleados experimentan molestias o se sienten coaccionados por supervisores autoritarios, o sienten una carencia de dirección de parte de gerentes que no se involucran. Esto da lugar a la fijación de objetivos que, sin duda, generan conflictos.

3.4.6 Diferencias de personalidad

Es fundamental que el Gerente y el Empleado lleguen a un consenso, garantizando que cada uno comprenda el punto de vista del otro. de la situación y no gestionar el conflicto o llegar a un entendimiento entre las partes.

Entre los tipos de conflicto se mencionan:

a) Conflicto Vertical

Surge de una relación superior – subordinado, ya sea inmediata o lejana y a lo largo de la línea jerárquica

b) Conflicto Horizontal

Se origina en las relaciones de un departamento con otro y se encuentra en el proceso de diferenciación que se produce con la interacción del grupo de especialización y con el entorno. Ejemplo: El conflicto entre el Departamento de Producción y Ventas, en los que se desarrollan actividades diferentes, pero se interrelacionan en el entorno, así Producción se conecta con los mercados, las materias primas y los procesos de transformación, en tanto Ventas se relaciona con el producto, los clientes, la promoción, la publicidad del producto que elabora el Departamento de Producción, etc.

c) Conflicto Línea Asesoría

La interdependencia entre los dos niveles genera conflicto en cuanto se desvirtúa la función de asesoría.

d) Conflicto de Papeles

Se origina en la organización cuando una persona realiza una función determinada y se da cuenta que realiza las mismas funciones que otros funcionarios.

e) Conflicto de Ambigüedad

La ambigüedad de papeles es la falta de información necesaria y puede tener varias formas, así: Cuando existe incertidumbre acerca de la manera como el jefe evalúa el trabajo de los colaboradores sobre las oportunidades de comportamiento y ascenso, área de responsabilidades, expectativas de resultados del trabajo, etc.

3.4.7 Integración Organizacional

Cuando los individuos con diversos puntos de vista alcanzan la unidad y esfuerzo, inevitablemente surge el conflicto, pero existen fuerzas integradoras que utilizan métodos para prevenir los conflictos, por lo que se debe:

- Definir claramente los papeles. - Para prevenir los conflictos de papeles y de ambigüedad se debe decir a los empleados lo que se espera de ella, definir claramente sus funciones, la jefatura bajo la cual se encuentra, etc.
- Coordinación jerárquica. - Consiste en tomar la autoridad formal como mecanismo de definiciones para establecer divergencias o aplicar sanciones, en este caso los jefes hacen las veces de jueces para las partes.
- Integrar estructuralmente. - Para resolver los conflictos se puede y debe establecer personas, unidades organizativas, equipos interdepartamentales o multidisciplinarios cuya función principal sea prevenir y tratar conflictos, por ejemplo, dentro de las

funciones del Departamento de Personal, Relaciones Humanas o Industriales se puede incluir estas funciones.

- Reuniones de confrontación. - Entre las técnicas del Comportamiento Organizacional que se orientan a la resolución de conflictos tomando como un agente a un consultor externo o interno se presentan dos formas, mediante la solución de conflictos interpersonales y grupales, con estas técnicas se busca que los empleados aprendan a analizar el punto de vista de los demás y a plantearse el suyo, despejando los defectos de comunicación con miras a descargarse emocionalmente.
- Establecer conflictos organizacionales por actores involucrados: Los conflictos organizacionales pueden clasificarse según diferentes criterios, como el nivel, origen, la intensidad, la duración o el resultado que producen los conflictos, distinguiéndose cuatro tipos:
- Conflictos intrapersonales: Son los enfrentamientos que surgen internamente en un individuo, cuando se encuentra ante un dilema, una contradicción, una falta de coherencia o una desilusión entre sus principios, intereses, requerimientos, metas o expectativas y la realidad que enfrenta; estos enfrentamientos pueden surgir por diversas razones, como:
- Cuando un individuo se ve obligado a decidir entre dos o más situaciones que chocan con sus principios o intereses.

- Por cuestiones emocionales o psicológicas que proyecta en sus lugares de trabajo
- Cuando el perfil de la persona no corresponde con el perfil necesario para el puesto, lo que a veces se debe a un inadecuado proceso de descripción o de atención en Recursos Humanos.
- Cuando las habilidades de las personas no coinciden con su proceso laboral.

Cuando la carga de trabajo excede las capacidades del individuo.

Los conflictos intrapersonales pueden tener consecuencias negativas para la salud física y mental de la persona, como el estrés, ansiedad, depresión, baja autoestima, insomnio, fatiga, dolores, etc; por ello, es importante que la persona pueda identificar, expresar y resolver sus conflictos internos, buscando el apoyo de otras personas o de profesionales si es necesario.

a) Conflictos interpersonales

Surgen disputas entre dos o más individuos cuando poseen intereses, valores, opiniones, expectativas o percepciones opuestas o diferentes respecto a un mismo tema, meta o visión. Estas disputas pueden originarse por diversas razones, tales como:

- La competencia o rivalidad entre individuos por lograr reconocimiento, poder, prestigio o beneficios.

- La ausencia de claridad o acuerdo sobre los objetivos, funciones, responsabilidades o normas de cada uno.
- Las diferencias o incompatibilidades entre las personalidades, valores, actitudes, creencias, estilos de trabajo o preferencias de los individuos.
- La escasez o un manejo inadecuado de los recursos disponibles (materiales, financieros, humanos, etc.)
- Problemas de comunicación, como insuficiencia, exceso, distorsión o falta de claridad en la información.
- La influencia o interferencia de conflictos personales, familiares o sociales en el entorno laboral.

Las disputas interpersonales pueden acarrear efectos adversos sobre las relaciones, la convivencia, la colaboración o la integración de las personas, manifestándose en forma de hostilidad, agresividad, violencia, aislamiento, desconfianza, resentimiento, entre otros. Por esta razón, es fundamental que las personas tengan la capacidad de dialogar, negociar y resolver sus conflictos, buscando, si es necesario, el apoyo de otros o de mediadores.

b) Conflictos intragrupal

Se trata de disputas que nacen dentro de un colectivo o equipo laboral, cuando existen diferencias en intereses, valores, creencias, expectativas o percepciones entre sus integrantes, respecto a un mismo tema, meta o

visión, estos desacuerdos pueden presentarse por diversas razones, tales como:

- Dificultades en la comunicación, cuando la información no se transmite a todos los participantes o es tan poco clara que se interpreta de diversas maneras.
- Cuando falta definición en las responsabilidades de cada miembro del equipo, lo que provoca retrasos en los procedimientos o en la toma de decisiones por parte de la autoridad, de los colaboradores o de los líderes.
- Cuando existen diferentes opiniones sobre lo que debería ser la cultura organizativa o la forma de llevar a cabo los procesos.
- Cuando dos opiniones o enfoques sobre un mismo tema están en conflicto.
- Cuando no hay un entendimiento compartido de los valores y las normas.

c) Conflictos intergrupales

Son los conflictos que se originan entre dos o más grupos o equipos de trabajo, cuando hay una contraposición de intereses, valores, opiniones, expectativas o percepciones entre ellos, sobre un mismo asunto, objetivo o perspectiva, estos conflictos pueden surgir por diferentes motivos como:

- Cuando no están definidos claramente los roles de cada equipo y sus metas, surgen problemas de asignación de trabajos o se producen superposiciones de funciones.
- Cuando no hay comunicación entre dos o más equipos de trabajo.
- Cuando no se establece claramente la pertenencia de los individuos en los equipos provocando incertidumbre sobre a cuál pertenecen.
- Cuando hay metas o funciones que se enfrentan o son excluyentes.

Las disputas entre grupos pueden afectar negativamente la coordinación, colaboración, integración o sinergia de los equipos y se manifestarán en enfrentamientos, resistencia al cambio, rechazo, y otros; por esta razón, es fundamental que los grupos puedan comunicarse, negociar y solucionar sus conflictos, buscando el respaldo de otras personas o directivos cuando sea necesario.

d) Conflicto de Tareas

Surge cuando los miembros de un equipo de trabajo muestran oposición en ideas y opiniones relacionadas con la actividad laboral que vincula de forma directa las metas del área laboral y las responsabilidades asignadas, este tipo de conflicto es muy común en las organizaciones por los desacuerdos con sus compañeros de trabajo al realizar sus actividades diarias en la Organización.

e) Conflicto organizacional de relación

Tiene como enfoque principal las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización centrándose en el comportamiento humano donde las personas tienen distintas experiencias y formas de pensar, que llevan a malos entendidos.

f) Conflicto de Proceso

Se genera cuando los miembros de una organización tienen desacuerdos en cómo pueden llevar a cabo ciertas actividades o proyectos, relacionándose con la percepción de la eficiencia, calidad y métodos de trabajo, este conflicto de procesos tiene que ver con la forma en que se hace un trabajo determinado y en el cual hay diversas situaciones que pueden surgir como cambios en los procedimientos de trabajo.

Los conflictos laborales se deben a problemas entre los empleados, así como por las condiciones de trabajo, donde quienes ejercen el liderazgo o funciones directivas se enfrentan diariamente a situaciones conflictivas cuando no son atendidas y crean enfrentamientos; estas diferencias pueden ser naturales y constituyen una fuente compleja, que genera confrontaciones entre personas encargadas de actuar en lineamientos organizativos, de allí que las causas se agrupan en:

- Valores distintos,
- Intereses opuestos,
- Conflictos de personalidad,

- Mala comunicación y,
- Problemas personales.

a) Valores distintos

En el lugar de trabajo se encuentran personas que tienen su propia perspectiva del mundo y sus creencias pueden ser fuertes por lo que no están dispuestas a hacer concesiones, allí entran en conflicto con sus compañeros, crean dificultades de diversa índole y características

Las diferencias entre las personas respecto a sus valores éticos y filosofía de comportamiento pueden generar rupturas en las relaciones interpersonales de trabajo, las cuales producen conflictos complejos que son parte de la personalidad y muy difíciles de erradicar o conciliar por sus creencias.

b) Intereses opuestos

Cuando un empleado decide perseguir sus propios objetivos y bienestar, sin tener en cuenta los objetivos de la organización, este interés da lugar a conflictos entre los compañeros y los Directivos de la Organización pues se olvida que es parte del equipo, trabaja en una tarea específica y con horario propio lo que crea resentimientos internos.

Los criterios de evaluación de las Ideas, creencias o comportamientos que se consideran contradictorios tienden a permanecer constantes a lo largo del tiempo, ya que son características individuales. El conflicto surge cuando estos principios se imponen y son vistos por el otro como

negativos o ajenos, lo que puede llevar a disputas entre grupos o individuos en relación a estos valores, afectando la percepción de algunos involucrados. Esto se inscribe dentro de conflictos psicológicos marcados por desconfianza, intolerancia, entre otros.

c) Conflictos de personalidades

Puesto que no hay dos personas idénticas, los enfrentamientos de personalidad en el entorno laboral son inevitables, ya que un trabajador puede poseer una forma de ser reservada o ser tímido, mientras que otro puede ser extrovertido o muy alegre, el conflicto surge cuando los dos no entienden, no respetan la naturaleza interna de los demás y chocan en su área de trabajo.

Cuando se lleva los sentimientos y asuntos personales al lugar de trabajo se crea una situación de conflicto y limitan la eficiencia del empleado o a su vez la productividad de la Organización queda atrapada en el fuego cruzado de un enfrentamiento personal, por ello los directivos deben intervenir en estas situaciones para que el empleado que amenaza a otro trabajador en el trabajo no se repita o el conflicto personal aumente y no se lo pueda controlar.

d) Mala comunicación

Esta característica conduce a malentendidos y conflictos entre los empleados cuando se transmite un mensaje y quien lo transmite no lo hace adecuadamente o lo hace de forma incorrecta, esta actitud dará lugar a que los empleados se culpen mutuamente por el resultado final.

Es natural que muchos se encuentren en desacuerdos frente a una situación, pero existen personas que toman ese desacuerdo como una oportunidad de atacar al otro trabajador, con trato hostil e incluso agresivo, esto desvaloriza y crea un ambiente negativo, propicio para la represión y el descontento puede tornarse peligrosa y terminar en agresión verbal, física y hasta homicidio hacia los compañeros de trabajo y empleadores.

e) Problemas personales

Si el empleado tiene problemas fuera del lugar de trabajo como problemas matrimoniales o familiares, es posible que los lleven al trabajo y se aíse de los compañeros lo que genera un problema mayor, de allí que para evitar este tipo de conflicto es preferiblemente dejarlos en casa.

A pesar de que los miembros de una Organización pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema personal, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de la repercusión en lo laboral.

3.4.8 Elementos involucrados en un conflicto organizacional

Existen 3 elementos básicos involucrados en un Conflicto Organizacional, estos son:

- **Controversia:** Es el elemento clave, ya que muestra desacuerdo de opiniones e intereses dentro de una organización, la simple diferencia entre colaboradores no es un conflicto, debe existir contraposición.

- **Percepción:** Representa la manera de como cada persona entiende la realidad y el entorno que lo rodea, es decir; el modo en que cada miembro de la organización interpreta un suceso.
- **Proceso:** Cuando el conflicto se divide en etapas y estas pueden variar en duración e intensidad según la situación.

3.4.9 Etapas de un conflicto organizacional

Un conflicto organizacional como proceso tiene 5 etapas de desarrollo, las cuales son:

- **Discrepancia:** Nos muestra que hay factores que pueden provocar desavenencias dentro del grupo de trabajo.
- **Aprehensión y adaptación:** Se reconoce que hay una situación en la empresa y se manifiestan las emociones de los involucrados.
- **Objetivos:** En esta fase, se producen las respuestas de los participantes como competencia, cooperación, cumplimiento, etc.
- **Conducta:** Abarca las afirmaciones, respuestas y acciones de las partes implicadas en la disputa.
- **Efectos:** Se manifiesta cuando el desacuerdo produce resultados positivos.

3.4.10 El conflicto organizacional desde el departamento de talento humano

Todo conflicto obliga a plantear soluciones y estas salen desde la Gerencia o del Departamento de Talento Humano a fin de mediar y mantener un entorno laboral saludable y productivo

Este proceso implicaría acciones que coadyuven a resolver de manera eficiente los conflictos organizacionales y son:

- **Identificar y abordar el conflicto organizacional de forma temprana:** Esta es la acción más importante, pues se debe identificar y abordar el conflicto lo antes posible para entender el porqué del desacuerdo, para ello, es necesario recopilar toda la información referente al conflicto y escuchar de forma activa a las partes interesadas en dicho conflicto.
- **Definir políticas y procedimientos claros:** Establecer reglas claras de cómo se llevan a cabo los procesos de una organización, permite evitar desacuerdos en el futuro, así como también las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores quienes deben definir procedimientos para abordar un conflicto; esto es paso a paso para gestionar de manera adecuada el desacuerdo y presentar medidas de acción preventivas y correctivas.
- **Promover la comunicación interna eficaz:** Definir un buen canal de comunicación, es la clave para solucionar el conflicto, este debe ser eficaz entre las partes y expresar los distintos puntos de vista así como también brinde la oportunidad de mostrar las preocupaciones que existen y las posibles consecuencias en todos los órdenes, de allí la necesidad de buscar y plantear soluciones en distintos niveles por parte del Departamento de Talento Humano.

De ser posible también se puede acudir a mediadores dependiendo del tipo de Conflicto, gravedad, ámbito y afectación futura para la organización

- **Negociación y compromiso:** El Departamento de Talento Humano se encargará de facilitar la negociación entre las partes involucradas en el conflicto, teniendo como objetivo promover el acuerdo y el compromiso de las partes, tanto escrito como verbal, pues no puede darse el caso de continuar el conflicto y agravar la situación con perjuicio para todos e incluso para la Organización.

CAPÍTULO IV

4 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones no están aisladas ni son autosuficientes, forman parte de un universo más amplio, son sistemas que actúan dentro de otros sistemas y están insertas en un medio constituido por otras organizaciones, mantienen una relación de interdependencia que les permite sobrevivir y competir en un mundo complejo.

4.1 Introducción al comportamiento organizacional

Unas proporcionan los insumos y los recursos para que otras puedan funcionar, el intercambio entre organizaciones es dinámico, trasciende las fronteras y alcanza una escala global, su interdependencia es cada vez mayor debido a las alianzas estratégicas, que crean redes complejas y bien integradas, de allí que el dicho, la unión hace la fuerza es particularmente cierta en el ámbito de las organizaciones.

El Comportamiento Organizacional (CO) estudia la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones, como cada una es diferente, el Comportamiento Organizacional define las bases y las características generales de su funcionamiento pues las organizaciones se caracterizan por tener un diseño estructural, es decir; cada una tiene una estructura organizacional que sirve de base para su funcionamiento y cada una tiene su propia cultura organizacional, con creencias, valores y comportamientos que caracterizan su funcionamiento, por ello el primer paso para conocer el comportamiento de una organización es analizar su entorno y ambiente interno, su diseño y cultura organizacionales.

El Comportamiento Organizacional se basa en aportaciones de sociólogos y psicólogos sociales, es un campo amplio que trata sobre el comportamiento de los individuos en temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación, se relaciona también con el comportamiento de los grupos que incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos.

Así el comportamiento del grupo es diferente al de cada uno de sus integrantes o de los individuos, esta característica resulta más visible en casos extremos o cuando actúan solos, pues las personas se comportan como individuos y también como miembros de un grupo

El Comportamiento Organizacional tiene algunos aspectos visibles como las estrategias de la organización, la definición de sus objetivos globales, las políticas, los procedimientos, la estructura, la autoridad formal, la cadena de mando, así como la tecnología que utiliza, lo que reduce costes y aumenta la rentabilidad de la compañía.

El Comportamiento Organizacional es clave a la hora de compartir y transmitir la misión, visión y valores de la empresa a todos los niveles de la organización y se trata de una forma sencilla de aplicar en el día a día su cultura organizacional o corporativa.

El tema más importante que estudia el Comportamiento Organizacional es el cambio, cambio vinculado con la Cultura, Liderazgo y Motivación que se interrelacionan entre sí como parte de un solo sistema, por ello se debe entender y conocer la conexión con la organización y sus miembros.

Para entender mejor lo que es Comportamiento Organizacional es necesario definir lo qué es una Organización y hoy toda Organización está orientado a ver los procesos como parte de un todo; en tal sentido la Organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes.

El Comportamiento Organizacional parte de un pensamiento sistémico donde todos sus elementos y/o aspectos se integran para formar un todo y esta disciplina logra conjuntar aportaciones de otras disciplinas con base en el Comportamiento, la Psicología, Antropología, Sociología, la Política entre otras.

El Comportamiento Organizacional (CO) es la especialidad que se centra en el estudio del Comportamiento y su vínculo con el objetivo para optimizar el rendimiento de una empresa, en el se estudia cómo se comportan los miembros de una organización y cuáles son las consecuencias de estas conductas sobre la organización.

Es interesante destacar que no solo estudia las conductas o comportamientos de las personas que forman parte de la organización, sino también cómo son las relaciones entre los individuos que la componen, por lo que buscan conocer cómo se relacionan entre sí para dar respuesta a preguntas como: ¿Qué motiva a los empleados? ¿Cómo trabajan en la organización?, etc; con base en ello se puede intervenir y destinar recursos a estos aspectos, para alcanzar sus objetivos tanto a corto como a largo plazo.

El Comportamiento Organizacional es sumamente beneficioso para los líderes en la gestión de disputas, promoviendo la unidad del equipo, así como el crecimiento y la cooperación de los empleados.

Dependiendo del enfoque de conducta utilizado (custodia, apoyo, colegiado o sistemático), la configuración del sistema variará; por lo tanto, el Comportamiento Organizacional es fundamental para comunicar y difundir la misión, visión y principios de la empresa a todos los niveles organizativos, además de ser una manera sencilla de implementar la cultura corporativa en las actividades diarias del negocio.

4.2 Evolución del comportamiento organizacional

El Comportamiento Organizacional es una técnica que utiliza el enfoque interdisciplinario para conjugar elementos de varias ciencias y llegar al objetivo final donde los individuos adopten el cambio en las organizaciones o instituciones.

El Comportamiento Organizacional es el resultado de la evolución de métodos y técnicas para facilitar la adaptación de los individuos a sus medios de trabajo, pues debe operar para la empresa y para sí misma.

El proceso de cambio es paulatino, secuencial y planeado, puesto que es una evolución continua y controlada; es decir, es un proceso a largo plazo, así:

- La Teoría Clásica propuesta por Taylor (Escuela de la Administración Científica), y; Fayol (Escuela Anatomista o

Fisiología) enfatizaron a la Organización Formal y en la racionalización de los métodos de trabajo (ingeniería industrial)

- La Teoría de las Relaciones Humanas dio énfasis al hombre (hombre social) y al clima psicológico del trabajo en que las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red no convencional de comunicaciones pasan a ser componentes principales de los estudios de administración.
- La oposición a la Teoría de las Relaciones Humanas llevo hacia el conductismo (estudio psicológico de la conducta: aprendizaje, estímulo y respuesta, hábitos, etc. a partir de una metodología objetiva y científica), esta surge con el libro: Conducta Administrativa de Herbert.

Entre los principales exponentes se mencionan a Abrahan Maslow con estudios sobre Motivación Humana a Douglas Mcgregor autor de la Teoría X y Teoría Y del Comportamiento Humano, Herbert Simon sobre el Comportamiento Administrativo, Chester Bernard sobre Organización como Sistema Social Cooperativo y a Rensis Likert sobre Sistemas Administrativos

4.3 Concepto de comportamiento organizacional

Existen varias definiciones sobre Comportamiento Organizacional de autores que han realizado sus investigaciones sobre este tema y son:

El Comportamiento Organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, grupos, el ambiente, al comportamiento de las personas en la organización.

El Comportamiento Organizacional (CO) es una disciplina que estudia cómo las personas se comportan dentro de las organizaciones, cómo sus acciones influyen en la organización y viceversa, y; cómo la organización influye en sus miembros.

El Comportamiento Organizacional implica el análisis de individuos y grupos que operan dentro de las organizaciones, enfocándose en la forma en que ellos afectan a las organizaciones y viceversa. En otras palabras, este campo ilustra la interacción continua y la influencia mutua entre personas y organizaciones. Es un área de gran relevancia para quienes necesitan relacionarse con organizaciones, ya sea para desarrollar nuevas, modificar las actuales, trabajar en ellas, invertir o, lo más crucial, liderarlas.

El Comportamiento Organizacional se define como una rama académica que emergió como una combinación de diversas disciplinas dedicadas al examen del comportamiento humano en el contexto organizacional. No son las organizaciones las que exhiben comportamientos específicos, sino que son los individuos y grupos activos en ellas quienes lo hacen. Este ámbito de estudio se centra en cómo los individuos, grupos y estructuras afectan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, buscando aplicarlo de manera efectiva.

A continuación, se presentan definiciones de Comportamiento Organizacional de diferentes autores:

- Un esfuerzo a largo plazo que introduce cambios planificados en un proceso de diagnóstico compartido con los miembros de la organización, involucrando a una parte, al sistema o a la totalidad de la organización.
- Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos para mejorar la eficacia de una organización.
- Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que los individuos actúan dentro de las organizaciones, que se aplica a su conducta en toda organización y por lo tanto es una herramienta para su beneficio.
- Es la labor o actividades que realizan los Directivos a través de otras personas dentro de una organización o entidad coordinada que tiende a lograr una meta o varias metas en común.
- Es el estudio del funcionamiento y dinámicas de las organizaciones en el comportamiento de los grupos e individuos dentro de ellas, es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente, pues la organización al ser un sistema cooperativo racional, solo puede alcanzar sus objetivos si las personas que la

componen coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr algo que individualmente jamás conseguirán.

- Es el proceso mediante el cual se aumenta la capacidad de crecimiento y efectividad de cualquier organización en forma sistemática y planeada.
- Es una respuesta al cambio de las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones; de tal manera que se adapten a las nuevas tecnologías, mercados y retos del futuro con base en el desenvolvimiento efectivo de los trabajadores.
- Es un esfuerzo planificado en la organización desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de los trabajadores con intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento, así se le puede considerar como una filosofía, una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional.
- El Comportamiento Organizacional establece en que forma los individuos, los grupos y el ambiente se ven afectados por el comportamiento dentro de las organizaciones, buscando la eficacia en las actividades de la empresa que son la meta y la principal estrategia, a fin de facilitar el aprendizaje y la toma de decisiones sobre nuevas alternativas.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa, es un reto nunca antes pensado por los Directivos y que

constituyen una de las tareas más importantes para que la organización se adapte a los diferentes individuos, pues el aspecto humano es el factor determinante para alcanzar los logros de la organización.

La Organización, Empresa o Institución para alcanzar sus objetivos disponen de 4 recursos que son Recurso Humano, Recurso Material, Recurso Económico y Recurso Tecnológico

Definición según varios autores:

- Keith Davis y John Newstrom: Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.
- Robbins y Judge: Un estudio sistemático de las acciones y actitudes que las personas exhiben dentro de las organizaciones.
- Consuelo et al. (2018): El impacto de los individuos y grupos en el comportamiento de las organizaciones al aplicar sus conocimientos en la eficacia.
- Estas definiciones resaltan la importancia del estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones, tanto a nivel individual como grupal y su impacto en la eficiencia y el desempeño de la organización.
- La psicología organizacional se centra en analizar las interacciones dentro de las empresas y de qué manera los aspectos humanos (características personales, creencias, impulso, entre otros) afectan el desempeño y la prosperidad de la misma.

4.4 Objetivo e importancia del comportamiento organizacional

El objetivo del Comportamiento Organizacional es garantizar el funcionamiento de la organización a través de la información obtenida del estudio de los diferentes comportamientos y relaciones del personal de la institución, así permite:

- Aumentar la productividad de los empleados a través de la motivación y sentimiento de pertenencia a la organización.
- Reducir el ausentismo y los costes para la empresa a fin ser más eficientes y efectivos.
- Construir patrones de comportamiento que sirvan de apoyo a la empresa para diagnosticar acontecimientos con miras al logro de los objetivos y la disponibilidad de un mayor margen de utilidades.
- Analizar cómo actúan y se relacionan los empleados de la Organización.

4.5 Importancia del comportamiento organizacional

Las empresas son sistemas sociales formados por personas que trabajan en ellas o desean dirigirlas, para ello es necesario comprender su funcionamiento interno para beneficiarse de las ventajas y conocimiento sobre comportamiento organizacional.

Entre las razones que impulsa el Comportamiento Organizacional es que ciertos problemas son comunes a las organizaciones, por lo cual su

estudio y comprensión ayuda a conocer cuál es la mejor manera de afrontarlas.

La importancia del Comportamiento Organizacional es cumplir con los objetivos y que estos contribuyan eficientemente a la empresa, considerando la conducta de cada individuo y cómo influyen en el grupo o ambiente, pues cada individuo es un mundo diferente y de cada uno puede tomar sus mejores ideas, motivaciones, compensaciones o capacitaciones que ayudarán a crecer profesionalmente a los colaboradores.

El Comportamiento Organizacional considera los sentimientos, creencias, competencias y modos de comportamiento del personal que se relacionan e interactúan en la organización, son la parte fundamental de la empresa ya que generan iniciativas y permiten el crecimiento de la organización.

Según Stephen P. Robbins, la mejor razón para aplicar el Comportamiento Organizacional es que permite predecir cómo las personas actúan en función de la visión de conjunto y futuro que les permita optimizar su rendimiento general, lo que favorecerá el desarrollo personal y profesional de los mismos.

Es importante pues permite:

- Describir cómo se desenvuelven las personas dentro de la organización.

- Comprender los motivos y orígenes del comportamiento de los empleados.
- Predecir posibles comportamientos y tendencias.
- Controlar y mejorar las prácticas de gestión para optimizar el rendimiento.
- Comprender la complejidad de las relaciones interpersonales en el trabajo.
- Contribuir a la creación de un ambiente laboral más positivo y productivo.
- Mejorar el rendimiento de los empleados y de la organización aplicando estrategias.

El Comportamiento Organizacional es un campo esencial para la gestión de personas en las organizaciones ya que proporciona herramientas y conocimientos que ayudan a mejorar el comportamiento humano en el ámbito laboral.

4.6 Elementos y componentes del comportamiento organizacional

Existen cuatro elementos fundamentales conocidos como los principios del Comportamiento Organizacional y que inciden directamente sobre los ambientes profesionales, son:

- **Personas:** En un mundo donde las personas cada vez están mejor preparadas profesionalmente, los empresarios deben fomentar la

retención del talento y el compromiso de los empleados con la empresa, además se debe considerar tanto al individuo, al grupo y al ambiente.

- **Estructura:** Para que el trabajo que desempeña cada empleado esté coordinado con el resto de su equipo, debe existir una estructura general, sino existe esta relación surgirían serios problemas de coordinación, negociación y toma de decisiones.
- **Tecnología:** Las relaciones laborales son diferentes dependiendo del grado de implementación de las herramientas tecnológicas en las empresas, pues en un mundo cada vez más conectado y automatizado, este aspecto se vuelve fundamental.
- **Entorno:** Todas las empresas están relacionadas con el contexto sea interno o externo, el cual afecta significativamente en las actitudes de las personas y sus condiciones de trabajo.

El Comportamiento Organizacional está integrado por cuatro componentes básicos:

- **Influencias Ambientales:** Son numerosos los participantes externos a la empresa, las que crean presiones, exigencias y expectativas cambiando incluso con más rapidez que nunca.
- **Procesos Individuales:** Las personas hacen suposiciones sobre los individuos con los que trabajan, supervisan o pasan tiempo en actividades de recreación, el Comportamiento Individual es la

base para el desempeño de la organización y este es decisivo para una administración efectiva.

- **Procesos de Grupo e Interpersonales:** Es la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales, la mayor parte del tiempo se dedican a interactuar con los demás integrantes de un equipo y tienen que ser hábiles en la eliminación de barreras para alcanzar las metas.
- **Procesos Organizacionales:** Comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos donde todos los empleados deben entender con claridad sus tareas y el diseño de la organización.

El conocimiento de los cuatro elementos del Comportamiento Organizacional es importante para orientar al grupo humano hacia su satisfacción laboral proporcionándoles incentivos adecuados para su realización personal a fin de que consigan las metas y objetivos trazados por las organizaciones.

El Comportamiento Organizacional en la empresa tiene como fin cumplir sus metas, trabajando en equipo y dentro del mundo globalizado para lo que debe aceptar los cambios que la tecnología proporciona y producir eficiente y eficazmente

4.7 Modelos de comportamiento organizacional

Dentro de este campo de estudio, influenciado por disciplinas como la psicología, economía o sociología, han surgido distintos modelos de

Comportamiento Organizacional útiles para los responsables de las organizaciones, entre los modelos se mencionan:

- **Modelo de custodia:** El Gerente reconoce los problemas internos (poca seguridad, desmotivación...) y ofrece soluciones a través de compensaciones económicas.
- **Modelo de apoyo:** Este estilo se basa en la aplicación de un liderazgo activo, en el cual se incita a la participación continua del empleado para mantenerlo involucrado.
- **Modelo colegiado:** Mismos atributos que el modelo de apoyo, pero desde el punto de vista del conjunto de los trabajadores que buscan potenciar y motivar a partir de códigos comunes y de equipo.
- **Modelo sistémico:** Un acercamiento a mayor escala (cuando hay una gran cantidad de actividades) que identifica pautas, funciones y estructuras generales, una vez reconocido el funcionamiento total, se aplican soluciones adaptadas.

Algunos ejemplos son los incentivos por parte de la empresa, es decir; aplicando el Comportamiento Organizacional se busca aumentar la cooperación y satisfacción de los empleados quienes se apoyarán para lograr las recompensas económicas por la consecución de determinados objetivos o proyectos comunes.

El ambiente e instalaciones donde los empleados de una empresa desarrollan sus actividades empresariales, también es clave en el Comportamiento Organizacional la infraestructura, la tecnología que disponen, la localización, accesibilidad, limpieza, iluminación, etc; son

factores que repercuten en la productividad de los empleados por ello es importante tener políticas donde se contemplen estos puntos.

La diversidad e igualdad, junto con la integración de los equipos en todas las áreas de las organizaciones deben tenerse en cuenta, ya que no es suficiente limitarse a implementar actividades de tipo social o fomentar el trabajo en equipo, sino que debe fijarse cuáles son sus políticas desde un principio.

4.8 Teorías del comportamiento organizacional

La teoría del comportamiento organizacional se originó de:

- La oposición de la Teoría de las Relaciones Humanas (énfasis en las personas) a la Teoría Clásica (énfasis en las tareas y estructura organizacional), lo que derivó en una segunda Teoría del Comportamiento, dándole un enfoque de las Relaciones Humanas a la Teoría de la Organización Formal.
- La Teoría del Comportamiento Organizacional es un nivel más avanzado de la Teoría de las Relaciones Humanas, pues comparten algunos de sus conceptos, los utiliza como puntos de partida o referencia y los reformula profundamente.
- La Teoría del Comportamiento critica severamente la Teoría Clásica, pues en la primera ven una verdadera antítesis de la Teoría de la Organización Formal, de los principios generales de la administración, del concepto de autoridad formal, de la posición rígida y mecanicista de los autores clásicos.

La Teoría del Comportamiento Organizacional surge con una redefinición de los conceptos administrativos y se fundamenta en la conducta individual de las personas, de allí es necesario estudiar la motivación humana; pues el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender el comportamiento del individuo por lo que la motivación es un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

El Comportamiento Organizacional para desarrollarse tiene que identificar tres problemas esenciales que son:

- Proceso de Comportamiento
- Área de Contacto entre Grupos o Unidades de la Organización
- Área de Contacto entre los Colaboradores Individuales y la Organización

4.8.1 Proceso de comportamiento.

Entre la organización y el ambiente donde operan existen varios enfoques como la división del trabajo que es la tarea o función especializada que a su vez puede ser división geográfica, división por productos o por tiempo y cada uno de ellos tiene sus propias características que combinan los enfoques básicos con costos y beneficios.

Otro aspecto es la calidad de las transacciones entre la organización y el ambiente, es decir; el grado en que cada unidad logra buenas prácticas organizacionales con lo que sus miembros piensan y se comportan de manera diferente con las actividades que realizan en el ambiente.

Área de contacto entre grupos o unidades de la organización.- Una vez que las unidades o departamentos de la organización se han establecido, se tiene el problema de la integración, pues los grupos formados, desarrollan sus propias características de acuerdo con sus tareas, complicando el proceso de coordinación, esto origina serios problemas entre los grupos, cuyos síntomas son la competencia destructiva, la reserva y la hostilidad; de allí que la integración debe hacer frente a estos problemas para lograr la unidad donde exista coherencia y se afirme el trabajo en equipo.

Área de contacto entre los colaboradores individuales y la organización.
- La organización es una expresión de los propósitos de sus fundadores individuales, ellos definen como lograrlos, en que forma, como combinan las fuerzas en la Organización, etc; de tal manera que se inicia el proceso cuando los individuos contribuyen a una organización a cambio de ciertos estímulos que juzgan satisfactorios.

Estos aspectos de comportamiento, representan los problemas que se deben resolver y reflejan el perfil del nuevo trabajo, este proceso considera cuatro variables, así:

- **Medio ambiente:** Enfoca aspectos como turbulencia ambiental, explosión del conocimiento, tecnología, comunicaciones, etc.
- **Impacto en la organización:** Como consecuencia de la turbulencia ambiental y las características necesarias de dinamismo y flexibilidad organizacional en un ambiente dinámico y mutable, deben surgir nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, otras

expectativas y el diseño de nuevos productos incluso con un nivel de vida más corta.

- **Grupo social:** Considera aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.
- **El individuo:** Al que se debe brindar motivaciones, ver sus actitudes, sus necesidades, etc.

Cuando se analizan estas cuatro variables, que son ambiente, organización, grupo e individuo se analiza la interdependencia, desde un Diagnóstico de la situación e intervienen en variables estructurales para que el Comportamiento Organizacional alcance los objetivos globales como individuales.

Conocidas las variables que afectan el Comportamiento Organizacional, la importancia del estudio para los Directivos, es:

- Ver el valor de la diversidad, de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá ajustar las políticas de la empresa
- Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados para lograr cambios positivos en la organización.
- Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable, donde la ética y la moral vayan de la mano.

- Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

4.8.2 Comportamiento organizacional y motivación a los empleados

Para desarrollar el Comportamiento Organizacional en la empresa, es necesario motivar a los empleados ya que son los actores directos y los Directivos pueden modificar, fusionar, crear o eliminar departamentos, direcciones o sucursales, de allí que se debe definir lo que es motivación a los empleados con base en:

- **Incentivo.** - Es un estímulo externo que induce a intentar algo o esforzarse para lograr algo, (recompensa).
- **Motivo.** - Es un estímulo interno que dirige a la conducta, es algo consciente que el empleado sabe y aplica para la satisfacción de una necesidad o alcanzar una meta.
- **Meta.** - Es el fin hacia el cual está dirigido el comportamiento motivado.
- **Resultado.** - La motivación es inducir a una persona o grupo de personas, cada una con sus propias necesidades y personalidad a trabajar para alcanzar los objetivos de la organización, en tanto se procura y alcanza los objetivos propios.

A más de estos conceptos se debe definir cuál es la visión, misión y los principios filosóficos tanto de la Institución en primera instancia como de los Individuos que con su accionar van a alcanzar los Objetivos y Resultados planteados

La Motivación: Es la voluntad de los individuos quienes realizan todos los esfuerzos necesarios para alcanzar las metas de la organización, satisfaciendo al mismo tiempo sus necesidades individuales.

Las personas motivadas buscan con ahínco alcanzar sus metas y es probable que se encuentren con resultados negativos que alteren el estado personal, puesto que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo, de allí; las necesidades individuales deben ser compatibles con los de la empresa y obtener el mayor aprovechamiento.

La Motivación ha originado varias teorías por lo que los Directivos deben conocerlos y aplicarlos, así:

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, estipula que el hombre tiene 6 necesidades jerarquizadas que son:

- Fisiológicas. - Necesidades físicas, hambre, sed, sexo.
- Seguridad. - Protección del daño físico y emocional.
- Social. - La aceptación por los amigos, el afecto.
- Estima. - interna, (autoestima).- El ser autónomo, los logros y el entorno que rodea a la persona.
- Autorrealización. - Convertirse en lo que es capaz por su esfuerzo, la satisfacción que uno provoca, la forma eficaz de hacer las cosas y lograr lo que se propuso.

- El Comportamiento Humano: Es la liberación del potencial humano mediante la motivación, condiciones o el clima adecuado de la organización, pues existe un ambiente o imagen que la distingue de otras organizaciones influyendo en la conducta de sus miembros.

La dirección debe esforzarse para crear el clima laboral y alcanzar los objetivos de la organización, al tiempo de satisfacer las necesidades psicológicas y sociales del personal.

El Comportamiento Organizacional se basa en que los Recursos Humanos demandan igual atención o mayor que los recursos físicos si desea la empresa funcionar con efectividad, donde los criterios de efectividad organizacional varían a su vez de un tipo a otro, sin embargo; influyen factores como la Productividad, Eficiencia de las operaciones, Satisfacción de las necesidades y deseos individuales.

Teorías para la administración de los recursos humanos: El método que los Directivos y Supervisores usen para dirigir y controlar las actividades de los subordinados es un factor principal que determinan el clima de la organización y de la que son responsables, pues en el pasado se creía que los subordinados necesitaban una supervisión rigurosa, lo que en la actualidad tales actitudes se consideran como tradicionales o pasadas de moda con la forma moderna e ilustrada de la personalidad humana.

Los aspectos tradicionales de dirección y control son reemplazados con rapidez por las teorías modernas constituyéndose sus precursores

Douglas Mc Gregor, Argyris y Rensis Crekt los artífices de las Teorías X, Y y Z del Comportamiento Humano que han llevado a la pantalla chica telenovelas como Betty la Fea, Hasta que la Plata nos Separe o la Fábrica de Detroit (El milagro Japones)

La Teoría X: Mc Gregor sostiene que:

- El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evita si lo puede.
- Debido a la característica humana de aversión al trabajo, la mayoría puede ser coaccionada, controlada, dirigida y amenazada con castigos para que realice el esfuerzo adecuado.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea seguridad por encima de todo.

Este punto de vista sostiene que la Motivación se logrará principalmente por el temor o miedo y que el director o supervisor, debe mantener una vigilancia rígida sobre sus subordinados, si es posible hasta con castigos.

La Teoría Y: Mc Gregor desde el punto de vista moderno sostiene que:

- El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, dependiendo de si las condiciones son controlables; el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o una fuente de castigo.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir el esfuerzo hacia los objetivos

organizacionales, el hombre ejercerá autocontrol y autodirección en el servicio de los objetivos a los cuales está comprometida.

- El compromiso hacia los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro, la más importante de tales recompensas, son la satisfacción del ego y la auto realización, que son productos directos del esfuerzo orientado hacia los objetivos de la organización.
- El ser humano promedio aprende, bajo condiciones adecuadas, no sólo a aceptar, sino a buscar responsabilidad.
- La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad aplicado a la solución de problemas organizacionales, es amplia entre la población.
- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio sólo están parcialmente utilizadas.

La Teoría Y en contraste con la Teoría X enfatiza el liderazgo mediante la Motivación por objetivos, permitiendo a los subordinados experimentar una satisfacción personal en la medida en que aporte a alcanzar los objetivos y basa su estudio en el principio de Integración que existe dentro de la empresa considerando el esfuerzo físico o mental como algo natural, en tanto que el control externo así como la amenaza de sanciones, no son los únicos medios para obtener un esfuerzo, de tal forma que se puedan alcanzar los objetivos y el subordinado desarrolla una autodirección, un autocontrol al hallarse comprometido con la empresa.

Mediante esta teoría, el hombre ordinario aprende a aceptar el trabajo y la responsabilidad, así como también tiende a buscarla en muchos ambientes, pues posee una gran capacidad de imaginación y creatividad para la solución de los problemas.

El Objetivo de esta Teoría es la creación de las condiciones ambientales que permitan a los trabajadores de la empresa a alcanzar sus objetivos, por lo que el éxito dependerá de la creación de tales condiciones, esta teoría se basa en que el trabajador va a ejercer la dirección y el control de sí mismo, de sus esfuerzos por alcanzar los objetivos de la Organización, cuando vea comprometido sus propios objetivos.

La Teoría Z: Esta teoría basa su estudio en la superación de los individuos dentro de la empresa, es decir; que ellos quieren sentirse importantes, quieren saber cuán importante es el trabajo que realizan, quieren pertenecer a grupos y además sentirse reconocidos ya sea por méritos o por la labor que desempeñan dentro de la empresa.

Para alcanzar el éxito en la empresa deben establecer trabajos concretos, informar o comunicar permanentemente de las acciones que se han planificado, establecer al interior un espíritu o ambiente familiar y explicar el porqué de las ordenes que recibe sobre tal o cual función que tengan que realizar.

Se deduce que, al tener un ambiente familiar en el trabajo, éste quedará satisfecho y producirá más, al mismo tiempo cooperará en la consecución de otros fines y sentirá menos presión por parte de la autoridad.

En relación a esto, Maslow clasificó estas necesidades en dos grupos: los de menor jerarquía (necesidades básicas y de protección) y los de mayor jerarquía (relaciones sociales, autoestima y realización personal), marcando la distinción de que las de alto nivel se cumplen internamente y las de bajo nivel se satisfacen externamente.

Douglas McGregor propuso dos posiciones del ser humano extremadamente opuestas una la Teoría X (negativa) y otra (positiva) Teoría Y, estableciendo de acuerdo a la teoría X, cuatro premisas que los Directivos adoptan, así:

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

La Teoría Y:

1. Los empleados ven en el trabajo la manera de descansar.
2. Si los empleados se comprometen con sus objetivos buscan el apoyo de la gerencia.
3. La mayoría de las personas buscan más responsabilidad.

4. El hecho de que no sea parte de los puestos gerenciales no le excluye de tomar decisiones innovadoras que beneficien a la empresa.

Teoría de madurez - inmadurez de Argyris: La organización requiere que los trabajadores orienten sus necesidades hacia la vida, lo que le permitirá contar cada vez con un grado mayor de madurez.

De acuerdo con Argyris la personalidad humana muestra tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez a la madurez, estas tendencias incluyen, desde la infancia hasta la edad adulta, llegar a ser cada vez más activo, más independiente de los demás, tener intereses más profundos, ocupar una posición del mismo nivel o superior en relación a sus compañeros, así como desarrollar conciencia y control sobre sí mismo.

Los empleados tendrán la tendencia a trabajar en un ambiente en el cual:

1. Se les proporcione un control mínimo sobre su trabajo diario.
2. Que sean pasivos, dependientes y subordinados.
3. Tengan una perspectiva a corto plazo.
4. Se les induce a perfeccionar y hacer valer el uso frecuente de unas pocas habilidades superficiales.
5. Trabajen bajo condiciones que conducen al fracaso psicológico.

Argyris manifiesta que los principios de la organización formal establecen requerimientos a individuos relativamente saludables que son incongruentes con sus necesidades para madurar, reconociendo la

importancia de la organización como la del individuo, así; como la necesidad de optimizar la efectividad de ambos.

También reconoce que no todos los trabajadores desean aceptar más responsabilidades, la mayoría de ellos responde al reto de un clima de trabajo en el cual sean tratados como individuos maduros.

Otros Autores manifiestan que en las empresas existen individuos o grupos humanos a los cuales se los denomina ordinarios, siempre rehúyen el trabajo y por ende la responsabilidad, esta inherencia obliga al Administrador a ejercer una dirección y un control permanente sobre estos individuos por lo que en ocasiones tienen que sancionarlos para que el esfuerzo individual se encamine a la consecución de los Objetivos de la Organización.

El hombre ordinario tiene poca ambición de superación dentro de la empresa por lo que su esfuerzo se centra en su seguridad; es decir, tiende a satisfacer sus necesidades ya sea orgánicas y de seguridad, en tanto la satisfacción de las necesidades sociales y del yo que persigue, las encuentra fuera de la empresa, por lo que dedicará al trabajo, solo lo necesario.

Frente a esto surge la lectura del tema los Empleos Muertos, en los que los trabajadores inician su actividad laboral en una empresa o institución y no buscan ascensos, sino que hacen lo mínimo para no ser despedidos lo que no representa un símbolo de valor para la Organización.

Analizado desde el punto de vista de las motivaciones; es decir, cuando el hombre trata de superarse para alcanzar los objetivos de la empresa, lo consiguen tomando en consideración su remuneración, de allí que el establecimiento de un sistema de remuneraciones donde se establezcan relaciones jerárquicas o a través del temor, el administrador infunda miedo sobre sus subordinados para lograr los Objetivos y Resultados en la Organización.

Se alcanzarán los objetivos de la empresa a través de un buen sistema de dirección y control ya que los directivos serán quienes decidan y ordenen a sus subordinados sobre la ejecución de tareas o funciones, así; como informarle sobre la importancia de su trabajo dentro de la empresa.

La solución se dará cuando todos y cada uno de los subordinados trabajen incentivados, motivados, es decir; determinando cuán importante es la labor que realizan para lo que se establecerán políticas que identifiquen al subordinado con la empresa.

Una estrategia aplicada fue la llamada Socialización de las Acciones, en las que se hace partícipe a los trabajadores de una o más acciones (papeles fiduciarios) de la empresa, de tal manera que al tener intereses económicos de por medio, los trabajadores realizarán sus funciones con mayor ahínco, siempre buscando el bien común, pues si ganan tendrán derecho a dividendos y si hay pérdidas, serán asumidos estas por los accionistas y por ellos también.

La teoría de la motivación-higiene. - Herzberg concluyó que los individuos cuando se sienten bien, responden de una manera positiva y

por lo contrario cuando se siente mal lo hace de manera distinta, esta teoría es compleja y se refiere a que en algunas veces los individuos no están satisfechos con su trabajo por lo que los directivos en su afán de arreglar la situación modifican esos errores pero no motivan a los empleados.

Teoría ERC de Alderfer. - Determinan tres tipos de necesidades:

1. **Existencias:** Son las mismas que Maslow, fisiológicas y de seguridad.
2. **Relación:** El deseo de integrar a las personas con sus compañeros y con la Sociedad.
3. **Crecimiento:** Desarrollo personal en las que hay necesidades de nivel bajo que satisfacen las necesidades de nivel alto muy semejante a la escala jerarquía de necesidades.

Teoría de las Necesidades de Mc Clelland. - Identifica tres necesidades que explican la motivación y son:

1. **Logro:** Por el cual las personas buscan el éxito a través de sus esfuerzos, sean propios o con el apoyo de sus compañeros o familiares.
2. **Poder:** Para hacer que otras personas o compañeros se comporten como uno desea a través de un control, buscando el objetivo común.

3. **Afiliación:** Por el cual las personas buscan relacionarse con otras personas de su trabajo o de la misma sociedad de manera amistosa y cordial.

Existen otras teorías y otros autores que analizan el Comportamiento del Ser Humano, del Grupo y del Ambiente, tales como La Teoría de la Evaluación Cognoscitiva, La Teoría del Establecimiento de Metas, la Teoría de la Equidad, la Teoría de las Expectativas, etc.

Propósitos de la motivación: La motivación es un aspecto muy importante del Comportamiento Organizacional y del Ser Humano por lo que puede definirse como la voluntad interior y exterior de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales, los que están condicionados por el esfuerzo y satisfacer las necesidades colectivas o personales.

Los Directivos de las Organizaciones aplican diversas teorías de motivación (X, Y Z, de la Necesidad, del establecimiento de Metas, del Reforzamiento, Equidad, Expectativa y otras) sin embargo, toda motivación estará orientada a obtener los resultados y objetivos de la empresa; por ejemplo, un grupo de trabajo se motivará cuando exista el ambiente y las condiciones se orienten hacia la Calidad Total en todas sus actividades.

La motivación se convierte en un tema importante y crucial en el Comportamiento Humano, por lo que ciertos principios y teorías determinan que los Directivos entiendan y pronostiquen la respuesta de

las personas en el desempeño de sus tareas a pesar de la exclusividad del ser humano; los principios fundamentales de la motivación son tres:

1. Estimular a los empleados potenciales para que se unan a la organización; es decir, que no piensen en sí, en el individualismo sino en el aspecto colectivo, grupal y de la organización, pues si uno surge, surge también la Institución, empresa u Organización.
2. Estimular a los empleados actuales para que produzcan y desempeñen con más efectividad; es decir, buscando la optimización de los recursos y considerando el tiempo.
3. Estimular a los empleados actuales para que permanezcan en la organización, lo que puede ser utópico, pues siempre los empleados buscan metas y objetivos que les permitan desarrollar y desarrollarse.

Necesidad de motivación personal: El problema de la motivación sería muy sencillo para los directivos al considerar que sus empleados trabajan motivados, así ellos se preguntan qué tipo de motivación pueden aplicar como estímulo para un mejor desempeño de sus colaboradores.

Motivación y recompensas para las personas: Al estudiar los motivos de cooperación y superación entre las personas y la organización, la Teoría del Comportamiento ve en la organización como un sistema que recibe contribuciones de los participantes en forma de dedicación o trabajo y a cambio ofrecen estímulos en forma de beneficios económicos, sociales, de seguridad, etc. de allí que existen:

- **Incentivos o alicientes:** Son los pagos hechos por la organización a sus miembros (salarios, beneficios, premios de producción, gratificaciones, elogios, oportunidades de crecimiento, promoción, reconocimiento, etc.)
- **Utilidad de los incentivos:** Cada incentivo posee determinado valor de utilidad, que varía de individuo a individuo o de acuerdo a sus necesidades personales.
- **Contribuciones:** Son acciones o funciones que cada participante efectúa a la organización a la que está vinculado (trabajo, dedicación, esfuerzo y desempeño, asiduidad, puntualidad, lealtad, reconocimiento, etc.)
- **Utilidad de las contribuciones:** Es el valor del esfuerzo de un individuo para la organización a fin de que ésta alcance sus objetivos.

Los postulados para ellos son los siguientes:

1. Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados y generados por todos los empleados o personas que participan en la misma y cada una de ellas tiene sus propios pensamientos, costumbres, cultura, etc.
2. Cada participante y grupo de participantes reciben incentivos (recompensas) y a cambio contribuyen con la organización, lo que a su vez depende en cierta medida del departamento en el que

trabaja, ejemplo ventas versus administración o ventas vs producción, etc.

3. Los participantes se mantendrán en la organización mientras los incentivos (recompensas) que se les ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que se les exigen, sin embargo; de ellos se trasluce en Administración por Objetivos y Administración por Objetivos y Resultados en los que se mide la eficiencia de cada uno de ellos.
4. Las contribuciones de los diversos grupos de participantes o trabajadores, constituyen la fuente de la que se suple la organización y de donde ésta obtiene los incentivos que ofrece a los participantes.
5. La organización será solvente y continuará existiendo en la medida en que las contribuciones sean suficientes para proporcionar incentivos con calidad e inducir a los participantes a contribuir con su trabajo y a accionar en beneficio colectivo.

El equilibrio y el éxito de la organización ésta en un buen sistema debeneficios económicos, sociales, de seguridad para sus miembros (dinero o satisfacciones) y un buen sistema de motivación para que continúen y sigan en la Organización.

4.9 Comportamiento individual

En el Comportamiento Organizacional primeramente se considera a los individuos con sus características propias, para luego formar el concepto

de grupo y al final llegar al nivel del sistema organizacional donde se unen los niveles como un sistema único.

En el mismo orden de ideas, del concepto de Comportamiento Organizacional, se ve afectado por variables dependientes e independientes; las primeras se definen como el factor clave y que son afectados por factores que repercuten en la organización, mientras que las segundas son las mayores determinantes, así:

4.9.1 Variables en el comportamiento individual

Variables dependientes: Según varios autores son:

- **Productividad.** - La empresa es productiva o se entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo, esto significa que con los mismos recursos se van a optimizar para mejorar la producción
- **Ausentismo.** - Toda empresa debe mantener un bajo nivel de ausentismo o no tener este indicador en los trabajadores, pues modifica los costos y la empresa no podrá llegar a sus metas si los empleados no van a trabajar, puesto que se tendrá que contratar personal y no va a cumplir eficientemente como el principal, pues el que reemplaza no conoce y no tiene la misma capacidad ni las mismas habilidades.
- **Rotación.** - Es el retiro permanente, voluntario e involuntario del personal que labora en una empresa, esta puede ser positiva

cuando el individuo no tiene un papel preponderante en la empresa y sino está contento o satisfecho en su trabajo se lo cambia o se va, pero será negativo cuando el personal con conocimientos y experiencia se va de la empresa.

- **Satisfacción en el trabajo.** - Es la recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo y se siente conforme, pues está convencido que es su segunda casa y es lo que el merece; las satisfacciones serán de varias formas, económicos, equipamiento, infraestructura, seguridad, afectiva, etc.

Variables independientes. - Entre las Variables Independientes que afectan el Comportamiento Individual son:

- **Variables del nivel individual.** - Son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, tal como valores, actitudes, personalidad y habilidades y otras que son modificadas e influirán en su comportamiento como la honestidad, moral, educación, responsabilidad, puntualidad, etc.
- **Variables del nivel de grupo.** - El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, sea por sus costumbres, religión, educación, genero, edad, estado civil, etc.
- **Variables a nivel de sistemas de la organización.** - Los individuos o grupos que conforman la organización y por ende los procesos de trabajo, políticas y prácticas tienen un impacto al interior de la organización y serán similares a las de nivel del grupo en cuanto a sus conocimientos, etc.

4.9.2 Elementos claves del comportamiento individual

Los elementos claves del comportamiento individual debemos relacionarlo con los patrones de conducta que asumen los individuos en las organizaciones y sus diferentes manifestaciones, elementos y factores de influencia.

La conducta es el modo de ser del individuo, es el conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno, es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad.

La conducta de un individuo en un espacio y tiempo determinados se denomina comportamiento y está determinada por múltiples factores: los genéticos o hereditarios y los del medio originados por su edad.

Los primeros hacen referencia a la conducta innata del individuo al nacer; los segundos, a la conducta concreta que se da ante una determinada situación (aprendida), es decir en el diario vivir.

El Patrón de Conducta son normas de carácter específico que sirven de guía para orientar la acción ante circunstancias específicas por parte del individuo.

La Conducta Individual relaciona al individuo con las organizaciones y elementos sociales, en la psicología social se enfoca la conducta o comportamiento del hombre en su ambiente de trabajo, de allí que la socialización se define como el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico; un ejemplo es que los individuos aprenden las

reglas que regulan su conducta con los demás individuos en la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto.

Su cambio de actitud suele considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos, así:

En la comunicación interpersonal, los psicólogos consideran el lenguaje y la comunicación como algo central en la organización y la comunicación no verbal se muestra cómo una compleja comunicación inconsciente que utiliza el lenguaje del cuerpo con señas y gestos para el funcionamiento armónico de la interacción social.

Hay estudios que explican la conducta del individuo y la de los demás, también estudia el efecto de todos estos procesos en el pensamiento y la motivación, por lo que una vez conocida la perspectiva que la Psicología tiene del comportamiento individual el Comportamiento Organizacional define que elementos claves están representadas por las características biográficas, la habilidad, la personalidad y el aprendizaje en todas las personas.

Las Características Biográficas son de fácil obtención por parte de los Directivos en la información contenida en el historial del empleado, estas permiten que el empleador pueda conocer mejor a sus empleados y otorgarle responsabilidades o desafíos acordes con su perfil individual, pudiendo mencionar las siguientes:

- **Edad.** - Es un factor clave de la personalidad del individuo, pues las personas de mayor edad son menos productivas a diferencia de los jóvenes que no poseen experiencia y difícilmente son remplazados, o a su vez; entre más adulto es una persona, menos son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen, constituyéndose, una persona de mayor edad parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

A veces la edad es sinónimo de experiencia y capacidad a diferencia inexperto, inmaduro o joven que inicia sus labores solo con conocimientos teóricos.

- **Genero.** - Las diferencias entre hombres y mujeres son pocas en el desempeño del trabajo, en ocasiones la mujer prefiere horarios de trabajo donde le permita combinar sus actividades de trabajo con el estudio, la cultura, las situaciones de casa y familia; lo que origina los mayores índices de ausentismo.

En los actuales momentos muchas empresas prefieren por las actividades que realiza a las mujeres pues ellas poseen un don especial en sus manos a diferencia del varón que son toscas y descuidadas, así como también se considera que la mujer es más responsable que el hombre y están superando muchas barreras en especial en lo económico, educativo, político, legal, etc.

- **Estado civil.** - Este factor es muy influyente por que se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia

y necesita velar por sus intereses a diferencia de los solteros que no tienen mucha responsabilidad y viven una vida diferente y liberal.

- **Antigüedad.** - Influye dentro del trabajo por la productividad, pues entre más tiempo trabaja en la empresa más se perfecciona, además que está más satisfecho con lo que hace y ha realizado; esta experiencia le permite saber cómo es la empresa, pero en cuanto a la rotación no es bueno ya que a veces ciertas empresas no crean antigüedad y dan por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.
- **Habilidades individuales.** - Se refieren a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, pues cada persona es diferente y busca adecuarlas a sus condiciones de trabajo, estas influyen en el nivel de rendimiento o satisfacción del empleado, por lo que pueden subdividirse en dos vertientes:
- **Habilidades intelectuales.** - Son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, estas se pueden medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, entidades gubernamentales, etc; y son, aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad, razonamiento, visualización espacial y memoria.
- **Habilidades físicas.** - Son los requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, resistencia, etc.

La gerencia debe usar las habilidades individuales para beneficio de la empresa, debe conocer el tipo de habilidades que posee cada trabajador con el objeto de seleccionar al más capacitado e incluso promover o ascender al personal que este en estrecha relación con las actividades que vaya a cumplir en la empresa.

Las habilidades deben ser aprovechadas al máximo, mediante el aprendizaje, la actualización y el desarrollo de otras actividades conforme al tiempo y condiciones.

La personalidad es la forma en que la persona actúa con los demás y con su entorno o es el término con el que se suele designar a lo que tiene un individuo y lo distinguen de los demás, tal es el caso del pensamiento, la emoción y el comportamiento de un individuo que se puede ocultar tras esos elementos.

La personalidad implica previsibilidad sobre cómo actuará y reaccionará una persona bajo diversas circunstancias y se va formando a lo largo de la vida con base a dos factores que interactúan constantemente como son la herencia genética que dan origen al nacimiento y aspectos como la estatura, peso, género, temperamento, físico; y, el ambiente o grupos sociales que nos rodean.

Así en los primeros años, los niños difieren ampliamente unos de otros, tanto por su herencia genética como por las variables ambientales dependientes de las condiciones de su vida intrauterina y de su nacimiento; algunos niños, por ejemplo, son más atentos o más activos que otros y estas diferencias pueden influir posteriormente en el

comportamiento que sus padres adopten con ellos, lo que demuestra cómo las variables genéticas influyen en las ambientales.

Entre las características de la personalidad que son determinadas por la herencia genética, están la inteligencia y el temperamento, así como la predisposición a sufrir algunos tipos de trastornos mentales.

Entre las influencias ambientales, hay que considerar los periodos críticos en el desarrollo de la personalidad, en los que el individuo es más sensible a un tipo determinado de influencia ambiental, durante estos periodos, por ejemplo, la capacidad de manejar el lenguaje cambia muy rápidamente, mientras que en otros es más fácil desarrollar la capacidad de entender y culparse.

Los niños aprenden el comportamiento típico de su género por identificación con el progenitor de igual género, pero también el comportamiento de los hermanos y/o hermanas y los de mayor edad pueden influir en su personalidad.

Tradicionalmente los psicólogos sostienen que los rasgos de la personalidad de un individuo se mantienen estables a lo largo del tiempo, en realidad la personalidad de un individuo varía según las distintas situaciones a las que se enfrenta en el diario vivir

Las características de la personalidad permitan identificar a las personas, considerando 16 características que reflejan el indicador de tipo Meyers-Briggs (MBTI por sus siglas en ingles) que es un examen de la personalidad, pues con 100 preguntas se clasifica a los individuos en

cuatro tipos de personalidad: Extrovertidos o Introvertidos, Sensibles o Intuitivos, Racionales o Pasionales y Perceptivos o Juiciosos.

La personalidad abarca rasgos individuales que reflejan motivaciones, sentimientos, principios, pasiones, posturas y habilidades que se manifiestan en contextos sociales, culturales y familiares. Estas características juegan un papel crucial en el rendimiento profesional y la eficacia del comportamiento de las personas que pueden anticiparse en organizaciones mediante la orientación hacia logros, el autoritarismo, el maquiavelismo, la autoestima, el autocontrol y la inclinación a asumir riesgos.

La orientación a la realización. - Los individuos experimentan esa necesidad de alcanzar metas y se esfuerzan incesantemente por mejorar su rendimiento, buscando constantemente el éxito mediante actividades donde los retos son su principal fuente de motivación.

El autoritarismo. - Quienes la poseen guardan una relación negativa con el rendimiento, cuando el empleo exige sensibilidad para los sentimientos, tacto, capacidad y adaptación de los demás a situaciones complejas y cambiantes; pero, por lo contrario, cuando los empleos están muy estructurados, el éxito depende del respeto estricto de reglas y reglamentos, el empleado muy autoritario funciona bien en este caso.

Maquiavelismo. - Esta palabra proviene de Maquiavelo, autor que se enfocó en la forma de obtener y manejar el poder. Aquellos que siguen este enfoque piensan que los resultados justifican los métodos, les agrada influir y obtener más, por lo tanto, son difíciles de convencer.

Autoestima. - Se refiere al nivel de aceptación que una persona tiene de sí misma. Esta cualidad a menudo influye en el éxito de los individuos. Aquellos con una alta autoestima tienen la capacidad de enfrentar desafíos y circunstancias, además de ser menos vulnerables a las influencias externas.

En los puestos administrativos, las personas que tienen poca autoestima suelen preocuparse por complacer a otros y por tanto, es menos probable que adopten posiciones poco populares, por el contrario, los individuos con gran autoestima, desarrollan seguridad y confianza en las labores que desempeñan, siendo más probables que triunfen en el trabajo.

Autocontrol. - Hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y destino, de tal manera se pueden controlar interna y externamente.

Investigaciones relacionadas al respecto señalan que las personas con mucho autocontrol suelen prestar más atención al comportamiento de otros y son más capaces de conformarse de aquellas que tienen poco autocontrol.

El autocontrol conlleva al éxito en los puestos administrativos donde se requiere el desempeño de muchos roles, incluso muchas veces contradictorios.

Automonitoreo. - Es adaptar el comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de las personas, con un alto auto monitoreo se pueden mostrar diversas caras de sí mismos, aunque

algunas veces sean contradictorias, pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

Toma de riesgos. - Se refiere a que en los puestos de Gerencia de una empresa se debe buscar las responsabilidades al tomar decisiones, según el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

El riesgo puede ser superado por personas o individuos que tienen una autoestima alta, una automonitoreo en su diario vivir y saben superar las barreras o desean alcanzar el éxito, pero también depende del equipo de trabajo

El aprendizaje. - Cualquier alteración en el comportamiento sucede debido a la experiencia, por lo que el aprendizaje es un proceso continuo y está ligado a la vida cotidiana. Un cambio en la manera de pensar no se considerará aprendizaje a menos que vaya acompañado de una transformación de la conducta, esta definición señala que el cambio que se da en cualquier momento, modifica el comportamiento y se suma a la experiencia que ha adquirido a lo largo del tiempo, en otras palabras, todos los días se aprende algo nuevo.

4.10 Liderazgo

Es el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales, no es una persona que se impone al grupo, sino que es el grupo quién lo elige, siendo reconocido por sus integrantes en la medida que incide con su accionar o con sus ideas en el grupo.

En el plano empresarial, al líder lo elegirán los miembros que integran la empresa y es la persona que es amigo de todos los integrantes del Departamento o de la Empresa, ya que será el encargado de apoyar con su liderazgo en todo el accionar para alcanzar los objetivos, metas y resultados. Es la persona que se comunica con los demás, que traten de hacerles entender los objetivos empresariales, que se preocupa por el trabajo y su gente, que construye redes de energía humana o grupos de trabajo informal y son todo positivo.

El Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación, es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales que existen al interior de una Institución que pueden variar por diversas circunstancias.

El comportamiento del líder (involucra funciones como planear, informar, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc) ayuda al grupo a alcanzar sus objetivos y satisfacer sus necesidades, así el líder puede dar mayor asistencia y orientación al grupo (analizando las mejores alternativas para solucionar los problemas)

El Liderazgo es una cuestión de toma de decisión al interior del grupo, por lo que el comportamiento será la selección y una relación entre un individuo con los integrantes del grupo. El Líder ve el medio para conseguir los objetivos de la Organización y Grupo, por lo que puede seleccionar, elegir o aceptar la espontaneidad de sus integrantes y controlar los medios (habilidad personal, conocimiento, recursos, relaciones, propiedades, etc.).

El Líder posee algunas características como:

- Influencia, motivación o fuerza psicológica para apoyar a sus compañeros
- Introduce cambios en el comportamiento de las personas o grupos de personas
- Controlar e influir en el trabajo de los demás para alcanzar el éxito.
- Capacidad de ejercer influencia.
- Rasgos físicos como energía, apariencia, estatura y peso
- Rasgos intelectuales como adaptabilidad, combatividad, entusiasmo, autoestima
- Rasgos sociales como: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa
- Rasgos relacionados con el trabajo como: interés en la realización, persistencia e iniciativa
- Inspira confianza, es inteligente, perceptivo y toma decisiones.
- Conoce los conceptos, ventajas y desventajas del Poder y Autoridad
- Tiene Oratoria y Conocimientos.

CAPÍTULO V

5 CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio es un tema de gran importancia por ser un proceso diseñado para reducir los efectos negativos y potenciar los aspectos positivos con miras a construir un futuro favorable para la organización y sus miembros, este cambio es intencional, sostenible y tiene implícito la esperanza de un futuro mejor.

5.1 Introducción al cambio organizacional

(Proulx, 2015), define la gestión del cambio como “toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional que tiene un carácter durable”.

Los procesos de cambio en las empresas suelen ser difíciles, toman tiempo y no siempre tienen éxito, suelen presentarse restricciones en el ámbito económico, productivo, social, de los instrumentos de trabajo, los recursos naturales, el trabajo y la dirección deben guardar una adecuada coordinación a fin de llevar a cabo una producción de bienes y servicios socialmente útiles y que estén alineados con las exigencias del bien común.

La administración de transformaciones en las organizaciones toma en cuenta análisis y factores como el ambiente laboral, el bienestar en el trabajo, la estrategia de planificación, el desarrollo profesional, la estructura jerárquica, la mentalidad, la oposición a la transformación, la

involucración, la dedicación, la perspectiva, la dirección, la colaboración y el impacto del contexto.

Según Vargas (2017), los modelos de gestión del cambio sintetizan la investigación y la práctica como base para comprender los procesos y mecanismos de cambio tanto a nivel organizacional como a nivel individual, persiguiendo objetivos y la situación de cambio en el contexto de una organización, la identificación, las posibles soluciones o el implementar el cambio de acuerdo con la estrategia elegida para la consolidación del cambio en la organización

5.2 Concepto de cambio organizacional

El Cambio Organizacional se refiere a la alteración planificada o no planificada de las estructuras, procesos, culturas o estrategias de una organización para adaptarse a nuevas condiciones, superar desafíos o mejorar su desempeño.

Existen varias definiciones sobre Cambio Organizacional de autores que han realizado sus investigaciones sobre este tema y son:

Kurt Lewin: "El cambio organizacional es un proceso que implica descongelar el estado actual, realizar cambios y luego recongelar el nuevo estado para que se mantenga estable".

John P. Kotter: "El cambio organizacional es un proceso que implica crear una visión para el futuro, comunicar esa visión y empoderar a los empleados para que la hagan realidad".

Peter Senge: "El cambio organizacional es un proceso de aprendizaje continuo que implica la capacidad de adaptarse y evolucionar en un entorno en constante cambio".

Michael Beer: "El cambio organizacional es un proceso que implica cambiar la cultura, los sistemas y las estructuras de una organización para mejorar su efectividad y eficiencia".

Warner Burke: "El cambio organizacional es un proceso que implica alterar la forma en que una organización opera, ya sea en términos de su estructura, procesos, cultura o estrategia".

Edgar Schein: "El cambio organizacional implica cambiar la cultura y los supuestos básicos de una organización, lo que requiere un proceso de aprendizaje y adaptación".

Richard Beckhard: "El cambio organizacional es un proceso planificado que implica cambiar la forma en que una organización funciona, con el objetivo de mejorar su efectividad y eficiencia".

Las definiciones reflejan diferentes perspectivas y enfoques sobre el Cambio Organizacional, pero coinciden en que se trata de un proceso complejo que requiere planificación, liderazgo y compromiso de todos los integrantes de la Organización para lograr los resultados deseados.

5.3 Tipos de cambio

Entre ellos podemos mencionar la Creación, Fusión o Eliminación de Dependencias, Departamentos, Direcciones, Sucursales o Comités, así:

Cambio Departamental: Modificación de una unidad específica de la empresa que presenta debilidades o necesidades de cambio urgente, ejemplo el Departamento de Crédito o Cobranzas cuando la tasa de morosidad aumenta y los resultados son mínimos incidiendo en otros indicadores, merece un cambio urgente o implementar estrategias innovadoras.

Cambio General: Modificación integral de la estructura de la organización en la que se incluyen todas las áreas de la empresa.

Cambio Radical: Transformación radical y rápida en toda la entidad, a causa de combinaciones, compras o emergencias.

Cambio Gradual: Introducción de cambios pequeños y constantes a lo largo del tiempo para mejorar la gestión y corregir debilidades.

5.3.1 Cambio estructural, tecnológico, cultural y estratégico

El Cambio Organizacional representa un proceso fundamental que permite a las empresas adaptarse a contextos dinámicos, asegurar su competitividad y responder a nuevas exigencias del entorno, según Robbins y Coulter (2018), el Cambio Organizacional implica cualquier modificación en los componentes estructurales, tecnológicos, humanos o estratégicos de una organización que impacta en su funcionamiento general” y en la visión de largo plazo, en la que se identifican el Cambio Estructural, Tecnológico, Cultural y Estratégico, cada uno con sus características y objetivos particulares.

Cambio Estructural: Se refiere a las modificaciones en la forma en que se organiza el trabajo dentro de una organización, incluye cambios en los niveles jerárquicos, flujos de autoridad, procesos de toma de decisiones y configuración de los departamentos. Mintzberg (2018), en otras palabras, es el Organigrama Estructural en el que se definen y distribuyen tareas, los niveles de autoridad y responsabilidad, etc; por lo que su modificación afecta la dinámica interna de toda la organización.

Este tipo de cambio puede manifestarse mediante la creación, reestructuraciones, fusiones, eliminación, descentralización o centralización de funciones, implementación de nuevos sistemas de gestión, rediseño de procesos internos e incluso reestructuración financiera que debe alinearse con los objetivos y visión de futuro.

a) Cambio Tecnológico

Implica la incorporación de nuevas herramientas informáticas con IA, plataformas digitales, procesos automatizados para optimizar el desempeño organizacional, así como la reducción de costos mediante la implementación de procesos como edificios inteligentes, producción por lotes o productos, por lo que de acuerdo con Daft (2020), “la tecnología influye no solo en los procesos operativos sino en la forma en que se comunica, se decide y se innova en la organización”.

El cambio hacia lo digital, el uso de inteligencia artificial, los sistemas de gestión de información y la automatización de procedimientos son ilustraciones de avance tecnológico que, a su vez, demandan formación

continua, inversión en recursos y una dirección que impulse la educación digital entre todos los empleados.

b) Cambio Cultural

Hace referencia a la modificación de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización, este tipo de cambio es complejo ya que implica transformar patrones mentales y hábitos arraigados en la mente del personal y aún más de la Colectividad sea por su cultura, idiosincrasia o nivel económico, según Schein (2010), la cultura organizacional es el conjunto de supuestos básicos compartidos de un grupo que ha aprendido y dan sentido a su entorno y a sus acciones”.

Modificar la cultura requiere procesos prolongados de sensibilización, comunicación y participación activa de todo el personal, es común en procesos de internacionalización, las fusiones empresariales o los rediseños de la misión institucional.

c) Cambio Estratégico

Ocurre cuando una organización redefine su orientación a largo plazo, sus metas globales o su modelo de negocio para adaptarse al entorno, a la competitividad o globalización, según Johnson, Scholes y Whittington (2017), este tipo de cambio, implica alterar significativamente el rumbo de una organización para asegurar su sostenibilidad y ventaja competitiva en el futuro.

Puede incluir la diversificación de productos o servicios, cambios en los mercados meta, nuevas alianzas o una redefinición completa del propósito organizacional, este cambio es liderado por la alta dirección y suele estar vinculado a una visión transformadora de toda la organización.

5.4 Factores que impulsan el cambio organizacional

El Cambio Organizacional no ocurre de manera aislada, sino como respuesta a múltiples factores que alteran el equilibrio interno de la organización o del entorno, estos factores pueden ser internos, cuando se originan dentro de la organización o externos, cuando provienen del ambiente macro o competitivo y son esenciales para diseñar estrategias de gestión eficaces y sostenibles en el tiempo y economía.

Fuerzas que causan el cambio

Son muchos los factores que afectan a una organización y cambian constantemente, se podría comparar esta situación con el ser humano que responde a estímulos externos en su ambiente, como la temperatura pues si está lloviendo o soleado, el programa de trabajo debe ser para el día así como las soluciones; sin embargo, también responde a estímulos internos, tales como la alimentación o como se sienten los trabajadores, cansados o descansados, si están resfriados o con fiebre, si están tristes o alegres en una organización.

5.4.1 Factores internos del cambio organizacional

Los factores internos se relacionan con los elementos que están bajo el control de la organización, estos pueden ser estructurales, humanos, tecnológicos o estratégicos y muchas veces responden a necesidades de mejora, innovación o resolución de conflictos internos.

Las presiones para el cambio pueden venir desde dentro de la organización, producto de factores como cambio en los objetivos, políticas administrativas, tecnologías y actitudes de los empleados.

La decisión de la administración de cambiar sus objetivos de crecimiento a largo plazo a utilidades a corto plazo afectará los objetivos de los departamentos e incluso puede generar una Reorganización.

La introducción de equipos automatizados o incluso robots para la ejecución del trabajo causará cambios en los programas, en las políticas, en los procedimientos y en las prácticas de la organización.

Las fuerzas internas y externas de cambio no se encuentran aisladas, a menudo es el resultado de los cambios en valores y actitudes que afectan a todo el personal, las que al aplicarse en la organización, causan el cambio desde dentro, por ejemplo; muchos de los cambios que ahora ocurren en las organizaciones son el resultado de las actitudes de los activistas de la década de 1960 y principios de 1970, concernientes a la contaminación, a la oportunidad en el empleo, a la seguridad del producto y a la igualdad de derechos.

Las instituciones procuran conservar cosas de valor y del pasado, lo que incluye innovaciones sociales, culturales y tecnológicas, de allí que es importante conectar el pasado, presente y el futuro en muchos aspectos, de tal manera que fortalecen su resistencia formalizando rituales, costumbres y tradiciones, esta resistencia conduce a la incapacidad de enfrentarse a un ambiente nuevo, al estancamiento, a la decadencia o al fracaso.

Una organización a menos que planifique y enfrente los retos, los resultados pueden ser desastrosos aún más si los Directivos y empleados no enfrentan directamente el cambio.

Fuerzas externas del cambio: Las fuerzas externas del cambio tienen un efecto sobre el Cambio Organizacional, pues la administración tiene un control sobre ellas y la organización debe interactuar con su ambiente externo si quiere sobrevivir.

Los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos de la organización se obtienen del exterior y de los clientes en base de los productos o servicios que brinda la organización, de allí que todo lo que interfiera o modifique ese ambiente puede afectar las operaciones de la organización y causar presión para el cambio.

Formas de tratar el cambio: Existen dos formas para tratar el cambio organizacional, la primera es el proceso reactivo al cambio, por el cual la administración trata de manera gradual de resolver los problemas o sucesos que se presenten y la segunda que la administración use el

proceso proactivo al cambio para lo que debe desarrollar un programa de cambio planeado.

Proceso reactivo al cambio: El proceso reactivo al cambio, trata de mantener a la organización en un curso fijo, solucionando los problemas a medida que se presentan, por ejemplo; si los Directivos ven que aumentan las quejas respecto de las vendedoras, podría establecer un programa de entrenamiento para corregir el problema o si uno de sus principales proveedores se declara en bancarrota, buscaría rápidamente otra fuente de abastecimiento u otro proveedor.

Si se dictan nuevos reglamentos por parte del gobierno para tener una mejor protección contra incendios, deberán comprarse más y mejores extinguidores, de allí que el cambio reacciona a medida de lo que está sucediendo en la organización.

El enfoque implica poca planeación y la administración no lo considera amenazador, puesto que está orientada a solucionar un problema actual y visible, sin embargo, durante determinado período, una serie de pequeños problemas crecientes puede sumarse para un cambio significativo en la organización y en ocasiones, el resultado será una serie de sucesos deseados.

Proceso proactivo o cambio planificado: El cambio planeado comprende acciones deliberadas para modificar el status, es proactivo y comprende el cambio de las cosas fijando un nuevo curso para corregir el actual.

El cambio planeado busca anticiparse a los cambios en el ambiente externo e interno y enfrentarse con nuevas condiciones pronosticadas, debido a la rapidez y complejidad de los cambios, los Directivos deben entender y utilizar los cambios organizacionales conforme la visión, misión y objetivos institucionales.

Cambios en la estructura organizacional: Las modificaciones en los niveles jerárquicos, en los procesos de toma de decisiones o en los departamentos funcionales suelen requerir procesos de cambio, al respecto Robbins y Coulter (2018) explican que “la estructura organizacional afecta directamente la forma en que las personas trabajan, por lo que cualquier ajuste estructural puede desencadenar un cambio en toda la organización”.

Innovación tecnológica interna: La adopción de nuevas herramientas digitales o procesos automatizados, son necesarios para replantear roles, flujos de trabajo y competencias del personal por lo que la implementación tecnológica no solo mejora la eficiencia y productividad, sino que transforma el comportamiento organizacional y la cultura del trabajo

Cultura organizacional y liderazgo: El liderazgo proactivo, la visión transformadora y la cultura de mejora continua, son catalizadores claves del cambio, al respecto Schein (2010) sostiene “las organizaciones que desarrollan una cultura de aprendizaje y adaptabilidad, están mejor preparadas para gestionar el cambio desde su interior”, el que indudablemente va a incidir en el andamiaje empresarial.

Resultados financieros o desempeño interno: Un bajo rendimiento económico, alta rotación de personal, conflictos laborales o disminución de la productividad pueden motivar cambios como reestructuraciones o rediseños estratégicos, pues las organizaciones no pueden desperdiciar sus recursos, de tal manera que se debe supervisar los resultados financieros vía el desempeño laboral interno.

5.4.2 Factores externos del cambio organizacional

Los factores externos provienen del entorno en el que opera la organización y aunque pueden o no ser controlados, suelen ser monitoreados estratégicamente, estos factores generan presión o necesidad de adaptación y entre ellos tenemos:

- **Entorno económico:** Este incluye las crisis económicas, inflación, tipos de cambio, financiamiento, lo que obliga a las organizaciones a modificar sus costos, ingresos, productos, estrategias de expansión, procesos productivos, etc; y, más aún la variable económica impactan en la sostenibilidad del modelo de negocio que puede empujar a un diseño o rediseño de actividades.
- **Avances tecnológicos:** Aparecen nuevas técnicas. La IA es una de ellas. La robotización de tareas también. Esto causa un cambio en las reglas del mercado. Las empresas deben mejorar ahora. Si no lo hacen, se quedan atrás. Podrían salir del sector.
- **Factores socioculturales:** Los cambios en lo que la gente quiere son importantes. La manera de vivir de las personas ha cambiado. Lo que esperan los clientes es distinto. Hay nuevos grupos activos. Piensa en el cuidado del planeta. O en la igualdad entre hombres

y mujeres. Estas cosas afectan a las firmas. Dicen cómo deben tratar a todos sus grupos importantes.

- **Regulación y marco legal:** Nuevas leyes, reformas laborales, normas ambientales o estándares internacionales, pueden forzar a las empresas a modificar sus prácticas operativas y de cumplimiento por lo que el marco regulatorio es un factor clave en sectores como salud, educación o servicios públicos.
- **Competencia:** La presión del mercado, las acciones de los competidores, innovadores o directivos eficientes, obliga a realizar cambios estratégicos o de posicionamiento, por lo que Porter (2008) advierte que “los cambios en las fuerzas competitivas del entorno pueden transformar por completo el atractivo de una industria y exigir una respuesta adaptativa”, pues sino, hay esta respuesta ni transformación, esta afectará directamente la estructura interna y externa de la organización.

5.4.3 La Cultura en el cambio organizacional

La Cultura Organizacional constituye un elemento central en la dinámica del cambio, su influencia puede ser dual al facilitar la transformación cuando está alineada con los objetivos estratégicos, pero también la obstaculiza cuando existe una fuerte resistencia a modificar los valores, creencias y prácticas compartidas.

a) La cultura como barrera del cambio

Según Schein, la Cultura Organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido a enfrentar los

problemas de adaptación externa e integración interna y han funcionado bien como para ser considerados válidos, estos supuestos moldean la forma en que los miembros de una organización perciben, piensan y reaccionan frente a los desafíos cotidianos.

Robbins y Judge (2019) destacan que la cultura organizacional es “el sistema compartido entre los miembros de una organización que determina en gran medida cómo actúan y responden a su entorno”, la cultura configura un lente a través de la cual se interpretan los procesos de cambio.

Cuando la tradición es muy firme y está bien puesta, puede ser un gran problema para la mejora. Esto pasa mucho en grupos grandes que han hecho bien las cosas por mucho tiempo. Ellos desarrollan dureza, sea de estructura o de sentir, ante ideas nuevas.

Hay formas clave en que la gente se resiste al cambio cultural. Estas son algunas

Conformismo y zona de confort: Los que trabajan allí quieren seguir sus pasos de siempre. Evitan el peligro que traen las cosas nuevas.

Miedo a lo desconocido: Las ideas que todos creen dan calma mental. Cambiar esas ideas se siente como si algo peligroso pasara.

Incompatibilidad con nuevos valores: Cuando el cambio desafía los valores centrales de la organización, puede ser rechazado en todos los niveles, al respecto Kotter y Heskett (2011) argumentan “las culturas fuertes que no están alineadas con los cambios estratégicos tienden a

resistirse de forma activa, incluso cuando la necesidad del cambio es evidente”.

La cultura como facilitador del cambio: Una Cultura Organizacional abierta al aprendizaje, a la innovación y a la colaboración puede actuar como un poderoso catalizador del cambio, en este contexto, los valores compartidos promueven la adaptabilidad, la mejora continua y la aceptación de nuevas prácticas.

Las características de una cultura que facilita el cambio generan:

- Flexibilidad y aprender en la empresa.
- Hable claro y deje que todos participen.
- El líder debe inspirar y ayudar al crecimiento.
- Hay que creer en lo que todos queremos lograr.

Cameron y Quinn (2011) dicen que las culturas que son abiertas y que buscan ideas nuevas funcionan bien. Esto ayuda a meter cambios grandes. Estas culturas alientan tomar riesgos pensados. También fomentan la acción y tener ideas nuevas.

Se debe manejar la cultura a propósito. Esto se hace con mensajes claros dentro. También se forman jefes que muestren cómo cambiar. Es vital unir la cultura con el plan de la empresa. Así la cultura se vuelve una gran ayuda para cambiar todo.

5.5 Rol del liderazgo en el cambio organizacional

El liderazgo es un factor determinante en la implementación efectiva de procesos de cambio dentro de las organizaciones, en contextos dinámicos y competitivos, los líderes a más de gestionar recursos, deben inspirar, movilizar y alinear a las personas con una visión transformadora, por lo que el éxito del Cambio Organizacional depende en gran medida de su capacidad para crear sentido, reducir la incertidumbre y motivar el compromiso colectivo.

El líder como agente de cambio: Un líder en la organización, no solo ocupa una posición jerárquica, sino que asume el papel de agente de cambio, según Yukl (2013), “el liderazgo eficaz implica la capacidad de anticiparse, iniciar y gestionar el cambio, además de influir en los seguidores para adaptarse a nuevas circunstancias”.

El líder actúa como un mediador entre la estrategia y las personas, ayudando a traducir las metas organizacionales en acciones concretas y motivar la participación activa de todos los niveles jerárquicos.

Entre sus funciones se mencionan:

1. Definir y comunicar una visión clara: Este es el primer paso del liderazgo en el cambio, pues “una visión eficaz ayuda a orientar el proceso de cambio, motivar a las personas y coordinar sus actividades, que debe ser clara, alcanzable y motivadora.
2. Movilizar el equipo: El Cambio Organizacional requiere del respaldo activo de todo el personal, allí los líderes generan confianza, cultivan relaciones de apoyo y refuerzan el sentido de

pertenencia, debiendo elevar el nivel de motivación y compromiso de los empleados e inspirarlos con ideales superiores.

3. Gestionar la resistencia: La resistencia al cambio es un fenómeno común en cualquier organización, ante lo cual el liderazgo debe reconocer los temores, comprender las causas de la resistencia, actuar con empatía para superarla y aplicar una comunicación constante para disminuir las barreras del cambio.
4. Modelar el comportamiento deseado: Los líderes deben ser los primeros en adoptar nuevas prácticas, actuar con coherencia y representar los valores que promueve el cambio, su comportamiento tiene un efecto multiplicador en el resto de la organización y moldear la cultura organizacional.
5. Fortalecer capacidades y empoderar a otros: Un líder que impulsa el cambio debe desarrollar las competencias de su equipo de trabajo, esto implica proporcionar formación, oportunidades de crecimiento y autonomía para tomar decisiones.

También el jefe tiene que impulsar la nueva idea. Debe motivar a todos con fuerza. Esto incluye dar ideas claras y pensar en cada persona. El estilo de guiar debe cambiar.

Este modo de guía mira cómo resolver fallos grandes. Estos fallos no tienen respuestas fáciles. Se busca que el equipo pruebe cosas nuevas. También deben aprender en grupo.

5.6 Modelos del cambio organizacional

Existen modelos de Cambio Organizacional planteados por varios autores y entre estos se mencionan:

Modelo de las tres etapas del cambio de kurt lewin

Uno de los primeros modelos de Cambio Organizacional es el propuesto por Kurt Lewin, quien es reconocido como el fundador de la Psicología Social Moderna, porque aseguró que los procesos de cambio en las organizaciones atraviesan tres fases que son:

1. La organización tener una idea clara de lo que representa el cambio al tratar con personas,
2. Un directivo puede establecer nuevos procesos y reasignar tareas,
3. El cambio solo será eficaz si todas las personas involucradas se comprometen con este.

El comportamiento respecto al cambio se entiende como un balance dinámico de fuerzas que operan en direcciones opuestas, por tal motivo, Lewin propone una técnica denominada “el análisis de campo de las fuerzas”, que permiten identificar dos tipos de fuerzas que amenazan a las organizaciones a través de cinco pasos:

1. Describir el problema,
2. Definir el objetivo,
3. Identificar las fuerzas involucradas,

4. Priorizar las fuerzas según su impacto al futuro proceso y
5. Definir una estrategia de cambio.

5.6.1 Modelo sistémico de cambio de kreitner & kinicki

Este modelo constituye un esfuerzo en la gestión del cambio desde el estado presente de la organización, la transición y el estado futuro o deseado; por ello, presenta una aproximación teórica relevante para llevar a cabo el proceso de cambio en las organizaciones.

Según Sandoval (2014), este Modelo, es una gran opción ante la necesidad de cambio, ya que presenta una perspectiva general del Cambio Organizacional, definiendo el proceso de cambio con una concepción sistémica, donde todos los elementos están influenciados entre sí y asegura que para que el cambio se convierta en una realidad la organización debe atravesar por tres etapas:

Entrada: El primer paso para llevar a cabo el cambio, es que se tome en cuenta la información interna y externa de la organización con la finalidad de identificar y analizar las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades propias de la empresa.

Elementos de cambio o actuación: Esta etapa tiene como objetivo establecer las metas para trazar un Plan de Acción que con estrategias consoliden el proceso de cambio, para ello, se aplicarían métodos para los flujos de procesos, diseños de cargos, flujo de trabajo, etc; además, es fundamental considerar los elementos que influyen de manera directa en el funcionamiento de la organización tales como factores sociales:

cultura organizacional, liderazgo y la comunicación que sugiere la arquitectura organizacional con políticas, roles y procedimientos, con colaboradores competentes comprometidos y motivados con el proceso de cambio.

Salida: Una vez que se ha logrado gestionar el cambio, es clave que se realice una evaluación y análisis de los resultados a nivel organizacional, departamental e individual con el objetivo de identificar posibles mejoras para los próximos procesos, tal como lo asegura Sandoval (2014), quien destaca que los cambios se asumen partiendo de los planes estratégicos de la organización, para los que se consideran factores internos y externos que pueden ser cambiados y generan insumos en tres niveles: Organización, Grupos e Individuos.

En este sistema, las ganas de cambiar requieren mucha dedicación. Los líderes deben tener metas bien definidas. Esto es clave para alcanzar las metas de la empresa. También ayuda a ser más fuertes frente a otros. El compromiso debe venir de arriba. Es un trabajo serio. Se necesita visión clara. Así se logran las metas.

Vargas (2017) asegura que desde la perspectiva del enfoque sistémico existen cinco variables que ejercen influencia en la organización y los posibles cambios se identifican por la interrelación entre ellos, de allí que la organización cambia cuando cambian sus componentes.

Las cinco variables que se muestran en el modelo de enfoque sistemático son: el personal que trabaja en la organización y sus características individuales: personalidad, actitudes, percepciones, habilidades,

necesidades, tareas, motivación, etc., las tareas de trabajo de una persona que está obligada a lograrlas permanentemente en un tiempo especificado, la tecnología, es decir; los métodos y técnicas que permiten resolver problemas y la aplicación de conocimientos en diversos procesos organizativos (utilizando computadoras, programas, robots, maquinaria en la fabricación, etc.).

Otra variable es la estructura que involucra la jerarquía organizacional, la comunicación, los sistemas, la asignación de responsabilidades y autoridad, la estrategia para cumplir los objetivos, así como los plazos, los recursos y las opciones de acción. (Vargas, 2017).

5.6.2 La Teoría U de Otto Scharmer

Otto Scharmer, profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts y facilitador de procesos de innovación y cambio en empresas y sistemas sociales, desarrolló la Teoría U que originalmente, con algunos líderes e innovadores más destacados y su experiencia demostró cómo los grupos y las organizaciones pueden desarrollar siete capacidades de liderazgo que les permiten crear un nuevo futuro en un mundo lleno de problemas, le apuntó al liderazgo colectivo y capacidades para enfrentar los cambios de una manera consciente, intencional y estratégica, a través de un concepto denominado “presencing”, este podría considerarse como “presenciar”, “sentir” o “percibir”, ya que está ligado a un estado de atención elevado que permite a los individuos como a los grupos desplazar el espacio interior desde el cual operan.

Sostiene que un grupo al cruzar este umbral, nada permanece igual, pues los miembros y el grupo en su conjunto comienzan a operar con un nivel elevado de energía y sentido de posibilidad futura, asintió que la causa del fracaso colectivo se debe a una ceguera con respecto a la dimensión profunda del liderazgo y el cambio transformador, esta falta de conocimiento se constituye en un “punto ciego” destacando que existen cuatro estilos de escucha que garantizan el liderazgo exitoso y que depende la calidad de atención e intención que un líder tiene frente a una situación de cambio:

1. Descarga: Donde una persona reconfirma los juicios habituales al escuchar.
2. Hechos: Se centra en diferenciar lo que uno conoce, de hechos o de objetos: escuchar para prestar atención a los hechos y a datos novedosos o falsos, en esta etapa las personas apagan su voz interna y escuchan las voces que tienen en frente.
3. Empática: Es la fase más profunda ya que para sentir realmente cómo se siente la otra persona, es fundamental tener el corazón abierto y lograr una mejor conexión con la otra persona.
4. Generativa: Donde se produce el cambio, puesto que se logra un estado de conexión con los líderes entendiendo primero el espacio interno desde el cual actúa.

La Teoría U es un enfoque importante que le permite a las empresas descubrir nuevas perspectivas sobre el futuro organizacional, ofrece a los individuos la posibilidad de dejar atrás sus ideas preconcebidas, escuchar a un nivel sistémico profundo, explorar y conversar más allá

de sí mismos, adoptando nuevas formas de abordar el cambio organizacional.

La teoría de Scharmer esboza un nuevo enfoque para gestionar el cambio, enfatizando en la introspección y el autoconocimiento que rompe los patrones de comportamiento improductivos del pasado (que obstaculiza la creatividad y la toma de decisiones de manera efectiva), esta propuesta anima a los colaboradores a dar un paso hacia atrás y a reconocer nuevas perspectivas sobre los retos a los que se enfrentan, por lo que es importante que las organizaciones consideren que hoy en día no basta con crear un cambio a nivel de síntomas y estructuras, sino también hay que trabajar profundamente para cambiar los paradigmas subyacentes del pensamiento y estar alineados con una propuesta más innovadora. (Soriano, 2017).

Estas cinco fases pueden aplicarse con éxito tanto a grandes proyectos de innovación como a aquellas iniciativas de cambio y son:

Co-iniciar: Esta primera etapa se da al inicio de cada proyecto, donde una o varias personas se reúnen con el propósito de marcar la diferencia en una situación, para ellos y la comunidad. Por ello, deben involucrar a más personas para formar un equipo motor que practique la escucha profunda. Durante esta fase, los colaboradores utilizan herramientas para dejar a un lado juicios y paradigmas, con la finalidad de cambiar ciertos comportamientos que han sido aprendidos.

Inicio y planificación: Esta es la etapa en la que se planifica todo el aspecto estratégico de la gestión del cambio, aquí se debe trabajar en

conjunto con los líderes de la organización para mantener la alineación, integración y compromiso de los colaboradores, el resultado de esta etapa es el plan estratégico de gestión de cambio junto con el plan de acción que debe ser integrado al cronograma de actividades del proyecto.

Adquisición: En esta etapa se identifican a los proveedores, su interrelación con la organización y el conocimiento necesario para el proyecto. Los proveedores deben ser considerados, puesto que pertenecen al proyecto, tienen objetivos y una cultura organizacional diferente que requiere atención para generar armonía en la relación.

Ejecución: Esta etapa es la más larga de un proyecto o proceso de cambio, ya que el equipo debe ser movilizado por lo que surgen las interacciones, los aspectos relacionados con la comunicación y el clima del proyecto (motivación, estrés, comportamientos, conflictos, espíritu de equipo, estímulo de la creatividad), esto permitirá manejar con tiempo cualquier inconveniente que pueda surgir o evitar que el proyecto se vea afectado en cuanto a su desarrollo y metas.

Implementación: En esta etapa el cambio alcanza a todos a medida que se van presentando problemas con el proyecto y generando estrés en el equipo que puede afectar sus interacciones y compromiso con el desarrollo del trabajo.

Presiones como el tiempo, costos y otros pueden desembocar en una implementación anticipada, generando un impacto en la calidad de los resultados y que los colaboradores se resistan al proceso de cambio, allí

la decisión es crucial para implementar los cambios considerando los indicadores del nivel de preparación para los cambios y la confianza de los proveedores, del mismo modo; se debe intensificar la gestión del clima del proyecto de cambio relacionado con el estrés, motivación y conflictos para minimizar la resistencia.

a) Finalización

Esta etapa es considerada como la etapa de cierre en la cual surgen inquietudes sobre la satisfacción y expectativas de los proveedores involucrados en el proyecto, pues si van a ser cumplidas, se consolida la visión positiva de participar con empeño, caso contrario se torna en una experiencia frustrante que afecta la participación de los colaboradores en el futuro, muchas veces se adelanta el proceso de finalización sin concluir las actividades planificadas, generando consecuencias negativas en la organización.

b) Producción

La fase de producción inicia una vez que la empresa está operando con todos los cambios introducidos en el proyecto, no obstante, aún requieren de cierto apoyo para lograr su consolidación e integración a la cultura organizacional.

Es importante que durante esta etapa se mantenga la estructura de gestión del cambio y el patrocinio para evitar que las personas resistentes al cambio sumen esfuerzos o saboteen las transformaciones alcanzadas con la finalidad de retornar a la situación anterior.

Si los cambios no se consolidan y pasan a formar parte de la cultura organizacional de la empresa, estos no podrán mantenerse en el tiempo a pesar de que el proyecto cumpla con los objetivos de plazo, costo, calidad y no cumplirán con el propósito o la visión a futuro de la organización pues el sostenimiento del cambio para consolidar e integrar en la cultura organizacional, debe:

Iniciar y planificar

- Definir y preparar el proyecto.
- Realizar el workshop de alineación y movilización de los líderes.
- Definir el propósito y la identidad de la Organización.
- Mapear y clasificar a los involucrados.
- Evaluar las características de la cultura organizacional y sus reflejos en el cambio.
- Definir roles y responsabilidades del equipo.
- Adecuar el ambiente físico a las necesidades de la Organización.
- Establecer el plan de acción de gestión del cambio.
- Elaborar el plan estratégico de gestión del cambio.

Adquirir

- Planificar los aspectos humanos para las adquisiciones.
- Evaluar los riesgos de choques culturales entre los proveedores y el equipo.
- Definir necesidades adicionales de entrenamiento del equipo.
- Identificar las alternativas a la gestión del conocimiento.
- Mapear los estilos de liderazgo total.

- Integrar los proveedores a la cultura organizacional.

Ejecutar

- Evaluar los impactos organizacionales.
- Planificar y ejecutar la gestión de aprendizaje.
- Alimentar el mapa de riesgos.
- Definir roles y responsabilidades para la etapa de producción.
- Definir los indicadores para la evaluación del nivel de preparación para los cambios.

Implementación

- Evaluar el nivel de preparación y confianza de los colaboradores para la implementación.
- Asegurar el compromiso de los líderes con la implementación.
- Realizar reuniones para la implementación.
- Comunicar los resultados e implementar.

Finalización

- Reconocer el desempeño del equipo e individual de cada uno.
- Montar el mapa de las lecciones aprendidas.
- Asegurar la preparación de los usuarios para entrenar a nuevos colaboradores.
- Celebrar las conquistas y las metas alcanzadas.

Estas actividades tienen como finalidad evitar que las personas entren en un estado de duelo organizacional anticipado, producto de una

percepción negativa del proceso de cambio, destacando que la esencia del proceso de gestión de cambio sea: planificar, aplicar, medir y monitorear acciones realizadas por los involucrados en el proceso.

Los diferentes aspectos son esenciales para implementar con éxito cualquier cambio que se proponga la organización; entre los principales se encuentran la cultura organizacional, los colaboradores, la comunicación, el entrenamiento o capacitación, el conocimiento, el aprendizaje, el clima y el desempeño.

Se debe elaborar un manual que propone una serie de prácticas, herramientas y actividades detalladas, flexibles y objetivas para la gestión del cambio en las organizaciones, considerando como eje central al factor humano, esta metodología permite analizar aspectos específicos de cada caso, como la cultura organizacional y los colaboradores (involucrados en el proceso de cambio) para que la estrategia esté alineada a la organización y sus objetivos.

5.6.3 Metodologías ágiles

Lubo (2019), con un grupo de programadores y críticos de los modelos de mejora del desarrollo liderados por Kent Beck se reunieron para dar vida al Manifiesto Ágil, que fue el punto de partida de la Metodología Ágil, inicialmente aplicada para la gestión de procesos de programación, basándose en principios de grupos de trabajo funcionales, efectivos y con adaptabilidad al cambio, sin embargo, con el transcurso del tiempo y gracias a las bases sobre las que se fundamenta el Manifiesto Ágil, comenzó a emplearse en otros procesos de gestión dentro de las

empresas, evolucionando hasta el concepto que existe actualmente y que cuenta con diferentes métodos y estrategias, tales como la Metodología Scrum, el Lean Change Management, la Metodología Kanban, entre otras.

Este nuevo enfoque ha comenzado a abrir la conversación académica y práctica sobre la aplicación de dicho concepto a diferentes áreas de las organizaciones, independientemente de su relación con el desarrollo o soluciones digitales específicamente, trasladándolo a cualquier área organizacional que requiera la planificación de una estructura de trabajo con tareas, actividades, objetivos y meta determinadas (Lubo, 2019).

El principal objetivo se centra en habilitar equipos auto-organizados con integrantes que no solamente tengan conocimientos de las tareas exigidas, sino que también trabajen a un ritmo que les permita explotar su creatividad y productividad, las prácticas ágiles permiten una mayor adaptación y flexibilidad al cambio en los requisitos en cualquier etapa del proceso de desarrollo, además; dicha metodología de trabajo permite a los clientes y/o sus representantes participar activamente en el proceso de desarrollo, lo que facilita la retroalimentación y la reflexión que pueden conducir a resultados satisfactorios, entre otros beneficios se puede destacar la visibilidad de progreso, mitigación de riesgos, mejora de la calidad, mayor compromiso y resultados a tiempo (Lubo, 2019).

Barragán, Zambrano & Hernández (2017), mencionan que estas metodologías están basadas en el factor humano, ya que el Desarrollo Ágil se centra en los talentos y habilidades de los individuos y los procesos se deben adaptar a las necesidades de las personas y equipos,

también es importante considerar que existen ciertas características que comparte el equipo ágil como, competencia, enfoque común, colaboración, habilidad para tomar decisiones, capacidad para resolver problemas difusos, confianza, respeto mutuo y organización propia.

Al ser una metodología relativamente nueva, existen casos que no logran aplicarla de forma exitosa a sus modelos de trabajo y fracasan, esto se debe al bajo nivel de madurez del proyecto sea por la falta de una metodología definida o adaptada a las necesidades de la empresa.

Esta metodología incluye los siguientes pasos: identificación de la metodología ágil, identificación de los requisitos y necesidades específicos de la empresa, adaptación e implementación de la metodología a la Organización (Rasnacis & Berzisa, 2016).

Es importante que las organizaciones que aplican las Metodologías Ágiles para llevar a cabo la gestión del cambio, toman en cuenta los siguientes principios, los cuales garantizarán el éxito del proceso.

1. Satisfacción del cliente con la entrega temprana de valor.
2. Se aceptan cambios en todo momento, porque el agilísimo aprovecha el cambio para generar ventajas competitivas al cliente.
3. La división del trabajo se realiza en fases temporales productivas divididas en semanas, quincenas, etc.
4. Los responsables del negocio y el equipo trabajan juntos diariamente.

5. Motivación a los integrantes del equipo, hay que facilitar el entorno.
6. La forma más clara de comunicación es la conversación cara a cara.
7. El producto funcional es la mejor medida de progreso.
8. Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible y el equipo debe ser capaz de mantener un ritmo de trabajo constante.
9. Excelencia técnica y diseño mejoran la agilidad.
10. La simplicidad es esencial.
11. El mejor trabajo surge de equipos auto- organizados.
12. Intervalos definidos en que el equipo reflexiona para mejorar el rendimiento (Barragán, Zambrano & Hernández, 2017).

5.7 Cambio organizacional y reestructuras organizativas

La estructura organizativa de la empresa no permanece inmóvil y con el tiempo debe someterse a modificaciones leves o cambios radicales; pero de todas formas se asume un cambio, este cambio puede ser inmediato cuando sea radical o por intervalos de tiempo.

Los factores que ocasionan estos cambios en la Organización son:

- **Tamaño.** Las empresas pequeñas poseen una estructura simple en la cual el Gerente centraliza la toma de decisiones y mantiene un

contacto directo o permanente con sus empleados, en tanto que en las empresas grandes hay una mayor distribución de funciones en todo el personal que labora y de acuerdo al grado de formalización, por ello cuando la empresa crece, requiere de un aumento de personal y de operaciones pues su estructura actual se vuelve caduca e inapropiada; de allí que se exija un replanteamiento organizativo o reorganización departamental.

- **Entorno.** Burns y Stalker¹, descubrieron que en entornos estables, las estructuras organizativas tienden a ser mecánicas, dominadas por una alta formalidad, la incidencia del entorno sobre la estructura se puede justificar de dos formas; primero, la turbulencia del entorno que es sinónimo de variabilidad, pues hoy podemos estar en prosperidad y mañana en recesión, pues el gobierno mueve con frecuencia su política y en contraposición el competidor cambia de estrategia, lo que obliga a la empresa también a cambiar.
- **Estrategias.** La táctica o la creatividad que se utilice en la compañía es un aspecto clave en su organización, ya que las particularidades notables presentan escasos niveles jerárquicos y operan con grupos reducidos, enfocados en iniciativas y con un alto grado de descentralización.

En nuestro país se promulgó la Ley de Descentralización, Desconcentración y Participación Social del Estado, así como la Ley de Modernización del Estado que impulsaron con Fundamentos y Principios el nuevo rol del Estado para Descentralizar y Desconcentrar

las actividades hacia los Gobiernos Autónomos (Descentralizados (Gads)

Proceso Productivo. En la producción basado en lotes o pedidos, las estructuras son orgánicas, la que se justifica por la adaptación y cambio en cada pedido, en la producción en masa en tanto se emplean estructuras mecánicas y en producción continua las estructuras orgánicas.

Información y Automatización. La tecnología ha generado grandes cambios en la forma de organización de las empresas, Peter Druker dice “tal como una compañía realiza el primer paso de los datos de información, sus procesos de decisión, la estructura administrativa y aún la manera de hacer el trabajo comienza a transformarse”.

La estructura organizativa posee las siguientes características: se requiere personal especializado a nivel de línea; se reduce drásticamente el staff de servicios sin responsabilidad operativa: (función de asesoría); los especialistas trabajan en equipos enfocados hacia la tarea; hay una mayor auto disciplina y responsabilidad individual por las relaciones al igual que la comunicación y todo ello demanda una serie de recursos operativos.

Personalidad del ejecutivo. En empresas grandes se ha encontrado que la personalidad del fundador ha jugado un papel importante en la estructura, esta variable es importante, pues la personalidad juega un papel importante en la que el ejecutivo es dueño de un porcentaje significativo de la firma y centraliza las funciones.

5.8 Modelos y teorías organizativas

5.8.1 Modelo evolución - revolución.

Su esencia se presenta en las siguientes fases: Creatividad - Dirección - Delegación - Coordinación - Colaboración.

- La fase de creatividad en la etapa de iniciación de la empresa, se caracteriza por el predominio de la función técnica y la comunicación frecuente e informal.
- La fase de dirección es funcional centrada en la especialización y la comunicación es más informal e impersonal presentándose una mayor centralización.
- En la fase de delegación, la estructura se vuelve descentralizada y en la de coordinación, las unidades descentralizadas se incorporan a grupos de productos, empleando la función de asesoría que centraliza el procesamiento de datos.
- En la fase de colaboración se fusiona los grupos de trabajos interdisciplinarios que asesoran a las unidades de campo en una estructura matricial.

a) Teoría de las relaciones humanas

Señala que la organización cambia permanentemente por lo que se puede seguir la trayectoria de cambio estructural que produce contradicciones entre los agentes internos de la empresa, se constituyen grupos, estamentos o sectores y su trabajo produce los cambios en la

organización por la llegada al poder de un grupo específico que desea un cambio en la formación organizativa.

Evolución de los modelos

1. Se debe establecer metas y definir el nuevo estado o condiciones después del cambio.
2. Se debe definir el estado de transición dentro del presente y el futuro.
3. Se debe desarrollar estrategias y planes de acción para evaluar la transición.
4. Se debe evaluar el esfuerzo de cambio.
5. Se debe estabilizar la nueva condición y hacer un balance entre estabilidad y flexibilidad.

Este proceso sirve para desarrollar una metodología de reestructuraciones organizativas o cambios en la estructura para lo que debe seguir los siguientes pasos:

- **Diagnostico global:** Comprende una revisión de los aspectos estratégicos de la organización, sirve para tener una idea de cómo se encuentra en su entorno y tener una visión de la dirección que seguirá en el futuro.

- **Diagnostico organizativo:** Implica un análisis de la estructura organizativa actual y su evaluación frente al panorama estratégico de ella.
- **Propuesta organizativa:** Se ofrece una descripción de la nueva estructura de la institución, para su definición se toma las características que la estructura deberá tener para adaptarse a su entorno, dada la estrategia y la situación interna.

Hay una nueva Estructura Organizativa por Procesos que contienen los procesos Gobernantes, Habilitantes, Sustantivos y Cadenas de Valor.

Estrategias de puesta en práctica: Se refiere a la forma como la nueva estructura se va a poner en marcha.

5.8.2 Comportamiento de los empleados en las estructuras organizacionales

A fin de establecer la relación entre los tres factores (individuo, grupo y estructura) de la organización, es necesario observar y analizar los componentes personales y grupales de los individuos que conforman la estructura y la organización.

Las relaciones entre grupos producen efectos en el comportamiento individual y grupal, pues actualmente la tecnología de la información y el conocimiento permiten una creatividad excepcional para alcanzar un clima favorable que genere satisfacción, productividad y éxito en las organizaciones frente al siglo XXI.

En el Comportamiento Humano, el proceso admite muchos métodos y enfoques, a saber:

1. Diagnóstico Inicial, tomado de las opiniones y consulta con la alta dirección, definen las acciones o situaciones problemáticas de la organización y elaboran los acercamientos que tengan más posibilidades de éxito.
2. Integración de la información con la aplicación de encuestas para determinar el clima de la organización y los problemas conductuales.
3. Retroalimentación de la información y conformación de los Grupos de Trabajo para revisar la información y establecer las prioridades del cambio.
4. Planeación de la acción y solución de problemas.
5. Construcción de equipos, donde los Directivos y subordinados trabajen juntos en sesiones de desarrollo organizacional.
6. Evaluación y seguimiento para desarrollar programas adicionales en áreas de su competencia, necesarias para la eficacia de la organización.

El punto de partida, es entender que la tecnología en la organización ha logrado transformar a la humanidad, por lo que el hombre debe realizar su propia transformación a través del trabajo con otros seres humanos que le permitirá a las organizaciones sobrevivir en el futuro, impulsar la innovación y la creatividad que demandan cambios cada vez más acelerados.

a) Cambios en el comportamiento de las organizaciones

Si la administración desea hacer planes para un cambio, debe decidir que es lo que necesita cambiarse en la organización, pues los Directivos buscan cambiar los elementos que impiden una mayor efectividad de la organización, el resultado de la toma de decisiones y actividades será que mejoren la estructura, la tecnología y el recurso humano.

Cambio de la estructura: Cambiar la estructura de la organización implica modificar y arreglar las relaciones internas tales como las relaciones de autoridad, la responsabilidad, los sistemas de comunicación, los flujos de trabajo, tamaño y composición de los grupos.

Cambio de tecnología: Al cambiar la tecnología de la organización, se puede alterar o modificar factores como las herramientas, equipo y maquinaria; la dirección de la investigación y sus técnicas, el sistema de producción, incluyendo la distribución de la planta, los métodos y procedimientos de trabajo, etc.

Cambio del personal: Cambiar al personal de la organización puede incluir un cambio de:

- Las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección.
- El sistema de remuneraciones
- Los sistemas de recompensa.
- La dirección administrativa y los sistemas de comunicación.

- Las actitudes, creencias, funciones y otras características de los empleados.

Al cambiar la estructura, tecnología y personal de una organización, se mejora el comportamiento del empleado, lo que origina una mayor efectividad organizacional.

Reacciones al cambio: Cuando ocurre el cambio, tanto los Directivos como los empleados, reaccionarán en forma positiva o negativa y la resistencia al cambio puede esperar un cambio sustancial para bien o para mal.

Algunas reacciones típicas al cambio son:

- Los empleados pueden negar que el cambio esté teniendo lugar, por lo que la organización probablemente continuará perdiendo su efectividad cuando esto suceda.
- Los empleados pueden ignorar el cambio y sencillamente los Directivos pueden postergar las decisiones con la esperanza de que los problemas desaparezcan.
- Los empleados pueden resistirse al cambio,
- Los empleados pueden aceptar el cambio, reconociéndolo como una nueva forma de vida.
- Los empleados pueden anticiparse al cambio y planificarlo, como lo hacen la mayor parte de las empresas más progresistas.

Es posible que los Directivos y empleados apoyen al cambio si está dirigido a la verdadera causa del problema, si es una solución efectiva y

no les afecta de manera adversa, por lo que una respuesta neutral será esperar constituyéndose esta en la respuesta más frecuente de los empleados.

El objetivo de toda institución es reducir costos a fin de competir con éxito en el mercado competitivo; mientras que para el público es adaptar los servicios al presupuesto, de ahí que podemos identificar algunas características como:

Economía de personal: La mejor utilización del personal, significa economía, ya que evitan gastos al mantener estabilidad del personal, por lo que para conseguir el máximo de producción con el mínimo gasto de salarios y sueldos se lo hará distribuyendo las tareas en forma racional a los individuos de acuerdo con los conocimientos y aptitudes que posean.

Economía de materiales: Se debe alcanzar la máxima producción con el mínimo consumo de materiales, esto no implica que deben utilizar materiales baratos sino los que se necesitan de acuerdo a los requerimientos y calidad.

Economía de maquinaria y equipo: Deberá existir una relación entre la cantidad de la maquinaria y equipos versus la producción de bienes o productos, debiendo prever los tiempos de producción y circunstancias que den origen a paradas imprevistas.

Economía de espacio: Consiste en aumentar la producción en un espacio limitado de las construcciones o edificios existentes, para ello, la organización debe adecuarse y aprovechar el espacio, local e instalaciones que posea.

Reducción de imprevistos: Ninguna actividad humana sea en la actividad pública o privada puede sustraerse a los efectos de la incertidumbre, que puedan producir desordenes o paralización de actividades, la organización tiende a preservar o prevenir ciertos gastos o rubros en forma parcial o total.

Visión de Conjunto: Los jefes de las instituciones públicas o privadas deben estar al tanto de lo que pasa al interior de sus empresas, descubriendo hechos anormales y sus causas, evitando que se vuelvan a cometer y a corregir sus efectos en forma conjunta o en trabajo en equipo.

Factor tiempo: El ritmo de obtención de los beneficios, bienes o productos es el elemento esencial en la Organización de tal manera que cuando más acelerado sea este ritmo de trabajo, mayor será el beneficio de la empresa o institución, pues estará acortando el tiempo de producción y la utilización de insumos y requerimientos.

CAPÍTULO VI

6 CONTROL ORGANIZACIONAL

Una de las fases del Proceso Administrativo (Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar) es el Control y más aún el Control Organizacional que se refiere al proceso por el cual una organización influye en sus unidades y personal para comportarse de manera que conduzca al logro de metas y objetivos organizacionales, dichos controles deben diseñarse adecuadamente y conducir a un mejor desempeño y estrategia

6.1 Introducción al control organizacional

El Control en un sentido secuencial (sistemas y procesos) asegura que todo esté en buen camino, puede ser simples como una lista de verificación, sin embargo, las organizaciones manejan distintos niveles, tipos y formas de control a través de sistemas llamados en unos casos Balanced Scorecards

El Control Organizacional generalmente implica cuatro pasos: (1) establecer estándares, (2) medir el desempeño, (3) comparar el desempeño con los estándares y (4) tomar medidas correctivas que pueden incluir cambios realizados en los estándares de desempeño, estableciéndolos altos o bajos estándares.

El Control Organizacional es un componente fundamental de la vida organizacional de las empresas y describe una variedad de mecanismos

que dirigen a los actores a alinear sus objetivos, acciones y capacidades con los de las organizaciones (Long et al., 2002).

La supervisión organizacional es un mecanismo que las compañías utilizan para evaluar cómo se están llevando a cabo las actividades en relación con las metas fijadas, garantizando así el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este mecanismo incluye el reconocimiento de discrepancias, la evaluación de los resultados y la ejecución de modificaciones necesarias para optimizar la eficacia operativa.

El Control Organizacional refleja a lo largo de los últimos años, una importancia creciente en el aporte al desarrollo de las organizaciones, lo que generara un fortalecimiento en la estructura organizacional y como resultado el enfoque estratégico de la misma.

Dada la evolución y cambios, se lo considera como el conjunto de aspectos que incluyen el Desempeño Organizacional (motivaciones, tendencias actuales, líneas de trabajo, perspectivas futuras), la Cultura Organizacional (sistema de gestión y la dirección por objetivos, enfoque estratégico, dominio de las habilidades gerenciales), los Procesos de Control, etc.

Dunbar y Statler, 2010 mencionan que el Control constituye una de las funciones de la administración y el Control Organizacional que los Gerentes combinan y utilizan para dirigir, monitorear, medir, influir, recompensar y remunerar el trabajo de los actores de manera eficiente y efectiva para que logren los objetivos deseados

El Control Organizacional se asimila al marco administrativo que regula las acciones de la organización para encaminarla al cumplimiento de sus propósitos, por lo que obliga a mantener coherencia y consistencia de las acciones con sus propósitos.

Las organizaciones se caracterizan por la flexibilidad, adaptación y aprendizaje continuo, es el centro de atención, trasladado a los problemas de control de las personas-tareas, al control de la organización en consonancia con los cambios que se van sucediendo en el entorno.

El Control Organizacional desde el individuo se refiere a la supervisión y gestión del comportamiento humano dentro de una organización para asegurar que se cumplan los objetivos y metas establecidas, este control es formal a través de reglas y procedimientos o informal, a través de la cultura organizacional y liderazgo

Se enfoca en el individuo como un ser psicológico, centrado en metas y con procesos que guían su conducta creativa, por lo que el Control Organizacional abarca varios aspectos lo que implica analizar el comportamiento humano para lograr los objetivos, utilizando una combinación de sistemas formales e informales de control, liderazgo efectivo, estándares, monitoreo, evaluación y acciones correctivas

En el Control Organizacional existe una interrelación y conexión entre los elementos o acciones administrativas y la consistencia es el equilibrio y estabilidad del sistema, por lo que el Control es inherente a

las actividades y no puede concebirse como un agregado de dispositivos u operaciones de verificación (Arango, 2007).

El Control Organizacional es el proceso que una empresa utiliza para asegurar que las actividades y recursos cumplan con los objetivos establecidos, esto implica comparar el desempeño real con los objetivos planificados, identificar desviaciones, medir resultados y realizar ajustes para mejorar la eficiencia.

6.2 Concepto de control organizacional

Existen varias definiciones sobre Control Organizacional de autores que han realizado sus investigaciones sobre este tema y son:

Henry Mintzberg: "El control es el proceso de establecer y mantener la dirección de una organización, asegurando que se alcancen los objetivos y se corrijan las desviaciones".

Robert Anthony: "El control organizacional se refiere a los procesos y sistemas que se utilizan para asegurar que una organización alcance sus objetivos y metas, mediante la medición y corrección del desempeño".

Peter Drucker: "El control es la función que asegura que lo que se hace se ajuste a lo que se planeó, y que se corrijan las desviaciones para alcanzar los objetivos de la organización".

El Control Organizacional es el proceso utilizado para garantizar que las actividades de una organización se alineen con los objetivos establecidos y proponiendo medidas correctivas cuando sea necesario.

El Control Organizacional es un proceso esencial dentro de las empresas que utilizan para garantizar que las actividades se realicen conforme a los objetivos y funcionen como un mecanismo de regulación que evalúa el desempeño de las operaciones y si es necesario, implementa medidas correctivas.

6.3 Importancia del control en la organización

El Control Organizacional es esencial para el éxito y crecimiento sostenible de cualquier empresa o institución. Pues a través del control, se establecen mecanismos para supervisar y regular las actividades, lo que permite tomar decisiones y realizar ajustes para alcanzar los objetivos establecidos.

Sanabria & Boudri en el 2021 manifiestan que en las PYMES no toman las acciones correctivas apropiadas en el tiempo y corren el riesgo de profundizar los controles internos que no contribuyen a la transparencia, eficacia y eficiencia con que administran los recursos, acción que es incompatible con el normal funcionamiento de la organización.

La existencia de un control influye en las áreas de la empresa maximizando oportunidades, eficiencias en sus operaciones y confiabilidad de la información administrativa, contable y financiera, con este argumento se define la importancia del Control Organizacional y cómo contribuye en su entorno empresarial.

El Control Organizacional proporciona una estructura que permite monitorear y evaluar el desempeño de los diferentes departamentos y empleados para identificar áreas de mejora, establecer metas realistas y

medir el rendimiento en función de los estándares previamente establecidos para la maximización del rendimiento, rentabilidad y utilidades al tener una visión clara del desempeño de la organización en la que los gerentes adoptan estrategias correctivas optimizando los recursos disponibles.

Una organización exitosa requiere que todos sus departamentos y empleados trabajen en armonía hacia un objetivo común, el control facilita la coordinación y la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales, estableciendo mecanismos de control como reuniones, informes de avance y revisiones periódicas en las que se fomenta la comunicación y colaboración entre los niveles jerárquicos con las áreas funcionales garantizando que todas las partes estén en armonía para evitar la desviación y el conflicto interno.

En un entorno empresarial cambiante, el control es esencial para adaptarse y responder rápidamente a las nuevas circunstancias a través de la monitorización y el análisis de los indicadores claves de rendimiento, el control permite identificar tendencias emergentes, anticipar los desafíos y aprovechar las oportunidades a fin de ajustar su enfoque estratégico, reasignar recursos y tomar decisiones que consoliden su accionar en un mercado dinámico.

En muchos países, existen normas y regulaciones específicas que las organizaciones deben cumplir, el control garantiza que la organización esté en conformidad con las leyes, reglamentos y normas aplicables, incluyendo aspectos como la Contabilidad con la presentación de informes financieros, la seguridad en el lugar de trabajo, la protección

del medio ambiente, la ética empresarial, el incumplimiento de estas normas puede tener consecuencias legales graves para la organización, por lo que el control es una herramienta indispensable para garantizar el cumplimiento y minimizar los riesgos asociados.

El Control Organizacional es esencial para garantizar su eficiencia, eficacia y éxito a largo plazo, proporcionando una estructura que maximice el rendimiento, coordine y alinee los esfuerzos, se adapte al cambio y cumpla con las normas y regulaciones, de allí que al implementar Sistemas de Control efectivos, las organizaciones pueden tomar decisiones, optimizar su desempeño y fortalecer ventajas competitivas en un entorno empresarial desafiante.

El Control Organizacional es importante porque:

- Colabora en detectar diferencias en las actividades y procedimientos.
- Garantiza un uso eficiente y efectivo de los recursos.
- Hace posible ajustar planes para lograr objetivos empresariales.
- Al llevar a cabo la puesta en marcha de sistemas de control eficientes, las compañías tienen la capacidad de optimizar sus procedimientos internos y elevar la satisfacción del cliente al proporcionar productos y servicios de alta calidad.

El Control Organizacional se refiere al conjunto de procedimientos y herramientas que las organizaciones utilizan para supervisar sus actividades y asegurar que se alineen con los objetivos deseados.

El Control Organizacional es esencial para el éxito y el crecimiento sostenible de cualquier empresa o institución, pues aplicando mecanismos para supervisar y regular las actividades, permite tomar decisiones y realizar ajustes para alcanzar los objetivos establecidos.

Maximización del rendimiento. El control de la organización proporciona una estructura que permite monitorear, evaluar el desempeño de los diferentes departamentos y empleados, así como identificar áreas de mejora, establecer metas realistas y medir el rendimiento en función de los estándares previamente establecidos, pues al tener una visión clara del desempeño, los gerentes implementarán estrategias correctivas o de mejora para maximizar el rendimiento y optimizar los recursos disponibles.

Coordinación y alineación de objetivos. Una organización exitosa requiere que todos sus departamentos y empleados trabajen en armonía hacia un objetivo común, para esto el control facilita la coordinación y la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales, estableciendo mecanismos de control (reuniones regulares, informes de progreso y revisiones periódicas, comunicación y colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales), esto garantiza que todas las partes estén en sintonía y trabajen hacia un objetivo común, evitando la desviación y el conflicto interno.

Adaptación al cambio. En un entorno empresarial en constante cambio, el control es esencial para adaptarse y responder rápidamente a las nuevas circunstancias, mediante la monitorización y el análisis de los indicadores clave de rendimiento, el control permite identificar tendencias emergentes, anticipar desafíos y aprovechar oportunidades, esto ayuda a la organización a ajustar su enfoque estratégico, reasignar recursos y tomar decisiones claves para consolidarse competitivamente en un mercado dinámico y cambiante.

Cumplimiento de normas y regulaciones. En muchos sectores y países, existen normas y regulaciones específicas que las organizaciones deben cumplir, pues el control garantiza que la organización esté en conformidad con las leyes, reglamentos y normas aplicables, esto incluye aspectos como la contabilidad y la presentación de informes financieros, la seguridad en el lugar de trabajo, la protección del medio ambiente y la ética empresarial.

El incumplimiento de estas normas puede tener consecuencias legales y graves para la organización, por lo que el control se convierte en una herramienta indispensable para garantizar el cumplimiento y minimizar los riesgos asociados.

6.4 Componentes del control organizacional

Los principales componentes del Control Organizacional incluyen:

- Establecimiento de Estándares: Para evaluar el rendimiento se debe crear criterios específicos.

- **Medición del Desempeño:** Recogen datos sobre el desempeño real y se los compara con los estándares establecidos.
- **Análisis de Desviaciones:** Identifica, analiza y explica las diferencias entre el desempeño esperado y el real.
- **Acciones Correctivas:** Implementa medidas para alinear el desempeño con los estándares.

A través de estos componentes, se gestiona con precisión cualquier variación en el desempeño y garantiza que la organización siga cumpliendo sus objetivos estratégicos

6.4.1 Estructura del control organizacional

Se refieren al Control Organizacional como un proceso en el que se suceden distintas etapas, fases o dimensiones comprendiendo:

El control organizacional: objetivo y funciones

El propósito del control en cualquier organización, es disponer de los medios y acciones oportunos para asegurar que sus miembros alcancen los objetivos, es decir; el objetivo no es controlar un determinado comportamiento, sino más bien influir en las personas para que sus acciones y decisiones sean coherentes con los objetivos de la organización.

El control persigue el objetivo de eficacia y eficiencia de la organización, es decir; se concibe como el instrumento idóneo para mantener la organización en condiciones óptimas con la intención de

alcanzar dicho propósito, son cuatro las funciones atribuidas a un Control Organizacional, así:

El énfasis en los objetivos: En cualquier organización el comportamiento de sus miembros puede estar orientado a sus propias necesidades más que a los objetivos de la organización, por tanto, un sistema de control debe ser capaz de motivar a las personas para que tomen decisiones y actúen según los objetivos de la empresa.

La necesidad de coordinación: Ante la falta de coordinación en todas las organizaciones existe la necesidad de integrar el esfuerzo de todos sus miembros, por lo que el control determinará encuentros periódicos o la elaboración de informes que aseguren el correcto funcionamiento de la organización.

Autonomía y control: Todo sistema de control debe ofrecer información sobre los resultados de las operaciones y el desempeño de los individuos, esta información permite a los Directivos de la organización, evaluar los resultados mientras los individuos trabajan sin necesidad de una revisión permanente sobre sus acciones y decisiones.

Planificación estratégica: Se debe implementar estrategias ya que los planes se fijan para ser cumplidos y verificar si lo planificado se ha cumplido correctamente en la estructura organizativa, esta respuesta al problema del control (Etzioni, 1965). Eisenhardt (1985) determina que el control es un instrumento idóneo que utilizan los Directivos de la empresa para diseñar su estructura organizativa.

El propósito del Control Organizacional es garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización, entendiéndole también como el conjunto de elementos interrelacionados para alcanzar un objetivo determinado.

El Control Organizacional como un sistema se ocupa de las habilidades, preceptos, decisiones, estructuras y dispositivos utilizados para ordenar, ajustar, medir y evaluar el comportamiento de las personas con el uso de los recursos, lo que garantizará el cumplimiento de los objetivos de una organización.

Ambos propósitos se logran mediante dos prácticas fundamentales: la regulación de las acciones y la verificación de las mismas, por lo que se presenta una diferencia con la concepción tradicional del control, pues se lo entiende al control como una actividad posterior a la ejecución de la acción o como unos puntos en los que es preciso usar algunos dispositivos o actividades de evaluación durante la ejecución de los procesos.

La necesidad de establecer controles en las actividades permitirá encauzar la organización y los objetivos hacia el logro de los propósitos, de allí que el control organizacional es inherente a las actividades, acciones y operaciones de verificación.

Del Control Organizacional se pasa al Control Interno que cumple con tres fines específicos: rentabilidad, supervivencia y crecimiento, todos ellos en términos financieros; lo que permite identificar los procesos y actividades relacionados con la medición de las acciones o hechos

económicos y ligarlo al proceso contable con la fuerza y aplicación de dispositivos de la auditoría financiera.

El Control Organizacional se ocupa de asuntos diferentes a los financieros como la calidad de la producción, la satisfacción del cliente, el buen trato a los empleados, la satisfacción de las obligaciones y compromisos con los proveedores, el cumplimiento con las obligaciones legales y el desarrollo de la organización, lo que se sintetiza en términos de control, para adaptarse a los cambios que le impone el entorno.

La organización interactúa con su entorno por lo que la relación es bidireccional, pues pone énfasis en el diseño de los procesos y de dispositivos de detección o verificación de la organización hacia el cumplimiento de fines como rentabilidad, eficiencia y productividad ocupándose de los asuntos estratégicos.

El Sistema de Control Organizacional ordena, ajusta, mide y evalúa las actuaciones de la organización en relación con el cumplimiento de sus múltiples propósitos, la concepción habitual y popular implica que se ocupa de la evaluación del cumplimiento de las normas, reglamentos o disposiciones internas o externas que pretenden ordenar la actuación de la organización con respecto a su propósito.

Esta concepción limita el alcance del control al ámbito del examen o verificación de las acciones lo cual le resta efectividad, en tanto que en la actualidad, la velocidad de la acción se concibe como el factor más importante para la generación de riqueza; por ello resulta poco efectivo que el control se centre solamente en la verificación o evaluación de las

acciones, de tal manera que el sistema de control amplíe sus fronteras no sólo al exterior de la organización sino a las actividades de diseño y ajuste de las estrategias, los planes y las actividades de la organización.

El obstáculo que se presenta al concebir el Control Organizacional como un sistema, radica en que es necesario integrarlo con otros sistemas que tradicionalmente no han tenido relación con las acciones de revisión adjudicadas al control, por lo que el control tiene como reto la integración de todos los sistemas que componen la actividad organizacional tales como el administrativo, financiero, de producción, de calidad, de mercadeo, etc.

El Control Organizacional tiene la responsabilidad de garantizar la coherencia y consistencia de los diferentes sistemas administrativos y gerenciales que integran la organización y la capacitan para cumplir con los propósitos asignados por los diferentes grupos de interés, de ahí la importancia de abandonar la concepción tradicional que lo concibe como un agregado de elementos o acciones de verificación y evaluación y trascienda al entendimiento del control como un macrosistema inherente e inseparable de la acción para mantener la conexión e interrelación de los diferentes sistemas que componen la organización y conservar el equilibrio entre sus necesidades con las de su entorno.

El Sistema de Control Organizacional se encarga de organizar, modificar, medir y evaluar las acciones dentro de una entidad para asegurar que se cumplen sus objetivos, manteniendo la coherencia y la uniformidad de sus operaciones. Las acciones bajo este sistema se pueden clasificar en dos categorías principales: la regulación del

comportamiento organizacional y la comprobación del cumplimiento de lo previamente establecido.

El sistema es considerado regulado cuando opera de manera alineada con sus objetivos, evitando acontecimientos que obstaculizan o perjudican la consecución de su meta, ya que la regulación implica el ajuste y la operación de un sistema de acuerdo a sus finalidades.

Desde una perspectiva organizativa, es fundamental identificar dos etapas en las que se lleva a cabo esta regulación: la formulación de los objetivos y la selección de las herramientas para alcanzarlos durante la implementación de las acciones.

En la primera etapa, las áreas de gestión se encargan del liderazgo estratégico y del diseño organizacional; en la segunda, aquellas que supervisan la coordinación de tareas y la dirección de personal, resaltando que el control forma parte integral de la gestión y de la necesidad de supervisar con atención la creación o formalización del sistema de control interno. Esto no solo implica la calidad de los elementos que lo componen, sino también la interacción entre ellos, asegurando la coherencia y uniformidad de las acciones organizacionales.

El Direccionamiento Estratégico se refiere a la primera fase de regulación en la labor de una organización, cuyo objetivo es delimitar las estrategias a implementar para mantener la relevancia de la entidad en su contexto. Así, es necesario que las acciones de la organización

estén alineadas con las expectativas de los grupos de interés que consideran a la entidad como un medio para lograr sus propios objetivos.

Con esta base, el direccionamiento estratégico establece las metas de la organización y orienta sus acciones hacia el logro de estas. Esto resalta la multiplicidad de objetivos que una organización debe garantizar para seguir siendo pertinente en su entorno; así, el control organizacional debe no solo asegurar la rentabilidad para los propietarios, sino también el desarrollo de clientes, proveedores, empleados y la comunidad con la que se relaciona, siendo capaz de asegurar que la organización prospere y perdure a lo largo del tiempo.

El desafío en esta fase de regulación es mantener el equilibrio necesario entre diversos objetivos, ya que estos pueden ser conflictivos y contradictorios. Por ejemplo, la búsqueda de rentabilidad suele entrar en conflicto con la necesidad de desarrollo de clientes, proveedores o empleados, ya que las inversiones y gastos requeridos por estos grupos impactan directamente en las utilidades, al menos en el corto plazo.

6.4.2 Dimensiones del control organizacional

Los estudios recogidos sobre Control Organizacional, consideran cuatro dimensiones básicas como son:

- Ámbito,
- Grado,
- Tipos; y,
- Mecanismos de Control.

Estas dimensiones son complementarias e interdependientes, ya que cada una trata un aspecto diferente del control, así el grado de control coincide con la consideración de que a través del control se pueden ejercer diversos grados de influencia sobre el comportamiento y resultados de las personas.

El ámbito de control incluye el interés de los individuos por todas o algunas de las acciones encaminadas a la consecución de los objetivos de la organización, el alcance o área de influencia es interno (control de procesos, recursos, etc.) o externo (control de entornos, mercados, etc.).

El Grado del Control se refiere al nivel o intensidad del control ejercido sobre una actividad, proceso o recurso y puede ser estratégico, táctico u operativo.

Ámbito de control: Según Fayol (1987) el ámbito de control se refiere al número óptimo de subordinados que un superior es capaz de controlar eficaz y eficientemente, por lo que para ser efectivo debe ser selectivo, es decir; debe estar orientado únicamente hacia aquellos aspectos que son críticos para la organización, actividades que pueden y deben ser controladas en la organización como actividades administrativas, productivas, de marketing, financieras, contables, etc; pues la mayoría de los esfuerzos de control se dirigen a una de las siguientes áreas: personal, finanzas, operaciones, información o el desempeño global de la organización.

Grado de control: Ouchi (1977) señala que el control se define como aquel proceso por el cual una persona influye sobre el comportamiento

y resultados de otra/s, por lo tanto, se puede afirmar que el grado de control se refiere a la intensidad con la que una persona u organización influye sobre otra, en esta línea, la mayoría de los estudios coinciden en subrayar que el grado de control estará en función de la intensidad con la que cada individuo se implique y participe en la toma de decisiones (Geringer y Hebert, 1989; Child y Faulkner, 1998; Medina, 2001).

El grado de control es el resultado directo de los procesos de control, esto es, el grado por el cual uno cree que está asegurado el correcto comportamiento de la otra parte, en relación a los aspectos que pueden determinar el ejercicio de un mayor o menor grado de control.

El grado de control es mayor en actividades consideradas importantes para la organización y otros factores que condicionan el grado de control, encontrando su apoyo en algunas de las teorías de la organización y suelen ser: la incertidumbre del entorno, las diferencias culturales, el estilo de dirección, la predisposición del directivo, la existencia de recursos críticos y el tamaño de la organización.

El control se ejerce mediante la socialización, formación y selección, encontrando importantes diferencias en el grado de control que necesita aplicar una organización a sus miembros.

Los tipos de control que influyen sobre el comportamiento son:

- Control Preventivo (previene errores o problemas)
- Control Detectivo (detecta errores o problemas)
- Control Correctivo (corrige errores o problemas)
- Control Estratégico (se enfoca en la planificación y dirección)

- Control Operativo (se enfoca en la ejecución y seguimiento)

Los mecanismos de control se identifican en aquellas acciones encaminadas a asegurar y corregir el desempeño de los miembros de la organización, pueden ser los sistemas, procedimientos y herramientas utilizados para ejercer el control como:

- Presupuestos y planes financieros
- Indicadores clave de rendimiento
- Sistemas de Información Gerencial (SIG)
- Auditorías y Revisiones
- Procedimientos y políticas

Otros autores consideran que las dimensiones del Control Organizacional son los aspectos o perspectivas desde las cuales se ejerce el control dentro de una organización y son:

1. Dimensiones estratégicas: Se centra en la planificación y el liderazgo a largo plazo de la empresa, abarcando la determinación de su propósito, misión y visión.
2. Dimensiones tácticas: Se orienta hacia la preparación y dirección a medio plazo de la empresa, abarcando la creación de estrategias y programas que faciliten la consecución de los objetivos a largo plazo.
3. Dimensiones operativas: Se centra en la implementación y monitoreo de las operaciones y procesos cotidianos de la empresa.

4. Dimensiones financieras: Se ocupa de la supervisión y manejo de los activos económicos de la entidad, incluyendo la planificación, implementación y control del presupuesto.
5. Dimensiones de recursos humanos: Se ocupa de la supervisión y manejo del personal de la entidad, cubriendo el reclutamiento, formación y evaluación del rendimiento laboral.
6. Dimensiones de calidad: Se especializa en la supervisión y mejora constante de la calidad de los bienes o servicios que ofrece la empresa.
7. Dimensiones de información: Se enfoca en la gestión y control de la información dentro de la entidad, que incluye la recolección, análisis y difusión de datos.
8. Dimensiones de riesgos: Se dedica a la identificación, valoración y reducción de los riesgos que podrían impactar a la organización.

Es importante destacar que estas dimensiones no son mutuamente excluyentes y pueden superponerse en ciertos aspectos, pues la implementación efectiva del Control Organizacional requiere considerar todas las dimensiones de manera integral.

6.5 Tipos de control

El Control Organizacional es un elemento fundamental para garantizar el éxito y la eficiencia de cualquier empresa, este depende de los tipos de control y cómo cada uno contribuye al funcionamiento óptimo de una organización implementando estrategias efectivas de gestión y mejora continua, así:

Control según la temporalidad: La Temporalidad en la aplicación del control es crucial para su efectividad y los momentos de implementación, determinan la naturaleza, el impacto de las medidas de control para entender mejor cómo y cuándo aplicarlos a fin de maximizar los beneficios.

6.5.1 Control Preventivo

Adelantarse a las Situaciones o Problemas: La Control Preventivo actúa como la primera barrera en la administración de una organización y su aplicación debe llevarse a cabo antes de que surjan las dificultades, fungiendo como un mecanismo que detecta y reduce posibles amenazas a través de una planificación cuidadosa y un análisis anticipado, permitiendo así que las organizaciones eviten inconvenientes y optimicen sus recursos desde el comienzo de la gestión.

6.5.2 Control Concurrente

Supervisión en Tiempo Real: El Control Concurrente actúa como un supervisor constante durante la ejecución de las actividades, este tipo de control permite realizar ajustes inmediatos cuando se detectan desviaciones, asegurando que los procesos se mantengan alineados con los objetivos establecidos, así la supervisión en tiempo real facilita la toma de decisiones ágil y correcta en la solución inmediata de los problemas.

Control Correctivo: Adquiriendo Conocimiento del Pasado: El Control Correctivo se concentra en la evaluación después de la actividad y en la aplicación de mejoras que surgen de la experiencia; este tipo de

supervisión es vital para el aprendizaje dentro de las organizaciones y para el desarrollo constante a través de la retroalimentación, examinando los resultados para que las entidades puedan solidificar sus procesos y evitar cometer los mismos fallos nuevamente.

Control por área funcional: La especialización del control según las áreas funcionales permite una gestión más precisa y efectiva, considerando que cada departamento requiere métricas y enfoques específicos alineados con sus objetivos particulares lo que garantizará al éxito global de la organización.

Optimización del Control de Producción: El control de producción es esencial para mantener altos estándares de calidad y eficiencia operativa, este tipo de control supervisa aspectos cruciales como la calidad del producto, los tiempos de producción y la optimización de recursos, de allí la implementación efectiva de controles de producción resulta en mejores productos y procesos más eficientes.

Gestión del Control Financiero: El Control Financiero es fundamental para la salud económica de la organización pues mediante auditorías regulares y análisis detallados, asegure una gestión eficiente de los recursos económicos para lo que se debe implementar una supervisión constante a los ingresos y gastos con miras a tomar decisiones financieras informadas y estratégicas.

Supervisión del talento humano: La gestión en el campo de recursos humanos se enfoca en el activo humano de la empresa a través de evaluaciones del rendimiento, encuestas de satisfacción laboral y

capacitaciones, lo que promoverá un ambiente de trabajo positivo y estimulante para alcanzar el éxito de la organización.

Control según el enfoque organizacional: La manera de ejercer control difiere en función del nivel dentro de la organización y de los objetivos específicos, esta variabilidad facilita una administración más exacta y ajustada a los requerimientos de cada capa jerárquica, garantizando que todas las acciones ayuden a cumplir con los objetivos generales.

Integración con el proceso administrativo: El control se constituye como un componente esencial del manejo administrativo, interactuando de manera continua con otras funciones de gestión, esta conexión garantiza una administración coherente y eficiente, donde cada parte del proceso administrativo se apoya mutuamente para lograr los objetivos de la organización.

Controles enfocados en el Proceso: Se caracterizan por su grado de intervención antes, durante y después del proceso productivo.

Controles de fomento al avance o anteriores a la acción: El control que se ejerce sobre los presupuestos, la calendarización de actividades y los programas de trabajo.

Controles de selección o aprobación: Se establecen para actividades o situaciones que representen un punto clave en el desarrollo del proceso productivo.

Controles de retroalimentación o posteriores a la acción: Controles sobre el Control Final de terminación de un proyecto y la evaluación de desempeño para el personal.

Los tipos de control están interrelacionados y se aplican en diferentes fases del proceso productivo de manera complementaria.

Controles por su magnitud o extensión: Se caracterizan por su alcance organizacional, pueden estar destinados a controlar a los miembros, áreas o a la organización en total.

Miembros de la organización: Los administradores utilizan técnicas e instrumentos que permiten controlar el comportamiento de los miembros de la organización y tienen que estar enfocados a sus objetivos individuales de trabajo.

Subsistemas o áreas funcionales: Cada área funcional establece sus propios controles financieros, de producción y de ventas

Sistema total: Son diseñados por y evaluados por la alta dirección como la rentabilidad y las utilidades de operación.

Controles por el grado de intervención humana: Se caracteriza por el medio preponderante a través del cual es llevado a cabo el control.

Control No Cibernético que involucra Intervención Humana: Es realizado por individuos o grupos que tienen a cargo la supervisión del trabajo de otros.

Control Cibernético: Se auxilia de computadoras para llevar a cabo sus mediciones.

Controles por su horizonte temporal: Destacan la periodicidad con la que son aplicados en atención a su carácter operativo o estratégico sea a corto o largo plazo.

Control Operativo (horizonte a corto plazo): Se lleva a cabo en las operaciones que forman el trabajo cotidiano de la empresa y es aplicada de manera diaria, semanal y/o mensual por los gerentes, jefes o supervisores de las diversas áreas funcionales.

Control Estratégico (horizonte a corto plazo): Es llevado a cabo por los directivos de la empresa toda vez que implica el seguimiento de sus planes estratégicos y su aplicación puede ser trimestral, semestral o anual, este tipo de control en las empresas son indispensables para obtener ventajas económicas como resultados de sus actividades e inversiones.

El Control Organizacional bajo la economía de los costes se refieren:

- a) Control de Mercado,
- b) Control Burocrático o Jerárquico, y;
- c) Control Social

El Grado de Formalización, distingue entre control formal y control informal, mientras que el primero es ejercido a través de mecanismos de control escritos que especifican el patrón deseado de comportamiento -

reglas, procedimientos, normas, presupuestos, etc.-, el control informal se sirve de determinantes no escritos del comportamiento -normas de grupo, cultura organizativa y valores-, para ser efectivo, el control informal necesita del largo plazo, pues los sistemas culturales y los valores se modifican muy lentamente, considerando que toda organización como unidad social, se distingue por su estructura, objetivos y por la necesidad de control, sin embargo; la tendencia de las organizaciones a aumentar su tamaño, conlleva a la pérdida del carácter social e informal presente en las organizaciones.

El control informal se hace inapropiado, siendo necesaria la implantación de un sistema formal de incentivos y sanciones para asegurar el cumplimiento de las normas y reglas establecidas.

El control formal e informal se sustentan en los postulados de la teoría institucional, pues este enfoque desvía la atención hacia la ideología y los aspectos organizativos informales, dando especial importancia al componente social, de allí el control informal se convierte en referente básico y en mecanismo fundamental para asegurar la institucionalización o transmisión de valores según la tradición.

El sujeto que ejerce el control, reconoce como sujetos del control: al Mercado, la Burocracia y la Sociedad, donde el primero de ellos se refiere al control que sobre cualquier organización ejerce el mercado a través del mecanismo de precios, este sistema permite evaluar la contribución de cada miembro a los objetivos organizacionales con la consiguiente pérdida de recompensas en caso de perseguir su interés personal, sin embargo; este mecanismo aun siendo el más eficaz, no

siempre puede aplicarse, al no disponer de las condiciones óptimas, más aún cuando éste fracasa, lo aconsejable es el control a través de la propia estructura burocrática de la organización, basado en una estrecha supervisión personal, reglas y estándares de comportamiento sobre los subordinados, de allí, el mecanismo de precios es considerado un medio más eficiente para controlar las transacciones antes que la burocracia.

En última instancia, la comunidad se conecta con el individuo sujeto a control mediante los métodos de elección y socialización, en los que los deseos de las personas se alinean con los de la entidad.

De acuerdo al criterio de clasificación, el control que ejerce una persona sobre otra lo hace utilizando mecanismos impersonales o basado en la vigilancia del individuo sobre su comportamiento y el control mecánico basado en la medición de resultados.

El siguiente criterio es aquel que se lleva a cabo bajo el enfoque de los costes de transacción y será un control ex-ante y ex-post, Flamholtz (1996), se refiere al control ex-ante como aquel que sucede previamente a la acción y el control ex-post, el que se aplica durante el transcurso de la actividad, pues en ocasiones, junto al control previo y posterior hay quienes sitúan al control concurrente o permanente, dirigido a ajustar el resultado que se está produciendo al objetivo o estándar, de forma que se mantenga la estabilidad o equilibrio del sistema.

En cuanto a la naturaleza del control, éste puede ser estratégico, directivo y operativo, según tenga lugar a nivel de la alta dirección, la dirección intermedia o a nivel operativo Henri (2004) y Berry et al.,

(2005), el control estratégico se centra en cuestiones relacionadas con la misión de la organización, la definición de objetivos y todos aquellos aspectos que afecten a la empresa en el largo plazo.

El control directivo se aplica a nivel de la dirección intermedia y se ocupa del uso eficaz de los recursos, del nivel de competitividad de la organización y de la concreción de los objetivos generales en metas operativas. Se centra tradicionalmente en cuestiones a corto o mediano plazo. Por último, el control operativo está relacionado con la eficiencia de las actividades, cuyo horizonte temporal es el corto plazo. Es el tipo de control que se identifica con el control tradicional comportamiento versus resultados, puesto que a este nivel los procedimientos están perfectamente definidos y los resultados son tangibles y fáciles de medir.

En la misma línea, Ouchi y Maguirre (1975) y Merchant (1985), defienden la estrecha relación entre el control del comportamiento y de resultados con el nivel jerárquico y muestran como a medida que se asciende en la jerarquía organizativa, aumenta constantemente el uso del control de resultados y decrece el uso del control del comportamiento.

Respecto al grado de especialización, se distingue entre control no especializado y especializado, en el primero, los miembros de la organización se controlan unos a otros, ya sea de forma simultánea o por turnos, en tanto que en el control especializado, será un tercero el que se ocupe de vigilar y evaluar el desempeño del resto de miembros (Arruñada, 1990).

Esta distinción entre control personal y mecánico también es mencionada en la literatura usando las expresiones control personal y control impersonal (Ouchi y Maguirre, 1975). Aunque su enfoque sobre el control organizacional se centra más en las formas de ejercer poder dentro de la organización, también reconoce que hay diferentes tipos de poder dependiendo de la jerarquía que ocupa la persona, ya que muchas organizaciones aplican métodos de control menos opresivos en los niveles más altos en comparación con los niveles inferiores, donde frecuentemente se utilizan métodos más coercitivos.

Debido a esta extensa categoría existente sobre los tipos de control, es razonable suponer que en la práctica dentro de las organizaciones no se emplee un solo tipo de control y que estos tipos de control están interrelacionados, lo que hace necesario investigar su uso conjunto. Por otro lado, Hopwood (1974) indica que el control no puede lograrse solo a través del control formal y Ouchi (1979) concuerda al señalar que los diferentes tipos de control se entrelazan entre sí, aunque podría ser más útil concebirlos de forma separada, en la práctica se suelen combinar.

Las empresas implementan y usan el ciclo administrativo para llevar a cabo sus procesos de la manera más efectiva posible y en el ámbito empresarial, el control tiene una connotación diferente a lo conocido en la sociedad, ya que el hecho de controlar en las organizaciones no tiene más que cumplir con las metas.

6.6 Modelos de control organizacional

El Control Organizacional es vital para garantizar que las actividades y procesos de una empresa se ejecuten de acuerdo a los objetivos previstos por lo que es necesario aplicar diversas técnicas para alcanzar un control efectivo.

6.6.1 Modelos de control organizacional

Los modelos de Control Organizacional son esenciales para supervisar y asegurar que las actividades de la empresa se alineen con los objetivos y metas establecidas, lo que permite estructurar y evaluar las actividades de una organización

Entre algunos enfoques que se implementan para mantener un Control Organizacional efectivo son:

a) Modelo de Control Financiero

Enfocado en el análisis y control del rendimiento financiero a través de presupuestos y estados financieros.

b) Control de Presupuesto

Involucra la planificación financiera detallada para mantener el gasto dentro de los límites establecidos y evitar sobrepasar los límites económicos establecidos, por ejemplo, si una empresa establece un presupuesto anual de \$1,000,000 para gastos operativos y al final del año el gasto real es \$950,000, entonces se ha mantenido dentro del presupuesto.

c) *Auditorías Internas*

Evaluaciones periódicas para verificar el cumplimiento de procesos y políticas internas.

d) *Benchmarking*

Compara los procesos y resultados con los de las mejores prácticas de la industria para identificar las áreas según las necesidades específicas de la organización y los objetivos que se desea alcanzar.

Un análisis profundo del benchmarking revela que se puede aplicar de manera interna, comparando los procesos dentro de la misma organización para identificar áreas de mejora, en tanto el benchmarking externo, observa las prácticas de las organizaciones líderes en la industria.

El proceso de comparación se compone de cuatro fases esenciales: preparación, recolección de datos, evaluación y ejecución. En la fase de evaluación, se emplean métodos estadísticos para examinar la información recogida, incluyendo el cálculo del promedio y la variabilidad para confrontar los indicadores de rendimiento.

La selección del método de control debe estar en consonancia con la cultura de la organización para asegurar una implementación efectiva.

Organización y Control: El Control Organizacional no solo se refiere a la supervisión de los procesos, sino que también está relacionado con la estructura de la organización, la relación entre organización y control se puede observar a través de varias perspectivas como:

- Estructura Jerárquica: Un sistema definido de niveles jerárquicos facilita la implementación de controles efectivos.
- Cultura Corporativa: Que promueva la transparencia y responsabilidad con el sistema de control.
- Comunicación Interna: Los canales de comunicación claros aseguran que la información relevante sobre el control se comparta de manera efectiva en todos los niveles al incorporar estos elementos, las organizaciones pueden mejorar su capacidad de respuesta y tomar decisiones informadas y rápidas.

En las organizaciones, el Control Organizacional se implementa a través de diversas prácticas que aseguran un rendimiento óptimo y el cumplimiento de los objetivos empresariales

6.6.2 Control organizacional en empresas manufactureras

En el sector manufacturero, el control organizacional es crucial debido a la complejidad de los procesos de producción y se centran en:

- Planificación de Producción: Establece cronogramas detallados para la fabricación de productos.
- Control de Calidad: Supervisar la calidad de los materiales y procesos para asegurar que los productos finales cumplan con los estándares.

Estas metodologías contribuyen a optimizar la eficacia de la manufactura y reducir residuos, por ejemplo, una planta que fabrica componentes electrónicos emplea sistemas de control de calidad

automáticos para identificar errores en los artículos a lo largo de la cadena de montaje, de esta forma se previene la pérdida de tiempo y recursos en productos dañados.

Control organizacional en empresas de servicios

En las empresas de servicios, el control organizacional se enfoca en aspectos como la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, algunos ejemplos son:

- Gestión de riesgos: Identifica y mitiga riesgos potenciales en la prestación de servicios.
- Seguimiento de satisfacción del cliente: Recoge y analiza opiniones de los clientes para mejorar el servicio, lo que se asegura que los servicios o productos se entreguen a tiempo y cumplan con las expectativas del cliente.

Un examen detallado de los métodos en organizaciones de servicios muestra de qué manera el ambiente digital ha cambiado la supervisión organizativa. La implementación de comentarios inmediatos y la explotación de datos disponibles en línea facultan a las empresas a responder de manera ágil a las demandas y problemas de sus clientes. Este método proactivo no solo incrementa la satisfacción del cliente, sino que también posibilita la personalización de los servicios brindados.

El uso de sistemas de CRM (Customer Relationship Management) facilita el control organizacional en empresas de servicios al centralizar la gestión y relación con el cliente.

6.6.3 Modelos Clásicos de Control

Los modelos clásicos de control, proporcionan una base sólida para el monitoreo organizacional e incluyen:

Modelo de control de calidad: Se enfoca en verificar que los bienes o servicios atiendan las normas de calidad definidas.

Estas estrategias aseguran que los recursos se utilizan de forma eficaz para lograr las metas de la organización, como sucede cuando una empresa lleva a cabo auditorías cada tres meses para analizar su rendimiento financiero y modificar sus planes de acuerdo a los resultados económicos que ha obtenido.

6.6.4 Modelos Modernos de Control

Con el avance de la tecnología y la globalización, han surgido modelos de control modernos que abordan complejidades contemporáneas, estos incluyen:

a) Modelo de control estratégico

Enfocado en el alineamiento de las actividades con la estrategia organizacional y la adaptación a cambios externos.

b) Modelo de control de procesos

Utiliza tecnología para monitorear y optimizar los procesos de negocio en tiempo real.

Estos modelos permiten una respuesta rápida a las condiciones cambiantes del mercado, mejorando la capacidad competitiva de la organización con el control estratégico que beneficia significativamente de las tecnologías de información como los software de planificación de recursos empresariales (ERP) que permiten a los gerentes contar con un panorama completo de los procesos de la organización, tomar decisiones basadas en datos precisos; un ERP integra funciones diversas como finanzas, recursos humanos y cadenas de suministro, analiza en tiempo real la agilidad y reactividad de la empresa.

La incorporación de la inteligencia artificial en sistemas contemporáneos de control organizativo prevé dificultades futuras y, al mismo tiempo, propone soluciones antes de que estas se presenten.

6.7 Perspectivas del control organizacional

Flamholtz et al. (1985), menciona que el Control Organizacional se agrupa bajo tres estudios de las organizaciones: la Sociológica, la Administrativa y la Psicológica, estas perspectivas humanísticas del individuo influyen en las acciones de control y destacan contribuciones que reconocen la autonomía, la creatividad, la cultura, las actitudes, el comportamiento, la capacidad, la cualificación y la conducta así como fomentan experiencias o habilidades que aportan a la calidad de vida generando intuición, confianza, innovación, creatividad, disciplina, ética, prudencia, liderazgo, desempeño y visión del ser contribuyendo a la evaluación y mejoras en las organizaciones.

Estas posiciones reconocen la importancia del individuo y su comportamiento en relación con el grupo u organización a la que pertenece, desde la psicología a conductas creativas en un contexto cambiante donde se ofrecen diversas situaciones en las que participan.

En términos formales, el Control Organizacional corresponde a mecanismos que los gerentes usan para dirigir la atención, motivar y alentar a las personas a actuar de manera que apoyen los objetivos de la organización (Long, Burton y Cardinal, 2002); esta definición destaca tres aspectos centrales:

1. El Control está dirigido a los Objetivos, lo cual muestra su vinculación con el enfoque gerencial;
2. Los Gerentes son decisivos para el diseño y uso del control, ello demuestra la necesidad del capital humano como mediador y gestor de la capacidad de las organizaciones para articular procesos y personas; y,
3. El Control es polifacético, lo que se puede analizar y estudiar desde diferentes disciplinas.

El Control Organizacional como un sistema coincide con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización, ocupándose de la interrelación de las habilidades, preceptos, decisiones, estructuras y dispositivos utilizados para ordenar, ajustar, medir y evaluar el comportamiento de las personas y el uso que ellas hacen de los recursos con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización (2007).

El Control Organizacional mejorará el desempeño para lograr los objetivos centrados en resultados, procesos e insumos.

El Control Organizacional es influenciado por la velocidad que el entorno imprime a las organizaciones para adaptarse a las necesidades y requerimientos cada vez más sofisticados, imponiendo formas de organización y de administración más ágiles, flexibles y adaptables a los propósitos y objetivos (Arango, 2007).

En lo referente a las barreras conductuales, estas tienen su base en los paradigmas organizacionales, los modelos mentales y la formación profesional del directivo, por lo que reconoce las habilidades gerenciales basadas en un enfoque estratégico donde se estudia al control desde la concepción que posea el gerente sobre el individuo, el trabajo y la propia organización.

Las barreras políticas están relacionadas con la capacidad de la dirección para establecer consensos entre sus distintos participantes a fin encauzarla hacia el logro de sus propósitos y tienen que enfrentar situaciones contradictorias, que precisan de acciones de negociación y búsqueda de acuerdos, pues el control no es un proceso estático sino de cambio y transformación que permiten una mayor flexibilidad y adaptabilidad de la organización con su entorno (Arango, 2007).

El individuo que ejerce las funciones de control debe reconocer este proceso de manera integral, apropiándose de habilidades que contribuyan a generar autonomía, confianza, autodomínio y creatividad.

Los sistemas de información constituyen los medios de control contemporáneo que procura coherencia y consistencia de las relaciones entre sus elementos o componentes, garantizando una visión cíclica y obligue a abandonar la linealidad y causalidad.

LECTURAS

LECTURA COMPRENSIVA No 1

JEFE O LIDER

La aspiración de todo ser humano, es llegar a ser Jefe y en ocasiones solamente se llega a aspiraciones, por lo que no es raro criticar y en nuestra mente cuando no llegamos a ser Jefes, nos acordamos de todo lo malo y hasta de la familia, soñamos en golpearlos, en hablarles, sin embargo Todos Queremos Ser JefesJEFE: Se sobreentiende por Jefe a una persona de categoría superior, inteligente, locuaz, que motiva, quien delega, puede ser el dueño de una empresa, el Gerente General o a lo mejor es solo la cabeza principal de un departamento en una empresa, en ocasiones se lo ve como una persona importante y a veces autoritaria.

Existen casos en que posiblemente se justifique el ser jefe por ejemplo de una entidad militar, como director de una Institución, etc.; pero en otros casos se está perdiendo la admiración de ellos como consecuencia de los jefes de cargos intermedios (departamentales) que se transformaron en capataces, groseros, vulgares y brutales; cambiando ese significado de jefe como un enemigo potencial de todo aquel que está bajo su mando, de los empleados y obreros en general.

LÍDER. - Es aquel que se ha ganado el derecho y es autoridad en el papel que desempeña como consecuencia de sus conocimientos, la manda sin necesidad de tener como respaldo el título de jefe, es un guía, alguien que escucha y deja escuchar su voz de aliento para buscar objetivos con sus colaboradores.

Al líder generalmente se lo admira y se lo apoya, si existen críticas en contra de él, es por el sentido de apoyo que tiene, no por destruirlo, de manera permanente está colaborando y no pierde nunca su humildad; siempre plantea o encuentra las soluciones a los problemas y no necesariamente tiene que ser Jefe.

El líder es un hombre que destaca por su honradez, honestidad y habla siempre con la verdad, demuestra la seguridad en lo que hace y decide; ganando de esta manera credibilidad un elemento muy importante y necesario en toda empresa o institución.

Cuando una familia tiene varios hijos, entre ellos habrá alguno que alumbra con brillo propio, que destaca en las actividades que realiza y siempre está rodeado de amigos que lo escuchan, es agradable, locuaz, lúcido y está siempre presto a ayudar a los demás.

CARACTERISTICAS DE UN LIDER. - El líder siempre es positivo y ejemplar, sin embargo, para una mejor comprensión, podemos encontrar Líderes negativos, estos también tienen influencia en el medio y lo hacen buscando el beneficio personal, utilizando como títeres a la gente, habitantes o votantes.

El líder no ordena cargar, más bien él lo hace como ejemplo y los demás lo siguen, en consecuencia, actúa para ayudar a que otros trabajen en un ambiente animado y estimula de manera tal que ayuda a descubrir las capacidades de sus colaboradores quienes ofrecerán una contribución significativa.

Los resultados normales que aspira una empresa las puede obtener de un jefe, los resultados notables o excepcionales solo se puede lograr con un líder porque quien transmite inspiración, entusiasmo y toma generalmente decisiones rápidas y claras. No importa la posición que esté ocupando, la gente lo encontrará y reconocerá por su capacidad y sus características atrayentes hacen que lo respeten y admiren.

La fe es vital de todo hombre de acción, es como que Dios estuviera iluminando su labor, no puede desempeñar papeles pasivos por ser un hombre que asume responsabilidad, su atención está puesta en los objetivos y el bienestar de la empresa, así como de sus colaboradores.

Posiblemente nos hemos encontrados con líderes natos que no se han educado lo suficiente como para desempeñarse con la más alta eficiencia, sin embargo, superan el déficit por su persistencia, fe, voluntad, sacrificio por el apoyo que logra de sus jefes y subalternos; tiene un gran concepto de lealtad y a pesar que dicen de manera clara lo que piensan, lo dicen así disguste a las personas aludidas, van a encontrar en él, comprensión y ayuda porque su intención siempre es buena.

Los fracasos y derrotas que él tiene en su vida, lo motivan más a crecer y lo toman como desafío para demostrarse a sí mismo, que son gente capaz y en especial para introducir en el carro del éxito a quienes lo apoyan; en sí un líder es un hombre de acción que puede haber nacido con cualidades innatas para serlo; pero también puede desarrollar las condiciones de un líder con su preparación, creando hábitos positivos

hasta hacer de ellos parte de su vida misma, de allí que todo hombre puede ser un líder.

TAREA

Reflexiona este mensaje, asúmelo y luego actúe,

- ¿Cuál de los dos tipos tu eres?.
- Tienen un hermano, un amigo(a); es el un líder o jefe en su casa, trabajo o grupo social al que tu perteneces,
- Que cualidades, actitudes y aptitudes posee

LECTURA COMPRENSIVA No 2

ECUADOR Y LOS LIDERES

(Ayer, hoy y mañana)

Uno de los grandes comentarios que repetimos hasta la saciedad, sin que por repetido deje de ser cierto, es que en nuestro país hay una grave crisis de liderazgo, uno tras otro los personajes a los cuales la gente apostó para que le resolvieran los problemas y lo sacaran de abajo terminaron desprestigiados, presos o exiliados; y, por supuesto no resolvieron nada sino todo lo contrario.

Ahora bien, las carencias vernáculas no son un rango especial de los individuos que han ejercido cargos directivos en Ecuador desde hace varios lustros, sino que tienen su origen en un modelo de liderazgo hoy agotado, que, si bien le dio dividendos al país en determinadas circunstancias, en los actuales momentos no se encuentran líderes que sean independientes y visionarios, proliferando dirigentes o seudolíderes que lo único que han hecho es lucrar para sí y para su grupo.

PARALELO ENTRE LIDERAZGO TRADICIONAL Y MODERNO

Es necesario contrastar el modelo tradicional con un líder moderno o como se quiera llamar, que comprenda la dinámica de los tiempos y pueda llegar a la población, así se mencionan algunas características:

NUEVO ENFOQUE DE LIDERAZGO

La diferencia de fondo entre liderazgo tradicional y los dirigentes que necesita el mundo en el siglo XXI, lejos de ser una simple cuestión de cronología, está en un conjunto de creencias que sirve de soporte a cada modelo.

El líder de hoy cree en el potencial de la gente para aprender y hacerse dueña de su propio destino, considera que su papel es de facilitar, canalizar y guiar un proceso; y, siente una gran satisfacción individual de todas las satisfacciones por haber contribuido al crecimiento de sus congéneres.

El otro extremo, tiene como protagonista a un individuo que necesita reinar sobre una masa ignorante e indefensa que lo admire, lo endiose, lo obedezca y dependa de él para cualquier decisión importante y no cree en el ser humano sino como instrumento para llenar su agenda personal, por todo esto, es muy probable que tampoco crea en sí mismo.

Ecuador por muchos años, ha sufrido de líderes absolutos en la mayoría de sus organizaciones, desde los sindicatos, asociaciones, clubes, juntas de condominio hasta la primera magistratura, pasado por los partidos políticos, las empresas y las asociaciones de vecinos, de allí que ha habido absolutistas iluminados, pero en épocas muy distintas; y, con frecuencia a costa del debilitamiento de las instituciones y de castrar a las generaciones de relevo.

En el país, tenemos que construir, el liderazgo mesiánico y visionario que oriente hacia el desarrollo y progreso de nuestra sociedad que lidere al Ecuador y salga de los modelos tradicionales.

REFLEXION

Hacia dónde va el país, provincia, cantón y parroquia

Hacia donde vamos nosotros

Que es lo que queremos en el futuro

Como y donde estaremos después de 10 años

Tendremos o no tendremos esa posibilidad u oportunidad de ser mejores personas.

LECTURA COMPRENSIVA No 3

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL JAPON

Ha llamado la atención el hecho de que Japón sea el uno de los grandes países industrializados de occidente que en los actuales momentos no atraviesa por dificultades económicas, tiene una tasa de desempleo del 2.5% al 2024, estimándose se mantenga dicha tasa para los próximos años; en tanto que para el Ecuador, esta tasa está en el 10,2 % en el mismo año.

Resulta asombrosa la recuperación económica que ha mostrado Japón después de su derrota en la segunda guerra mundial, igualmente lo es el hecho de haber pasado de copiar tecnologías americanas y occidentales a elaborar su propia tecnología que en muchos aspectos ha pasado a ocupar puestos de liderazgo a nivel mundial como por ejemplo en los campos del acero, de las cámaras fotográficas hoy digitales, relojes, bicicletas, motocicletas, instrumentos y equipos musicales, calculadoras, automotores etc, hasta tal punto que el gobierno norteamericano ante la invasión de autos japoneses se vio obligado a tomar medidas para limitar su importación en un intento desesperado por rescatar a Detroit de un desastre económico inminente.

Todo esto contrasta con el panorama de desempleo del 8 al 12% y más en muchos países occidentales con visos de incrementarse en los próximos años.

CONCEPTOS ADMINISTRATIVO ESENCIALES QUE UTILIZA

Fundamentalmente la idea que Guía a los ejecutivos japoneses es la de entender a la empresa como una familia, donde debe haber la más estrecha colaboración, buen trato y una comunicación efectiva entre obreros y patronos, pues cada uno por su lado solo conduce al fracaso y juntos logran los resultados y objetivos.

Los directivos de las empresas japoneses aprecian y estimulan la iniciativa personal, escuchan de sus subordinados sugerencias y aceptan con aprecio e inclusive les hacen partícipes de sus problemas extralaborales, fomentando el espíritu de trabajo en equipo en oposición al espíritu de competencia que se establece en compañías occidentales.

Estos conceptos forman parte de la cultura ancestral japonesa, pues tradicionalmente era preciso en la época de la cosecha del arroz colaborar estrechamente para no demorarse y evitar su pérdida que podía causar pérdidas y cierres de la empresa.

En los países asiáticos se maneja el concepto de Cultura, de Planificación, de Control y de practicar los conceptos de Cero errores y Control de Calidad tanto en lo Empresarial, Corporativo, Grupal, Familiar y Personal.

PRACTICAS ADMINISTRATIVAS

Esta concepción se refleja en una serie de prácticas administrativas tales como:

- Considera que al empleado se lo debe retener en la Empresa, para que trabaje en ella toda su vida, pues así la empresa no pierde a un experimentado trabajador y profundo conocedor de la misma, para ello se le hace sentir como miembro de la familia, que forma parte y es un componente de la empresa, por ejemplo: La Nissan tiene una distribuidora de maquinaria textil y la Toyota una fábrica de casas prefabricadas a donde mandan a sus trabajadores a laborar en épocas de falta de ventas para evitar despedirlo.
- A otros trabajadores en cambio los aprovechan en esas épocas para formarlos con cursos intensivos, de este modo la empresa les paga pero no desaprovecha su capacidad productiva y cuando retornan a su trabajo anterior lo hacen ya calificados y en posibilidad de producir y ganar más, esta capacitación o inversión en el empleado se puede hacer dentro de una política en que el empleado se sienta a gusto para que no se vaya a otra empresa, así se le hace sentir bien y ciertamente lo consideran al empleado como pieza clave en el engranaje empresarial, pues participa directamente con los altos dirigentes en todos los proyectos, igualmente sus ideas son escuchadas, aceptadas, discutidas y con frecuencia aceptadas; de este modo el cambiar de empleo es extremadamente raro en el Japón y las huelgas prácticamente no existen, pues además se hace todo lo posible por mejorar la situación económica de los obreros.
- El Japonés se integra profundamente con la compañía que sirve y durante el curso de los años se convierte en un experto en ella, pasa a tener un sexto sentido con respecto a lo que es bueno o malo

para la compañía, ese sentido se agudiza con la política de rotación que es común en el Japón, así un profesional es trasladado a diversas áreas durante su carrera, de esta forma el sistema japonés evita crear especialistas en otra cosa que la compañía en sí necesita, se considera que el sistema occidental de especialista en una sola área limita la visión y resulta difícil decidir y actuar en función del bienestar de la compañía como un todo, ya que su experiencia es limitada a un campo específico.

- En los negocios japoneses los problemas importantes son debatidos largamente hasta que toda persona afectada muestra su conformidad respecto de una solución o curso de acción, por ello en el Japón es difícil decidir algo, pero es fácil implementar lo que ya se ha decidido mientras que en Occidente es al revés.

EL EMPLEO DE POR VIDA

Por otra parte si se va a trabajar de por vida en una compañía es posible dar más énfasis y beneficio a largo plazo que a corto plazo, donde se puede sacrificar el bienestar de la compañía a largo plazo por ventajas puramente de corto plazo, que permitan un ascenso rápido a base de impresionar a los superiores, por otra parte los empleados al ver a la empresa como parte de si mismos de por vida dan lo mejor de ellos.

En las empresas japonesas al seleccionar al personal tienen mucho cuidado al contratarlos, pues no está pensando en un año o dos, sino en toda la vida, de hecho cuando la compañía Avon empezó a operar en Japón llegó a la conclusión de que allí no se puede contratar y despedir

a voluntad a menos que se busquen problemas, también le resultó algo difícil conseguir personal a nivel administrativo; pues en su mayoría los japoneses prefieren trabajar en grandes corporaciones japonesas una vez graduados en virtud de su prestigio y seguridad en el trabajo.

El sistema de empleo permanente hace difícil a una compañía recientemente establecida hallar personal con experiencia, ya que la mayoría de las firmas japonesas contrata a sus gerentes potenciales como reclutas novatos desde la Universidad o la Escuela, considerando que en todo el proceso se selecciona a personas que sepan trabajar con otras, que sepan escuchar y que por encima de todo sepan sintetizar diversos puntos de vista en una operación de conjunto.

En el sistema japonés poco o ningún esfuerzo se hace para evaluar al empleado en los primeros años de su asociación con la compañía, la evaluación viene después, pues solamente los más capaces van destacando, esto es posible en un sistema donde el empleado puede, ya que tiene toda la vida para escalar posiciones, en los sistemas occidentales la evaluación es rápida y la decisión sobre la valía de una persona se toma muy poco después de su asociación con la compañía, ya que de no ser así el empleado valioso dejará la compañía en busca de otra que valore más rápidamente sus talentos; por lo tanto en Japón la compañía modela lentamente a sus empleados, en los Estados Unidos los empleados modelan constantemente a la compañía.

NORTEAMERICANOS APRENDIENDO EN JAPON

No es extraño que las empresas occidentales envíen a sus trabajadores a capacitarse en los países asiáticos por el éxito de este sistema y la gran competitividad de los productos japoneses en los mercados occidentales, esto está motivando a que las empresas afectadas por la dura competencia traten de averiguar los sistemas administrativos japoneses y posteriormente se dediquen a copiar su sistema de trabajo, así por ejemplo la fábrica Sony de San Diego está supervisada por ejecutivos japoneses que han implantado un método de trabajo totalmente distinto al que hubiera podido concebir una mentalidad norteamericana y lo curioso es que los 1.800 empleados de esa fábrica se sienten satisfechos hasta el punto de haber rechazado repetidamente los intentos en que trataron de hacerles formar parte de sindicatos laborales.

EL INTERES GENERAL PRIMA SOBRE EL PARTICULAR: El enfoque japonés de colaboración obrero - patronal, así como el mutuo mirar por los intereses y puntos de vista de la otra parte, han dado como resultado un exitoso sistema de administración de personal en empresas, sistema cuya aplicación práctica está planteando actualmente un gran desafío a otros sistemas menos competitivos y productivos.

VENTAJAS PARA TODOS: Este sistema puede ser la solución a algunos de los graves problemas que aquejan a empresas occidentales, para los empresarios constituye un buen sistema ya que permite un crecimiento empresarial acelerado, con la conquista de muchos mercados en breves lapsos de tiempo, dada su gran productividad y calidad; en cambio, para los obreros y empleados constituye una forma

excelente de brindar lo mejor de sí mismos y una forma altamente eficiente a las compañías donde trabajan, logrando en cambio una realización personal por el aporte de las capacidades individuales en una forma agradable, coordinada y en equipo, significa también un alto nivel de vida como consecuencia de la estabilidad de empleo y de remuneraciones que dada la alta productividad significan un gran poder adquisitivo por lo bajo de los precios de los productos fabricados.

Aspectos adicionales para empresarios y trabajadores son la inexistencia de huelgas, así como de confrontaciones o luchas entre obreros y patronos, también las tasas de desempleo que prácticamente son muy bajas comparadas con las del 7% o más en los países occidentales, este último aspecto ha preocupado últimamente a gobiernos pues genera agudos problemas sociales con la consecuente inestabilidad política.

Videos Complementarios

- El Milagro Japones en la Fabrica de Automóviles de Detroit
- Capítulos 80 al 85 de la Telenovela Colombiana Hasta que la Plata Nos Separe

Subtemas

El Estrés Laboral.

Las Teorías del Comportamiento.

EJERCICIO DE ANALISIS INDIVIDUAL Y GRUPAL No 1

LA MORAL Y LOS EMPLEOS

Hay algunos empleos que son verdaderos callejones sin salida, aquel que lo toma puede condenarse a pasar en ellos el resto de su vida, con un pequeño o ningún potencial de promoción, sin garantía de un aumento regular en el salario y sin cambio en la rutina de trabajo, son en una palabra EMPLEOS MUERTOS y debido a sus características la moral de los empleados en esos puestos cae a los niveles más extremos y el rendimiento no es el que podría esperarse.

Turner manifiesta que los síntomas de baja moral afectan a quienes trabajan en empleos terminales y son fáciles de determinar, pues los empleados evitan cualquier sugerencia de más trabajo o de mejorar el actual y por ende la calidad, son ellos los que murmuran y protagonizan pequeñas riñas, miran el reloj con mucha frecuencia y lo único que les queda es no trabajar, están siempre pensando en el fin de semana, en los feriados y finalmente en la jubilación.

En un empleo muerto, el empleado solo hace lo necesario para no ser despedido así el empleo o puesto que ocupa demanda muy poco de quien lo ejerce y el empleado no se siente obligado a dar más que lo mínimo de su esfuerzo.

De esto el Gerente puede esperar algunos tipos de conflictos con los trabajadores, pues estos se sentirán poco importantes, frustrados y aburridos, manifestarán indiferencia crónica, confusión, desconfianza y provocarán un gran malestar en todas las áreas y dependencias de la

empresa, sin embargo, para mejorar la imagen se debe apelar a ciertas técnicas que permita incrementar su sentido de responsabilidad, su moral y motivación.

QUE HACER ANTE ESTO:

ESTABLEZCA UN CANAL DE COMUNICACIÓN.- Las personas en estos puestos necesitan que exista y se de un canal de distensión, que alguien les escuche sus quejas, que les permitan expresar sus sentimientos y ventilar sus frustraciones o emplear la técnica grupal donde cada uno de los empleados expresen lo que sienten de la empresa, de sus directivos y de sus compañeros de trabajo, esto debe necesariamente ser escuchado por el Gerente y les de la esperanza en el futuro una promoción a un cargo más elevado que requiera del esfuerzo, habilidad, contribución y comprometimiento del empleado en sus nuevas funciones así como de un aumento de sueldo por los logros que alcance en su trabajo y en favor de la empresa.

ORGANICE CURSOS DE CAPACITACION. - Muchas empresas proporcionan ayuda total o parcial a sus empleados en educación, otras llevan adelante programas de entrenamiento en la misma o fuera de ella, sea mediante seminarios, cursillos, sesiones, etc.; se debe estimular sus habilidades puesto que cuanto más aprendan y mejoren sus intelectos, la empresa ganará con ellos.

BUSQUE VARIEDAD EN SUS FUNCIONES. - Rote los empleos y empleados organizando equipos de trabajo sea en proyectos regulares o especiales, esto creará retos y nuevas expectativas, delegue funciones,

actividades y responsabilidades pues el empleado se sentirá mas importante cuando realice funciones de alguien en una posición importante, entretanto otros verán el cambio como una promoción a posiciones más elevadas.

PREGUNTAS:

1. Ha identificado que es un empleo muerto y que se pueden derivar de ellos.
2. Que otra alternativa plantearía para involucrar al personal que está en esos cargos y se supere personal y profesionalmente para beneficio de la Organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Arango, C. (2007). *Teoría organizacional: enfoques y aplicaciones*. Editorial Norma.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. Harper & Row.
- Arruñada, B. (1990). The economics of organizational design. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 14(3), 343–359.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Barragán, F., Zambrano, L., & Hernández, M. (2017). Gestión organizacional y cultura empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(78), 89–104.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational leadership* (3.^a ed.). Routledge.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2005). *Performance measurement and control: Theories and practice from the UK*. Palgrave Macmillan.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture (3.^a ed.). Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Administración: teoría, proceso y práctica. McGraw-Hill.
- Child, J., & Faulkner, D. (1998). Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures. Oxford University Press.
- Consuelo, M., García, L., & Pérez, J. (2018). Cultura organizacional y desempeño laboral. Editorial Ecoe.
- Daft, R. L. (2020). Organization theory and design (13.^a ed.). Cengage Learning.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. Wiley.
- Denison, D. R. (2020). Denison organizational culture model: Update and applications. Denison Consulting.
- Deutsch, M. (1973). The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. Yale University Press.

- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134–149.
- Espinoza, R., Méndez, P., & Torres, A. (2022). Gestión del cambio organizacional y cultura corporativa. *Revista de Ciencias Administrativas*, 19(2), 45–59.
- Etzioni, A. (1965). Organizational control structure. In *Modern organizations* (pp. 69–83). Prentice Hall.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. El Ateneo. (Obra original publicada en 1916).
- Félix, M. (2022). *Teorías contemporáneas de la administración*. Editorial Alfaomega.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35–50.
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. Longmans, Green and Co.
- Geringer, J. M., & Hebert, L. (1989). Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235–254.
- Henri, J.-F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Managerial Finance*, 30(6), 93–123.

- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2021). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 474–487.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hopwood, A. G. (1974). *Accounting and human behaviour*. Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Explorando la estrategia corporativa* (10.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotter, J. P. (2019). *Leading change* (25th Anniversary ed.). Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2011). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kraut, A. I. (1990). *Organizational surveys: Tools for assessment and change*. Jossey-Bass.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (2010). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School Press.
- Long, C. P., Burton, R. M., & Cardinal, L. B. (2002). Three controls are better than one: A computational model of complex control systems. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 8(3), 197–220.

- Lubo, N. (2019). *Cultura organizacional y liderazgo en empresas latinoamericanas*. Universidad del Norte.
- Malone, T. W. (2018). *Superminds: The surprising power of people and computers thinking together*. Little, Brown Spark.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage Publications.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64.
- Medina, J. (2001). Alianzas estratégicas: retos y perspectivas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 6(17), 35–49.
- Merchant, K. A. (1985). *Control in business organizations*. Pitman.
- Mintzberg, H. (2018). *Managing the myths of health care*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95–113.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.

- Ouchi, W. G., & Maguirre, M. A. (1975). Organizational control: Two functions. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 559–569.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Proulx, M. (2015). *Gestión del cambio y transformación organizacional*. Pearson Educación.
- Ramírez, P., & Morales, L. (2018). Cultura y desempeño organizacional en empresas del sector público. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 42–59.
- Rasnacis, A., & Berzisa, S. (2016). Method for adaptation and implementation of agile project management methodology. *Procedia Computer Science*, 104, 43–50.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10.^a ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.^a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

- Rodríguez, J., & Meneses, P. (2024). Cambio organizacional y liderazgo transformacional. Fondo Editorial Universitario.
- Rokeach, M. (1973). The nature of human values. Free Press.
- Sandoval, E. (2014). Clima y cultura organizacional: Perspectivas actuales. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4.^a ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5.^a ed.). Wiley.
- Schneider, B. (2013). The Oxford handbook of organizational climate and culture. Oxford University Press.
- Schneider, B. (2020). Work and organizational psychology: People and their contexts. Wiley.
- Soriano, A. (2017). Gestión y desarrollo organizacional. Universidad de Guadalajara.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 889–935). Rand McNally.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). The cultures of work organizations. Prentice Hall.

Vargas, L. (2017). Cultura organizacional y desempeño laboral.
Universidad del Valle.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson
Education.



EL CO + DO DE LAS ORGANIZACIONES, se publicó en el mes
de diciembre de 2025.

ISBN: 978-9907-0-0462-5

Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
[https://grupoblir.com/](https://grupoblir.com/publicaciones@grupoblir.com)
publicaciones@grupoblir.com

BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

Mario Enrique Escobar Gortaire:

Ingeniero Comercial, inicié mis labores en la UEB desde 1992, Profesor Principal Escalafón Previo con Nombramiento a Dedicación Exclusiva, impartí las cátedras de Planificación y Administración Estratégica, Desarrollo Organizacional, Elaboración y Evaluación de Proyectos, Tengo publicado dos libros y son: This is Bolívar y Bosques Protectores y Área Protegida de la provincia Bolívar. Soy empresario, Gerente de Hostal y Complejo Turístico La Rueda.

Paola Estefania Alban Trujillo:

Graduada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo como Ingeniera en Marketing, Magister en Marketing y en Gestión de Proyectos. He realizado seminarios, cursos y talleres pertinentes y de trascendencia nacional e internacional. Trabajado como docente investigadora en la Universidad Estatal de Bolívar.

Michelle Fernanda Fernandez Rivadeneira:

Abogada con experiencia en derecho laboral, administrativo y contratación pública; formación de cuarto nivel en Derecho Procesal Constitucional y Gestión del Talento Humano y diplomado en Docencia y Didáctica Universitaria. Actualmente me desempeño como Analista de Talento Humano en la Universidad Estatal de Bolívar, consolidando mi trayectoria en el ámbito jurídico y organizacional.

EL CO + DO DE LAS ORGANIZACIONES

Estimado lector, El CO tiene su origen en la Psicología Social y las Teorías de Relaciones Humanas (con referentes como Maslow y McGregor), mientras que el DO provee los fundamentos para organizar y optimizar las funciones de los empleados en una institución. La integración de CO + DO es esencialmente interdisciplinaria y busca dotar a los profesionales de una visión real de la empresa, fomentando su capacidad analítica, de liderazgo y su habilidad para gestionar conflictos y el cambio.

La investigación de profesores de la Universidad Estatal de Bolívar se divide en dos secciones para su estudio: CO: Cubre temas esenciales como el Clima, la Cultura, el Conflicto, el Comportamiento, el Cambio y el Control Organizacional.

DO: Se enfoca en el Diseño, el Diagnóstico, el Desarrollo y el Desempeño Organizacional.

El objetivo final es aplicar estos conocimientos para el beneficio y la mejora de las instituciones y el desarrollo individual.

Agradecemos a todos los lectores que se acercan a esta obra con ánimo de aprender, aplicar y transformar.



Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
<https://grupoblrl.com/>
publicaciones@grupoblrl.com

ISBN: 978-9907-0-0462-5



9 789907 100462 5