

## **CAPÍTULO 3**

# **DESARROLLO, COMPORTAMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Como se ha visto hasta el momento, el AO se encuentra estrechamente ligado a la comunicación organizacional, pues a través de la última es posible que una empresa esté lista para aprender, pues ya ha reconocido que necesita hacerlo, por lo que poco después de un diagnóstico de su situación, comunica a sus integrantes las razones por las cuales debe aprenderse, se plantean estrategias para lograrlo, y se utiliza la cultura de la propia organización, así como herramientas de comunicación para diseminar el conocimiento que se requiera y para evaluar si el proceso de aprendizaje sigue el camino deseado.

La preocupación por tener una comunicación fluida y eficaz, así como la importancia que se da a la cultura corporativa, no son los únicos elementos que ayudarán a la empresa a adaptarse a los cambios que se le presentan día a día. En otras palabras, existen otras herramientas, también llamados “conjunto de esfuerzos” encaminados a la mejora, evolución y cambio continuo dentro de la organización. De entre ellos, se ha escogido a dos que tienen un vínculo cercano con el tema central de este trabajo de investigación: el Desarrollo (DO) y Comportamiento Organizacional. Para alcanzar el segundo objetivo específico de este estudio, a continuación se presentan los conceptos necesarios sobre ellos y se incluye un estudio comparativo entre las tres, para conocer cómo surgieron, si dieron pie a la creación de alguna de ellas, cómo se complementan, qué objetivos, características, herramientas y estrategias tienen en común, entre otras.

### **3.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1.1 ANTECEDENTES**

Durante la época de los años cincuenta, los estudiosos de las organizaciones y los propios gerentes, comenzaron a preocuparse por mejorar las capacidades y habilidades de las mismas, en la solución de problemas organizacionales causados por un ambiente de rápido cambio. Se plantearon también la necesidad de cambiar las estructuras

organizacionales “clásicas”<sup>1</sup> y de “relaciones humanas”<sup>2</sup> a una que permitiera el desarrollo de la empresa. Es así, como a principios de los sesenta el cambio se enfoca a la organización como un sistema que debe ser examinado. Estos esfuerzos consideran a la empresa como un sistema humano con un carácter único: cultura propia y un sistema de valores, que sumados a los nuevos sistemas de información y los procedimientos de trabajo de esa época debían ser continuamente examinados, analizados y mejorados si el resultado desembocaba en una óptima productividad y motivación.

Durante los años setenta, la forma de operar de una empresa era completamente diferente a otras, pues el ambiente general era sumamente dinámico. Por lo que se le llamó “la década de la explosión”, en la que los conocimientos fueron evolucionando de acuerdo a la aparición de nuevas tecnologías y a la reducción de distancias con las comunicaciones. Aunado a que los valores establecidos hasta el momento también comenzaron a modificarse, de acuerdo a las necesidades de un hombre más independiente y autónomo, que requería seguridad en su trabajo, tiempo libre, tareas estimulantes y remuneradas justamente, así como la reducción del poder de sus jefes. Así, los gerentes comenzaron a trabajar en cómo desarrollar una organización flexible con capacidad de evolucionar a las cambiantes exigencias del ambiente externo y de sus propios integrantes. Además buscaban maneras mediante las cuales, sus empleados sintieran mayor libertad y autonomía cuando trabajaran con nuevas tecnologías. Finalmente, se preocupaban por incrementar la colaboración entre los miembros de la organización y establecer un clima laboral en el que las personas se encontraran debidamente informadas para que, en determinado momento, pudieran tomar decisiones.

A este nuevo enfoque de cambio organizacional que conjuntaba y completaba las concepciones anteriores, y que se dirigía a “movilizar completamente la energía de los recursos humanos de la organización hacia el logro de los objetivos de desempeño y, al mismo tiempo, a organizar de tal manera el trabajo, el ambiente, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, que se atiendan, en forma significativa, en

---

<sup>1</sup> Modelo organizacional utilizado en el primer tercio del siglo pasado hasta la Segunda Guerra Mundial. Éste fue el intento de racionalizar, por medio de mejor “ingeniería humana”, la manera como se realizaba el trabajo; la forma como se utilizaba la fuerza de trabajo para aumentar la producción total y la productividad de los bienes y servicios producidos. (BECKHARD, 1973: 2)

<sup>2</sup> Modelo que buscaba la considerable mejora de las condiciones humanas, como respuesta a que los trabajadores comenzaron a exigir que el ambiente de trabajo atendiera algunas de sus necesidades sociales, además de las necesidades normales de supervivencia y seguridad. Entonces, su punto central estaba en las necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas para aumentar la motivación y la productividad organizacional. (:2-3)

el trabajo, las necesidades individuales de autoestima, progreso y satisfacción” se le nombró Desarrollo Organizacional. (BECKHARD,1973 :3-9)

Es en esta época, cuando los gerentes se dan cuenta de que el cambio no era sólo una idea vaga, sino una necesidad que debían satisfacer si querían sobrevivir a su medio externo y a sus propios empleados que también se enfrentaban a diversas transformaciones debido a dicho medio. Así, también aceptaron que dicha necesidad podría llenarse sólo a través de las condiciones antes mencionadas.

### 3.1.2 ¿QUÉ ES EL DO?

Warren Bennis lo describe como “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso” (FERRER,1979 :15)

Por su parte, Robert Beckhard afirma que el “desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”. El mismo autor brinda una explicación específica de su definición:

- a) Es un empeño de **cambio planificado**: pues el DO implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo.
  
- b) Que compromete al **sistema integral**: el DO se encuentra relacionado con un cambio total de la empresa tal como una modificación en la cultura o en los sistemas de remuneraciones o en la estrategia gerencial total. Es decir, puede haber esfuerzos que ayuden a las subpartes de la organización, pero el “sistema que se ha de transformar es una organización completa y relativamente autónoma” referida a un “sistema que sea relativamente libre para determinar sus propios planes futuros dentro de limitaciones muy generales del ambiente”.

- c) **Administrado** desde la **alta gerencia**: pues ésta tiene una investidura personal en el programa y sus resultados. Ya que participan activamente en la administración del esfuerzo, pero no necesariamente en todas las actividades que realizan los otros, sino en tener conocimiento y compenetración con los objetivos del programa. Además de apoyar activamente los métodos utilizados para lograr los objetivos.
- d) Ideado para **aumentar la efectividad y bienestar** de la organización: pero antes debe preconcebirse a la organización “ideal” efectiva y sana que se quiere tener.

El autor, presenta las características de una organización efectiva:

- La organización como un todo, las subpartes y los individuos realizan su trabajo basándose en los objetivos y planes establecidos
- La función determina la forma
- Las decisiones se toman por parte de las fuentes de información y cerca de ellas, prescindiendo de la ubicación de estas fuentes dentro del cuadro de la organización.
- El sistema de remuneraciones es tal, que los gerentes y supervisores son recompensados y sancionados justamente
- La comunicación horizontal y vertical, relativamente no se distorsiona.
- Hay una mínima cantidad de actividades inapropiadas de ganar/perder entre individuos y grupos.
- Hay un gran “choque de ideas” acerca de las tareas y proyectos y relativamente poca energía gastada en conflictos por dificultades interpersonales, pues de acuerdo a este planteamiento, éstas debían estar superadas de antemano.
- La organización y sus partes se consideran así mismas como un “sistema abierto”. Es decir, con interacciones entre sí y con un ambiente con mayor amplitud.
- Hay un valor compartido y una estrategia gerencial para apoyarlo, para tratar de ayudar a que cada persona o unidad de la organización, mantenga su integridad y singularidad en un ambiente interdependiente.
- La organización y sus miembros operan con una actitud de “acción-investigación”. Y la práctica general se orienta a crear mecanismos de

retroalimentación, logrando que los individuos y grupos puedan aprender de su propia experiencia.

- e) Y logra sus objetivos por medio de **intervenciones planificadas** que aplican los conocimientos **de las ciencias del comportamiento**: se elabora una estrategia de intervención e incursión dentro de la organización existente y de ayuda a ella. A través de un examen de las formas actuales de trabajo, las normas y valores, y se estudian formas alternativas de trabajo o relaciones o recompensas. Éstas, producirán el conocimiento y tecnología de las ciencias del comportamiento acerca de procesos tales como la motivación individual, poder, comunicación, percepción, normas culturales, solución de problemas, fijación de objetivos, etc. En otras palabras, mejorar la conducta grupal y organizacional para lograr la efectividad y salud de las organizaciones. (BECKHARD,1973 :10-15)

#### 3.1.2.1 OBJETIVOS

Para entender mejor las definiciones y conceptos anteriormente expuestos, a continuación se presentan los objetivos que de acuerdo a Luis Ferrer Pérez y Richard Beckhard, busca comúnmente el DO:

- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse. Así, la organización será capaz de organizarse de otras maneras, dependiendo de las tareas que tengan que realizarse: “la función debe determinar la forma”, en vez de que “las tareas encajen en las estructuras existentes”. Es decir, llevar a cabo esfuerzos para cambiar la forma en la que se opera dentro de la empresa, de manera que la organización dependa de la las tareas, y no éstas de la organización (tomando este último término como la forma en que se organiza la empresa).
- Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (sean proyectos, comisiones, etc., mediante los cuales se lleva a cabo una gran parte del trabajo en la empresa) por medio de la creación de “mecanismos de continuo mejoramiento”. En otras palabras, introducir procedimientos que analicen las tareas en el trabajo y la distribución de recursos, y que logren implementar una retroalimentación continua acerca de cómo está operando el sistema o subsistema.

- Avanzar hacia la “gran colaboración y poca competencia” entre las unidades interdependientes. Es decir, que la empresa se esfuerce en disminuir el exceso de competencia que pueda generarse dentro de ella (de lo que se habló en el apartado de comunicación de esta tesis), ya que como se ha mencionado: todo lo que se encuentra dentro de la organización es, de una u otra forma, interdependiente.
- Crear condiciones en las que se haga aparecer los conflictos inevitables, lo que ayudará a que se aprenda a manejarlos adecuadamente.
- Alcanzar el punto en el que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información y no a las funciones organizacionales. Lo que significa que la toma de decisiones no deberá hacerse sólo por los directivos o el gerente, sino que el mismo gerente deberá conocer cuál es la mejor fuente de información, el mejor equipo, etc., en el que se pueda trabajar determinado problema y en el que se sepa capaz de tomar mejores decisiones. (BECKHARD, 1973:15-17 y FERRER, 1979: 17)

Los objetivos hasta aquí presentados son en los que coinciden los citados autores, ahora se exponen los que Ferrer también considera en su libro “Guía Práctica de Desarrollo Organizacional”.

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.
- Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- Encontrar soluciones sinérgicas<sup>3</sup> a problemas frecuentes. (FERRER, 1980: 17)

### 3.1.2.2 CARACTERÍSTICAS

---

<sup>3</sup> Soluciones creativas, en las que a través de las partes se logra más que por medio de la cooperación que de los conflictos.

Beckhard propone las que a su parecer son las características más importantes con las que cuenta un programa exitoso de Desarrollo Organizacional:

- 1) Hay un programa planeado que involucra a todo el sistema
- 2) La parte directiva de la organización está enterada del programa y comprometida con él y con la dirección de éste (esto no significa necesariamente)
- 3) Está relacionado con la misión organizacional.
- 4) Es un esfuerzo a largo término.
- 5) Las actividades son orientadas hacia la acción
- 6) Se enfoca hacia actitudes o comportamiento cambiantes o hacia los dos
- 7) Generalmente se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en la experiencia
- 8) Los esfuerzos de DO trabajan principalmente con grupos (BECKHARD, 1973: 17-19)

Por su parte Ferrer, plantea ocho requisitos de un “auténtico programa de DO”. El autor concuerda con Beckhard en que :

1. Debe ser orientado al problema,
2. El programa o esfuerzo de cambio debe ser orientado al cliente,
3. La intervención debe estar basada en la experiencia,
4. El esfuerzo de cambio debe ser determinado por el sistema,
5. El cambio debe estar relacionado con la cultura,
6. El cambio de la organización debe basarse en valores orgánicos,
7. Los estilos gerenciales deben estar adecuados a las exigencias,
8. El trabajo en equipo debe fomentarse
9. El DO se debe tomar fundamentalmente como un proceso, (FERRER, 1980: 27-28)

Ahora bien, el DO también cuenta con seis valores fundamentales:

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos más que como fuentes de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro, así como a ella misma de que desarrollen todo su potencial

- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de toda sus metas
- Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo y que los rete
- Dar oportunidad a los trabajadores de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (que son importantes en su trabajo y en su vida) (FERRER, 1980: 18)

### **3.1.2.3 HERRAMIENTAS, PROCESOS Y ESTRATEGIAS**

Ahora bien, ¿cómo se sabe cuando la empresa tiene la necesidad de un cambio?. Desde la perspectiva del DO, Beckhard propone las siguientes condiciones que de acuerdo a él, son entre las que más se ha dado fuerza a los programas del DO:

- La necesidad de cambiar la estrategia gerencial
- La necesidad de hacer el clima organizacional más consecuente tanto con las necesidades individuales como con los otros apremiantes cambios del ambiente
- La necesidad de cambio de las normas “culturales”
- La necesidad de cambiar estructura y funciones
- La necesidad de mejorar la colaboración entre grupos
- La necesidad de abrir el sistema de comunicaciones
- La necesidad de mejor planeación
- La necesidad de afrontar los problemas de las fusiones
- Necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo
- Necesidad de adaptación a un nuevo ambiente (BECKHARD, 1973: 19-23)

En su opinión, Ferrer dice que también deben estudiarse las circunstancias que en cada empresa rodeen al éxito o fracaso de la implantación del DO:

- Éxito:
  - La organización se encuentra generalmente bajo una considerable presión y la gerencia quiere actuar y buscar soluciones
  - La alta gerencia asume un papel directo y responsable en el proceso
  - Surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de elaborar soluciones



- Tienen lugar, en cierto grado, la experimentación y la innovación
  
- Fracaso
  - La existencia de una brecha entre los valores de la alta gerencia y su actual comportamiento
  - Si el DO o sus actividades se implantan parcialmente, y si se tiene una expectativa irrealista del tiempo que tomará la implementación del mismo
  - Exagerada dependencia o un uso inapropiado de consultores externos e internos
  - Falta de integración y comunicación de los esfuerzos en el DO entre los distintos niveles de la organización.
  - Buscar soluciones rápidas o “buenas relaciones humanas” en lugar de la eficacia y buen funcionamiento de la organización (FERRER, 1980: 29)

Cuando se ha aceptado la necesidad del cambio, deben buscarse estrategias para afrontarlo, Ferrer propone desde un punto de vista de DO, el proceso que a *grosso modo* sigue la implantación de dicho programa:

- 1.- Autodiagnóstico
- 2.- Recopilación y diagnóstico de datos
- 3.- Planeación de la aplicación del DO en la organización respectiva
- 4.- Capacitación del personal indicado para que la ejecución del DO sea efectiva
- 5.- Ejecución.
- 6.- Seguimiento y reciclaje (FERRER, 1980: 26)

### **3.1.3 REFLEXIÓN**

Vale la pena aclarar que muchos de los puntos mencionados, aunque no descritos de la misma forma, ya se habían tocado en los capítulos anteriores y otros se encuentran estrechamente ligados a varios aspectos ya explicados también. Al final del presente apartado, se hará un análisis comparativo y más detallado de las similitudes y diferencias entre el DO y el AO. Pero de manera general puede decirse que la apertura de canales de comunicación, así como mejorar sus flujos, mantener la motivación, entusiasmo,

satisfacción de necesidades propias, grupales y organizacionales en los empleados; contar con participación, retroalimentación del personal hacia sus compañeros y jefes; tener una estructura lógica a las funciones y capacidades de cada persona, definir los puestos y tareas, así como contar con la información necesaria sobre la empresa, y preocuparse por el aprendizaje de ésta, son algunos de los aspectos que se han encontrado similares a los otros “conjuntos de esfuerzos” presentados en los dos capítulos precedentes.

Entonces ¿qué podemos inferir de lo antes dicho?, pues que estas herramientas para adaptarse al cambio organizacional(AO, comportamiento y DO), son complementarias y tienen la misma base teórica y de objetivos, pero han ido evolucionado con el tiempo.

Mientras tanto, parece adecuado continuar con la descripción ahora del Comportamiento Organizacional y así conocer sus elementos más característicos, lo que podría proporcionar mayor información y de este modo, completar las inferencias previas.

## **3.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

### **3.2.1 ANTECEDENTES**

Stephen Robbins, quien fuera uno de los primeros estudiosos del Comportamiento Organizacional como tal, dice que las raíces de tal disciplina iniciaron hace más de doscientos años con Adam Smith, Charles Babbage, Robert Owen. Pero también asegura que la teoría y la práctica contemporánea “son en esencia, producto del siglo XX”. (ROBBINS, 1993: 734)

Robbins se refería sobre todo a los principios de la administración científica de Frederick Taylor que fueron instrumentados para introducir la precisión y estandarización a los empleos de las personas. Por su parte Henri Fayol contribuyó con su definición de las funciones universales que realizan los administradores y los principios que constituyen un buen ejercicio administrativo. Por otro lado, Max Weber desarrolló la teoría de las estructuras de autoridad y describió también la actividad de las organizaciones con base en las relaciones de autoridad también. (:734-735)

Durante los años treinta surgió el “lado de las personas” en las empresas como resultado, en mayor parte, por los estudios de Hawthorne. Estos, condujeron a que se diera importancia al factor humano de las organizaciones y aumentaron el paternalismo de la administración.

A finales de los cincuenta, la atención de los administradores se volcó ante las ideas de estudiosos como Abraham Maslow y Douglas McGregor, quienes propusieron que la estructura de la organización y sus prácticas administrativas debían alterarse para obtener todo el potencial productivo de los empleados. Así surgieron también las teorías de motivación y liderazgo de David McClelland, Fred Fiedler, Frederick Herzgerb y otros intelectuales de las décadas de los 60's y 70's. Ello proporcionaron a los administradores más conocimientos de la conducta de los empleados. (:734-735)

Finalmente Robbins afirma que “casi todos los conceptos contemporáneos de la administración y el comportamiento se basan en contingencias. Es decir, ofrecen diversas recomendaciones dependiendo de los factores situacionales. Y su investigación trata de refinar las teorías existentes”. (:735)

De manera resumida se puede decir que la condición “actual” de tal disciplina integra ideas concebidas desde hace centenas de años. Pero “no se piense que los conceptos de una época reemplazan a los de una anterior, por el contrario se consideran como extensiones y modificaciones de ideas anteriores”. (:733)

### 3.2.2 ¿QUÉ ES EL CO?

Robbins lo define como “un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización”. Aunque también lo sintetiza como la “habilidad para tratar con otras personas”. (: 8)

Para una mejor comprensión, el autor describe los conceptos utilizados en su definición de Comportamiento Organizacional:

- Es un **campo de estudio** porque “es un ámbito claro de experiencias que comparten un acervo de conocimientos”.
- Estudia tres determinantes del comportamiento dentro de las empresas, a los **individuos, a los grupos y la estructura de** la organización.
- Al mismo tiempo, aplica sus conocimientos obtenidos a **las repercusiones del comportamiento** de las personas y grupos en la estructura, para que la empresa funcione más eficaz. (: 8)

En general, es el estudio de los recursos humanos de la organización, el trabajo y formación de grupos, y el impacto de su comportamiento en la empresa.

### 3.2.2.1 OBJETIVOS

Dentro de su análisis, Robbins no presenta objetivos específicos como tales, pero a través de la lectura, se pudieron inferir los siguientes:

- Desarrollar habilidades de los gerentes, y los líderes en potencia. Principalmente la negociación, la resolución de conflictos y el comportamiento intergrupala
- Inventar herramientas que ayuden a motivar a los trabajadores para que éstos se sientan más cercanos a sus jefes, y por tanto trabajen más contentos y con mayor seguridad
- Estimular la creatividad de los empleados
- Fomentar mejores relaciones entre compañeros de trabajo
- Desarrollar la creación de grupos de trabajo, y que éstos funcionen “bien”
- Mejorar los flujos de comunicación en la organización, implementar estrategias de ésta para beneficiar la integración y mejora de funciones
- Establecer elementos de la cultura corporativa y lograr que los individuos los conozcan y se identifiquen con ellos
- Fomentar la motivación dentro de la empresa y lograr motivar a personas que tienen salarios muy bajos y pocas oportunidades de aumentar sus percepciones.
- Establecer un proceso de toma de decisiones tanto individuales, grupales y de toda la organización
- Analizar cómo impacta el comportamiento individual y grupal en el de la empresa en general
- Crear estrategias que utilicen dicho impacto para beneficio y no perjuicio de la empresa

### 3.2.2.2 CARACTERÍSTICAS

Como se mencionó, el modelo de comportamiento organizacional abarca tres niveles: el individuo, el grupo y el sistema de la organización. Al respecto Robbins, considerado como “el padre” de esta disciplina, afirma que el modelo ha soportado la prueba del tiempo, y presenta una selección de elementos que surgieron a lo largo de los

ochenta y noventa, pero que han logrado que el Comportamiento organizacional siga vigente:

- a) **Diversidad de los trabajadores:** “gran heterogeneidad de las organizaciones por la inclusión e diferentes grupos. En otras palabras, el autor menciona que en tales épocas, el desafío más importante fue (y siéndolo) que las organizaciones se adapten a que el empleado es diferente. Por ejemplo: éste tiene mayor edad, además han incrementado el número de mujeres trabajadoras y la variedad étnica en el entorno laboral. Por ello, la empresa tuvo que tomar en cuenta esta heterogeneidad y dejar la posición del “crisol” que fomentaba que las personas “distintas” eran quienes tenían que adaptarse a ella, olvidando sus valores culturales y el estilo de vida que preferían.
- b) **El ocaso de la lealtad:** antes, el empleado tenía la seguridad de su empleo, y de que su jefe lo recompensaría si era leal y su trabajo era eficiente. Pero a mediados de los ochenta, como respuesta a la competencia global, las fusiones poco amigables, las adquisiciones por “compadrazgos” se comenzaron a descartar las políticas tradicionales para “adelgazar su estructura”. En respuesta a esto, los empleados se muestran menos entregados a su empresa si no se preocupa por ellos.
- c) **La escasez de mano de obra:** durante la primera mitad del siglo XX, en los países occidentales la posguerra se tradujo en una fuente de incremento de la población hasta 1964, lo que se llamó “Baby boomers”. A finales de los sesenta, se dio el “Baby bust”, fenómeno contrario que provocó a largo plazo una escasez de personas, y por ende, de trabajadores en los países más avanzados industrialmente (Alemania, Japón, Italia, Canadá, EU, etc.). Actualmente, frente a la situación económica y a dicho fenómeno demográfico, las organizaciones tienen que reconsiderar sus políticas sobre el reclutamiento, a través de administradores con gran habilidad y capacitación en sus funciones, así como políticas progresistas para los RRHH.
- d) **Deficiencia de habilidades:** la capacitación de los pocos trabajadores que había se convirtió y sigue siendo, un problema real. Por ejemplo: ¿cuántos inmigrantes en EU no saben inglés?, ¿cuántos alumnos al salir de la preparatoria tienen problemas con la lectura, comprensión, etc.?. Además, los países desarrollados pasaron de una economía de producción a la del conocimiento. Entonces, los administradores descentralizaron el poder y dieron

mayor responsabilidad a los empleados planteando el problema de su habilidad a hacer su propio trabajo. A lo que muchas organizaciones respondieron disminuyendo la cantidad de habilidades requeridas para los empleos. Lo que provocó que los jefes tuvieran que reeducar a los empleados menos preparados.

- e) **Población económicamente activa bimodal:** en los años del Baby Boomers, se podía lograr un trabajo con seguridad e ingresos confortables sólo con la escuela preparatoria. Con la automatización de la producción, la globalización, muchos puestos desaparecieron o reemplazados por las máquinas. Por lo que ahora los empleos sí requieren ciertas habilidades técnicas. A esto se llama población bimodal: la división entre quienes desempeñan trabajos de servicio que requieren pocas habilidades, pero con salarios mínimos, y quienes realizan actividades que requieren muchas habilidades con mayores ingresos.
- f) **Estimular la innovación:** en estos años se observó y tomó importancia de la innovación para la supervivencia de las empresas. Por ello, el triunfo de una organización residía en su flexibilidad, mejoramiento constante de la calidad a través de las innovaciones tecnológicas y prácticas. (:11-18)

Otro elemento distintivo, más no único del comportamiento es que es una disciplina aplicada a la conducta, por lo que cuenta con aportaciones de otras más, entre las que se encuentran: la Psicología, Sociología, Psicología Social, Antropología y Ciencias Políticas. Se dijo “no único”, porque como ya se ha observado, todas las disciplinas presentadas se enriquecen a través de teorías y conceptos de otras, por lo que se confirma el carácter multidisciplinario de las mismas, que indica un funcionamiento empresarial también multidisciplinario. (: 19)

### 3.2.2.3 HERRAMIENTAS, PROCESOS Y ESTRATEGIAS

De acuerdo al autor, “el comportamiento no es obra de la casualidad. Es el individuo que causa y dirige su comportamiento hacia un fin que, según piensa, acertada o equivocadamente, le beneficiará.

Por lo tanto, para él, por regla general “es posible prever el comportamiento cuando se sabe cómo percibió la situación la persona y cuánta importancia le concedió”. (: 10)

Entonces, no es que se deje de largo que existen múltiples diferencias entre unas personas y otras. Si no que se reconoce también que hay ciertos elementos consistentes, que pueden identificarse y modificarse para reflejar los distintivos individuales. Éstos también son determinantes ya que permiten formular previsiones, a lo que el autor define con el estudio sistemático. Que es contrario a la intuición, pues analiza las relaciones entre causas y efectos de los hechos.

Profundizando un poco más en el modelo de comportamiento organizacional propuesto por Robbins, observamos que su propuesta consiste en un análisis de tres niveles en el que se pase del individual al de los sistemas de organización. “Los tres son como ladrillos, cada nivel se levanta sobre el nivel anterior. Los conceptos de grupo surgen de los cimientos establecidos en la sección individual; al individuo y al grupo se le sobreponen limitaciones estructurales con objeto de llegar al comportamiento en las organizaciones”. (: 45)

De acuerdo a dicho modelo, se deben analizar e incluir en él ciertas variables: las dependientes e independientes.

- **Dependientes:**

- Productividad: una organización es productiva cuando alcanza sus metas y cuando lo hace transformando los insumos en productos, al menos costo posible. En otras palabras, es “la medida del rendimiento que incluye eficiencia y eficacia”.
- Ausentismo: se refiere a las faltas a trabajar. Es importante porque la organización será incapaz de lograr sus objetivos si los empleados no se presentan a laborar, pues el flujo se desestabiliza, y las decisiones se posponen.
- Rotación de personal: definida como la “sustitución de personal que abandona, por voluntad o involuntariamente, una organización para siempre”
- Satisfacción en el trabajo: es la “actitud general ante el trabajo propio. La diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores” y lo que ellos creen que merecen
- Y también, la tensión laboral, la innovación, entre otras. (: 45-49)

- **Independientes:**

- Las variables del propio individuo: las características que influirán en su conducta en el trabajo. Entre las que se encuentran:
  - Personales y biográficas: edad, sexo y estado civil
  - De personalidad: los valores, las actitudes y grados básicos de capacidad
- Las variables del grupo: es importante ya que las personas se comportan de un modo cuando están solas y, a veces, de otro cuando están en grupo:
  - Patrones de comunicación
  - Procesos de decisión de grupos
  - Estilos de liderazgo
  - Relaciones intergrupales, entre otras.
- Las variables del sistema de organización: el comportamiento alcanza su mayor complejidad cuando la estructura formal se suma a los conocimientos del comportamiento individual y del grupo.
  - Diseño formal de la estructura de la organización
  - Políticas y prácticas de los RRHH
  - Grados de tensión en el trabajo
  - Cultura interna (: 49-52)

### 3.2.3 REFLEXIÓN

Como se dijo en la reflexión del DO, las disciplinas presentadas contienen elementos compartidos entre los que siguen distinguiéndose: el estudio del individuo, su desenvolvimiento grupal y cómo estos dos afecta al organizacional. Además se observan también el uso de la comunicación, el establecimiento de cultura, procesos de toma de decisiones, estructura, fomento de liderazgo, trabajo en equipo, evaluaciones, etc.

Esta disciplina es más específica y se basa más en el individuo por dentro, sus sentimientos, emociones, anhelos. Ya que los analiza, entonces detecta elementos comunes en los grupos y los que sirven a la organización como conjunto. Por lo tanto, se podría inferir que si se utilizara a las 3 en una sola, el comportamiento organizacional sería el punto de partida, para luego iniciar el aprendizaje continuo y llegar al desarrollo visionado.

En pocas palabras, parece que son complementarias pues toman como base a los recursos humanos de la empresa, y partiendo de él, se logran los objetivos de cada disciplina, que en general van dirigidos a afrontar el cambio organizacional.



### **3.2 EL DESARROLLO, COMPORTAMIENTO, COMUNICACIÓN Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

- Ya se han analizado las tres disciplinas, por lo que se puede concluir que todas están enfocadas al cambio organizacional, a proponer estrategias adecuadas y eficaces para enfrentarse ante él. Sus procesos son parecidos, ya que las tres parten de una inquietud y necesidad de reacción ante los cambios que puede sufrir la empresa, de manera interna o externa. A lo que sigue el diagnóstico, resultados, propuestas de mejora, planeación, implementación y evaluación.
- Se encuentran en búsqueda de mejores relaciones internas y externas, y se dirigen a la gerencia para su diagnóstico, implementación y evaluación periódica.
- Son disciplinas complementarias en su base teórica y en sus objetivos. Pues a pesar de que cronológicamente primero se estudió el DO, siguiendo el Comportamiento y recientemente el AO, las tres cuentan con aportaciones de distintas materias y tienen en común, sobre todo, que dirigen sus esfuerzos a los mismos niveles: individual, grupal y general de la organización. Por lo tanto, retomando la frase de Robbins: “no se piense que los conceptos de una época reemplazan a los de una anterior, por el contrario se consideran como extensiones y modificaciones de ideas anteriores”. (:733)
- Otro elemento compartido es que utilizan a la comunicación como herramienta para conocer todo lo que pasa en la organización. A través de la comunicación, la empresa es capaz de informar, retroalimentar, enseñar y aprender. Mediante sus canales, flujos y herramientas se sabe qué es lo que pasa dentro de ella, y lo que le afecta por fuera.
- Integrando las tres de manera complementaria, se puede decir que para lograr la meta organizacional: el desarrollo. Primero se estudia el comportamiento de las personas en los tres niveles, para conocer cómo afecta y en qué forma lo hace. Después de saber cómo se sienten, qué esperan, etc., se buscan ahora

estrategias y medios que les transmitan la información que se crea pertinente sobre dichos resultados. Basados en ellos también se implementarán programas de creatividad, liderazgo, capacitación, entre otros. Es decir, comenzará el proceso de aprendizaje controlado de la empresa, en el que además de crear la capacidad de reacción ante las circunstancias no previstas, la empresa aprenda a aprender y pueda prever los cambios o puede llegar a controlarlos. Todo ello dirigido con el enfoque de crecimiento, establecimiento y continuo desarrollo.

- De manera general, puede inferirse que las tres dan suma importancia al elemento humano, pues lo consideran como la base de toda organización, aún cuando ahora se compita con la tecnología.