



1

Marco del comportamiento organizacional

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Definir el área de aplicación del comportamiento organizacional.

Entender el significado de los roles de la administración en el ámbito del comportamiento organizacional.

Identificar cuáles son y cómo interactúan los niveles del comportamiento organizacional.

Conocer las aportaciones más importantes de las disciplinas que convergen en el comportamiento organizacional.

Desarrollar la habilidad para implementar un análisis de contexto con el propósito de gestionar el comportamiento organizacional.

La clave para comprender el comportamiento organizacional es la propia organización, pues es en ella en donde las personas interactúan en la realización de las tareas que permiten alcanzar los niveles de productividad y competitividad deseados.

Para que una organización coordine y estructure de manera intencionada sus recursos requiere una administración que trabaje de forma eficaz y eficiente a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de sus recursos. Estas funciones recaen en un cuerpo de administradores, quienes usualmente se ubican en tres niveles básicos: administradores de primera línea, gerentes de nivel medio y gerentes de nivel alto.

Si desean cumplir puntualmente su cometido, es preciso que los administradores cuenten con habilidades conceptuales y de trato personal, así como con técnicas cuya área de influencia cambia de acuerdo con la posición que ocupen en la organización.

Las diversas actividades que se llevan a cabo en ésta también pueden estructurarse con base en diez roles, subdivididos a su vez en tres categorías: interpersonales, informativos y decisionales. Cada rol representa diferentes iniciativas que los administradores asumen para satisfacer las funciones de planeación, organización, dirección y control.

De manera específica, el comportamiento organizacional (CO) es un campo interdisciplinario que aporta valiosos elementos de juicio para que las organizaciones comprendan la conducta individual y las relaciones que se establecen básicamente entre personas que conviven como compañeras o en un plano superior-subordinado. Además, permite examinar las relaciones que se dan tanto en grupos formales e informales como en equipos de trabajo, y conocer el desempeño de la organización como un sistema integrado.

El comportamiento organizacional interactúa con otras disciplinas, como la psicología, la sociología, la antropología, el derecho, la economía, la ciencia política, la ética, las matemáticas, la tecnología de la información y la administración.

Para obtener el perfil completo del comportamiento de una organización se puede utilizar el análisis de contexto, el cual incluye la exploración del ambiente externo, del ambiente externo de tarea y del ambiente interno.

LA ORGANIZACIÓN

Todas las organizaciones son entidades sociales coordinadas, que operan de manera deliberada para alcanzar metas específicas –tarea imposible de realizar por individuos que actuaran solos– a través de una estructura determinada. La diferencia estriba en los objetivos que persigue cada organización, y en el hecho de que unas ofrecen productos mientras otras brindan servicios, e incluso algunas ponen ambos a disposición de los consumidores. Por otro lado, el elemento clave de cada organización no es su instalación, maquinaria o equipo, sino su gente.

Las organizaciones estructuran sus recursos en departamentos o unidades de negocio, con la intención de lograr una mejor coordinación de sus actividades mediante el uso frecuente de empleados provenientes de diferentes áreas para trabajar en proyectos de manera conjunta, ya sea en equipos o en una red. Esto simplifica el flujo de la comunicación y los procesos de toma de decisiones, elimina instancias y favorece la relación entre unidades sustantivas y adjetivas; es también una forma de agilizar las acciones, mejorando la velocidad de respuesta al actuar de manera consistente con líneas de negocio bien definidas. Por otro lado, debe prestar mucha atención a todo lo que ocurre dentro y fuera de sus fronteras para responder o controlar elementos –competidores, clientes y proveedores–, e implementar estrategias que la ayuden a optimizar su poder de negociación.

De esta manera tanto las fronteras existentes entre unidades o departamentos como las que hay entre organizaciones son más flexibles y abiertas, a tal grado que fomentan la cooperación entre competidores al compartir información y recursos para obtener beneficios mutuos.

A través de todas estas actividades las organizaciones pueden hacer frente y adaptarse a los cambios para:

- Generar bienes y servicios de calidad.
- Impulsar la creatividad y la innovación.

- Utilizar de manera efectiva las tecnologías de la información y de manufactura.
- Desarrollar la capacidad de aprender de la experiencia.
- Constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto.
- Crear valor para sus grupos de interés.

LA ADMINISTRACIÓN

La administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización para lograr una ventaja competitiva sustentable. En otras palabras, es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones tendientes a estructurar y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las tareas necesarias para que los resultados de la organización estén dentro del rango deseado. Para lograr este objetivo, la administración divide sus funciones como se explica a continuación.



3cd486f3dd847d84e961d0c80b581519
ebrary

Planear

Planear es el proceso sistemático y estructurado que permite emplear la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, tomando en consideración la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

La planeación implica establecer un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, para: 1) definir los criterios que encaminarán las tareas al logro de objetivos y metas; 2) explotar las competencias centrales para incrementar las utilidades, expandir la participación en el mercado y afrontar la responsabilidad social; 3) comprometer los recursos necesarios para alcanzar metas; 4) transformar insumos en productos y servicios de calidad; y 5) alcanzar ventajas competitivas sustentables.

3cd486f3dd847d84e961d0c80b581519
ebrary

Organizar

Organizar es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas, interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de los objetivos compartidos por un grupo de personas.

Las organizaciones efectivas permiten coordinar de manera organizada los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros y de información, para lo cual deben considerar las siguientes acciones: 1) crear una estructura organizacional que defina con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad; 2) distribuir las funciones y delimitar los procesos para repartir de manera equitativa las cargas de trabajo; 3) generar una cultura organizacional acorde con el perfil de la organización; 4) gestionar sus recursos humanos de manera inteligente; y 5) visualizar el cambio como un incubador de ideas.

Dirigir

Dirigir es el proceso de guiar y proveer el soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización.

Para poder encaminar los esfuerzos en ese sentido, la dirección debe pensar en términos de: 1) liderazgo, al inspirar a las personas a implementar de la mejor manera sus acciones; 2) comunicar, para ayudarlas a comprender el significado de lo que hacen; 3) motivar, para dar sentido al esfuerzo personal y grupal; 4) fortalecer los grupos y equipos de trabajo

3cd486f3dd847d84e961d0c80b581519
ebrary

para hacerlos productivos; 5) manejar en forma adecuada el estrés, el conflicto y la crisis para transformarlos en fuente de aprendizaje; 6) capitalizar el empleo de los recursos de tecnología de la información para alcanzar los resultados propuestos; 7) manejar puntualmente el riesgo y la incertidumbre para mejorar el proceso de la toma de decisiones; y 8) promover la creatividad y la innovación para crear valor.

Controlar

Controlar es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño.

El proceso de control establece los niveles de prevención, seguimiento y corrección en los diferentes ámbitos de operación al: 1) establecer estándares; 2) medir el desempeño; 3) comparar el desempeño contra los estándares; 4) evaluar los resultados; 5) ajustar los estándares (en caso necesario); y 6) emprender acciones.

Las cuatro funciones –planear, organizar, dirigir y controlar– son esenciales en el trabajo de un administrador.

3cd486f3dd847d84e961d0c80b581519

ebrary

Tipos de administrador

Para trabajar con efectividad, las organizaciones integran cuerpos de administradores que tengan la capacidad de trabajar en conjunto de forma deliberada. Existen muchos tipos de administradores y, por otro lado, los puestos administrativos difieren mucho unos de otros de acuerdo con el nivel de responsabilidad que se les asigna.¹

Niveles de administración

Los tres niveles de administración a los que las organizaciones recurren con mayor frecuencia son: administradores de primera línea, administradores de nivel medio y administradores de nivel alto.

Administradores de primera línea. Son quienes realizan el trabajo básico de la organización: tienen a su cargo la salida de productos y servicios, y la transformación primaria de entradas en salidas. Este nivel enlaza las operaciones de las diferentes áreas o departamentos, por lo que sus responsables dedican buena parte de su tiempo a supervisar personal y colaborar con otros administradores de su mismo nivel. Para responder a las obligaciones inherentes a su puesto deben tener una sólida formación y experiencia técnica, características que les permiten adaptarse al entorno y garantizar que la operación marche sin dificultades. Algunos de los títulos con los que se les identifica a los administradores de primera línea son jefe de oficina, sección o mesa, responsable de área o proyecto, o líder de equipo.

3cd486f3dd847d84e961d0c80b581519

ebrary

Administradores de nivel medio. También conocidos como “mandos medios”, son los responsables de convertir los objetivos de la alta dirección en metas y planes específicos que implementarán los administradores de primera línea. Asimismo son los encargados de dirigir y coordinar las actividades del personal de apoyo, como secretarías, recepcionistas y asistentes, entre otros. Dado que fungen como enlace entre lo que la alta dirección ordena y lo que los administradores de primera línea pueden hacer, con frecuencia destinan gran parte de su tiempo a: asistir –o presidir– a reuniones y sesiones de grupos o equipos de trabajo para supervisar las condiciones en que se comercializan los productos y se brindan servicios a los clientes; revisar los planes de trabajo; apoyar a los administradores de primera línea y a otros gerentes de nivel medio en el establecimiento de prioridades, en la resolución de problemas, en la coordinación de sus actividades y en la asignación de recursos; formular criterios para evaluar el desempeño y traducir operativamente los proyectos de

¹ Jones, Gareth R. y George, Jennifer M., *Administración contemporánea*, 4a edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., México, 2006.

3cd486f3dd847d84e961d0c80b581519

ebrary

la organización. Estos administradores suelen ostentar títulos como director o gerente de área, jefe de departamento, jefe de unidad o área.

Administradores de nivel alto. Conocidos también como “altos directivos”, son los responsables de dirigir y coordinar las diferentes partes de la organización delineando guías, estrategias, políticas y metas para todos sus elementos o para sus divisiones más importantes. Asimismo llevan a cabo la interconexión de fronteras para relacionar todas las áreas en torno de un propósito.

Los administradores de nivel alto destinan la mayor parte de su tiempo a planear y dirigir, por lo que interactúan con personas clave no sólo de su organización, sino también de otras; además suelen manejar las relaciones públicas de ésta, así que por lo general están sometidos a muchas presiones y compromisos, lo cual los obliga a desarrollar la capacidad de responder a las crisis y preservar la imagen de la organización. Algunos de los títulos que ostentan estos administradores son presidente, vicepresidente, jefe ejecutivo, director o subdirector general, gerente general o director divisional.

Habilidades del administrador

3cd486f3dd847d84e961d0c80b581519
ebrary

La educación y la experiencia adquiridas por los administradores a lo largo de su vida profesional son fundamentales para desarrollar las habilidades que permiten lograr los resultados demandados por la organización con el objetivo de posicionarse y lograr ventajas competitivas sustentables. Dichas habilidades pueden agruparse en tres categorías clave: conceptuales, de trato personal y técnicas. El grado de desarrollo alcanzado por el administrador en las mismas depende de su trayectoria y de las posiciones que ha ocupado en la jerarquía de la organización. El ejercicio de estas habilidades en todas las etapas del proceso administrativo es una constante; no obstante, en la práctica existe una tendencia a la utilización intensiva de algunas de ellas. Por ejemplo, en general planear y organizar exigen más habilidades conceptuales, en tanto que dirigir demanda mayores habilidades de trato personal, y controlar más habilidades técnicas.²

Habilidades conceptuales. Las habilidades conceptuales se demuestran en la capacidad de pensar y forjar abstracciones sobre situaciones reales o teóricas, contemplar la organización como un todo, representar las relaciones entre sus partes, visualizar la forma en que la organización interactúa con su entorno, así como concebir causas y efectos al formular diagnósticos respecto de una situación determinada.

La educación formal y la capacitación son muy importantes para adquirir habilidades conceptuales. Los estudios a nivel técnico, de licenciatura o posgrado en administración general, estratégica, del conocimiento, de operaciones, por procesos, por valores y por competencias, aunados a los conocimientos en finanzas corporativas, marketing estratégico, tecnología de la información, inteligencia de negocios y sistemas de información, son indispensables para el buen desempeño de los administradores.

Por otro lado, con el propósito de perfilarlos a nuevos puestos, las organizaciones tienden a enriquecer las habilidades de sus mandos administrativos fomentando su participación activa en eventos de formación, capacitación, desarrollo y actualización, así como foros, seminarios, congresos, paneles, encuentros, cursos, talleres o conferencias.

Habilidades de trato personal. Las habilidades de trato personal son las que tienen que ver con la interacción efectiva con las personas. La capacidad de trabajar bien con los demás –tanto de manera individual como en grupo– exige mostrar una actitud positiva, respetarlos, expresar verbalmente y por escrito las ideas con claridad, y saber negociar.

Al igual que las habilidades conceptuales, las de trato personal pueden adquirirse mediante la educación y la capacitación, pero también a través de la experiencia y el conocimiento de las áreas sustantivas de la organización, lo cual sólo es posible estando en

² Robbins, Stephen P. y DeCenzo, David A., *Fundamentos de administración*, 6a edición, Pearson Educación de México 2009.

3cd486f3dd847d84e961d0c80b581519
ebrary

contacto cotidiano con las iniciativas o programas orientados a la generación de resultados específicos de acuerdo con su objeto y/o atribuciones esenciales, así como con la estrategia y las competencias centrales. De igual manera, las habilidades de trato personal se ven enriquecidas por el conocimiento de las áreas adjetivas, el cual se da a través de la constante implementación de decisiones de orden administrativo para el empleo puntual de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos como soporte a las áreas o proyectos sustantivos en la organización.

Habilidades técnicas. Las habilidades técnicas involucran el conocimiento y experiencia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específicos que ocupa el administrador en la organización. Algunos ejemplos son: el conocimiento de los esfuerzos llevados a cabo en el pasado por la organización en un ámbito determinado, condición que abre la posibilidad de capitalizar la experiencia adquirida en la implementación de medidas para elevar el desempeño; el conocimiento de tareas similares realizadas en otras organizaciones, industrias y sectores; el conocimiento derivado de la capacitación, formación o simulación obtenidas en los centros de trabajo o estudio; el conocimiento generado por la participación en todo tipo de análisis o diagnosis administrativos; y el conocimiento de sistemas, procesos, funciones, métodos y técnicas de trabajo producto de la experiencia adquirida por posición jerárquica o grupal, respeto, capacidad e interacción con el entorno.

Para que un administrador sea efectivo es preciso que domine de manera equilibrada sus habilidades conceptuales, de trato personal y técnicas para alcanzar los resultados deseados. En la medida en que carezca de una de ellas o las utilice inadecuadamente, sus acciones perderán cohesión y no lograrán el impacto que se pretende.



ROLES DE LA ADMINISTRACIÓN

Henry Mintzberg identificó diez roles que los administradores asumen cuando planean, organizan, dirigen y controlan los recursos de la organización,³ mismos que representan los comportamientos o actividades conductuales que se ponen en práctica para desempeñar un trabajo. Vale la pena comentar, sin embargo, que aunque es conveniente identificar los componentes del trabajo del administrador para entender las actividades que éste emprende, resulta fundamental tener en cuenta que la administración no puede practicarse como un conjunto de partes independientes; por el contrario, cada uno de los roles interactúa con los demás y constituye junto con ellos un todo unificado.

³ Mintzberg, Henry, *The nature of managerial work*, Nueva York, Harper & Row, 1972.

Como se muestra en la figura anterior, este enfoque nos permite analizar los roles dividiéndolos en tres categorías: interpersonales, informativos y decisionales.

Roles interpersonales

Rol de representación. Lo asumen los administradores cuando cumplen deberes legales, ceremoniales y simbólicos en nombre de la organización. En general a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de ésta, pero los administradores de cualquier nivel pueden recibir la encomienda de realizar las siguientes actividades:

- Efectuar negociaciones con proveedores, clientes y otros miembros de los grupos de interés.
- Autorizar cambios en las plantillas de personal, en la asignación de responsabilidades o en los puestos desempeñados.
- Firmar documentos como permisos, licencias, cheques, contratos, etcétera.
- Encabezar reuniones de trabajo o eventos de la organización.

Rol de líder. Los administradores asumen el rol de líder cuando realizan cualquier tarea que se les haya confiado para que la organización opere de manera eficaz, por lo tanto, se trata de un rol clave. Algunas de las actividades de liderazgo que desempeña el administrador son:

- Actuar como *coach*, tutor, consejero o mentor.
- Lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.
- Transmitir energía para sostener y dar sentido al esfuerzo del personal.
- Integrar habilidades y conocimientos para cumplir un propósito común.
- Calibrar las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento, así como el nivel de desempeño de la organización.
- Manejar con efectividad el proceso de toma de decisiones para minimizar errores y maximizar resultados.

Rol de enlace. El rol de enlace está relacionado con la forma de interactuar con personas externas a la organización. Fungir como enlace significa crear toda una red de contactos para ampliar el campo de desarrollo y mejorar las relaciones de la organización. Algunas de las actividades de la función de enlace son:

- Intervenir en las iniciativas para buscar el acercamiento con otras organizaciones.
- Mediar para resolver problemas o aclarar dudas a los grupos de interés con los que interactúa la organización.
- Formar parte de órganos colegiados junto con integrantes de otras unidades de la organización.
- Asistir a reuniones de autoridades normativas, asociaciones de profesionales u organismos que dictan pautas para el desempeño de la organización.

Roles informativos

Rol de supervisión. Los administradores ejercen el rol de supervisión cuando se convierten en un centro de información, la cual debe ser objeto de un análisis para detectar debilidades y oportunidades. Parte de esta información se transmite a otras personas de la organización o a gente externa. La información se gestiona mediante acciones como:

- Monitorear el desempeño organizacional de acuerdo con las metas establecidas.
- Preparar comunicaciones como oficios, circulares, memorandos, etc., para dictar criterios tendientes a elevar el desempeño y mejorar el manejo de la información.
- Analizar las tendencias del sector y giro industrial en el que se desempeña la organización.
- Implementar procesos de *benchmarking* para proponer mejoras a los procesos de producción y a la prestación de servicios.
- Fortalecer la cadena de mando de la organización.

Rol de difusión. Los administradores desempeñan el rol de difusión al enviar información proveniente del exterior o generada internamente al resto de la organización. Parte de ésta es formulada por la alta dirección, así que su acceso es restringido y su manejo debe ser cauteloso; otra, en particular la de carácter técnico, requiere expresarse en lenguaje comprensible para todos los niveles de la organización, lo cual obliga a los administradores a simplificarla y difundirla con claridad. La difusión de la información incluye acciones como las siguientes:

- Actualizar y divulgar normas de desempeño.
- Enterar al personal de los criterios dictados por el corporativo y los grupos de filiación.
- Comunicar la posición competitiva de la organización.
- Mantener informado al personal sobre los avances, logros y obstáculos que la organización ha enfrentado.

Rol de comunicador. El rol de portavoz corresponde a quien emite los comunicados formulados por la organización para las instancias con las que interactúa, así como para cumplir con sus obligaciones normativas. Los administradores fungen como representantes de relaciones públicas o comunicación social e institucional de la organización, por lo que en ellos recae la responsabilidad de preservar su buena imagen. La tarea del vocero incluye actividades tales como:

- Diseñar e implementar una base de información para dar soporte a las decisiones que deban hacerse públicas.
- Desarrollar la estrategia de acción comunicativa.
- Preparar comunicados para el corporativo, los grupos de filiación, los asociados, los sindicatos, la prensa y las revistas especializadas.
- Informar a las autoridades que norman las acciones de la organización sobre las actividades que ésta realiza.
- Mantener una buena relación con los grupos de interés.

Roles decisionales

Rol de emprendedor. El administrador interpreta el rol de emprendedor al fomentar la innovación y la creatividad, convirtiéndolas en fuente de cambio para fortalecer la cadena de valor; también lo asume cuando lleva a cabo las actividades necesarias para hacer más permeable la organización. Los siguientes son algunos ejemplos de las acciones del emprendedor:

- Crear las condiciones para fomentar la innovación y la creatividad del personal.
- Impulsar el uso de certámenes, foros de discusión, encuentros, ferias, exposiciones y todo tipo de recursos orientados a promover la mejora continua.
- Promover el desarrollo de productos y servicios competitivos, con base en cualidades distintivas respecto de los que prevalecen en el mercado.
- Desarrollar el espíritu emprendedor como una forma de innovar valor.

Rol de manejador de problemas. Los administradores desempeñan el rol de manejador de problemas cuando coadyuvan a prever, afrontar y resolver contingencias o situaciones que se salen de control. Debido a que la magnitud de las contingencias puede hacerlas desembocar en crisis, también debe preparar criterios de acción para su manejo, e incluso integrar equipos para afrontarla. Entre las actividades más relevantes que un administrador debe poner en práctica para el manejo de problemas destacan las siguientes:

- Formular planes de contingencia.
- Contar con un registro estadístico de los elementos individuales, grupales, organizacionales y extraorganizacionales que influyen en las causas de estrés, conflicto y crisis.
- Llevar un control de las incidencias del nivel de tolerancia al agotamiento.
- Actuar como mediador en la resolución de conflictos laborales.
- Convertir el conflicto en una fuente de aprendizaje organizacional.

Rol de asignación de recursos. El administrador asume el rol de asignación de recursos cuando hace frente a la necesidad de manejar racionalmente los recursos de la organización. Las medidas que tome deben encaminarse a crear condiciones laborales que permitan el desempeño adecuado del personal, atender los compromisos importantes, no los urgentes, y cumplir con la responsabilidad social de la organización. Este rol se lleva a la práctica mediante acciones como las que se listan a continuación:

- Autorizar la asignación de recursos a los proyectos prioritarios de la organización.
- Dictar las políticas necesarias para justificar el destino de las partidas presupuestales.
- Crear un fondo para contingencias o siniestros.
- Preparar los criterios para la integración de los programas anual y operativo de la organización.
- Destinar recursos a las aportaciones para cumplir con su responsabilidad discrecional como parte del desempeño social corporativo.

Rol de negociación. El rol de negociación se refiere al papel que debe adoptar un administrador al representar la organización en transacciones rutinarias y extraordinarias; al fungir como elemento de enlace para cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes; al funcionar como factor de equilibrio en caso de negociaciones estratégicas; y al sentar las bases de acción en caso de cambios en la economía. Para todos estos efectos, la negociación puede contemplar actividades como:

- Atender a clientes y proveedores cuya relación con la organización requiere condiciones especiales.
- Resolver controversias con autoridades normativas.
- Negociar contratos con sindicatos.
- Firmar acuerdos, convenios o tratados con organizaciones nacionales e internacionales.
- Integrar paquetes económicos en caso de cambios drásticos en las condiciones de operación de la organización (debido a huelgas o devaluaciones, por ejemplo).
- Formar parte del equipo de transición en caso de cambios en las condiciones laborales.
- También existe un rol de negociador interno ante desaveniencias entre grupos, equipos, áreas o personas.

Aun cuando los administradores son responsables de asumir los diez roles según convenga, el grado de importancia de éstos y de los papeles que desempeñan varía en función de sus labores.

La capacidad para reconocer el rol correcto que se debe asumir en cada situación y la habilidad para cambiar de uno a otro con naturalidad son características del administrador efectivo. Funciones, habilidades y roles están estrechamente relacionados, y constituyen algunas de las facetas que fundamentan el estudio del comportamiento organizacional.

INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Concepto

El comportamiento organizacional, comúnmente conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de ésta.⁴

⁴ Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., *Comportamiento organizacional*, 13a edición, Pearson Educación de México, 2009.

Características del CO

Como campo de estudio de lo que las personas hacen en las organizaciones y de cómo repercute su conducta en la dinámica y forma de equilibrar el trabajo, en su crecimiento y en la búsqueda de objetivos y metas personales y profesionales, el CO:

1. Es multidisciplinario.
2. Representa un método para promover la transmisión de ideas, de información y emociones de manera clara y abierta.
3. Constituye un mecanismo de retroalimentación para ajustar y mejorar las condiciones de trabajo.
4. Es una forma de identificar y entender cómo influyen los valores relacionados con el trabajo en las decisiones de la organización.
5. Es la vía para aplicar métodos y tecnologías que faciliten una efectiva toma de decisiones.
6. Es la alternativa para evaluar el desempeño de los diferentes niveles de la organización, y emprender las acciones correctivas necesarias.

Criterios de apoyo

El comportamiento organizacional encauza sus acciones de manera ordenada y sistemática para lograr que las personas y las organizaciones desarrollen todo su potencial, considerando los criterios siguientes:

1. *Describir* cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
2. *Entender* la razón de cómo se comportan las personas.
3. *Prever* el comportamiento futuro de las personas.
4. *Controlar* el comportamiento de las personas.
5. *Mejorar* el desempeño de las personas.

Estos criterios son un gran apoyo para comprender la interacción entre las personas y las organizaciones, y entender de qué forma se puede transformar el escenario organizacional para alcanzar resultados en términos de rendimiento (cantidad y calidad de bienes y servicios), satisfacción (índice de productividad), y crecimiento y desarrollo personales (mayor conocimiento, habilidades y destrezas).

Utilidad del CO

Los recursos que el CO emplea para analizar las interacciones y el funcionamiento organizacional son de espectro amplio, y abarcan un abanico de fenómenos individuales, grupales y organizacionales. A esto se debe que una ventaja competitiva suele basarse en la agrupación de varios recursos. Algunos de esos recursos son tangibles (es decir, pueden verse y cuantificarse), y otros intangibles (por lo general, patrones de comportamiento difíciles de imitar). De manera más puntual, cada uno de estos recursos representa las siguientes ventajas específicas para el CO:

Recursos tangibles

- Contribuyen a fortalecer los procesos de toma de decisiones en la organización, al disminuir la incertidumbre y ampliar la certeza.
- Alinean la estructura organizacional con el perfil del personal que ocupa los puestos.
- Constituyen una alternativa viable para que la organización convierta sus debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.
- Mejoran la capacidad para atraer, desarrollar y retener gente talentosa.
- Abren la posibilidad de mejorar los productos y servicios de la organización a través de un trabajo con más cohesión.
- Sientan las bases para la gestión del sistema de calidad.

Recursos intangibles

- Administran el intelecto para convertirlo en una ventaja competitiva.
- Representan un mecanismo integrador de la fuerza de trabajo.
- Agrupan ideas y conocimientos para fortalecer capacidades medulares.
- Desarrollan la capacidad de capitalizar las líneas subyacentes de la cultura organizacional.
- Son una fuente de energía para consolidar un cambio organizacional.
- Crean las condiciones para mejorar la calidad de vida de la organización.

Niveles del CO

El análisis del comportamiento organizacional puede llevarse a cabo desde tres diferentes niveles: de individuos, de grupos y equipos, y del sistema organizacional. A continuación se explica cada uno de ellos.

Nivel de individuos. Visualiza el comportamiento organizacional de un individuo como parte integrante de la fuerza laboral de la organización. Esta perspectiva puede ser subjetiva, en tanto es posible que el individuo esté incorporado a la organización de tiempo atrás o sea una contratación reciente. Además, su comportamiento en el trabajo dependerá de características personales, como su edad, sexo, estado civil y condición física; de características de personalidad, como su estabilidad emocional, actitud, objetividad y valores; de características de formación, como su nivel de preparación, experiencia, destreza y habilidades, y de la posición que ocupe en la jerarquía organizacional: en la medida en que el individuo ocupe un puesto de mayor responsabilidad, su comportamiento influirá más en los procesos de toma de decisiones.

Nivel de grupos y equipos. Enfoca el comportamiento de la organización de acuerdo con la habilidad de sus miembros para desarrollar, apoyar y dirigir grupos y equipos que permitan alcanzar las metas organizacionales. Para que las iniciativas destinadas al manejo efectivo de este recurso funcionen, es preciso: saber en qué circunstancias es conveniente integrarlo y cuál es el tipo que debe adoptar; participar o encauzar el establecimiento de metas claras de desempeño; definir la forma para interactuar; perfilar un proceso de toma de decisiones acorde con su estructura; solucionar los conflictos, aminorar el estrés, y evitar en lo posible las crisis; amalgamar las responsabilidades individuales y de conjunto para el ejercicio de un liderazgo auténtico; y evaluar el desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la organización –tanto en bloque como particularmente– para determinar el grado de logro de las metas establecidas y, cuando sea necesario, emprender las acciones necesarias para corregir el rumbo.

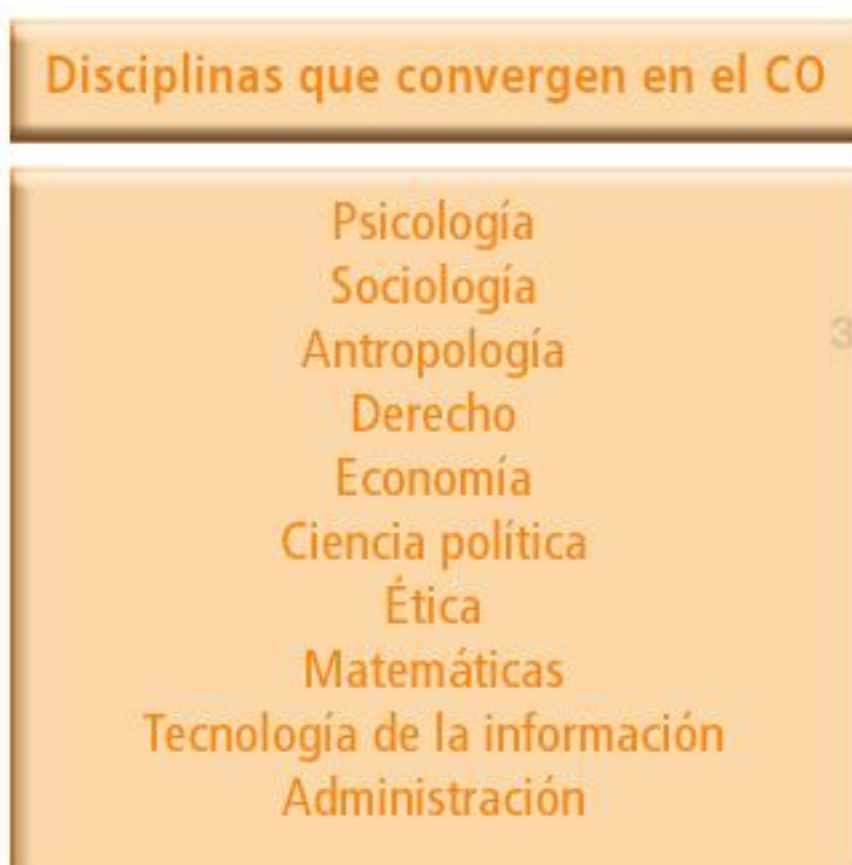
Nivel del sistema organizacional. Considera el comportamiento organizacional como una forma de analizar el desempeño de una entidad social orientada a la consecución de metas a través de un sistema coordinado, estructurado y vinculado con el entorno. Los componentes del sistema son los grupos, unidades, procesos, funciones, puestos, políticas y normas para manejar sus recursos humanos y su cultura organizacional, enlazados en una tecnología de trabajo cifrada en sus competencias centrales.

Cuando se estudia el comportamiento de varias organizaciones el sistema alcanza el rango de interorganizacional. Entre las facetas más representativas que asume la organización bajo este enfoque están:

- a) Como parte de un corporativo en el mismo giro industrial. En este caso las organizaciones son dirigidas con directrices uniformes y criterios de acción de apoyo mutuo, interrelacionando sus proyectos para aumentar el poder de negociación con proveedores y compradores, reducir costos a través de economías de escala por volúmenes de producción, optimizar el uso de recursos mediante economías de alcance al compartir recursos entre negocios, y alcanzar mayores beneficios

económicos a través de economías de ubicación al crear valor en una ubicación óptima.

- b) Como integrante de un conglomerado de organizaciones que trazan estrategias de negocio para fortalecer su posición competitiva en más de un giro industrial o sector de actividad, para lograr una eficiencia superior que se traduzca en: mejores niveles de productividad y aprendizaje; una mayor calidad cifrada en dimensiones de confiabilidad y desarrollo de atributos superiores; una mejor capacidad de respuesta con un enfoque al cliente para satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas, y una innovación sobresaliente asociada con el manejo inteligente de la cadena de valor.

3cd486f3dd847d84e961d0c80b581519
ebrary

Disciplinas que convergen en el CO

Hemos mencionado antes que el comportamiento organizacional interactúa con otras disciplinas, algunas de ellas conductuales y otras del campo de las ciencias sociales y administrativas, mismas que analizaremos en la sección siguiente.

La *psicología* es la disciplina que estudia los procesos mentales en sus tres dimensiones –cognitiva, afectiva y conductual– para conocer, comprender, explicar, modificar e incluso predecir el comportamiento de los seres humanos. Entre las ramas de esta disciplina que mayor aplicación tienen en las organizaciones están:

- *Psicología social*. Explica de qué manera inciden los procesos psicológicos en el funcionamiento social y cómo se da la interacción entre individuo y sociedad, con el propósito de entender los aspectos sociales del comportamiento.
- *Psicología clínica*. Se encarga de la investigación de todos los factores que afectan la salud mental o que pueden generar malestar en los individuos, con el objetivo de evaluarlos, diagnosticarlos, tratarlos y prevenirlos.

La *sociología* es una disciplina que estudia la sociedad como conjunto de individuos que viven agrupados en diversos tipos de asociaciones, colectividades y organizaciones. La sociología de las organizaciones analiza el ámbito en que interactúan los sistemas individuales, de grupos y equipos, y organizaciones y éstos entre sí, su cultura, sus relaciones de poder y liderazgo y el sistema sociotécnico.

La *antropología* estudia el origen y desarrollo del ser humano, y sus modos de comportamiento a través del tiempo. Esta disciplina combina diferentes enfoques de estudio, por lo que representa una visión holística. Al ubicar al hombre en el marco de la sociedad y cultura a las que pertenece, los trabajos en este campo resultan de gran ayuda para comprender las diferencias conductuales entre individuos de distintas nacionalidades o que se desarrollan en diferentes organizaciones.

El *derecho* es la disciplina orientada al análisis y la estructuración del orden normativo de la conducta en sociedad, utilizando como criterios enunciados de justicia y equidad. Además, agrupa las normas que regulan la convivencia social y permiten resolver problemas

3cd486f3dd847d84e961d0c80b581519
ebrary3cd486f3dd847d84e961d0c80b581519
ebrary

interpersonales, y determina la base legal que deben acatar las organizaciones para regular su funcionamiento.

La *economía* es la disciplina que se ocupa de estudiar los factores relacionados con la satisfacción de las necesidades fundamentales de los individuos y la sociedad, tanto en el orden material (alimento, vestido y vivienda) como no material (educación y cultura), así como las actividades productivas que se requieren para generar los bienes y servicios. A su vez, la *microeconomía* es una parte de la economía que estudia el tipo de comportamiento económico que ponen en práctica las organizaciones y sus grupos de interés, representados por el grupo de mercado de capitales (accionistas y principales proveedores de capital), el grupo del mercado de productos (principales clientes de la organización, proveedores, comunidad y sindicatos), y el grupo organizacional (todos los empleados de los distintos niveles jerárquicos).

La *ciencia política* se ocupa del conocimiento riguroso, sistemático y objetivo de los hechos y fenómenos que conforman la realidad política. Entre otros elementos de análisis, estudia el comportamiento de los individuos y grupos, de los partidos políticos y de las instituciones para describir, explicar y formular predicciones sobre hechos y fenómenos políticos que permitan entender las normas, ideologías, doctrinas, creencias y valores que afectan las organizaciones.

La *ética* es una disciplina filosófica relacionada con la moral pero, a diferencia de ésta, no pretende indicar qué es bueno y qué es malo, sino desarrollar normas y valores universales —compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, responsabilidad, etc.— para saber cómo actuar en un marco de respeto hacia los demás. En el entorno organizacional su papel es fundamental para el funcionamiento armónico de las relaciones interpersonales, laborales, empresariales y sociales.

Las *matemáticas* constituyen la disciplina que estudia los números, símbolos y formas y las relaciones entre los mismos. En otras palabras, podemos afirmar que su objetivo es la investigación de estructuras abstractas definidas a partir de axiomas, utilizando la lógica y una notación específica; es también la ciencia de las relaciones espaciales y cuantitativas. Entre las principales herramientas que diferentes ramas de las matemáticas aportan al análisis organizacional encontramos:

- La *estadística*. Recolección, estudio e interpretación de los datos obtenidos con la finalidad de explicar condiciones regulares en fenómenos de tipo aleatorio (es decir, no previsible).
- El *muestreo*. Inferencia de información acerca de un “universo” a partir del estudio de una parte representativa del mismo.
- El *análisis de series de tiempos*. Interpretación de una serie de datos, observaciones o valores (hechos, costos, elementos de producción, rotación de personal) obtenidos en momentos determinados con el objetivo de extraer información representativa de su comportamiento y/o relaciones.
- La *programación lineal*. Procedimiento matemático para resolver problemas indeterminados (por ejemplo, la asignación óptima de recursos en relación con un objetivo) a través de ecuaciones lineales, con el fin de minimizar costos y maximizar beneficios.
- La *simulación*. Se refiere a la imitación o modelado matemático de una operación o un método antes de su ejecución real, reproduciendo situaciones que sería difícil o incosteable experimentar en la práctica. La simulación permite tomar decisiones con un grado razonable de certidumbre, toda vez que se efectúan representaciones con datos numéricos para someter a prueba todas las combinaciones que pudieran presentarse en la realidad.

La *tecnología de la información* es la disciplina que se enfoca al estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte, dirección y control de los sistemas de información computarizados, en particular de aquellos destinados a la administración de datos, redes, ingeniería de hardware, diseño de programas y bases de datos. En la perspectiva organizacional su papel consiste en delinear la plataforma tecnológica para el manejo efectivo de los flujos y procesos de la información y los sistemas estratégicos. Cuando combina las tecnologías de computación y comunicación se le conoce como *infotech*.

La *administración* es la disciplina que se encarga de estudiar cómo se estructuran las organizaciones y de qué manera manejan sus recursos –su personal y las competencias del mismo (conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes), materias primas, maquinaria y equipos, plataformas de tecnología de información, infraestructura y capital económico– para alcanzar sus metas con eficiencia y eficacia.

Una de las ramas de la administración que más inciden en el comportamiento organizacional es la que se ocupa de los recursos humanos, en la cual recae la responsabilidad de captar, seleccionar, emplear, desarrollar y retener a las personas que integran la fuerza de trabajo de una organización. En concreto, esta función busca facilitar que las aportaciones realizadas por los empleados contribuyan efectivamente a alcanzar las metas planteadas, para lo cual implementa enfoques administrativos como los siguientes:

- *Administración por competencias.* Proceso de identificación, atracción, organización y desarrollo de talentos para orientarlos al logro de resultados, alineando la cultura organizacional, los roles y responsabilidades de los procesos de negocio, y los sistemas de evaluación del desempeño. Es el sistema que administra los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes para desempeñar roles en la organización vinculados a los procesos y objetivos organizacionales. La administración por competencias implica *Administración del conocimiento*.
- *Administración del conocimiento.* Proceso sistemático para encontrar, seleccionar, organizar, disponer, presentar y compartir información con el propósito de transformarla en conocimiento, así como promover una cultura de aprendizaje continuo para su adecuado aprovechamiento.
- *Administración por valores.* Práctica de motivación para todos los integrantes de la organización o para quienes interactúan con ella; su intención es generar un proceso de colaboración y trabajo conjunto que permita pensar y expresar ideas libremente, convirtiendo los valores en la base para la toma de las decisiones y en el cimiento de un clima de seguridad y confianza.
- *Administración de la diversidad.* Tipo de gestión que se basa en la capacidad de apreciar las características distintivas de los individuos y de los grupos e impulsar un ambiente de inclusión.
- *Administración del cambio.* Proceso continuo de adaptación a un entorno dinámico, mediante la aplicación de nuevos conocimientos a la búsqueda de mejoras constantes, así como al desarrollo de la creatividad y de nuevos enfoques.
- *Desarrollo organizacional.* Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización, para mejorar sistemáticamente su funcionamiento en todos los niveles.
- *Empowerment.* Proceso mediante el cual se asigna al personal de la organización el derecho de actuar y tomar decisiones en ciertas áreas, promoviendo un aumento de su confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso.
- *Coaching.* Sistema de apoyo para el aprendizaje, el desarrollo y el desempeño, que permite guiar, acompañar y apuntalar la definición, ejecución y revisión de los planes de desarrollo individuales.
- *Mentoring.* Formación voluntaria de pares mentor-discípulo para promover el desarrollo de nuevos ejecutivos (discípulos), asesorados y apoyados por ejecutivos de amplia experiencia (mentores).
- *Tutoring.* Atención personalizada que brinda un tutor a una persona, sea cara a cara o a distancia, para reforzar su autoestima y seguridad personal.
- *Benchmarking.* Proceso de evaluación comparativa en el que las compañías analizan la manera en que otras empresas logran un mejor desempeño en áreas o funciones clave de su gestión y, con base en sus descubrimientos, tratan de imitarlas o mejorarlas.
- *Outsourcing.* Proceso consistente en la desincorporación de áreas de la organización y sustituirlas mediante la subcontratación de servicios a terceros. Su propósito es racionalizar recursos, elevar el desempeño, acceder a una tecnología más avanzada, y mejorar la calidad de los productos y servicios.

- *Inplacement*. Implementación de iniciativas tendientes a atraer, retener y desarrollar una fuerza de trabajo con grandes habilidades y dedicada al aprendizaje continuo.
- *Outplacement*. Proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación, dirigido a quienes están por egresar o ser transferidos de una organización, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación en el menor tiempo posible.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISIS DE CONTEXTO

El análisis de contexto es un elemento primordial para determinar el comportamiento de una organización. La pluralidad de este enfoque incluye un extenso juego de variables que permite conocer los elementos estratégicos que inciden de manera directa e indirecta en su desempeño. Tomando en consideración el gran número de aspectos que abarca y los factores que se desprenden de cada uno de ellos, es conveniente partir de una división del entorno general en las categorías siguientes: entorno externo, entorno de tarea y entorno interno. El *entorno externo* agrupa los factores que suelen influir en el *entorno de tarea* y, por ende, en la propia organización. El *entorno interno* se refiere a los factores que afectan la forma de operar de la organización.

El análisis de estos entornos implica cuatro actividades básicas: a) *exploración*, esto es, identificar las variables representativas; b) *monitoreo* para detectar el significado de las variables; c) *perspectiva*, que es una forma de focalizar las variables; y d) *evaluación*, es decir, una ponderación de la importancia que dichas variables tienen para las estrategias y la administración de la organización.



ENTORNO EXTERNO

Los efectos de este entorno en el comportamiento organizacional incluyen aspectos socio-culturales, económicos, político-legales, tecnológicos y globales.⁵ Veamos a continuación de qué constan cada uno de ellos.

Aspectos socioculturales. Están constituidos por factores demográficos de la población organizacional (tamaño, estructura de los grupos de edad, distribución geográfica, composición étnica, distribución del ingreso), y por sus valores sociales, lenguaje, religión, actitud, estructuras sociales y educación.

Determinar el *tamaño de la población* –tomando en cuenta factores como la tasa de natalidad y el nivel educativo de una sociedad– es fundamental para responder a la oferta de trabajo, puesto que de él depende la capacidad para manejar los insumos y los productos de las organizaciones.

Por su parte, la *estructura de los grupos de edad* es una determinante clave de los niveles de productividad y de la capacidad de respuesta de la organización, lo que se traduce en una mejor calidad de vida laboral. Una manera de abordarla consiste en considerar algunas de las generaciones cuyas experiencias han sido críticas en el comportamiento de las organizaciones durante sus periodos de desarrollo; un ejemplo es el modelo siguiente, que hace referencia a las generaciones que gestaron la economía estadounidense (y en buena medida, occidental) en el último siglo:

- **Veteranos** (1922-1943): representan una riqueza de tradición y sabiduría. Han sido una fuerza estabilizadora en las organizaciones durante décadas.
- **Baby boomers** (1943-1960): responsables de experimentar nuevos estilos de vida y cuestionar el estatus quo, son los principales promotores de la participación, el espíritu y el corazón en la organización, así como de crear un campo de trabajo equitativo.
- **Generación X** (1960-1980): suelen tener un amplio bagaje de conocimientos tecnológicos, lo que los hace adoptar un aire de independencia y escepticismo respecto de las instituciones y la jerarquía. Son emprendedores y aprecian el cambio. Están más comprometidos con su vocación que con una organización. Los miembros de esta generación se interesan más que sus predecesores por lograr un balance en sus vidas, por eso “trabajan para vivir” en lugar de “vivir para trabajar”.
- **Nexters** (1980-): comparten una actitud optimista, producto de la esmerada educación que sus padres han tratado de brindarles. Ponen en duda la justicia de las categorizaciones raciales y sexuales tradicionales, y su desarrollo está fuertemente influido por su cercanía con la tecnología de la información.

Como resulta evidente, las distintas configuraciones que asuma la estructura de los grupos de edad producirán importantes repercusiones en la economía de las organizaciones.

En cuanto a la *distribución geográfica*, se trata de un factor que suele modificar de manera importante las condiciones de trabajo, por ejemplo: en la actualidad buena parte de la población es propensa a moverse de las zonas metropolitanas a otras menos urbanizadas gracias a los beneficios que ofrecen el trabajo a distancia y las estrategias para obtener economías de ubicación. Estas tendencias han modificado las bases de tributación, el nivel de apoyo y las tarifas arancelarias que las distintas autoridades fiscales ofrecen a las organizaciones para que se trasladen a diferentes lugares.

La *composición étnica* –concepto entendido como el conjunto de tradiciones y patrimonio cultural de las personas de conformidad con su origen, lengua, religión, hábitos alimentarios y costumbres– constituye también un importante factor del comportamiento organizacional, ya que afecta la diversificación de la población en general (y sobre todo del sector económicamente activo) por la movilidad derivada, por ejemplo, de la llegada de inmigrantes y el éxodo de emigrantes.

⁵ Daft, Richard L. y Marcic, Dorothy, *Introducción a la administración*, 4a edición, Cengage Learning Editores, 2005.

La *distribución del ingreso* es un dato fundamental para las organizaciones ya que, al saber cómo se distribuye el ingreso dentro y entre la población, conocerán cuál es el poder de compra de los distintos segmentos poblacionales que atienden con sus productos y servicios. En este sentido, es un hecho que existen variantes en cada país y entre naciones, y también que, en general, el ingreso real ha ido disminuyendo, aunque esta realidad se ha reflejado en menor medida en el ingreso promedio de los hogares en donde ambos miembros de la pareja trabajan.

Los *valores sociales* son los deseos y parámetros éticos y morales que acostumbra compartir una población o un sector de la misma. En términos prácticos, dichos valores determinan el grado en el que los productos y servicios de una organización tienen acceso al mercado. Asimismo, favorecen la comprensión y la tolerancia, al promover un mejor equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y destinado a convivir con la familia.

El *lenguaje* es más que la facultad de comunicación entre las personas; es también la forma de expresar cómo se percibe el mundo y cómo se define la cultura. Se divide en dos vertientes: el hablado, es decir, cualquier comunicación oral, y el no hablado, que corresponde a la comunicación no verbal (aquella que se lleva a cabo a través de signos, ademanes y gestos) y al espacio personal, que es la distancia aceptable que hay entre dos o más personas que participan en el proceso comunicativo.

La *religión* se refiere al conjunto de creencias y rituales compartidos en relación con el dominio de lo sagrado. En la actualidad existen miles de religiones en el mundo, siendo cuatro las dominantes por el número de personas que las profesan: el cristianismo, el islamismo, el hinduismo y el budismo.

Definidas de manera formal, las *actitudes* representan una evaluación cognoscitiva y afectiva que predispone a las personas para que actúen de una forma específica. Constan de tres componentes fundamentales: el *cognitivo*, que se refiere a las creencias, opiniones e información que la persona tiene respecto del objeto que pone de manifiesto una actitud determinada; el *afectivo*, que tiene que ver con los sentimientos o emociones que la persona tiene acerca de dicho objeto, y el *conductual* o de comportamiento, relacionado con la forma en que la persona se desenvuelve hacia el mismo.

La *organización social* incluye el estatus, las relaciones de parentesco, las familias, las instituciones sociales y las oportunidades de movilidad y demás condiciones sociales que inciden en las relaciones interpersonales, mismas que varían con el tiempo y valores de cada sociedad.

La *educación* representa un papel social determinante, ya que constituye el medio a través del cual las personas adquieren el conocimiento y las habilidades para desenvolverse adecuadamente en un entorno determinado. La educación formal complementa el papel de la familia en el proceso de socialización de las personas, internalizando los valores y las normas sociales.

Aspectos económicos. Están constituidos por las condiciones económicas del país en el que opera la organización. Esta parte del entorno incluye factores tales como el desarrollo económico, la infraestructura, los mercados de recursos y de productos, los tipos de cambio, la inflación, las tasas de interés y el crecimiento económico.⁶

El *desarrollo económico* toma diferentes facetas en cada nación y región del mundo. Por ejemplo, las primeras pueden clasificarse ya sea como países en vías de desarrollo o como países desarrollados; el criterio que se usa tradicionalmente para catalogarlas es el producto interno bruto o el valor monetario total de su producción corriente de bienes y servicios en un periodo determinado, y el ingreso per cápita, el cual es el ingreso generado por la producción de bienes y servicios de la nación dividido entre la población total.

La *infraestructura* se refiere a las instalaciones físicas de que dispone un país para brindar el soporte necesario a sus actividades económicas; incluye instalaciones de transporte (aeropuertos, carreteras, ferrocarriles y puertos), de producción energética e hidráu-

⁶ Hill, Charles W. L., *Negocios internacionales*. 6a edición, McGraw-Hill Interamericana, 2007.

lica (plantas de generación de energía) y de comunicación (líneas de teléfonos y estaciones de radio y televisión), entre otras.

Por *mercados de recursos y productos* nos referimos al área de negocios que requiere el desarrollo de plantas productivas para disponer de los recursos de materia prima y mano de obra, y del conocimiento de la demanda de productos para responder a las necesidades y expectativas de los clientes.

El *tipo de cambio* es la tasa a la cual se intercambia la moneda de un país por la moneda de otro. Este intercambio –que se realiza en el mercado cambiario– involucra también proporcionar cierta seguridad ante cualesquiera riesgos derivados de la transacción. Ambas funciones son determinantes en materia económica, porque repercuten de manera directa en los precios de los bienes y servicios de cada nación.

La *inflación* es un fenómeno monetario que ocurre cuando la cantidad de dinero que emite un país para que circule en su territorio se incrementa con más rapidez que la provisión de bienes y servicios, es decir, cuando las existencias de dinero aumentan a una tasa más elevada que la producción. A su vez, el nivel de inflación afecta la velocidad a la que aumentan los costos, lo cual tiene efectos también sobre las utilidades.

La *tasa de interés* es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo. Las tasas de interés vigentes determinan qué tan caro es un préstamo, o incluso cuánto dinero podría solicitar una organización para financiar sus actividades o sus proyectos de expansión.

El *crecimiento económico* es una de las metas de cualquier sociedad, ya que implica la mejora de la calidad de vida de todos los individuos que la integran. Por lo general se determina a partir de indicadores como la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, el ahorro y –de manera particular– el porcentaje de aumento del producto interno bruto en un periodo determinado.

Aspectos político-legales. Incluyen las disposiciones gubernamentales y las actividades políticas creadas en los niveles federal, estatal y local para normar el comportamiento de las organizaciones. Sin embargo, las leyes del gobierno no siempre pueden traducirse en reglas del juego, por lo que en muchas instancias ha sido necesario crear mecanismos de promoción y regulación capaces de garantizar que las actividades de las organizaciones se desarrollen dentro del marco político-legal de manera socialmente responsable. Dado su papel, permeable pero enérgico, en la práctica estos mecanismos encuentran eco en grupos de presión cuyo propósito es salvaguardar la calidad de vida de las personas, de las instituciones y de la comunidad en general. El análisis de los aspectos político-legales se puede efectuar a partir del examen de sus dos componentes fundamentales: los sistemas políticos y el sistema legal.

Por *sistema político* entendemos la estructura de gobierno de un país.⁷ Los sistemas políticos pueden analizarse desde dos perspectivas: 1) por la importancia que dan al *colectivismo* (sistema que subraya la supremacía de objetivos colectivos en comparación con objetivos individuales) o al *individualismo* (filosofía que favorece la libertad individual en relación con preferencias político económicas); y 2) por el peso que tiene la forma de gobierno basada en la *democracia* (sistema político en el que el gobierno recae en representantes electos) o en el *totalitarismo* (forma de gobierno en el que una persona o partido político ejerce control absoluto sobre todas las esferas de la vida).

El concepto *sistema legal* se refiere tanto a las leyes que rigen el comportamiento como a los procesos que se aplican para mantener el orden en un país. Entre las disposiciones de este sistema que revisten importancia para el desempeño organizacional encontramos las siguientes: a) leyes que rigen los derechos de propiedad; b) leyes que cubren la seguridad del producto y el riesgo mercantil; y c) la ley contractual.

Los *derechos de propiedad* son aquellos detentados por un individuo u organización para utilizar legalmente un recurso y los ingresos que de éste se deriven. Uno de los tópicos sobresalientes en esta materia es la propiedad intelectual, entendida como la pertenencia de todo aquello que es producto de la actividad intelectual. Los derechos de propiedad

⁷ *Ibidem*.

sobre estos productos intelectuales se establecen a través de patentes, derechos de autor (*copyrights*) y marcas registradas. Una patente concede al inventor de un producto o de un proceso los derechos exclusivos de su manufactura, utilización o venta. Los *copyrights* son los derechos legales exclusivos para publicar y difundir la obra de un autor según su conveniencia. Las marcas registradas son diseños, nombres, símbolos, frases y cualesquiera otros medios de identificación que se registran oficialmente y de manera exclusiva a favor de un titular para diferenciar sus productos (tangibles o no) y servicios.

Las *leyes de seguridad del producto* establecen las normas a las que un producto debe apegarse para garantizar que su uso no implicará riesgo alguno para los usuarios. El *riesgo mercantil* es el que responsabiliza a una organización por el daño, lesión o muerte derivados del uso de uno de sus productos, así como por el incumplimiento de las leyes de seguridad.

La *ley contractual* es el cuerpo legal que gobierna el cumplimiento de un contrato, documento que especifica las condiciones bajo las cuales se realiza un intercambio o negociación, y puntualiza los derechos y obligaciones que contraen las partes contratantes.

Aspectos tecnológicos. La innovación tecnológica impacta a la sociedad a gran escala, al propiciar cambios masivos y de largo alcance en organizaciones de todas las industrias. El ambiente tecnológico contempla factores como la gestión electrónica, la gestión documental, los sistemas de información administrativa, la tecnología comercial, la tecnología de procesos y productos, y la tecnología de negocios.

La *gestión electrónica* incluye herramientas como las siguientes:

- *Programación orientada a objetos.* A través de ella las formas, tratadas como objetos, se pueden codificar a manera de módulos para después reutilizarlos.
- *Bases de datos.* Programas puente para estructurar, recuperar, simplificar, actualizar y eliminar formas o datos en ellas.
- *Sistemas cliente/servidor.* Son aquellos en los que una o varias computadoras (cliente) pueden acceder a una computadora central (servidor) y aprovechar los recursos almacenados en ella. Este procedimiento da oportunidad de acceder y salvaguardar las formas con un alto margen de seguridad, además de permitir el trabajo de varios usuarios de manera simultánea.
- *Intercambio electrónico de datos.* Proceso interactivo para el manejo de formas de computadora a computadora.
- *Correo electrónico.* Servicio para intercambiar información, que permite agilizar el desplazamiento de formas.
- *Blog.* Sitio web que recopila y actualiza cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, listándolos según el orden en que se incorporan (primero el más reciente).
- *Multimedia.* Aplicación que combina textos, gráficos, video, música e internet en un paquete integrado.
- *Administración para el alta/baja de carpetas o bibliotecas e información asociada.* Define los tipos de metadatos (bloques de datos que preceden a la información propiamente dicha) asociados a los documentos que pertenecen a una carpeta determinada. La jerarquía de los documentos comienza por una biblioteca, la cual contiene distintas carpetas en las que se definen los metadatos y se incluyen los documentos.
- *Redes.* Interconexión de computadoras y componentes de un sistema que permiten el manejo e intercambio de información compartiendo recursos. Esta herramienta permite operar en la misma área geográfica, o en áreas distintas.
- *Soluciones de gestión documental.* Servidores, programas, licencias de software y servicio de hospedaje de páginas web.

La *gestión documental* conjunta el grupo de soluciones que las organizaciones utilizan cuando se abren a entornos de trabajo colaborativos basados en:

- *Sistemas de administración documental:* en los cuales se digitalizan y administran los documentos para su explotación.

- *Sistemas de automatización de procesos administrativos*: es decir, los que agilizan la gestión administrativa en línea y permiten auditar los procesos de flujo del trabajo.
- *Sistemas de análisis ejecutivos de datos*: donde se desarrollan tableros para el análisis de indicadores, métodos de proyección, modelos de tendencias, y la creación y administración de escenarios.
- *Sistemas de búsqueda de información corporativa*: que posibilitan el uso de plataformas comprensivas para la recuperación de datos y el funcionamiento de búsquedas en intranets, extranets y otros sitios web.

Los *sistemas de información administrativa* constituyen un enfoque particular de la tecnología de la información, destinada al manejo efectivo de los datos, y pueden adoptar cualquiera de las siguientes formas:

- *Sistemas de procesamiento de transacciones*. Diseñados para el manejo de grandes volúmenes de transacciones rutinarias y recurrentes.
- *Sistemas de información de operaciones*. Destinados a convertir los datos de las transacciones en información útil para la toma de decisiones.
- *Sistemas de apoyo a las decisiones*. Constituyen un soporte para enfrentar problemas de decisión únicos, no recurrentes. Por sus características, pueden servir para la toma de decisiones en los ámbitos: individual, ejecutivo, grupal y experto.
- *Sistemas de información estratégicos*. Su función primordial es lograr ventajas competitivas con base en aplicaciones de sistemas de códigos de barra y punto de venta, intercambio electrónico de datos, transferencia electrónica de fondos y comercio electrónico, entre otras.
- *Sistemas personales de información*. Se enfocan a incrementar la productividad de usuarios a través de hojas de cálculo, procesadores de texto, etcétera.
- *Sistemas integrales de información*. Brindan soporte a procesos productivos tales como la gestión financiera, ventas y distribución, producción, recursos humanos, sistemas de proyectos y control total de la calidad, entre otros.
- *Sistemas expertos*. Aplican los conocimientos para solucionar problemas que requieren habilidades humanas.
- *Sistemas de planeación de recursos empresariales*. Se trata de aplicaciones de software con varios módulos para coordinar las actividades y operaciones funcionales necesarias para manejar los productos, desde su diseño hasta su llegada al cliente final.

La *tecnología comercial* representa el acceso a recursos de tecnología de la información como son las computadoras portátiles (Palms, laptops, notebooks, etc.), las videoconferencias, los teléfonos celulares, los reproductores de MP3, y las unidades de resguardo en CD, DVD, USB, EVD, FDV, HDV, UDO, VMD, Blu-ray cintas o cartuchos.

La *tecnología de procesos y productos* se relaciona con la forma en que se fabrican los productos y en la que se generan nuevos usos y características para los mismos. Se le conoce también como manufactura flexible, y utiliza robots, herramientas mecánicas controladas numéricamente, identificación de radiofrecuencia, tecnología inalámbrica, software para el diseño de productos, análisis de ingeniería y control remoto de la maquinaria. Para mejorar la calidad de los productos, el servicio a clientes y la reducción de costos, todos los recursos mencionados se combinan de manera interdependiente en un proceso de administración flexible denominado manufactura esbelta (*lean manufacturing*).

La *tecnología de negocios* se centra en recursos de soporte como:

- *e-banking* (banca electrónica). Proceso de atención bancaria automatizada en línea, que agiliza y mejora la relación entre los bancos y sus clientes.
- *e-business*. Negocios que se realizan de manera electrónica, digital o virtual, usando internet como plataforma de interacción.
- *e-commerce*. Intercambio de documentos de actividades empresariales entre socios comerciales.
- Comunidades *e-business web (b-web)*. Plataforma empresarial universal constituida por un sistema único de distribuidores, proveedores de servicios comerciales, proveedores de infraestructuras y clientes.

- *e-learning*. Herramienta que permite ofrecer información, capacitación y entrenamiento en línea, en el momento y lugar más convenientes.
- *e-management*. Forma de gestión electrónica, digital o virtual, sustentada por la capacidad de conseguir un rendimiento financiero notable y sólido.
- *e-procurement*. Sistema que se utiliza para conseguir una eficiente relación entre la empresa y sus proveedores; por ejemplo, permite que el proveedor disponga de los inventarios de su cliente en línea para atender los pedidos automáticamente.
- *e-transformation*. Proceso mediante el cual las empresas adoptan tecnología para ser más eficientes y competitivas.

Aspectos globales. Son aquellos que definen la creciente interdependencia entre los países a través del *flujo de productos, servicios, capital y conocimientos*, planteando la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban fragmentados. Esto facilita la división del proceso productivo, y permite que las organizaciones de diversos orígenes geográficos participen de manera activa en las redes internacionales de producción, insertándose en una cadena de valor agregado.

Los *cambios en las políticas* económicas mundiales, concretamente la liberalización de las corrientes de capital y de comercio, la desregulación de los mercados y el desarrollo del sector privado, incluida la privatización, han abierto nuevas oportunidades de inversión en la mayoría de los países, y han generado ventajas competitivas como las siguientes: reducción de las barreras arancelarias; estandarización de productos; reducción de costos; ubicación óptima de unidades productivas; mayor movilidad organizacional; aumento de la capacidad de negociación de las organizaciones con los proveedores, los trabajadores y los gobiernos, e integración de organizaciones en bloques productivos.



ENTORNO DE TAREA

El entorno de tarea es el ámbito externo más inmediato y directo respecto de la organización. Sus condiciones de funcionamiento dependen de proveedores, clientes, competidores, socios estratégicos, mano de obra y reguladores.⁸

Los *proveedores* son los individuos y organizaciones que proporcionan a la organización los insumos que requiere para producir bienes y servicios. Los cambios en la naturaleza, número y tipo de proveedores son factores importantes en la posición para negociar el aprovisionamiento. La posición de un proveedor es fuerte cuando: a) es la única fuente de un insumo; y b) el insumo es clave para la organización; por el contrario, la posición del proveedor es débil cuando: a) la organización dispone de muchos proveedores de los insumos que le son necesarios; b) la posición de la organización frente a ellos es tan sólida que le permite exigirles menores costos y mayor calidad.

El manejo de proveedores incluye también el *outsourcing* o *subcontratación*, proceso a través del cual la organización desincorpora de su estructura unidades productivas y de servicios para que sean operadas por instancias externas, así como de la subcontratación de servicios de apoyo internos. De esta manera la organización separa algunas actividades de creación de valor dentro de un negocio para dejar que un especialista se encargue de ellas. La actividad que subcontrata puede comprender una función, un producto, un proyecto o un proceso.

⁸ Hitt, Michael A., Black, Stewart J. y Porter, Lyman W., *Administración*, 1a edición, Pearson Educación de México, 2006.

Los *clientes* son los individuos o grupos que compran los bienes y servicios que produce la organización. Como sus receptores finales, constituyen un elemento clave para su éxito, ya que son quienes pueden determinar la calidad de los bienes y servicios en la medida en que satisfacen sus deseos y cumplen con sus expectativas. Asimismo, representan el punto de partida para cuantificar valores y efectos del consumidor, implementar acciones de mejora continua, y establecer estándares de desempeño competitivos.

La relevancia del papel que juegan en las organizaciones ha motivado el surgimiento de dos enfoques de gestión: la *administración de la relación con clientes*, una técnica destinada a personalizar la relación comercial de la organización con sus clientes para ofrecerles servicios a la medida, y el denominado *clienting*, un proceso sistemático cuyo propósito es reformular los principios de lealtad y agregar valor a los productos.

Los *competidores* son las organizaciones que están en un mismo giro industrial y sector de actividad, y generan productos y/o servicios análogos o los proporcionan al mismo tipo de cliente. La rivalidad entre competidores es un factor que impacta el nivel de precios, el acceso a recursos y la obtención de utilidades, en otras palabras, define la posición competitiva.

La competencia potencial son las organizaciones que en cualquier momento pueden entrar al área de influencia de una organización. Esta posibilidad depende de las *barreras de entrada*, factores que hacen difícil y costoso para una organización ingresar a determinado mercado. Las barreras más comunes son: las normas oficiales, pues constituyen un mecanismo –a veces excesivo– de regulación del mercado; la propiedad intelectual, en forma de patentes para la explotación de un producto durante un tiempo específico; las economías de escala, que fijan precios difíciles de igualar; los costos de inversión irre recuperables, y la lealtad a la marca por parte de los clientes.

Los *socios estratégicos* son organizaciones que trabajan de manera cercana entre sí para desarrollar iniciativas que las beneficien mutuamente. El grado de participación que hay entre los socios varía, y puede ir desde un pacto contractual a corto plazo, en el que dos o más organizaciones acuerdan cooperar para el desarrollo de una tarea particular (por ejemplo, el desarrollo de un nuevo producto), hasta la sociedad estratégica, que adopta la forma de *joint ventures* (unión o sociedad empresarial) en las que dos o más organizaciones tienen intereses de capital.

Las organizaciones se asocian con competidores actuales o potenciales con los objetivos siguientes: para facilitar la entrada a un mercado; para compartir los costos fijos y los riesgos derivados del desarrollo de nuevos productos o procesos; para conjuntar habilidades o activos complementarios que ninguno de los socios podría desarrollar por sí solo; y para establecer parámetros tecnológicos en las industrias a las que pertenecen.

La *mano de obra* se refiere a la planta productiva de una organización: su correcta administración y apropiado control determinarán de manera significativa el costo final del producto o servicio. La mano de obra puede ser *directa* (aquella asignada a la producción o la prestación de algún servicio) o *indirecta* (mano de obra de apoyo para la producción y/o provisión de determinados servicios). Algunos organismos –como los sindicatos y las asociaciones de empleados– y la disponibilidad de ciertas clases de trabajadores pueden influir en el mercado de mano de obra.

Los *reguladores* son instituciones creadas para establecer y hacer cumplir estándares y prácticas orientadas a cumplir con el compromiso asumido por una organización con el fin de emprender acciones sustentadas en criterios, políticas y normas para proteger y mejorar el bienestar de la sociedad.

Los organismos de regulación suelen concentrarse en las siguientes funciones:

- Analizar el vínculo y la forma de trabajar de la organización con sus proveedores.
- Supervisar la atención que brinda la organización a sus clientes, tomando como parámetros el servicio, la calidad y la garantía de los bienes y servicios que producen.
- Evaluar la interacción con organizaciones de la misma industria o sector de actividad (e incluso de otros), y con organizaciones consideradas competencia potencial.
- Considerar el impacto ambiental de los procesos productivos, condiciones éticas y congruencia en la prestación de servicios.

- Considerar la inversión realizada por la organización en proyectos sociales.
- Evaluar la forma en que la organización responde a la legislación vigente.

ENTORNO INTERNO

El entorno interno –integrado por el *gobierno corporativo* y la *administración*– es determinante para comprender el significado del entorno externo en el desempeño de la organización.

Gobierno corporativo. Este concepto se refiere al conjunto de mecanismos que se emplean para gestionar la relación entre los accionistas y el desempeño de la organización. Es también un medio para garantizar que las decisiones estratégicas se tomen debidamente, y asegurar que los intereses de los administradores de nivel alto concuerden con los de los accionistas. Otra de sus funciones consiste en supervisar las áreas en las que podrían presentarse conflictos de intereses entre los propietarios, el consejo de administración y los administradores.⁹

Entre los mecanismos internos de gobierno más efectivos se encuentran los siguientes:

- *Concentración de la propiedad.* Se refiere a la condición en que un gran número de acciones de la organización está en manos de una cantidad limitada de personas, por lo cual el poder de decisión de éstas respecto de la definición de estrategias tendientes a maximizar el valor de las acciones resulta determinante.
- *Consejo de administración.* Grupo de personas elegidas para actuar en provecho de los intereses de los propietarios, vigilando y controlando de manera formal a los administradores de alto nivel. Por lo general está integrado por consejeros internos (accionistas, el director general y otros administradores de alto nivel de la organización), y consejeros externos (personas que no participan en las operaciones diarias de la organización, pero tienen relación con ella).
- *Remuneración de los administradores de nivel alto.* Mecanismo de gobierno que tiende a alinear los intereses de los administradores y los propietarios por medio de los sueldos, los bonos y el pago de incentivos a largo plazo, así como mediante el ofrecimiento de opciones y el otorgamiento de acciones.

Administración. Prácticas tendientes a articular el marco de actuación de la organización con su infraestructura, forma de gestión y medición de sus acciones.¹⁰

La administración establece el contexto de la organización al precisar su objeto, capital, naturaleza, sector de actividad, giro industrial, tipo de productos y servicios, gestión del conocimiento, nivel de desarrollo tecnológico y relación con grupos de interés.

Dentro de su marco de actuación está la creación de las bases para el funcionamiento de la organización, misma que se lleva a cabo mediante una planeación que contempla la definición de los planes estratégico, táctico y operacional, así como el diseño de la estructura y el método para preparar planes de contingencia. El proceso de planeación empieza con una declaración formal de la misión de la empresa –incluyendo la definición del propósito básico de la organización–, la cual constituye una guía de actuación en donde se enlaza lo deseado con lo posible. La declaración de la misión es la base para el nivel estratégico de las metas y los planes (dominio de la alta dirección), y a la vez da forma al nivel táctico (área de acción de los mandos medios), y al nivel operacional (administración de primera línea).

Así, la planeación sirve para definir puntualmente:

- **Objetivos:** es decir, los propósitos o fines que orientan las acciones para traducir en resultados el objeto de la organización.

⁹ Hitt, Michael A., Ireland, Duane R. y Hoskinsson, Robert E., *Administración estratégica, competitividad y globalización*, 7a edición, Cengage Learning Editores, México, 2008.

¹⁰ Franklin, Enrique Benjamín, *Auditoría administrativa, gestión estratégica del cambio*, 2a edición, Pearson Educación de México, 2007.

- **Metas:** unidades de medida que relacionan los recursos y las acciones con los objetivos.
- **Estrategias:** esto es, el conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, que han sido diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.
- **Políticas o guías básicas** de carácter general que orientan las acciones y norman la gestión de la organización.
- **Programas:** es decir, el conjunto de actividades a cuya realización se asigna tiempo y recursos.

Simultáneamente, el proceso de planeación permite crear la *infraestructura* de la organización, proyectando las distintas alternativas de estructura que la empresa puede asumir para capitalizar sus capacidades distintivas, ventaja competitiva, orientación y enfoque estratégico. El arreglo de los órganos estará determinado por su forma de operar, la cual a su vez depende del manejo de la delegación de autoridad y responsabilidad, los medios que se utilizan para la producción de bienes y prestación de servicios, las relaciones de coordinación e interacción con el entorno, y la forma de afrontar los procesos de toma de decisiones. De manera específica, la configuración de infraestructura debe precisar: la composición de la organización; sus competencias centrales; el nivel de estrategia; los requerimientos de órganos de línea y asesores, así como su ubicación geográfica de acuerdo con la naturaleza de sus operaciones; el peso de las funciones sustantivas y adjetivas; la orientación a funciones, a procesos, o una combinación de ambos; la tecnología de información necesaria para dar respaldo a sus acciones, y la capacidad de emprender actividades con otra óptica para innovar valor.

Área de influencia. La administración maneja en múltiples niveles la delegación de autoridad y responsabilidad, las líneas de oportunidad y las estrategias de negocio, tomando en cuenta los elementos necesarios para ampliar el diseño estructural y el alcance de las acciones:

- *Desconcentrar:* para descargar el aparato administrativo de la organización asignando facultades a distintos ámbitos territoriales, permitiéndoles asumir funciones de soporte adjetivas y funciones sustantivas sobre las que, sin embargo, será necesario ejercer un estricto control.
- *Descentralizar:* consolidando la atención en determinados productos y servicios para diversificar las líneas de negocio con un nivel de autonomía que respalde el manejo financiero; éste es el camino para velar adecuadamente por los aspectos normativos y sociopolíticos, determinar la forma de enfrentar la competencia, y definir estrategias como corporativo.
- *Globalizar:* para incursionar en mercados del exterior, aumentar la rentabilidad, fortalecer habilidades distintivas y explotar los efectos de la curva de la experiencia, así como dimensionar la escala de penetración para asumir compromisos estratégicos.
- *Establecer redes:* para relacionar de manera flexible las unidades en un proceso de negocio basado en una cadena de valor compartida, diferenciando los productos y servicios sobre la base del juego de habilidades distintivas, e interrelacionando la línea de negocio/red organizacional bajo una gestión multidireccional para abatir costos, reducir precios y fortalecer la capacidad de respuesta en tiempo y lugar.

Plataforma estratégica. Sienta las bases para una visión integrada de las habilidades distintivas, el aprendizaje y la curva de experiencia en los distintos niveles y áreas de influencia de la organización, en función de los niveles corporativo, funcional, de negocios y global; la aplicación a nivel nacional, internacional, multinacional, global y transnacional; el modo de ingreso vía exportación, licencia, franquicia, subsidiaria propia, alianza estratégica o empresa conjunta; la adquisición y fusión; la alternativa de negocio como concentración, diversificación, integración vertical y horizontal y subcontratación, y la ventaja competitiva por diferenciación y liderazgo en costos.

Recursos distintivos. Se refiere a los mecanismos que nutren la capacidad de captar, desarrollar y mantener recursos humanos para cohesionar el ámbito laboral con mayor libertad y flexibilidad, con el apoyo de técnicas como: análisis y valuación de puestos; reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización; sueldos y salarios; incentivos y participación de utilidades; normatividad; capacitación y desarrollo; plan de carrera; seguridad y salud; prestaciones y servicios; control; enfoque global; competencia; evaluación del desempeño; *inplacement* (reorientación profesional de un empleado dentro de la misma compañía) y *outplacement* (reubicación y apoyo a los empleados despedidos); *outsourcing*; *empowerment*; diversidad; inteligencia emocional, y administración por valores.

Gestión de la competitividad. Apalanca las capacidades y los recursos distintivos, con el objetivo de generar valor para la organización a través del manejo versátil de: el liderazgo, la cultura organizacional, los grupos y equipos, la motivación, el manejo del estrés, el conflicto y la crisis, la comunicación, la toma de decisiones, el cambio organizacional, la creatividad y la innovación, y la tecnología de la información.

Medición del desempeño. Se trata del proceso sistemático que regula las actividades organizacionales para hacerlas consistentes con las expectativas establecidas en los planes, metas y estándares con el fin de mejorar la gestión y elevar el desempeño. Por lo general el desempeño puede tomar dos vertientes: la estratégica y la financiera.

La estratégica responde a los criterios que la organización utiliza para saber si sus estrategias son las adecuadas para afrontar las condiciones que prevalecen en su entorno, y para capitalizar sus ventajas competitivas. Por lo tanto, en este caso la medición del desempeño se ocupa de definir si aquello que la empresa *podría hacer* (oportunidades de su contexto externo) corresponde con lo que hace (ventajas competitivas). Estos criterios ayudan a la organización a entender qué necesita para tener éxito, y evaluar en qué medida deberá concentrarse en los aspectos necesarios para implementar sus estrategias.

La financiera se refiere a los parámetros utilizados para evaluar el desempeño de la organización con base en unidades de medida de rentabilidad como el rendimiento sobre la inversión; de liquidez, como el capital de trabajo; de financiamiento, como el grado de obligación; de ventas, como la rotación de inventarios; de producción, como el índice de productividad; de abastecimiento, como el efecto de crecimiento; de fuerza laboral, como el costo de la plantilla, y el valor económico agregado.

La correcta combinación de las vertientes estratégica y financiera determina la efectividad con la que opera la estructura organizacional respecto de la competencia y en comparación con los promedios de la industria, y la medida en que logra un desempeño superior y sustentable.

En un capítulo posterior veremos cómo evaluar el comportamiento organizacional por medio de indicadores aplicados al análisis del contexto.

RESUMEN

Una organización existe cuando se integran recursos para crear valor. Estamos rodeados de organizaciones, las cuales moldean la sociedad y se constituyen en fuentes productivas de cambio. En las organizaciones interactúan personas en la realización de funciones esenciales y en el desempeño de roles que ayuden a lograr las metas establecidas.

La importancia de los recursos humanos es cada vez mayor, y gran parte de los nuevos enfoques de la administración están orientados en el aprendizaje y en la contribución al trabajo conjunto. En ese sentido el comportamiento organizacional constituye la mejor manera de transmitir ideas y comprender las emociones y los valores de las personas, los grupos y equipos; por su parte, el sistema organizacional tiene por propósito mejorar el desempeño y la calidad de vida de la organización.

El conocimiento del entorno con una creciente interdependencia de las organizaciones implica que las relaciones se están tornando más complejas. Las organizaciones tienen que aprender a cruzar las fronteras de contexto, tiempo, cultura y geografía para poder sobrevivir. Asimismo, es necesario que descubran cómo utilizar un enfoque multidisciplinario para evaluarse y encontrar formas de adaptación o influir en ese entorno, al mismo tiempo que se modifican y adaptan.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué papel juega la disciplina de la administración del comportamiento organizacional?
2. ¿De qué manera se ve impactado el conocimiento de las funciones de una organización por el comportamiento organizacional?
3. ¿Qué relación existe entre las habilidades de un administrador y el estudio del comportamiento organizacional?
4. ¿De qué manera contribuyen los roles de la administración a una mejor comprensión del comportamiento organizacional?
5. ¿Qué ventaja representa para una organización dominar los niveles del comportamiento organizacional?
6. ¿Qué ventajas puede obtener una organización al evaluar el comportamiento organizacional a través de un análisis de contexto?
7. ¿Cuál es la composición del entorno general?
8. ¿Cómo se interrelacionan los componentes de los diferentes ambientes?
9. ¿Cómo se puede convertir el comportamiento organizacional en una ventaja competitiva?

CASO PRÁCTICO

W. L. Gore & Associates



W. L. Gore & Associates es una empresa fundada por Wilbert L. Gore y su esposa en 1958. La idea del negocio surgió de sus experiencias personales, organizacionales y técnicas en E. I. DuPont de Nemours, y en particular de su descubrimiento de un compuesto químico con propiedades únicas. El compuesto, que hoy en día se conoce como GORE-TEX, ha ubicado a W. L. Gore & Associates en una alta clasificación de la lista Forbes de las 500 compañías privadas más grandes en Estados Unidos. La cultura vanguardista de la empresa y las prácticas directivas de su personal han provocado que W. L. Gore esté clasificada también entre las mejores compañías para trabajar en Estados Unidos, de acuerdo con la revista *Fortune*.

Wilbert L. Gore nació en Meridian, Idaho, en 1912. Obtuvo una licenciatura en ingeniería química en 1933, y una maestría en ciencias químico físicas, en 1935, por la Universidad de Utah. Comenzó su carrera profesional en American Smelting and Refining, en 1936. Después, en 1941, fue contratado por Remington Arms Company, y luego por E. I. DuPont de Nemours en 1945, en donde fungió como supervisor de investigación y líder de investigación de operaciones. Cuando estuvo en DuPont trabajó en un equipo para desarrollar aplicaciones de politetrafluoroetileno, un compuesto conocido como PTFE entre la comunidad científica, y como *teflón* por los clientes. Durante algún tiempo Bill Gore intentó persuadir a DuPont de fabricar un nuevo producto: el cable plano recubierto de PTFE. Después de hablar con varios de los dirigentes de la empresa, Bill se dio cuenta de que DuPont deseaba seguir siendo un proveedor de materias primas, y no un fabricante.

De esta manera, el 1 de enero de 1958 Bill fundó W. L. Gore & Associates en el sótano de su hogar, dejando de lado una carrera de 17 años y un salario bueno y seguro. Los primeros años fueron difíciles. Con el tiempo la situación mejoró y W. L. Gore & Associates

comenzó a despuntar desarrollando nuevos productos, derivados principalmente del PTFE.

En la actualidad W. L. Gore & Associates dispone de una línea muy amplia de productos de alta tecnología que se utilizan en diversas aplicaciones, incluyendo electrónica, medicina, industria y textiles.

Los productos electrónicos de Gore han encontrado un nicho en lugares poco convencionales donde sus equivalentes ordinarios no se pueden utilizar, por ejemplo, naves especiales donde el cable y los ensamblados de cable soportan el calor del encendido y el frío del espacio. Además, se han encontrado en computadoras rápidas, que transmiten señales de hasta 93 por ciento la velocidad de la luz. Los cables Gore se hallan incluso en el subsuelo, en operaciones de explotación petrolera, y bajo la superficie marina, en submarinos que requieren un equipo de señal de microondas sin cables defectuosos que puedan soportar las altas presiones. La división de productos electrónicos de Gore es famosa por anticiparse a las necesidades futuras del cliente con productos innovadores.

La división médica tuvo sus inicios con el trabajo del PTFE expandido de GORE-TEX, el cual demostró ser un reemplazo ideal de tejido humano en muchas situaciones. En pacientes que sufrían de alguna enfermedad vascular, la parte enferma de las arterias se reemplazaba por tubos de PTFE expandido, por tratarse de estructuras fuertes, biocompatibles, capaces de transportar sangre a presiones arteriales. Otros productos médicos de Gore incluyen parches que pueden literalmente enmendar corazones rotos mediante selladores de aberturas, y suturas que permiten la adhesión de tejido y ofrecen al cirujano un manejo parecido a la seda, aunado a una fortaleza extrema.

Los artículos de la división de productos industriales incluyen selladores, bolsas de filtro, cartuchos, ropa y recubrimientos. Los productos para la filtración industrial, como las bolsas de filtro GORE-TEX, han reducido la contaminación del aire y recuperado sólidos valiosos de gases y líquidos de manera más completa que las alternativas, y lo han logrado de una forma muy económica. En el futuro podrán construirse plantas de combustión de carbón completamente libres de humo, con lo que se contribuirá a un medio ambiente más limpio.

Esta división ha desarrollado un sellador acoplado único –un cordel flexible de PTFE poroso– que se puede aplicar como un empaque a las formas más complejas, sellándolas para impedir el goteo de químicos corrosivos, incluso a temperatura y presión extremas. Las válvulas de vapor empacadas con GORE-TEX se venden con una garantía de por vida, a condición de que la válvula se utilice de la manera apropiada.

La división de textiles Gore ha proporcionado laminados a fabricantes de ropa para mal tiempo, ropa

para esquiar, trajes para correr, zapatos, guantes y prendas para cazar y pescar. Los bomberos, los pilotos de la marina estadounidense y hasta algunos atletas olímpicos han portado vestimentas hechas a base del tejido GORE-TEX. Los empleados que laboran en cuartos esterilizados de alta tecnología también utilizan prendas hechas con este tejido, cuya membrana tiene nueve mil millones de poros distribuidos de manera aleatoria en cada pulgada cuadrada, y es tan ligera como una pluma. Cada poro es 700 veces más grande que una molécula de vapor de agua, aunque miles de veces más pequeño que una gota de ese líquido. Ni el viento ni el agua pueden penetrar los poros, pero éstos sí dejan escapar la transpiración. Como resultado, las telas entrelazadas a la membrana GORE-TEX son a prueba de agua, de viento y transpirables. En la actualidad GORE-TEX es más fuerte que nunca.

Los asociados de W. L. Gore & Associates nunca han tenido títulos ni están sujetos a jerarquías ni a cualquiera de las estructuras convencionales asociadas con las empresas de su tamaño. Los títulos de presidente y tesorero continúan utilizándose sólo debido a que así lo requieren las leyes empresariales. Además, Gore nunca ha tenido una declaración de misión corporativa o código de ética y tampoco ha requerido o prohibido que las unidades de desarrollo generen tales declaraciones para ellas mismas. Así, los asociados de algunas unidades de negocio que han sentido la necesidad de tales declaraciones las han desarrollado por su propia cuenta. Cuando se les cuestionó acerca de este asunto, un asociado dijo lo siguiente, "la convicción de la compañía es que (1) sus cuatro principios operativos

básicos cubren las prácticas éticas requeridas para la gente en el negocio; (2) no tolerará prácticas ilegales". El estilo directivo de Gore se ha denominado como "sin administración". La organización ha sido guiada por las experiencias de Bill en los equipos de DuPont, y ha evolucionado según se ha necesitado.

En el extranjero, las fábricas y empresas de riesgo de Gore están en Europa y Asia, además de contar con instalaciones para ventas ubicadas en todo el mundo.

Para algunos, W. L. Gore & Associates no sólo carece de administración, sino también de estructura. Sin embargo, Bill Gore concibe ésta como una organización en red. Las características de ese tipo de estructura son:

- Líneas directas de comunicación de persona a persona, es decir, sin intermediarios.
- Sin autoridad fija o asignada.
- Con patrocinadores, no jefes.
- Liderazgo natural definido por la adhesión de todos a un líder.
- Objetivos establecidos por aquellos que deben "hacer que sucedan".
- Las tareas y proyectos están organizados mediante compromisos.

La estructura dentro de la red es compleja y evoluciona a partir de las interacciones interpersonales, el compromiso con las responsabilidades conocidas por el grupo, el liderazgo natural y la disciplina impuesta por el grupo. Una analogía puede ser la estructura de equipos interdisciplinarios constantes: el equivalente a los círculos de calidad, en funcionamiento permanente.

AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cuáles son las competencias centrales de W. L. Gore & Associates?
2. ¿Qué rol juega la innovación en el desempeño de la organización?
3. ¿La forma de liderazgo que se usa en Gore constituye una estrategia competitiva?
4. ¿El comportamiento de Gore es resultado de su diseño y de los principios que subyacen en su operación?
5. ¿En dónde reside la capacidad de Gore para superar a la competencia y crear más valor con los recursos de que dispone?

BIBLIOGRAFÍA

- Baron, James N. y Kreps, David M., *Strategic Human Resources, Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons, Inc., Estados Unidos, 1999.
- Bateman, Thomas y Snell, Scott., *Administración, el nuevo panorama competitivo*, McGraw-Hill Interamericana 6a edición, México, 2005.
- Davis, Keith y Newstrom, John W. *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill Interamericana, 11a edición, México, 2002.
- Hitt, Michael A., Ireland, Duane R. y Hoskinsson, Robert E., *Administración estratégica, competitividad y globalización. Conceptos y casos*, International Thomson Editores, 7a edición, México, 2008.
- Mintzberg, Henry, Brian, James y Voyer, John, *El pensamiento estratégico, conceptos, contextos y casos*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997.
- Mochón Morcillo, Francisco, *Economía, teoría y política*, McGraw-Hill Interamericana, 4a edición, España, 2000.
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M., *Administración de recursos humanos*, Pearson Educación de México, 9a edición, México, 2005.

3cd486f3dd847d84e961d0c80b581519
ebrary

3cd486f3dd847d84e961d0c80b581519
ebrary

3cd486f3dd847d84e961d0c80b581519
ebrary

3cd486f3dd847d84e961d0c80b581519
ebrary