Administración de los aspectos que influyen en el comportamiento de las organizaciones empresariales

Arturo Pazos Díaz

Resumen

El desarrollo de un país depende de muchos factores de carácter económico, político, social, cultural y tecnológico, entre otros. La globalización es un factor que puede influir en esta evolución. La globalización es un proceso histórico resultado principalmente del progreso tecnológico definido por la creciente integración de las economías del mundo a través del comercio y los flujos financieros que en los países en desarrollo determinan al desplazamiento de la mano de obra y la trasferencia de conocimientos. Frente a esta situación, los países y principalmente las organizaciones empresariales deben prepararse debido a que los mercados están promoviendo indirectamente la eficiencia. La eficiencia se puede alcanzar por medio del análisis interno que todas las empresas deben realizar y la aplicación de medidas que permitan alcanzar un clima laboral armonioso, centrado en una cultura organizacional que debe estar basada en los valores que se pueden cultivar en la organización.

***Palabras clave**: Motivación, conflicto organizacional, comportamiento organizacional, cultura organizacional, clima organizacional, inteligencia emocional.*

Abstract

The development of a country depends on many factors of economic, political, social, cultural and technological character, among other. Globalization is a factor that can influence

in this evolution. Globalization is a historical process that results mainly from the technological process, this is defined as the growing integration of the economies of the world through the trade and the financial flows that in underdeveloped countries determine the displacement of the manpower and the trasfer of knowledge. In front of this situation, countries as well as enterprises should get ready because the markets are promoting the efficiency. Efficiency can be reached by means of the internal analysis that all the companies should carry out and the application of decisions that permit reach a harmonious labor climate centered in an organizational culture that should be based on the values that can be cultivated in the organization.

Key words: *Motivation, organizational conflict, organizational behavior, organizational culture, organizational climate, emotional intelligence.*

INTRODUCCIÓN

En toda organización empresarial, las políticas generales concretan las líneas globales de actuación en las diversas áreas y ámbitos relacionados con los sistemas de gestión, estas políticas persiguen alcanzar los objetivos básicos asumiendo los contenidos formulados en la misión de la empresa a través de la aplicación de las líneas directrices de gestión estratégica constituyendo las respuestas al reto competitivo del futuro.

Las organizaciones plasman en su misión el conjunto de creencias sólidas que sirven de premisa a todas sus políticas y acciones, siendo uno de los factores más importantes del éxito empresarial la invariable adhesión de todo su personal que debe estar impulsado por el liderazgo de sus directivos que tienen como función principal el de definir la identidad empresarial y la adaptación de los trabajadores al entorno externo y a la integración de sus procesos internos para su adecuación e identificación con su organización.

Si una organización desea estar a la altura de los desafíos que presenta el mundo en proceso constante de cambio, debe estar preparada para cambiar en sí misma todo lo que sea preciso a lo largo de su gestión empresarial, contando con un personal directriz y laboral plenamente identificado con su organización y que se sienta orgulloso de pertenecer a ella, para alcanzar este aspecto que se puede establecer como una filosofía empresarial: el reconocimiento permanente de la importancia de su potencial humano. Ello, sin descuidar a sus recursos técnicos y económicos, sin embargo, éstos aun siendo esenciales para el éxito, son menos transcendentes que las personas que integran la organización. Es por ello que los directivos y los jefes en sus respectivos niveles tienen la responsabilidad de comunicar e integrar a su personal, tratando que el ambiente de trabajo sea propicio para que el rendimiento y la productividad sean más efectivos por parte de los miembros de la organización alcanzando en un tiempo prudencial las metas y objetivos empresariales.

LA MOTIVACION EN EL INDIVIDUO

Las organizaciones empresariales, cualquiera sea su naturaleza, están afectadas por determinados grupos de interés, es decir por elementos humanos o grupos que directa o indirectamente tienen relación con ella. En tal razón, se puede clasificar a los grupos de interés en dos categorías, las primeras de interés externo que incluye a los proveedores, competidores, consumidores, grupos de interés especial, organismos gubernamentales, sindicato de trabajares y los medios de comunicación. La segunda, de interés interno, que considera a los empleados, accionistas y consejo directivo, este grupo puede evolucionar de acuerdo a los cambios que sufren las organizaciones, los directivos deben tener en consideración este aspecto y tener en cuenta las influencias que intervienen en el comportamiento de las organizaciones.

Con el propósito de analizar el comportamiento organizacional es necesario considerar la teoría del comportamiento que se fundamenta básicamente en la conducta de las personas, siendo un aspecto importante de este análisis la motivación humana, que se considera como un medio necesario para mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

El elemento humano por naturaleza tiene muchas necesidades que satisfacer. Cuando satisface una, se presenta otra en su lugar y así se van presentando como un proceso continuo que no tiene cuando terminar, es por ello importante conocer estas necesidades para comprender la razón del comportamiento de las personas en las organizaciones empresariales y tratar de utilizar la motivación como una herramienta para contribuir en la solución del problema y alcanzar de los trabajadores una mejor productividad de su participación en la organización. Se puede sostener que el poder de la motivación determina impulsos que nos hacen actuar, mecanismos que parten desde nuestro fuero interno que nos guían hacia el exterior y reflejan nuestro ser en un momento determinado, produciéndose una imagen de nuestra propia y verdadera personalidad. En algunas personas la situación es pasiva mientras que en otras es muy activa y dinámica, pero lo cierto es que, dependiendo de la situación en que se presenta, de nuestro temperamento y del carácter personal, actuaremos en el medio en que nos encontramos.

En ciertas ocasiones, nos preguntamos por qué nuestro compañero, subalterno o jefe cambia de personalidad, el día de ayer estuvo muy alegre y amistoso, hoy día ingresó a la oficina sin darnos los buenos días, podemos considerar que la situación de ayer o la noche anterior probablemente fue muy alegre, tranquila y sin dificultades, mientras que en la segunda oportunidad ha tenido disgustos familiares, una preocupación fuerte o algún conflicto.

De acuerdo con estudios en el ambiente laboral, se ha determinado diversas motivaciones que actúan como fuerzas de impulsos que pueden mantener o modificar nuestro temperamento y nuestro carácter. A continuación se describen las más conocidas.

Motivación por logro

Este tipo de motivación está determinado como un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Por ejemplo, las personas orientadas hacia el logro personal buscan el triunfo, no experimentan una sed de dinero particularmente fuerte aunque pueden adquirir riquezas en su esfuerzo de alcanzar el triunfo, trabajan gracias a su deseo de vencer obstáculos, alcanzando metas y ser útil a otras personas.

Motivación por competencias

Es un impulso para realizar trabajos de gran calidad. Los trabajadores que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional, generalmente buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen con ello. Al realizar un trabajo excelente perciben una profunda satisfacción interior por el triunfo alcanzado. Los trabajadores motivados por la competencia esperan también que sus colaboradores desarrollen trabajos de gran calidad, y suelen impacientarse cuando éstos realizan trabajos deficientes, de hecho su impulso por el trabajo bien realizado puede ser tan importante que tienden a hacer caso omiso a las relaciones humanas en el trabajo que desempeñan.

Motivación por afiliación

Se considera como el impulso que mueve a relacionarse con las personas que rodean al individuo. Si comparamos un trabajador motivado por lograr el triunfo con los que se inclinan e inspiran en la afiliación, se puede determinar la manera cómo en estos dos patrones influye en la conducta del individuo, los primeros que se interesan por el triunfo, trabajan con mayor ahínco cuando reciben una retroalimentacion especifica de sus éxitos o fracasos, sin embargo los trabajadores que tienen motivaciones por afiliación trabajan mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración, así mismo, se puede sostener que son trabajadores que seleccionan a sus amigos para rodearse de ellos sintiendo una mayor satisfacción interna interactuando entre conocidos.

Motivación por autorrealización

Esta motivación considera la necesidad de la realización personal, la tendencia de ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y potencial. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del yo real, y se satisface por medio de su expresión y desarrollo. Es indudable que cada persona siente la necesidad de manifestar en forma especifica su propio yo, en tal sentido la tendencia a la autorrealizacion motiva comportamientos muy diversos, todos ellos dirigidos al aprovechamiento de sus capacidades. Sin embargo, las personas suelen presentar ciertas características psicológicas básicas similares respecto a las organizaciones en las que participan, lo cual explica en parte las dificultades que encuentra al pretender satisfacer sus necesidades orientadas hacia la autorrealización.

Motivación por poder

Las personas motivadas por el poder, tienden a mostrase más dispuestos que otros a aceptar riesgos, en ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente, para colaborar con el desarrollo de las organizaciones de éxito, lo cual puede determinar que lleguen a ser excelentes gerentes si sus ambiciones se encausan hacia el poder organizacional más que hacia el poder personal. El poder organizacional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bienestar de la organización como un todo, en otras palabras, estas personas buscan el poder a través de los canales del liderazgo, de manera que son aceptados por otros que se elevan a posiciones de liderazgo debido a sus actitudes sobresalientes. Sin embargo, si las ambiciones de un individuo se encaminan al poder personal y a la manipulación política, dicha persona puede correr el riego de convertirse en un mediocre líder en la organización empresarial.

LAS NECESIDADES HUMANAS

Se puede sostener que las necesidades humanas son continuas y se presentaran durante todo el comportamiento evolutivo de nuestra vida. Abraham Maslow, psicólogo y consultor norteamericano, planteó la teoría de la motivación considerando una jerarquización de las necesidades de acuerdo con su importancia e influencia, agrupándolas en necesidades primarias y secundarias.

Necesidades primarias.

a. Necesidades fisiológicas.

Son las esenciales y elementales de todas y están relacionados directamente con la supervivencia del individuo y la preservación de la especie humana. Son las más apremiantes de todas las necesidades, el no lograr satisfacer estas necesidades tiene una influencia relevante en el comportamiento de las personas. Dentro de este nivel están la necesidad de alimento, bebida, abrigo, descanso, sueño, reproducción, respiración, etc.

b. Necesidades de seguridad.

El hombre, por su naturaleza, desea estar protegido contra el peligro o la privación y estar cubierto de las contingencias futuras, requiere sentir seguridad en el futuro, estar libre de peligros y vivir en un ambiente agradable para él y su familia. Además, necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los integrantes de los grupos sociales que lo rodean. Este nivel de necesidad es de suma importancia para el trabajador que está en relación de dependencia laboral, donde las acciones administrativas arbitrarias o las decisiones no correctas pueden provocar incertidumbre e inseguridad en relación con el desempeño de sus funciones en el cargo que ocupa, y más aún si las acciones o decisiones de los niveles jerárquicos reflejan rechazo para él y favoritismo a otros trabajadores. Todo ello se puede determinar como acciones coactivas que determinan la inseguridad del trabajador en el ambiente empresarial. Lo que persigue el trabajador en el ámbito laboral es que estas necesidades se traduzcan en el deseo de la estabilidad laboral, seguro médico, seguridad económica, pensión de jubilación etc.

Necesidades secundarias.

a. Necesidades sociales.

Las personas como elementos sociales necesitan la compañía de sus semejantes, buscando comunicarse con otras personas, consiguiendo amistades y deseando manifestar su afecto así como recibirlo. Para sobrevivir necesita aliarse, requiere vivir dentro de una comunidad perteneciendo a ella y siendo aceptado dentro de la misma. Con el propósito de satisfacer estas necesidades, es recomendable que las organizaciones promuevan actividades de carácter social, cultural, deportivas, círculos de calidad, trabajos en

equipo etc., orientados a que los trabajadores tengan la oportunidad de ejercitar esta necesidad, incluso estimular los grupos informales productivos, lo que es considerado como una buena decisión. Cuando la presencia de los aspectos señalados es incierta y no satisface al trabajador, éste se vuelve hostil con el medio que lo rodea y su frustración se hace notoria conduciéndolo a la falta de adaptación social y a la soledad.

b. Necesidades de autoestima.

Dentro de este grupo de necesidades se puede considerar a la autopercepcion, autoconfianza, la necesidad de aprobacion social, el respeto, el status, el prestigio y la consideración. Cuando se logra satisfacer las necesidades de autoestima, esta satisfacción nos conduce a lograr sentimientos de confianza, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede conducir a tener sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, en tal razón puede producir en el trabajador el desánimo o el desarrollo de actividades negativas que son compensatorios equivocados del trabajador, causando problemas a la empresa donde trabaja.

c. Necesidades de autorrealización.

Son consideradas las necesidades más elevadas del individuo. La autorrealización es un ideal al cual todos aspiramos llegar y se satisface mediante las oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresando ideas y conocimientos y obteniendo los logros personales. El individuo desea dejar huellas en su paso por la vida, siendo una manera de lograrlo crear y realizar su propia obra. Esta es la necesidad que impulsa al artista a expresar en una partitura su inspiración, o la necesidad que impulsa al estudiante a esforzarse todo el día para lograr más tarde, estudiando con esfuerzo, su titulo profesional.

Es necesario señalar que esta necesidad pocas veces se puede satisfacer a plenitud, covirtiendose generalmente en algo utópico o difícil de alcanzar. Sostiene Maslow que los que logran la autorrealización se convierten en seres íntegros, lo cual en la actualidad es muy difícil o casi imposible de encontrar en nuestro medio.

CONFLICTOS EN LA ORGANIZACIÓN

El conflicto significa colisión u oposición de intereses, derechos y pretensiones, así mismo la existencia de ideas, sentimientos y actitudes antagónicos y enfrentados que pueden colisionar. Estos sucesos se producen constantemente en la vida diaria de los individuos, las organizaciones y en la sociedad en general. El ser humano, como un elemento inteligente, trata de atenuar esta situación aunque no la elimina en su totalidad, siempre habrá conflictos, pero todo depende de la buena voluntad del hombre para conducir a un entendimiento común que supere una situación conflictiva que se podría presentar.

La sociedad y la civilización, que son la base de la vida humana, pueden ser viables si se pretende alcanzar un alto grado de entendimiento de los objetivos entre los seres humanos. En las organizaciones empresariales, lograr un entendimiento del desarrollo de las actividades operacionales de sus elementos integrantes, constituye una situación problemática que a diario se presenta, sin embargo, es necesario analizar las causas que originan los conflictos para lo cual es importante la cooperación de todos como elementos integrantes de la organización a fin de plantear las alternativas de solución que permitan superar una situación determinada.

En una situación conflictiva se puede determinar una serie de resultados probables que parten de un grupo o de un individuo, en tal sentido es necesario establecer una escala de coincidencias y de esta manera llegar a un entendimiento común evitando la eliminación total o parcial de una negociación, llegando a una solución que convenga a las partes en conflicto.

Otro criterio que es necesario analizar es que los conflictos se pueden presentar como catalizadores para mejorar el desempeño de las organizaciones. En tal sentido, la administración debería aprovechar de los conflictos y convertirlos en fuerzas positivas. Dentro de este criterio se podría clasificar a los conflictos en aquellos que afectan al rendimiento empresarial negativamente y los que lo hacen positivamente.

Conflicto funcional.

Se considera como una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por ejemplo, el que se presenta entre los departamentos en relación con la forma más eficaz de prestar un servicio o elaborar un producto; si en las organizaciones no se produjeran estas situaciones conflictivas de este tipo no se podría detectar los problemas que permitirán efectuar cambios, de allí que se considera al conflicto como una tensión creativa que conduce al planteamiento de soluciones.

Conflicto disfuncional.

Se considera como un ejemplo de este tipo de conflictos, una situación en que una confrontación o interacción entre grupos perjudica a la organización, impidiendo que se alcancen los objetivos organizacionales. En tal sentido, la gestión empresarial debe eliminar los conflictos de esta naturaleza. En ocasiones, un conflicto beneficioso se convierte en perjudicial, en la mayoría de los casos es difícil identificar con precisión el momento en que el conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un aspecto que se puede presentar es que un grupo que avanza en forma saludable y positivo hacia el logro de sus objetivos puede resultar perturbador y disfuncional a otro grupo, lo cual determina un mayor grado de tensión entre ellos.

Causas del conflicto.

a. **Interdependencia Laboral**. Se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para desarrollar su trabajo, en estos casos las posibilidades de que se presenten los conflictos son muy elevadas.

b. **Independencia Combinada**. No requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente, no obstante el rendimiento combinado de todos es lo que decide el éxito de la organización siendo en este caso la posibilidad de conflictos muy escasa.

c. **Interdependencia Secuencial**. Se presenta cuando un grupo finaliza un trabajo para que otro pueda efectuar lo mismo, en estas circunstancias, cuando el producto final de un grupo es el mismo que del otro entonces se puede considerar que existen mayores posibilidades de que surjan conflictos.

d. **Interdependencia Recíproca**. Requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización, siendo las posibilidades de conflicto muy elevadas por cuanto se critica el resultado de un producto que implica el complemento de otro.

COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL EN LAS ORGANIZACIONES

Este aspecto está relacionado con el funcionamiento y la dinámica de las organizaciones y el comportamiento de los grupos y de los individuos dentro de ellas. Una organización empresarial puede alcanzar sus objetivos si los elementos que lo componen coordinan esfuerzos

mancomunados con el propósito de lograr algo que en forma personal no lo podrían conseguir. La organización se caracteriza por la división racional del trabajo y la jerarquización, tiene expectativas respecto de las aptitudes, talentos y el potencial de desarrollo de sus miembros, a su vez estos elementos también tienen expectativas de la organización, las personas buscan y tienden a formar grupos por cuanto esperan que su participación en la organización les permita satisfacer algunas de sus necesidades personales. En tal sentido, es allí donde surge la interacción entre las personas y la organización que se puede considerar como un proceso de equidad o reciprocidad. La organización espera que sus trabajadores desarrollen sus tareas de la mejor manera posible. En respuesta a ello, la organización les concede incentivos y recompensas, se considera que los trabajadores deben estar dispuestos a cooperar siendo sus acciones en la organización una contribución para alcanzar sus objetivos personales. Toda organización espera que sus trabajadores obedezcan a su autoridad, así mismo los trabajadores desean que la organización actúe con justicia y equidad con ellos, es decir, existe un deseo mutuo de comprensión entre trabajador y empresa.

El estudio del comportamiento organizacional es la materia que busca determinar en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente, en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa. La empresa debe adaptarse a su potencial humano, debido a que es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros que toda empresa desea en un plazo determinado.

En el estudio del comportamiento organizacional se puede considerar variables de carácter independiente y dependientes. Las variables independientes que se puede tener en cuenta son los siguientes:

Productividad. Siendo la empresa un ente productivo, se debe entender que es necesario alcanzar la eficacia, es decir, el lograr las metas planteadas, así mismo, ser eficiente, lo que implica lograr un costo mínimo del producto maximizando las utilidades.

Ausentismo. Se debe mantener un nivel bajo de ausentismo, en razón de que este aspecto tiene que ver con los costos operacionales del producto. Es indudable que toda organización empresarial no podría lograr sus metas de producción si sus trabajadores no participan de las labores cotidianas en el trabajo.

Satisfacción en el trabajo. Es importante que el trabajador sienta que la cantidad de recompensa que recibe por su trabajo es equilibrada, sintiéndose conformes y convencidos que la empresa no hace abuso de su participación productiva, siendo considerado como un elemento necesario dentro de la organización.

Las variables dependientes que se podrían considerar son los siguientes:

De nivel individual. Son los atributos que posee una persona y que la acompañan desde su nacimiento, tales como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades y que podrían probablemente ser modificables por la empresa influyendo en su comportamiento dentro de ella, siempre y cuando el individuo se sienta identificado en respuesta a un estimulo de comprensión y compensación de su trabajo.

Nivel de grupo. Es el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras, pudiendo ser aceptado o al mismo tiempo rechazado. En consecuencia, es necesario lograr una mayor identificación, para lo cual la empresa debe realizar algunas reuniones sociales que permitan una mayor cohesión de los grupos de trabajo.

Aspectos que influyen en el comportamiento individual

Las características biográficas de las personas son consideradas también como factores que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización y tienen que ver con los aspectos que se describen a continuación.

Edad. Se considera que las personas mayores de edad son menos productivas, lo cual no siempre es así, ya que, a diferencia de los jóvenes, estos tienen mayor experiencia y difícilmente pueden ser reemplazados. Se sostiene además que cuando más vieja es la persona, disminuyen las ganas de perder su empleo por la falta de oportunidades que tienen, sin embargo, una persona mayor de edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer, para lo cual las organizaciones deben de preparar a su personal a fin de que ello no constituya un problema de producción o de gestión.

Género. En la actualidad no se debe tener en consideración la diferencia de los hombres y las mujeres que trabajan, debido a que el rendimiento de ellos en algunas funciones es muy parejo, sin embargo, se debe entender que las mujeres prefieren horarios que les permita combinar sus actividades laborales, es necesario señalar que en algunas organizaciones el índice de ausentismo de las mujeres es muy alto debido a que comparten sus actividades laborales con las de la familia y el hogar.

Estado civil. Se considera que el hombre casado es más responsable, tiene poco índice de ausentismo y se encuentra más satisfecho en su trabajo debido a que tiene una familia que mantener.

Antigüedad. Este criterio determina que la antigüedad en la organización es clase y que marca la productividad de manera positiva, entre más tiempo tiene una persona desempeñándose en la organización,

más se perfecciona en sus labores al margen de que se encuentre satisfecho con lo que hace y le permita desarrollar su potencial. En lo que corresponde a la rotación de personal, éste no puede considerarse como positivo debido a que a veces por no considerar la antigüedad se concluye la relación laboral del trabajador con la empresa ocasionando situaciones preocupantes para el resto de los trabajadores que también son antiguos en la empresa, lo que repercute sin duda alguna en la productividad.

CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN

Se podría definir a la cultura organizacional como un patrón general de conducta, creencias y valores que los miembros de una organización comparten. Se considera, así mismo, lo que la gente dice, hace y piensa en el ámbito de la organización laboral en que se desempeña, implica también la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurrir del tiempo, por lo que se afirma que la cultura en una organización es estable y no cambia rápidamente. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las situaciones externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Una organización posee una cultura que le es propia, un sistema dinámico de valores compartidos al cual se apega el elemento humano que la conforma y que la organización crea y a su vez es creada por la calidad del medio ambiente que la rodea. En tal razón, condiciona el grado de cooperación, dedicación e institucionalización de propósitos dentro de la empresa. Dentro de este contexto, la responsabilidad recae en los directivos de la organización, quienes deben fijar el horizonte y el carácter conducente a los cambios estratégicos de cuyo alcance son responsables.

Con el propósito de lograr lo anteriormente planteado es necesario que los directivos conozcan la filosofía y las aspiraciones que predominan en la mente colectiva de los miembros de la organización, analizando la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por alcanzar lo propuesto, para lo cual se deberá tomar las medidas correctivas necesarias desarrollando formas de dirigir el cambio dentro de la cultura de la organización. Se deberá vigilar y evaluar de manera estricta las creencias, políticas e ideologías que tienen mayor relevancia dentro de la organización, separando aquellas que pueden ser beneficiosas para la creación y puesta en marcha del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales. Después de analizar las partes negativas del sistema corporativo de valores se determinará la extensión de sus efectos y se proyectará la forma de eliminarlos, el efecto neto de los aspectos positivos y negativos permitirá

determinar la disposición y el grado de consistencia del probable cambio que se puede asumir.

Un elemento que puede funcionar como impulsor de la conducta, creencias y valores de la organización es la *ambición*. En tanto el sistema orgánico determina la buena voluntad y disposición del cambio, las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de lograr las metas y los objetivos, puesto que las aspiraciones determinan la cultura organizacional. Se deberá estar analizando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa, estos enunciados o aspiraciones deberán tener una estrecha relaciona con la misión, metas, prioridades y los objetivos de la organización. Cuando estas aspiraciones se combinan con los valores, recibirán el apoyo entusiasta de los miembros de la organización, convirtiéndose este respaldo en un compromiso, siendo este factor el más importante para la puesta en practica del cambio estratégico.

En la cultura organizacional algunos aspectos son visibles mientras que otros no lo son, este aspecto es comparado con un iceberg, considerando en la superficie, es decir los aspectos visibles, a las metas de la organización, la tecnología, estructuras, políticas, procedimientos y los recursos financieros. Bajo la superficie están los aspectos cubiertos u ocultos considerados como los informales en la vida de la organización, que incluyen a las percepciones, actitudes y sentimientos compartidos como la ira, miedo, agrado, desesperación, etc., así como una serie de valores compartidos sobre la naturaleza humana y lo que el individuo puede recordar o recordará de la organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Se define como un conjunto de aspectos que se presentan en el medio ambiente laboral, percibidos directa o indirectamente por los miembros de la organización y que influyen en la conducta de los trabajadores. El clima no se puede percibir, pero sí tiene una existencia real que afecta a los miembros de la organización. Ésta tiende a atraer y conservar a los elementos que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se pueden perpetuar dentro de ella.

Un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal debe ser valorado, prestándole la debida atención. Una organización donde la disciplina es demasiado rígida, con presiones fuertes al personal, no es posible que alcance sus objetivos en el corto plazo.

Los aspectos mencionados permiten reaccionar frente a los diversos factores relacionados con el quehacer cotidiano, en tal sentido, el estilo de liderazgo del jefe, su relación con los empleados, la rigidez o flexibilidad que puede impartir, así como las opiniones que pueden tener los grupos de trabajo de su entorno, las correspondencias o discrepancias que se tenga de la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por los trabajadores durante el tiempo trabajado, etc., determinarán la conformación del clima organizacional.

Es importante señalar que el clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el desarrollo de la empresa. Se puede considerar como un factor de distinción e influencia en el comportamiento de los miembros que la integran, en consecuencia, se puede sostener que es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos que forman de la organización a la que pertenecen. Determina, así mismo, el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con sus jefes, sus colaboradores o compañeros de trabajo y que puede considerar en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideraciones, cordialidad y apertura, entre otros aspectos.

De acuerdo con las características que una organización adopte, se puede encontrar una determinada escala de los principales climas que se podrían presentar en una organización empresarial.

Desvinculación. Determina a un grupo que actúa mecánicamente y que no está vinculado ni le interesa la importancia de las tareas que realizan.

Obstaculizacion. Está referido al sentimiento que tienen los miembros de la organización, encontrándose agobiados por la misma rutina diaria y otros aspectos que consideran inútiles, por tal razón, no están familiarizados con el desempeño del trabajo.

Espíritu de trabajo. Consiste en que los miembros de un grupo o de la organización sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento que su tarea ha sido cumplido a cabalidad, sintiéndose una pieza importante en la organización.

Intimidad. Los trabajadores gozan de las relaciones sociales amistosas, siendo éstas consideradas como uno de los aspectos de la satisfacción de las necesidades sociales que no necesariamente están relacionadas con el desempeño de las tareas diarias.

Alejamiento. Está referido al comportamiento administrativo caracterizado por el comportamiento impersonal, describiendo una distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores en el desempeño de sus labores.

Énfasis en la producción. Se refiere al comportamiento administrativo de los inspectores o supervisores que es insensible a la

retroalimentación, tratando en todo momento de buscar al responsable sin mediar las medidas correctivas.

Empuje. Se caracteriza por el esfuerzo que se demuestra por querer impulsar a la organización motivando con el ejemplo que puede demostrar el jefe, siendo esta actitud meritoria, digna de que a sus trabajadores o colaboradores le merezcan una opinión favorable.

Consideración. Este comportamiento se caracteriza por la actitud de tratar a los miembros de una organización como seres humanos dignos, para que se sientan identificados con la sociedad y con la organización.

Estructura. Está relacionada con las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que existen con referencia a las reglas, reglamentos y procedimientos que existen, lo cual puede conducir a la determinación de una situación abierta o informal en los miembros de la organización.

Responsabilidad.- Es el sentimiento de ser cada uno su propio jefe, no teniendo que condicionar sus decisiones cuando desarrollan una determinada actividad que tienen que efectuar, sabiendo que su trabajo será reconocido por sus superiores.

Recompensa. Está considerada como el sentimiento que al trabajador se le recompensa por el desempeño de una labor, siendo reconocido positivamente y percibiendo equidad en sus remuneraciones, ascensos y promociones.

Riesgo. Es el sentido de riesgo e incitación en el desempeño de sus funciones, así como en la organización, determinándose el individuo al desarrollo de riesgos calculados o prefiriendo no arriesgarse o no hacer nada.

Cordialidad. Es el sentimiento general de camaradería que se percibe en el ambiente de trabajo, siendo un aspecto importante que desea cada miembro de la organización para que su permanencia sea agradable en los grupos de trabajo.

Apoyo. Es la ayuda percibida de los jefes y los trabajadores en general, expresándose en una ayuda mutua en forma horizontal y vertical de la organización.

Normas. Se refiere a las normas que existen en el reconocimiento del alcance de las metas y el desarrollo de un buen trabajo, es el estímulo que representa el alcanzar los logros del grupo y de la organización.

Conflicto. Es el sentimiento por el cual los jefes y sus colaboradores desean que los problemas que se presentan en la organización salgan a la luz y que no permanezcan escondidos, a fin de poder identificarlos y darles la solución mas apropiada.

Identidad. Comprende al sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro activo e importante en ella, lo cual determina su plena identificación con su organización.

Conflicto e inconsistencia. Corresponde al grado en que las políticas, procedimientos y normas orgánicas son contradictorias, no aplicándose uniformemente, dándose preferencias y no siendo equitativas con todos los trabajadores, de allí el termino lo ancho para unos y lo angosto para otros.

Formalización. Se refiere a la formalización de las políticas de la empresa y que es necesario ponerlas en práctica, determinando responsabilidades en la esferas de ejecución o de la alta dirección.

Adecuación de la planeación. Está relacionada con los planes y programas de trabajo y que deberán estar adecuados para lograr en un plazo determinado alcanzar los objetivos y las metas de la empresa.

Selección basada en calidad y desempeño. Los criterios de selección del personal deben estar basados en la capacidad y competencias dejando de lado las recomendaciones que no representan contar con trabajadores idóneos.

Tolerancia de errores. Se considera al grado en que los errores deben de tratarse en una forma de apoyo y de aprendizaje y que se deben superar en un momento determinado y no tratarse en forma amenazante, correctiva o inclinada a buscar culpables.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Generalmente, la inteligencia se relaciona con la capacidad de raciocinio lógico, con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas. Sin embargo, en el mundo empresarial se está empezando a tener en cuenta y a valorar más la denominada «inteligencia emocional», que determina cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. El mundo laboral está cambiando, y ya no se puede hablar de una única profesión o de un trabajo en la misma empresa para toda la vida; hoy en día se habla de «empleabilidad» que es la capacidad de una persona de aportar valor a la organización, es decir, de contribuir a la empresa en mayor medida que la compensación de ésta a aquél; y esto ya no se consigue sólo con un coeficiente intelectual de alto nivel, sino que también se necesita desarrollar un coeficiente emocional con cualidades como constancia, flexibilidad, optimismo, perseverancia, etc.

Se puede sostener que la inteligencia emocional es una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios

sentimientos y emociones y de los demás, saber discriminar entre ellos, y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción. La inteligencia emocional también es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc.

La inteligencia emocional se compone de dos tipos de inteligencias. En primer lugar, la *inteligencia personal*, que está compuesta a su vez por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Esta inteligencia comprende tres componentes cuando se aplica en el trabajo:

a. **Conciencia en uno mismo.** Es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo. Esta competencia se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores, son sensibles al aprendizaje y poseen un alto grado de autoconfianza.

b. **Autorregulación o control de sí mismo.** Es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen esta competencia son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.

c. **Automotivación.** Es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos.

Por otro lado, la *Inteligencia Interpersonal,* al igual que la anterior, también considera a otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás:

a. **Empatía.** Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social, se anticipan a las necesidades de los demás y aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.

b. **Habilidades sociales.** Comprende el conjunto de talentos en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergia grupal.

Por último, al contrario de lo que ocurre con el coeficiente intelectual, Goleman afirmó en su última conferencia en Madrid que la inteligencia emocional no se establece al nacer, sino que se puede crear, alimentar y fortalecer a través de una combinación del temperamento innato y las experiencias de la infancia. Por lo tanto, desde niños se deberían aprender nociones emocionales básicas.

LA ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES

En la actualidad el tema de los valores es un punto obligatorio que se debe tratar en diferentes escenarios. No se puede hablar de aspectos políticos, sociales, económicos, educacionales, organizacionales etc., sin caer de inmediato en el campo de los valores. Ello se debe a que cada determinado tiempo, las sociedades requieren de una reafirmación y renovación de los valores como producto de sus constantes cambios dinámicos.

Lo distinción entre lo que es correcto o no en una sociedad existe desde muchos siglos atrás. En este nuevo milenio, se ofrecen abundantes oportunidades para las sociedades como producto de los adelantos tecnológicos, los cuales alteran el comportamiento del mundo en distintas áreas fundamentales, dentro de este contexto, las fuerzas del entorno socioeconómico, cultural, natural, entre otros aspectos, impondrán nuevos límites a cada uno de los elementos afectados, en especial a las prácticas del mercadeo y de los negocios que sirven de medio para incorporar en el mercado de consumo los avances tecnológicos. En tal sentido, es importante considerar que las organizaciones empresariales pueden innovar soluciones y valores de forma responsable teniendo las mayores posibilidades de éxito.

Las consideraciones sobre la importancia económica y social de la ética en la administración de los negocios se pueden basar en los valores morales que orientan el comportamiento y las actitudes personales, centrándose en los efectos que produce la conducta propia de las personas en la sociedad, el medio ambiente y en la organización y en elementos de juicio que permiten a los individuos tener ideas de lo que es bueno, correcto y deseable, de acuerdo a sus convicciones y a las que les transmite la sociedad. El sistema de valores de cada persona es en gran parte adquirido y establecido durante los primeros años de su vida por influencia de su entorno familiar, social y cultural, el mismo puede

ser modificado según la interacción social del individuo con otro sistema de valores que puede ser estable y permanente en el tiempo según la forma en que ha sido adquirido. Los valores se apoyan en los principios morales, que orientan el comportamiento y las relaciones humanas en la sociedad y son la base para el florecimiento de la ética, que es la forma como los seres humanos aplican los valores morales a sus relaciones y sus efectos. La ética es también definida como el sistema de reglas que gobiernan el ordenamiento de los valores.

Los principios morales son directrices par la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero permanente y que forman parte de las religiones, filosofía social y de los sistemas éticos, son leyes naturales inquebrantables que han estado presentes en las sociedades civilizadas a lo largo de la historia y que han influido en las familias e instituciones prosperas y perdurables. Los principios son verdades profundas que expresan valores fundamentales de aplicación universal, se orientan a los individuos, familias, y a las organizaciones de cualquier tipo, cuando estas verdades se profundizan como hábitos determinan el poder de crear una amplia y variada práctica para abordar diferentes situaciones.

La ética en las organizaciones empresariales, es el conjunto de principios y normas que guían el comportamiento en el ámbito de los negocios. Al respecto, se pueden describir brevemente algunos puntos de vista de la ética.

Utilitarios. Tiende a decisiones que se toman sobre la base de sus resultados y consecuencias proporcionando bienestar para el mayor numero de personas posibles.

De los derechos. Es el respeto y protección de las libertades y privilegios de las personas, incluye el derecho de su privacidad, libertad de conciencia y libertad de expresión.

Teoría de la justicia. Se considera a la aplicación y práctica de las reglas de equidad e imparcialidad.

Teoría de los contratos sociales integradores. Es la combinación de lo que es y de lo que debería ser, integrando el enfoque empírico y el normativo.

La ética en las organizaciones empresariales puede ser afectada por diversos factores como el desarrollo moral de sus jefes ó lideres, el sistema de valores individuales, el contenido y fortaleza de la cultura organizacional, los diseños estructurales de las organizaciones y la intensidad del problema ético. La ética en los negocios en la actualidad es objeto de revisión debido a que se presenta dilemas difíciles en las distintas áreas y escenarios de la organización. En este sentido, las empresas deben determinar si realmente están aplicando actividades éticas y si son socialmente responsables, ya que la responsabilidad social de las organizaciones mas allá de las finalidades económicas.

CONCLUSIONES

1. Si bien es cierto que los aspectos técnicos y económicos son importantes en el desarrollo empresarial, no se debe descuidar al potencial humano que es la base fundamental para alcanzar las metas y objetivos de la organización, para lo cual será necesario identificar las necesidades personales, para que mediante la motivación, el incentivo y el reconocimiento del trabajo desempeñado se pueda lograr un mayor rendimiento.
2. Es necesario identificar los problemas que se puedan presentar en toda organización a fin de evitar los conflictos laborales, planteando las alternativas de solución que permitan superar las situaciones negativas que surgen como consecuencia del mal entendimiento entre la empresa y los trabajadores.
3. La cultura organizacional es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en la manera como actúa ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior. Se expresa en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a todos los miembros como una manera de pensar, vivir y de actuar.
4. El ambiente laboral está definido como un conjunto de situaciones que directa o indirectamente se presentan en la organización y que son percibidas por los trabajadores, lo cual influye en su conducta.
5. La conducta, reacciones y estados mentales de los individuos están determinados por un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias, debiendo los directivos prestar la atención debida para poder manejar su actuación en todos los niveles de la organización.
6. Es necesario que toda organización practique los valores en su interior tales como el amor, bondad, lealtad, estudio, amistad, respeto, justicia, trabajo, fidelidad, humildad, disciplina, serenidad, confianza, honestidad, solidaridad, generosidad, agradecimiento y responsabilidad entre otros; desterrando los antivalores como celos, vehemencia, envidia, mezquindad, mentira, vanidad, chismes, orgullo, desgano, ambición, egoísmo, ociosidad, hipocresía, arrogancia, negativismo, mediocridad y prepotencia entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Crosby, P. (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. Bogotá: Editorial Irwin.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración.* Bogotá: McGraw-Hill Hispanoamericana.

Henrríquez & Ríos. (2002). *Apuntes de organización y comportamiento organizacional.* Lima: Ediciones de la Universidad de San Martín de Porres.

Koontz, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global.* México: McGraw-Hill Hispanoamericana.

Levoyer, L. (1997). *Gestión de las competencias.* Barcelona: Gestión 2000.

Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.