

Comportamiento Organizacional: Evolución histórica, modelos explicativos y aportes de otras ciencias en la concepción del hombre para futuras oportunidades en las organizaciones contemporáneas

Organizational Behavior: Historical evolution, explanatory models and contributions from other sciences in the conception of man for future opportunities in contemporary organizations¹

Recibido: 05-08-2024 **Aceptado:** 31-08-2024

Euscadys Hernández de Paz ²

RESUMEN

Este documento tiene por objetivo presentar un análisis de pensamiento que tienen los investigadores Adam Smith (1776), Robert Owen (1810) y Charles Babbage (1832), en torno al Comportamiento Organizacional (CO) y su evolución en el tiempo, los modelos teóricos explicativos que funcionan como principios administrativos para entender la concepción del hombre y la relación que esta temática pudiera influir en otras ciencias, tales; como la psicología, sociología, antropología y las ciencias políticas; además de demostrar cuáles son los retos u oportunidades futuras que esta ciencia aportará a las organizaciones contemporáneas. Para dicho análisis se realizó una revisión bibliográfica que permitió observar el objeto de estudio con la intención de sintetizar los aportes de la temática en cuestión.

Palabras claves: Comportamiento organizacional, modelos teóricos, concepción del hombre, organizaciones contemporáneas.

Clasificación JEL: L26

ABSTRACT

This document aims to present an analysis of the thinking that researchers Adam Smith (1776), Robert Owen (1810) and Charles Babbage (1832) have regarding Organizational Behavior (OB) and its evolution over time, the theoretical models explanatory principles that serve as administrative principles to understand the conception of man and the relationship that this topic could influence other sciences, such as; such as psychology, sociology, anthropology and political science; in addition to demonstrating what are the future challenges or opportunities that this science will contribute to contemporary organizations. For this analysis, a

¹ Artículo producto de investigación

² M.Gs. Docencia para la Educación Superior. Maestrante de Gerencia de Recursos Humanos, UNERMB. Dirección electrónica; heukdy@gmail.com ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3727-8829>.

bibliographic review was carried out that allowed us to observe the object of study with the intention of synthesizing the contributions of the topic in question.

Keywords: Organizational behavior, theoretical models, conception of man, contemporary organizations.

JEL Classification: L26

1. INTRODUCCIÓN

Una de las grandes preocupaciones cuando se dio inicio a aquellos enfoques en los cuales los gerentes buscaban optimizar el comportamiento de sus organizaciones y el de sus empleados, era coincidir en las metas comunes existentes entre ambos factores para poder elevar su organización a un marco de eficiencia y eficacia.

Un elemento clave en esta optimización se conoce hoy día como Comportamiento Organizacional (CO), ya que esta ciencia se centra principalmente en la concepción, la conducta y la manera de actuar de los seres humanos dentro de las organizaciones y su interacción con la misma. En este contexto organizacional, la motivación de los individuos ha sido objeto de infinitos estudios y uno de los grandes resultados obtenidos de ellos deriva de la importancia de las valencias y habilidades del talento humano, que no es más que el valor percibido en el cumplimiento de las metas de la organización y las expectativas de la conducta del empleado en ese cumplimiento.

1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y ASPECTOS CONCEPTUALES

Los seres humanos y las actividades organizadas tienen miles de años, pero no es necesario retroceder tanto para dar con las raíces del CO. En tal sentido, para validar el objeto de estudio de esta investigación se hace necesario el aporte de los historiadores expertos que a través de las décadas mediante prácticas empíricas y fenomenológicas han hecho posible el análisis del CO y la conceptualización de términos. Su evolución data del enfoque conductista de la administración; es decir, el

dogma en que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad (Trini, 2020).

Mientras las filosofías clásicas raramente se encargaron de desarrollar una teoría específica de las organizaciones, para Robbins (2004) el comportamiento organizacional:

Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de las actividades realizadas en una organización.

Algunos pensadores han utilizado concepciones implícitas de organización general de puntos de vista sobre la justicia, la virtud y la esencia del liderazgo haciendo hincapié en la importancia de la universalidad de la administración y de la especialización, una forma primordial de las estructuras de incentivos en especular cómo conseguir que la gente pudiera encarnar las metas de la ciudad, tal como lo estableció Platón en su obra “La República” (Mejías, 2006).

Es así entonces, como Adam Smith (1776) escribió su obra “Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones”, la cual incluye una brillante defensa de las ventajas económicas conocida como el Principio de la especialización o especialización laboral que cosecharían las organizaciones y la sociedad a través de la división del trabajo (Robbins, 2004). Analizando el título de la obra de Smith encontramos dos palabras claves; “naturaleza” y “causas” suponiendo que este autor entendía que la riqueza tiene una naturaleza ya definida.

Partiendo de ese supuesto, surgen varias hipótesis; que no cualquier cosa era riqueza, que hay algo que por su propia naturaleza tiene que ser llamada riqueza, y que esa riqueza que ya tiene una naturaleza tiene causas, la cual se puede entender



que existe más de una causas que conlleva a la riqueza; que pudieran ser para un país; sus recursos naturales, entrando en juego la participación humana ya que se requiere de sus conocimientos para transformar esos recursos naturales y puedan ser utilizados para beneficio de la nación.

Smith abogó por una estructura organizacional basada en que al especializar a una persona en una tarea específica aumentaría la productividad al incrementar la capacidad y la destreza de cada trabajador ahorrándose el tiempo que se pierde en cambiar de tareas y al fomentar el invento de equipo y maquinaria que no requieren mano de obra.

En ese mismo orden de ideas, Robert Owen fue un activista británico de los derechos humanos y fue considerado el padre del cooperativismo. En 1810 defendió un rol más significativo del gobierno, buscando transformar en leyes sus postulados para reformar las fábricas, ayudar a los desempleados y generar un sistema nacional de educación (Robbins, 2004).

Owen introduce el concepto de “maquina vitales” para denominar a los trabajadores, considerándolos la mejor inversión de la administración. Este pensador británico demostró que si las necesidades personales y sociales de los trabajadores eran atendidas, los costos que implican serian recuperados fácilmente. Desarrolló la idea de evaluar públicamente el trabajo de los empleados, señalando que sería una vía para velar la productividad. (Medina, 2002).

Su aporte en la historia del CO fue reconocer que el sistema fabril en auge rebajaba a los trabajadores (Robbins, 2004). Aplicó la educación como estrategia clave en sus trabajadores y era obligatoria para todos, puesto que para la consideraba fundamental en formación del carácter. Analizando este aporte se podría corroborar que ya para esta fecha la capacitación y formación académica en el talento humano era considerada una cualidad para la formación de un líder.

Este autor elaboro una teoría del comportamiento humano, convirtiéndose en una de las ideas fundamentales del socialismo utópico, pudiéndose hacerse énfasis en el entorno educando desde la más temprana infancia proponiendo a un hombre nuevo, este concepto se mantuvo como por mucho tiempo ya que adoptaba valores de respeto y disciplina en los grupos sociales (Porrás, 2014).

La teoría del comportamiento del hombre nuevo, a su vez, promovía la idea de una declaración de independencia mental; esto quiere decir, que el individuo viajaría por una especie de avance hacia la transformación de su conducta que él debía adoptar para librarse de los malos hábitos, vicios y sufrimientos que representaban un obstáculo y que de esta forma se obtendría el surgimiento de una nueva sociedad donde predominaría la igualdad entre los hombres.

Por su parte, Charles Babbage (1832) fue un profesor de inglés y matemáticas que extendió las virtudes de la división del trabajo articulada por Adam Smith (Robbins, 2004). El principio de este profesor tuvo a bien expresar las posibilidades de nuevos beneficios que se esconden detrás de la división del trabajo y la reasignación de la población trabajadora en función de sus requerimientos. Dio a conocer las ventajas y las virtudes de los ambientes de trabajo del empleado, al igual que la especialización del trabajo y la influencia económica y el mejoramiento de las destrezas laborales (Robbins, 2004).

Babbage logro optimizar el principio de la división del trabajo obteniendo resultados como la reducción en el tiempo para aprender un proceso, la reducción del desperdicio de material durante el aprendizaje y altos niveles de destreza, además propuso la especialización tanto en el trabajo físico como mental.

Con el resumen anterior; y, luego de exponer el aporte significativo de los precursores Smith, Owen y Babbage, la investigadora considera que el CO está orientado a ser una ciencia para las organizaciones, cuya evolución data de que el basamento principal en lograr la especialización de las personas que hacen vida en las

empresas ya que finalmente es el talento humano la fuerza propulsora de las organizaciones y sus acciones influyen considerablemente en la productividad y rentabilidad de las mismas. Es por ello, que factores como el liderazgo, la motivación y la educación deben ser consideradas por los empleadores al momento de evaluar la personalidad de cada uno de sus trabajadores.

2. MODELOS TEÓRICOS EXPLICATIVOS DEL CO

3. MODELO CIENTÍFICO, CLÁSICO Y DE LA BURGUESÍA

Luego de comprobar la información anteriormente sustentada por Smith, Owen y Babbage con respecto a los fundamentos en el comportamiento y conducta humana, surge la necesidad de encontrar lineamientos que se enfocaran exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales para administrar y reglamentar organizaciones más complejas (es la organización basada en la división de trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes) de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, entre otros (Alles, 2007).

En tal sentido, en las primeras décadas del siglo XX convergen los trabajos de dos ingenieros pioneros en la administración; el estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) quien desarrolló la Teoría de la Administración Científica y el francés Henry Fayol (1841 - 1925) quien desarrolló la llamada Teoría Clásica de la Administración. También podemos ubicar dentro del mismo el trabajo del sociólogo alemán Maximilliam Weber y su Teoría de la Burocracia (Medina, 2002).

Los defensores de la gestión científica sostuvieron que la racionalización de la organización con los conjuntos de instrucciones precisas y estudios de tiempo-movimiento daría lugar a una mayor productividad (Bravo, 2018). Primeramente,



tenemos que Taylor describe en cuatro principios, las nuevas responsabilidades de la gerencia (Medina, 2002):

- Principio de planeamiento: Sustituir la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
- Principio de la preparación/planeación: seleccionar de manera científica a los trabajadores con potencial y capacitarlos en las áreas que se van a desempeñar.
- Principio del control: supervisar el trabajo para cerciorarse que se ejecute de acuerdo con las normas. Llevar control adecuado del desempeño laboral.
- Principio de la ejecución: distribuir distintamente las responsabilidades, estudiar científicamente las responsabilidades, descomponiéndolas en operaciones las cuales deben analizarse en relación directa con las máquinas.

Este autor caracterizo la administración científica dándole poca atención al elemento humano, preocupándose básicamente por las tareas de organización y ejecución por medio de la aplicación de métodos de la ciencia (observación y la medición) que comprobaran el alcance elevado de la eficiencia industrial y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento).

El principio de la administración científica de Taylor, busca la única mejor manera de realizar un trabajo logrando la eficiencia organizacional mediante el aumento de la productividad, planteándose tres factores fundamentales para lograrlo:

1º Taylor realizo estudios de tiempo y movimiento señalando la necesidad de racionalizar los métodos de trabajo, mediante la descomposición de cada tarea y cada operación de las mismas en una serie ordenada de movimientos y de fijar tiempos estándares para la ejecución y tareas (esto conlleva al operario a realizar la división

del trabajo y la especialización del trabajador, limitándose a una sola tarea para la cual recibiría la formación y lo llevaría a un nivel de experto).

2º En función de colaborar con el trabajador, desarrolló la idea de la remuneración basada en la producción, aquellos que produjeran más ganarían más.

3º Señaló que la eficiencia no sólo dependía del método y del incentivo laboral, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y la disminución de la fatiga.

Ahora bien, en un esfuerzo por identificar los principios y conocimientos que subyacen en la administración efectiva nos encontramos con la Teoría Clásica la cual surge luego de la revolución industrial para tratar exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales (Robbins, 2004). Para la misma época de Taylor, el francés Henri Fayol postuló que los administradores desempeñaban funciones administrativas; planean, organizan, dirigen, coordinan y controlan (Robbins, 2004).

Este autor planteó que los principios de la administración son intangibles y afectan la conducta administrativa. A su vez, dividió las operaciones administrativas en grupos de actividades relacionadas entre sí, describiendo las principales funciones que debería realizarse en cualquier organización, siendo estas; técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y gerencia (operaciones administrativas como funciones de planeación, organización y control) (Medina, 2002).

Autores como Chiavenato y Stoner (citados por Medina, 2002:264) establecen 14 principios que fundamentan la aplicación del proceso administrativo de la siguiente manera:

1. División de Trabajo: Para un mejor desempeño en el trabajo, la especialización es fundamental.

2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes (liderazgo).



3. Disciplina: Los integrantes de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que rigen en la empresa.

4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo debe estar bajo la dirección de un gerente.

5. Unidad de Mando: las instrucciones sobre una operación particular son recibidas solamente de una persona.

6. Subordinación de interés individual a los gerentes: Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben prevalecer sobre los intereses de la organización en conjunto.

7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los empleadores.

8. Centralización: Es el grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.

9. Cadena escalar: La línea de autoridad en una organización pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

10. Orden: Cada individuo debe ocupar el cargo más conveniente para él.

11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con los empleados.

12. Estabilidad del personal: Para un eficiente funcionamiento en la organización, la baja rotación del personal es lo más conveniente.

13. Iniciativa: Debe darse libertad a los empleados para expresar y llevar a cabo sus ideas, aún cuando a veces se cometan errores.

14. Espíritu de cooperación: Promover el espíritu de equipo para fortalecer la armonía y la unidad de la organización.

Al tiempo de que Taylor estaba interesado en la administración en planta y Fayol se centraba en las funciones administrativas generales, el sociólogo alemán Maximilian Weber formulaba una teoría de las estructuras de autoridad, también conocida como la Teoría de la Burocracia, cuyo concepto está referido a características del diseño organizacional. Weber considero la Burocracia como la forma más eficiente y racional que podían utilizar las organizaciones más complejas (empresas) para lograr un elevado grado de eficiencia y un control efectivo sobre el personal, surgida como respuesta a las necesidades de la sociedad moderna; y como el instrumento más efectivo para la administración de grandes organizaciones complejas en una sociedad industrial (Robbins, 2004).

Weber suponía que esta burocracia era ideal ya que no existía en la realidad, sino que representaba una reconstrucción selectiva del mundo real. Esto quiere decir, que había tomarlo como base para teorizar sobre el trabajo y sobre cómo aplicarlo en grandes grupos. Su teoría se convirtió en el paradigma de diseño de las grandes organizaciones caracterizadas por los siguientes principios:

1º Especialización laboral. Los trabajos se dividen en tareas simples, rutinarias y bien definidas.

2º Jerarquía de autoridad. Áreas y posiciones se organizan en una jerarquía en la que cada una es controlada y supervisada por una superior.

3º Selección formal. Todos los miembros de la organización deben elegirse según las capacidades técnicas que demuestren en capacitación, educación o exámenes formales.



4º Reglas y normas formales. Para garantizar la uniformidad y regular los actos de los empleados, los administradores deben apegarse a las reglas formales de la organización.

5º Impersonalidad. Las reglas y controles se aplican uniformemente evitando que se vean influidas por la personalidad y las preferencias particulares de los empleados.

6º Orientación profesional. Los gerentes son funcionarios profesionales, más que propietarios de las unidades que dirigen.

Este autor supone con su modelo establecer una estructura normativa que enfatiza la estructura organizacional y cuyas funciones son de especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad y democracia. A su vez, establece rigidez, impersonalidad, desplazamiento de objetivos organizacionales, limitaciones por la categorización y da origen a la formación de grupos cerrados. 10

4. MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS

De esta manera, las teorías científicas y clásicas empezarían a decaer, dando paso a la naciente teoría de las relaciones humanas mediante la cual, el factor humano, el trabajador, constituiría el núcleo de la administración (Medina, 2002). En la década de 1920, el profesor australiano de la Universidad de Harvard Elton Mayo y sus colegas llevaron a cabo estudios de productividad en la planta de Western Electric Hawthorne en los Estados Unidos.

Después de la Primera Guerra Mundial, el centro de estudios de organización cambió a cómo los factores humanos y organizaciones afectadas psicología, una transformación impulsada por la determinación del efecto Hawthorne. Este movimiento de relaciones humanas se centró en los equipos, la motivación y la

realización de los objetivos de los individuos dentro de las organizaciones (Martínez, 2020).

Mayo (1931) en su obra clásica “Los problemas humanos de una civilización industrial”, aconseja a los directivos para hacer frente a las necesidades emocionales de los empleados en el trabajo. El esfuerzo humano, es para Mayo, la consecuencia de los factores que no se descubren en la ficha individual clásica y llega a la conclusión de que el conocimiento de esos factores permite modificar la productividad individual.

5. MODELO DE LOS RECURSOS HUMANAS

Los recursos humanos poseen características únicas, que se demuestran en sus atributos, de acuerdo la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, para constituirse en fuente de ventaja competitiva, dado que son factores de producción valiosos, raros, no imitables y heterogéneos (Sánchez, 2016).

En la teoría de los recursos y capacidades, se observa que existen dos corrientes de pensamiento: La teoría basada en recursos se centra en el manejo de los intangibles heterogéneos para favorecer a las organizaciones. La teoría de recursos basada en las capacidades dinámicas (Sánchez, 2016). Esto refiere a que las capacidades son formuladas como activos intangibles complejos, los cuales deben ser únicos, raros, difíciles de imitar y sustituir, además que ayuden a potenciar la generación de renta. Lo que implica adaptación y cambio para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas, para hacer frente a ambientes cambiantes. Estas deben de ser entendidas como rutinas que guían y facilitan el desarrollo de las capacidades de la organización a través del continuo cambio de los recursos intangibles estratégicos.

Por su parte, Douglas McGregor propuso dos teorías/hipótesis, que son casi lo contrario de la otra, sobre la naturaleza humana sobre la base de su experiencia como consultor de gestión. Su primera teoría era "Teoría X", que es pesimista y negativo y



según McGregor es cómo los gerentes tradicionalmente perciben sus trabajadores. Luego, con el fin de ayudar a los administradores sustituyen esa teoría/suposición, dio "Teoría Y" que tiene un enfoque más moderno y positivo. Él creía que los gerentes pueden lograr más si comienzan a percibir sus empleados como seres auto-energizados, comprometidos, responsables y creativos.

Por medio de su Teoría Y, de hecho, él desafió a los teóricos tradicionales para adoptar un enfoque de desarrollo de sus empleados. También escribió un libro, El lado humano de la empresa, en 1960, este libro se ha convertido en una base para la visión moderna de los empleados en el trabajo.

6. APOORTE DE OTRAS CIENCIAS

En esa época la concepción general de las organizaciones y del trabajo en ella era una visión clásica, centrada en la producción y que veía al trabajador como a un ente vago y ocioso que precisaba de ser espoleado por el salario para trabajar, o bien que lo entendía como una máquina a la que había que guiar desde las posiciones de liderazgo (los únicos de quienes dependía el hecho de organizar y dominar la empresa).

No sería hasta el surgimiento de la psicología y su aplicación al ámbito laboral e industrial que no empezarían a analizarse los factores que afectan al trabajador desde una perspectiva humanística y psicológica. Gracias a ello y a una cada vez mayor necesidad tanto de humanizar como de democratizar la producción (eran frecuentes la insatisfacción, los abusos y las revueltas obreras), se llegaría a la elaboración de una concepción más cercana al trabajador del ámbito industrial.

No sería sino hasta el surgimiento de la psicología y su aplicación al ámbito laboral e industrial que no se empezó a analizar aquellos elementos que desorientaba al trabajador de la visión centrada del trabajo propio, haciéndolo como un individuo sin oficio alguno que simplemente asistía para obtener el salario a devengar por la empresa

La sociología por su parte ha realizado su mayor contribución al CO mediante el estudio del comportamiento en organizaciones, en particular, organizaciones complejas y formales. Algunas de las áreas dentro del CO que han recibido un aporte valioso de los sociólogos son la dinámica de grupos, el diseño de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, la burocracia, las comunicaciones, el poder, el conflicto y el comportamiento inter grupal.

Algunas de las aportaciones de los sociólogos al comportamiento organizacional son la dinámica de grupos, la cultura organizacional, la teoría y la estructura formal de la organización, la tecnología de la organización, la burocracia, las comunicaciones, el poder, el conflicto y el comportamiento intergrupal. La antropología ha contribuido en las definiciones de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, el análisis transcultural, etc.

Por último, las Ciencias Políticas han contribuido en el estudio del comportamiento de individuos y grupos dentro de un ambiente político, la estructuración del conflicto, la asignación de poder y la forma en que la gente

7. RETOS Y OPORTUNIDADES FUTURAS.

Nunca había sido tan importante para los gerentes el CO como lo es actualmente, puesto que da una mirada rápida a los cambios drásticos que hay en las organizaciones. Por ejemplo, los recortes corporativos y el uso intensivo de trabajadores temporales que estaba socavando los vínculos de lealtad, que históricamente mantenían muchos individuos con sus empleadores; la competencia global exige que los empleados sean más flexibles y aprendan asimilar los cambios rápidos (Mancera, 2016).

El CO influye indudablemente en la adaptabilidad, flexibilidad, en la innovación y en la satisfacción del cliente, que a su vez, derivan sobre los indicadores

como lo son la productividad, la rentabilidad, la fidelidad, la satisfacción del talento humano, el desempeño de sus colaboradores y la ciudadanía organizacional.

Existen diversos cambios radicales dentro de las organizaciones a los cuales se tienen que enfrentar los administradores, de igual forma, la competencia mundial exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados. Según Marcera (2016) algunos de estos retos y oportunidades para que los administradores apliquen los conceptos del comportamiento organizacional, son los siguientes:

- **Manejo de la diversidad laboral**

Uno de los retos más importantes y extensos en las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes, es decir, a la diversidad laboral, la cual atañe a diferencias entre personas en el mismo país. El término de diversidad laboral implica que las organizaciones se han hecho más heterogéneas en términos de género, raza y origen étnico, comprende también a los incapacitados, homosexuales, lesbianas y ancianos. El reto para las organizaciones es dar mejor cabida a los diversos grupos de personas ocupándose de sus esquemas de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. Los administradores tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual y reconocer las diferencias respondiendo a ellas de forma tal que se garantice la retención de los empleados y se aumente la productividad sin discriminación.

- **Mejoramiento de la calidad y la productividad**

Cada vez más, los administradores tienen que mejorar la productividad de su organización y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Para mejorar la calidad y la productividad, implantan programas como los de administración de calidad y reingeniería de procesos, los cuales requieren participación de los empleados, ya que son quienes participarán cada vez más en la planeación de esos cambios. La administración de la calidad se refiere al logro constante de la



satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de todos los procesos de la organización. La reingeniería de procesos es la reconsideración de cómo debe hacerse el trabajo y cómo estructurar la organización si se comenzara desde cero.

• **Mejoramiento del servicio a los clientes**

La mayoría de los empleados en los países desarrollados ocupan puestos de servicio. Anteriormente se pensaba que concentrarse en los clientes era una tarea de quienes estudiaban y ejercían el marketing. Pero el comportamiento organizacional puede contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones enseñando a los administradores la relación entre las actitudes y la conducta de los empleados y la satisfacción de los clientes. Muchas organizaciones han fracasado porque sus empleados no han sabido complacer a los clientes, por lo tanto, la administración debe crear una cultura de sensibilidad a los clientes, creando culturas en las que los empleados sean amables y corteses, accesibles, capaces, listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para complacerlos.

• **Facultar al personal**

La toma de decisiones se está bajando al nivel operativo, lo que proporciona libertad a los trabajadores para tomar decisiones sobre problemas planteados por el trabajo. Lo que sucede es que la administración faculta a los empleados, es decir, los pone a cargo de lo que hacen, con lo cual, los administradores tienen que aprender a ceder control y los empleados tienen que aprender a asumir la responsabilidad por su trabajo y a tomar decisiones convenientes.

• **Enfrentamiento de “temporalidad”**

El término de administración debe describirse más bien como una actividad con largos periodos de cambios continuos, interrumpidos ocasionalmente por momentos breves de estabilidad. Los puestos que ocupan los trabajadores hoy día se encuentran en un estado de flujo permanente, de modo que los empleados tienen que

actualizar continuamente sus conocimientos y habilidades para realizar nuevos cometidos laborales. Los administradores y empleados deben aprender a enfrentar la temporalidad, a vivir con flexibilidad, espontaneidad e imprevisibilidad.

- **Estimulo de la innovación y el cambio**

Las organizaciones exitosas deben fomentar la innovación y dominar el arte del cambio o se pondrán en peligro de extinción. El éxito lo alcanzarán las organizaciones que mantengan su flexibilidad, mejoren constantemente la calidad y venzan a la competencia del mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores.

- **Mejoramiento de la conducta ética**

Los miembros de las organizaciones enfrentan cada vez más “disyuntivas éticas”, que son situaciones en las que tienen que definir cuál es la conducta correcta y cuál la incorrecta. En las organizaciones, los administradores redactan y distribuyen códigos de ética que ayuden a los empleados en las disyuntivas, se ofrecen seminarios, talleres y otros programas de capacitación para fomentar el comportamiento ético. El administrador debe generar un ambiente ético sano para sus empleados, donde trabajen productivamente y enfrenten las menores ambigüedades en cuanto a lo que constituyen conductas buenas y malas.

En concreto, la mayor aportación realizada por los sociólogos al comportamiento organizacional ha sido por medio del estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones, en particular en las organizacionales formales y complejas.

8. CONCLUSIONES

El CO es el estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo ese comportamiento influye o afecta en el desempeño de la misma. Ayuda al

gerente de cualquier organización en los siguientes aspectos: ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo, lo que permitirá conocer como activar las políticas de las organizaciones, mejorar la calidad y la productividad del empleado permitiendo desarrollar sistemas de aprendizaje adecuados con el objeto de encontrar cambios positivos en la organización, servir de guía en la producción de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano, ofrece conocimientos específicos para mejorar las relaciones interpersonales.

Con lo anteriormente expuesto, se puede aportar que este estudio del comportamiento de las personas es un reto para los gerentes y que hoy día constituye una de las tareas más importantes aplicada a los sistemas gerenciales de las organizaciones. Es por ello, que la organización debe interpretar la conducta del talento humano ya que el factor humano es determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de dicha organización.

Los autores Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen con sus aportes significativos simplemente buscan brindar ayuda y a la vez paciencia en la concepción de ser humano y que su interés fundamental es el de brindar una eficiencia y eficacia dentro de las organizaciones, dejando a un lado los intereses particulares que no enriquecen al medio laboral. Es importante saber que cada organización es diferente, en tal sentido tienen objetivos, metas y retos diferentes, sin embargo existen factores generales que tienen en común y permiten realizar el análisis de su comportamiento organizacional, dichos factores pueden ser; la satisfacción de los colaboradores para concebir los objetivos, elevar la competitividad de la organización.

De la misma manera, debe persuadir un enfoque en la atención de contingencias para poder sobrellevar una situación crítica y mantenerse activa, la aplicación de métodos científicos y formulación de nuevas hipótesis que contribuyan

a elevar su nivel de eficiencia y eficacia, la interdisciplinariedad entre la sinergia de saberes que involucran la relación de la concepción humana con la sociología, la antropología, las ciencias políticas y la psicología permitiendo evaluar las actitudes y comportamiento de los trabajadores para lograr una comprensión absoluta de estos conceptos que aumentará la capacidad de liderazgo para la creación de buenos equipos de trabajo y evitar conflictos interpersonales con la mejoración de la satisfacción laboral del talento humano..

9. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Alles, M. (2007). Comportamiento Organizacional; como lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Bravo, C., et al. (2018). Procedimiento para el Estudio de Comportamiento Organizacional. Revista SCIELO, versión en línea. ISSN 1815-5936.
- González, C. (2021). Enfoques de la teoría clásica de la administración. Blog Universitario de la Universidad de Guanajuato. Guanajuato, México.
- Mancera, R. (2016). Teorías del Comportamiento Organizacional. Revista de Seguridad minera.
- Martínez, P. et al. (2020). Una historia de las ciencias de la conducta. Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. Edición CES-AL. ISBN:978-9942-840-10-3.
- Mejías, J. (2006). Epistemología de la Administración. Aulas virtuales de la Universidad del Quindío, Colombia.
- Medina, A. et al. (2002). Evolución de la Teoría Administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. Revista Cubana de Psicología de la Universidad de La Habana, Cuba. Vol.19, No.3.

Porras, N. (2014). El estudio del Comportamiento Organizacional como fundamento para la Gestión Humana por Competencias. Revista Electrónica de Psicología Social “Poiésis”. ISSN 1692-0945.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial PEARSON Educación. Décima edición. San Diego State University.

Trini, M. (2020). Modelos de comportamiento organizacional. Universidad Juárez autónoma de Tabasco.

Consulta web:

https://www.academia.edu/44777478/Libro_Una_Historia_de_las_Ciencias_de_la_Conducta

<https://www.timetoast.com/timelines/aportaciones-al-comportamiento-organizacional#:~:text=Charles%20Babbage,mejoramiento%20de%20las%20destrezas%20laborales>.

<https://rockcontent.com/es/blog/comportamiento-organizacional/#:~:text=Para%20Stephen%20Robbins%2C%20un%20autor,comportamiento%20dentro%20de%20las%20organizaciones%E2%80%9D>.

<https://www.revistaseguridadadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional>