

ELEMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEO

Dr.C.T., M.Sc., Ing. Ángel Luis Portuondo Vélez. Profesor Titular. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR). CUJAE. Vicepresidente, Centro Internacional de La Habana (CIH), casa consultora y auditora.

Introducción:

En este artículo se trata de sintetizar un conjunto de elementos componentes del llamado Comportamiento Organizacional, desde un punto de vista académico, a fin de dejar recogidos los mismos y no sean olvidados al analizar las situaciones que pueden presentarse en la conducción de grupos humanos en cualquier tipo de organización.

Esto a su vez puede servir de guía, guión o prontuario en la formación o entrenamiento de directivos a fin de que tengan conciencia de los problemas que pueden presentarse en cualquier organización, por sencilla que sea y estén preparados o alertados de los mismos y no los sorprendan, o mejor aún, que puedan trabajar en función de darles soluciones antes de que surjan. El trabajo no está acabado totalmente, se puede organizar de varias maneras, pero no deseo retenerlo por más tiempo.

En el pasado siglo se trabajó a partir de las informaciones resultantes de investigaciones sobre la división del trabajo de Adam Smith, la dirección científica de Taylor, la teoría de organización de Luther Gulick, las investigaciones de la Western Electric presentadas por George Homans, el lado humano de la empresa de Macgregor, la teoría de la jungla del management de Harold Koontz. Los procesos clásicos de la dirección, planificación, organización y control, la planificación de Henri Fayol, la modernidad de la planificación a largo plazo como un reto a la ciencia de la dirección por Peter Drucker, la clasificación de los elementos del trabajo por Frank y Lilliam M Gilbreth, la teoría de la organización como una visión general y una evaluación por William G. Scott, la teoría de la autoridad de Chester I. Barnard y la burocracia ideal de Max Weber. Todo esto daba una idea y explicaba una parte del funcionamiento de la gestión, pero todavía faltaba otra parte no tan profundamente tratada.

Se inicia tratando el manejo de la conducta del individuo y el grupo, las bases del poder social de John R.P. French, Jr. y Betray Raven. El rol, conflicto y ambigüedad en las organizaciones por Robert Kahn, la bobería de recompensar a A mientras se espera por B de Steven Kerr, el vencer la resistencia al cambio por Lester Coch y John R.P. French Jr., cómo prevenir la “*Dry Rot*” (Putrefacción seca) organizacional por John W. Gardner y el desarrollo y cumplimiento de las normas de grupo de Daniel C. Feldman.

Ya el tratamiento del comportamiento organizacional en sí incluye el liderazgo, motivación, toma de decisiones, modelos de contingencia, nuevas direcciones para el empleo del liderazgo de Fred.

E. Fiedler. La toma de decisiones como proceso social, modelos descriptivos y normativos de la conducta del líder por Victor H. Vroom y Arthur G. Jago. La teoría de la motivación humana por Abraham H. Maslow, La urgencia de alcanzar de David C. McClelland, la participación de los subordinados en los procesos gerenciales de toma de decisiones por Robert Tannenbaum y Fred Massarik, concluyendo con El mito del management de C. West Churchman.

Charles Handy plantea que “el verdadero patrimonio de las empresas no son las cosas sino la gente, y que para mantener a éstas personas dentro de la Corporación no se les puede seguir considerando como “los empleados”. Reflexiona que el modelo corporativo de la Era de las Máquinas desaparecerá rápidamente, en la medida que las empresas se abren hacia las alianzas estratégicas, los negocios virtuales y otros incentivos de la Era de la Información, pero las entidades van perdiendo compromiso, a menos que desarrollen un modelo más sofisticado de organización. Si no lo hacen, la empresa se convertirá en una organizadora de pactos donde nadie se sentirá comprometido con nada y esto sería trágico.”

Handy postula que las empresas que pertenezcan a la sociedad comunitaria, son la respuesta para éste dilema. Para conservar a la gente en la organización debe haber cierto tipo de continuidad y cierto sentido de pertenencia. También hay que hablar de compromiso, pero un compromiso en ambos sentidos: de la empresa hacia sus miembros y de sus miembros hacia la empresa. Su concepto de sociedad comunitaria incluye no solamente a los empleados, sino también a todos aquellos que estén relacionados o tengan intereses con la empresa, incluidos sus principales accionistas y sus fuentes de recursos financieros.

Revisaremos lo que ha pasado históricamente en el mundo y veremos que la tendencia se orienta hacia esto último planteado por Handy y otros autores, que magnifican apropiadamente al capital intelectual compuesto por el capital humano y el estructural, que a su vez se conforma por el capital de cliente y el organizativo, que a su vez se nutre, entre otros elementos, de la cultura.

El siglo pasado. Los años 50-60

Entre los años 50 y 60 en que comienzan a publicarse temas de Recursos Humanos con el enfoque modernista y humano, tomando en consideración los valores.

Los años 70.

El comportamiento organizacional y la dirección o management, se trata de comprender las conductas o comportamientos de los integrantes de las organizaciones para dirigirlos mejor.

Los años 80.

Se comienza a tomar en consideración la naturaleza de las organizaciones, los procesos humanos básicos involucrados en la comprensión de y adaptación al entorno laboral, el individuo y el grupo, los procesos grupales, el liderazgo y los procesos organizacionales y el desarrollo.

Se inicia el enfoque hacia la gerencia del cambio. Cómo se forman las actitudes y se expone que el proceso es gradual y personal, y que el aprendizaje social se produce en el trabajo.

Como aspectos novedosos del comportamiento organizacional comienzan a aparecer de forma creciente los elementos de motivación y sistemas de retribución, liderazgo y empowerment, se analizan el comportamiento individual e interpersonal, así como el comportamiento grupal. El cambio y sus efectos.

Los años 90.

En esta década hay , en sus inicios un enfoque hacia la naturaleza del management, su historia, el entorno gerencial y la ética, así como la responsabilidad social, se presentan los procesos de dirección y se discute la gerencia y el comportamiento individual, la gerencia y el comportamiento grupal, y la gerencia al nivel organizacional. Obsérvese que se insiste en los elementos individuales.

Se reflejan las defensas organizacionales que existen en la mayoría de las entidades y que pueden inhibir el desempeño institucional. Se proponen formas de diagnosticar la organización para exponer las debilidades a fin de buscar una mayor implicación y desempeño.

Se comienza a tratar el ámbito internacional con el análisis del comportamiento humano según las culturas y las teorías motivacionales y sistemas de compensación. Con esto aparecen las actitudes laborales, el estrés y la socialización organizacional, como derivación de esto se estudian por primera vez las influencias interculturales sobre la motivación y se insiste en la comunicación y la retroalimentación. Comienza a incluirse el liderazgo en el trabajo.

Se mantienen los individuos, grupos y las organizaciones como objeto de estudio y se incluyen asuntos relacionados con las estructuras organizativas. Surgen nuevos materiales sobre ética y fuerzas del entorno, y continúan tomándose en cuenta con fuerza las influencias culturales.

Se demuestra que la psicología organizacional y la conducta organizacional, desde los inicios del siglo XX hasta los años 90, con cada escuela de pensamiento emergente ha reflejado la búsqueda de soluciones a problemas gerenciales particulares dentro de contextos económicos, políticos y sociales específicos. El enfoque básico se ha centrado en las relaciones entre conocimiento, poder y práctica. Se documentan los desarrollos clave en el campo, desde la dirección científica y la psicología industrial, siguiendo el movimiento de las relaciones humanas hasta cosas tan corrientes a principios de los años noventa del siglo pasado como cultura organizacional, liderazgo y gestión de los recursos humanos.

Lo interesante es que esto se examina dentro de las condiciones particulares y las estructuras de poder y se puede observar el impacto de cada tendencia sobre el surgimiento de cada nueva herramienta de dirección, práctica laboral y formas en las que se intenta poner regulaciones a los empleados, estableciendo una proyección hacia el futuro de las relaciones trabajador – empleador.

Se habla de la identificación de los valores compartidos y las creencias que conforman la cultura organizacional, y a partir de ahí, diseñar la nueva cultura. Nace el liderazgo basado en los principios y comienzan a verse los términos de diversidad y globalización junto al de ética.

No puede dejar de analizarse los elementos más novedosos que afectan el comportamiento organizacional en el momento: TQM, Reingeniería, el impacto tecnológico, el empowerment, disminución de la lealtad de los empleados; el indicador Myers-Briggs, las organizaciones virtuales y sin fronteras, así como las evaluaciones de desempeño de 360 grados.

Se abordan las ciencias del comportamiento en las ciencias de la dirección con elementos tales como motivación y desempeño, principio de equidad, establecimiento de metas, teoría de las características laborales, solución de problemas en grupo, liderazgo y procesos grupales, dirección intra-cultural, y retroalimentación, así como la escucha activa. Se da elevada importancia a las habilidades de comunicación.

Pero el mundo sigue su avance impetuoso provocando cambios en el entorno de los negocios, con un enloquecido aumento de la presión internacional por la competitividad y la economía global, el cambio de la industria de la manufactura hacia la de los servicios, el aumento de la diversidad de la fuerza de trabajo, y un énfasis renovado sobre la conducta ética en la dirección y un mayor peso a la gestión de la calidad.

Todo este fragor provoca que se vuelva a tratar la naturaleza de las organizaciones, los procesos humanos básicos involucrados en el entendimiento y la adaptación al entorno laboral, el individuo y el grupo, los procesos grupales, el liderazgo y los procesos organizacionales y el desarrollo.

Cómo las diferencias individuales afectan la conducta de las personas en las organizaciones afectando a su vez la personalidad, los intereses vocacionales, el desempeño laboral y las disfunciones laborales. Se presentaron, en los conceptos y técnicas, dos enfoques de las ciencias del comportamiento: los programas de Liderazgo Situacional y el Management de un Minuto, que se adoptaron por muchas empresas de las 500 de Fortune.

Los temas de globalización, diversidad, cambio organizacional dinámico, trabajo en equipo y ética, junto a los temas tradicionales y los nuevos de reingeniería y TQM, se analizan con los comportamientos individuales y sociales y los procesos organizacionales. No puede dejarse de

tratar la diversidad de la fuerza de trabajo, fases en el desarrollo de los grupos y el papel de la personalidad.

El cambio y el desarrollo organizacional se enfoca como aspecto novedoso y se trabaja ampliamente sobre el tema de poder y política organizacional, dirección científica y tecnología como detonadores del cambio. También se trata género y raza, que se enfocan por primera vez, así como comunicación y estrés.

De hecho se mezcla a las nuevas tecnologías, mujeres y empleo, los debates de flexibilidad, estrés y cultura corporativa con una visión holística de los problemas humanos en el trabajo y la combinación de los hallazgos de la psicología, sociología y la psicología social.

Debido a las fusiones de las grandes empresas transnacionales se comienza a incluir temas de estrategia internacional, administración de conflictos, cambio cultural y competitividad, ciclos de comportamiento y control, además de estudios de casos de la comunidad de países.

Dado que la mayoría de los textos corresponden a enfoques occidentales en otros se orienta de manera global sin tratar de darles un enfoque norteamericano o europeo, en organizaciones internacionales con variadas culturas.

Un punto de vista interesante es el que se centra en el cambio y lo que esto le exige a las personas y a las organizaciones para crecer y ajustarse mientras mantienen su bienestar en un entorno de cambio constante y rápido.

Se plantea que las “nuevas” organizaciones son entidades planas, flexibles, diversas y conectadas en redes. Se trabaja sobre equipos, organizaciones y habilidades. Se emplean tres lentes para analizar las organizaciones y sus planes de acción (diseño estratégico, político y cultural), apareciendo un conjunto de elementos que se manejan hoy en día con gran fuerza.

Se tratan asuntos tales como comunicación, toma de decisiones, liderazgo, ética gerencial, motivación, cambio organizacional, participación, evaluación del desempeño y empowerment en el puesto de trabajo. Se le incluyen asuntos de TQM. Tratan sistemas de información, teoría de organización y computadoras.

Se da un enfoque global. Analizan el cambio y su efecto en el CO. Los equipos y sus retos al comportamiento organizacional, los efectos de la tecnología en el CO y el cambio. Los múltiples implicados, la ética, la responsabilidad social y el balance de los intereses. El ajuste persona – organización. Se plantea que la eficacia personal afecta y es afectada por la eficacia organizacional.

Las llamadas cinco competencias nucleares: Movilización de la innovación y el cambio, la conceptualización, la creatividad, el correr riesgos y el visionar. El comportamiento organizacional efectivo es la piedra angular sobre la que se basa cualquier organización productiva.

Se propone un análisis de la cultura nacional en el comportamiento organizacional, una forma interesante de analizar este elemento..

Se introducen nuevas competencias, las mujeres, las minorías, las personas mayores, o los trabajadores discapacitados, los sistemas de pago de amplia banda y basados en las competencias, la toma de decisiones electrónicas en grupos, los equipos virtuales, equipos multinacionales, y la dirección en un puesto de trabajo globalizado “punto com.”. Se pone énfasis en tópicos de diversidad: multiculturalismo, género y multinacionalismo.

Se plantea que a pesar del aumento de la tecnología en el mundo, los directivos deben ser capaces de depender de los empleados para alcanzar y superar los objetivos organizacionales.

Por otra parte se plantea que no solo los directivos deben conocer sobre el comportamiento organizacional, sino todos los trabajadores y empleados, ya que los mismos van adquiriendo más responsabilidades a medida que las organizaciones van eliminando niveles intermedios de burocracia y da a los equipos más autonomía en su trabajo. Comienzan a aparecer algunos elementos que no se habían incorporado aún al análisis del comportamiento organizacional tales como: gestión del conocimiento, equipos virtuales, auto-liderazgo, inteligencia emocional y fuerza de trabajo contingencial. Todo se va integrando.

Un enfoque particular, pero de importancia en el sector turístico, ya que por su propia naturaleza la gerencia hospitalaria se va convirtiendo en un tópico internacional y debe ser estudiado como tal, pues debe desarrollarse una comprensión de trabajar y vivir con personas de culturas diferentes en constante entrada y salida a la organización por corto tiempo.

Aparece el concepto de *soldiering* (servir como soldado) y el del ausentismo, así como el humorismo en las organizaciones y las políticas emergentes de sexualidad. Según algunos autores la “mala conducta” es endémica en las organizaciones y como el comportamiento de los directivos, surge del reconocimiento de que los intereses de los empleados y de su organización empleadora no se corresponde con precisión. El olvido del sujeto en los estudios ortodoxos del comportamiento organizacional revela la base normativa de la disciplina.

Determinados autores muestran su enfoque sobre la interconexión entre la búsqueda del auto interés y los procesos de “formación de identidad” en los grupos de trabajo y se reconoce que la tendencia a comportarse mal está profundamente incrustada en la vida de la organización.

Se incluyen temas como teoría multinivel del comportamiento en autoservicio; procesos individuales, organizacionales e institucionales que conducen a la destrucción ambiental, el papel de la prudencia colectiva en las organizaciones de alta confiabilidad; el efecto de las tecnologías sobre el trabajo y las organizaciones; y la identificación organizacional.

Las Influencias sociales sobre el individuo cuando entra en contacto con grupos y organizaciones. Diversidad, comportamiento organizacional internacional, ética y valores.

El año 2000

Incorpora los últimos desarrollos de la tecnología de la información y los equipos y organizaciones virtuales. La tecnología va dando nueva forma a las organizaciones. Agrega la gestión del conocimiento, inteligencia emocional, modos electrónicos de comunicación, el papel de la identidad social y la creación de confianza para la creación de equipos efectivos, equipos virtuales, liderazgo, atributos y resultados, coaching ejecutivo, tratamiento del cambio continuo en lugar del episódico. La estructura organizacional y el diseño, así como la evolución de las formas organizativas.

Comunicación, entorno de la organización, dirección y planificación estratégica, gestión del cambio, la cultura de la organización, responsabilidad social y ética en las organizaciones. Problemas y decisiones, herramientas de apoyo a la toma de decisiones. Estrategia competitiva. Fundamentos de diseño organizacional, gestión del cambio en las organizaciones. Comportamiento organizacional: individuos y grupos en las organizaciones. Motivación.

Comienzan a aparecer novedosas de herramientas de estudio y aprendizaje con soporte digital e infraestructura de sistemas y redes, en módulos para la aplicación de conocimientos aprendidos de los textos a fin de adquirir experiencias.

Comportamiento Organizacional, Liderazgo y Desarrollo Organizacional. Incluyen un nuevo enfoque de ciencias del comportamiento, liderar las generaciones. Se amplía con el modelo de liderazgo situacional. Algo novedoso es el “*Transmodel of communication*” y la evaluación del desempeño de 360 grados. Aparecen conceptos y técnicas de desarrollo de recursos humanos, mejora de calidad y liderazgo transformacional. Se incluye motivación y comportamiento, liderazgo situacional, creación de relaciones efectivas, planificación e implementación del cambio, estrategias de liderazgo, el cono organizacional y la integración del liderazgo situacional con los clásicos.

Liderazgo y motivación, impacto de la tecnología y los cambios sociales sobre la vida laboral. Presentan el caso ENRON, e incluyen tópicos de tecnología, cambio, ética, diversidad, globalización y asuntos mundiales.

Presenta el cambio y su impacto en una organización y su gente, la diversidad intercultural y ética. Es un enfoque válido y necesario analizando los problemas de comportamiento que se

han presentado como resultado de las fusiones nacionales e internacionales, y los movimientos migratorios.

Las realidades del nuevo puesto de trabajo. Un interesante enfoque a la situación creada y conceptualizada anteriormente, pero que aparece realmente en la vida organizacional y causa trastornos de todo tipo.

Donde tratan los temas del aprendizaje, el individuo, el grupo, la organización y la interfase organización-entorno.

Las siete competencias nucleares: Dirigirse a uno mismo, dirigir la diversidad, dirigir la ética, dirigir a través de culturas, dirigir equipos, dirigir las comunicaciones y dirigir el cambio. Es un interesante enfoque que ofrece la idea del sistema real en el que se vive y trabaja, asunto este que muchas veces se le pierde de vista al directivo y a los trabajadores.

Llamada de alerta sobre la tecnología en forma mundial de red, la globalización y las compañías internacionales. Lo que hacen es ayudar a crear la preocupación sobre los mercados internacionales actuales y las tendencias futuras.

Trata acerca de comportamiento organizacional y management, personalidad y aprendizaje, percepción, atribución, y juicio sobre otros, valores, actitudes y comportamiento en el trabajo, teorías de motivación laboral, motivación en la práctica, grupos y equipos de trabajo, influencia social, socialización y cultura; liderazgo, comunicación; toma de decisiones; poder, política y ética; conflicto y estrés; estructura organizacional; entorno, estrategia y tecnología; cambio organizacional y desarrollo e innovación.

Trabajan en los aspectos micro (motivación, percepción, comunicación, dinámica de grupos, liderazgo) y macro (estructura organizacional, cultura, entorno). Tratan la diversidad en el puesto de trabajo, los movimientos de la calidad, el surgimiento del descontento y cinismo sobre el trabajo, el enfrentamiento al atrincheramiento organizacional y la reducción de tamaño de las organizaciones y la conducción de cambios organizacionales a gran escala. Se trata también la dirección de los implicados, las alianzas inter organizacionales y el entorno internacional.

Se basa en la tecnología de la información para tratar el tema.

Incluyen nuevos materiales sobre análisis laboral y competencias, diferencias individuales y su evaluación, subjetividad y proceso laboral, implicación de empleados, trabajo gerencial, diseño organizacional, dirección del cambio y el género en el trabajo.

En el mismo se discuten los efectos de los nuevos puestos de trabajo virtuales sobre el comportamiento organizacional, la dirección de los recursos humanos y la organización virtual, así como la interdependencia y la colaboración dentro de las organizaciones virtuales.

El presente siglo. El año 2001

Trabaja nada menos que los valores en la organización. También incide el cómo pensamos que afectan nuestras actitudes hacia nuestro papel personal en el proceso organizativo. No es fácil convertirse en una persona desinteresada y humilde para ajustarse mejor a los equipos establecidos en la organización.

El elemento más importante en una organización es su gente. Al reconocer esto las ciencias del comportamiento se han vuelto parte integral del campo de la dirección y el conocimiento base del comportamiento organizacional ha proliferado. libro brinda una amplia visión de unos 100 años de escritos sobre lo conocido hasta el momento sobre comportamiento organizacional, incluyendo motivación, desempeño, comportamiento interpersonal y grupal, liderazgo, poder, cambio y desarrollo, así como la interacción entre organizaciones, procesos grupales y personas.

Incluye temas como el empleo a voluntad, acuerdos no competentes y retiro constructivo. Enfatiza la importancia de conocer cómo pueden aplicarse las prácticas en diferentes partes del mundo. Se centra en explicar los conceptos fundamentales tales como evaluación, empleo de tests y selección, dirección de los recursos humanos hoy, dirección de oportunidades iguales y diversidad, planificación personal y reclutamiento, prueba y selección, desarrollo y entrenamiento, evaluación del desempeño, compensación, dirección de relaciones laborales, negociación colectiva, dirección de carreras y tratamiento justo, protección de seguridad y salud.

Se analizan los asuntos de género y política en las jerarquías organizacionales.

Trata de integrar management y comportamiento organizacional enfocado hacia la práctica gerencial, el diseño organizacional y sus efectos sobre el individuo. Plantean que para ser un manager estratégico tiene que comprenderse la organización, el proceso de dirección y los individuos como miembros, así como la profunda interrelación entre todas estas áreas

Secombinan los conceptos del comportamiento organizacional y gerencial con la aplicación de técnicas y herramientas gerenciales decisivas. Se basa también en tecnologías informáticas para su aprendizaje.

El comportamiento individual, grupal y los procesos organizacionales.

Trata lo clásico del comportamiento organizacional, pero lo inicia con conflicto, motivación y diversidad. Se presenta la ética, empleados y problemas éticos, conflicto y cultura organizacional. Pero incluye lo que siempre se rechaza: la atmósfera física en el puesto de trabajo, los efectos de las nuevas tecnologías sobre los trabajadores, las trampas y oportunidades de la globalización, la diversidad y el multiculturalismo en el puesto de trabajo, estructuras organizacionales formales e informales, chismes en el puesto de trabajo y la parra en la oficina.

Incluye, además: Deshonestidad de empleados y robo. Diversidad y desigualdad, mujeres como minoría, empleados jóvenes, razas, SIDA, equidad. Movimientos multinacionales poder y política. Relación del management hacia la organización informal. Decisiones grupales, grupos formales y equipos, grupos tradicionales y equipos, grupos no tradicionales. Formación de equipos y solución de problemas. Entorno físico que rodea el puesto de trabajo: Efectos de la naturaleza, temperatura y humedad, impacto del estímulo visual, factores auditivos, los efectos del ruido, ubicación física y disposición. El impacto de status en el clima físico. Fumar en el

puesto de trabajo, percepción y el individuo. “Lo que ves es lo que obtienes”, percepciones sobre uno mismo y sobre los demás, percepción del rol, percepción de quién controla los resultados (locus de control). El efecto Pigmalión (mejorar el desempeño mediante la percepción). ¿Puede darme mi trabajo lo que yo quiero? Teoría de las necesidades, necesidades humanas específicas. Grado de satisfacción de necesidades y urgencia de necesidades. Descubrir las necesidades actuales de los trabajadores.

Además, el papel del liderazgo en la organización. Liderazgo flexible, La adaptación del estilo de liderazgo apropiado a la situación. Determinación de las necesidades de liderazgo. El problema de la consistencia. Estimular a los empleados a la acción. El proceso motivacional. Supuestos subyacentes en la motivación basada en las necesidades. ¿Cuándo los motivos se ajustan dentro de la motivación? Teoría de las expectativas. Teoría de la equidad. Cómo se ajusta el supervisor. Modelo motivacional negativo. El papel del jefe. El establecimiento de metas u objetivos como concepto motivacional. Los potenciales motivacionales de los puestos de trabajo. La visión de reforzamiento de la motivación. Dirección del reforzamiento.

Comunicación de conceptos e información. Qué hace la comunicación. La situación perfecta de la comunicación organizacional. El proceso de comunicación. Posibilidades del receptor. Problemas en el proceso de comunicación. Vencer los problemas de la interpretación de mensajes. Creación de condiciones para la comunicación efectiva. Alentar la comunicación hacia arriba. Técnicas de consejería (counseling). La parra y sus problemas. Decirlo como es (Asertividad). Problemas adicionales de comunicación.

Cambio planeado o no y el desarrollo organizacional. Cambio interno. Cambio externo. Tipos de cambio. Los efectos del cambio sobre los empleados. Porqué a menudo se resiste el cambio. Otros factores que influyen las respuestas ante las demandas de cambio. Metas del management para el cambio. Liderazgo para cambiar.

Dirección de conflictos con todo lo vinculado a ello y su tratamiento, el estrés y otros problemas, sus causas. Alcoholismo y abuso de otras drogas.

Tecnología y su impacto en los objetivos del puesto de trabajo. El flujo de la tecnología a través de la organización. Tecnología y comunicación. Trabajo en la casa. Las industrias caseras. Centros de trabajo del barrio. Tercerización, organizaciones en redes y corporaciones virtuales, comercio electrónico. Problemas de salud y seguridad para la tecnología. Tecnología y el directivo.

Paul Sweeney y Dean B. McFarlin, plantean 4 habilidades gerenciales clave: Auto-análisis/habilidades perceptuales; capacidad para inspirar/motivar/liderar; capacidad de analizar situaciones; flexibilidad personal/adaptabilidad. Estos autores plantean fuertemente que la dirección exitosa del comportamiento organizacional descansa en el proceso de solución de problemas. El comportamiento organizacional debe ayudar a las personas a conocer sus fortalezas y debilidades.

Se plantea el criterio de que el C.O. es el estudio de la teoría de la evolución, estructura, procesos y paradigmas conductuales, siendo tan viejo como la evolución de las antiguas organizaciones sociales. A través de la historia el desarrollo evolutivo y la adaptación de la organización han estado influenciados por un cada vez mayor crecimiento del conocimiento tecnológico, liderazgo, teoría, comunicación, estrategia, motivación, diversidad cultural, toma de

decisiones y control. Se considera que las organizaciones están organizadas de la manera clásica por lo que no les permite funcionar con efectividad.

Se hace el planteamiento de que los asuntos de género deben ser tratados como principio organizativo fundamental de la organización

Otra línea trata elementos considerando si los trabajadores deben ser propietarios en sus negocios y las relaciones entre empleados y propietarios. Propiedad compartida para los trabajadores. Consecuencias psicológicas de la propiedad de organizaciones. Lealtad. Management a libro abierto.

Sigue la Motivación, retroalimentación, influencia y técnicas de lucha contra el estrés. Entrenamiento en las nuevas técnicas tales como políticas de apoyo a los trabajadores, nuevos sistemas de recompensas, inteligencia práctica, emocional y cognitiva, justicia procesal, sistemas disposicionales de satisfacción laboral, equipos de alto desempeño, comunicación mediada por el video y efectos de enmarcamiento de objetivos, ejemplos internacionales que destacan la naturaleza global de los negocios del mundo de hoy, y cómo la estrategia de los negocios afecta la cultura.

Ayuda a desarrollar, entrenar y motivar empleados de alto desempeño en un mundo de cambio constante. Percepción y aprendizaje, Diferencias individuales de trabajo, Dirigir su propio comportamiento, dinámica de grupos y equipos de trabajo, toma de decisiones en organizaciones, comportamiento social desviado. Liderar y coachear a otros, cultura, creatividad e innovación. Estructura y diseño organizacional. La Tecnología en las organizaciones.

Liderazgo, motivación, individuos en equipos y grupos. Efectos del entorno laboral sobre los individuos, poder e influencia, y cambio organizacional. Se trata un amplio espectro de tópicos incluyendo agresión en el trabajo, trabajo emocional, la interfaz familia-trabajo. Enfoque psicológico. Regulación emocional. Individuo, diádica, grupo y organización

Las mujeres como líderes internacionales y globales.

Otro enfoque considera que los requisitos necesarios para el éxito en el management hoy son: capacidad de sentirse cómodo con la ambigüedad, con una creciente necesidad de cambio constante, con un nuevo y único compromiso con los equipos y el trabajo en equipos y con una voluntad de permanecer orientado hacia el cliente.

El impacto de la cultura China, tanto en las empresas Chinas como en las occidentales. Influencia de la cultura (Valores de Confucio y las tradiciones Chinas sobre el comportamiento organizacional.

El entorno, administración de individuos, administración de grupos, administración de organizaciones y administración de procesos...

Peter Drucker en "Desafíos de un mundo sin fronteras", del 2003, publica un compendio organizado en tres áreas: el individuo, el management y la sociedad. La esencia es que la gestión repercute en cada uno de los individuos y en el conjunto del mercado y la sociedad.

Se plantea, por otra parte, que se están produciendo Cambios determinados por el nuevo equilibrio demográfico, la nueva fuerza laboral y la paradoja de la industria, y que decidirán la

supervivencia o no de la empresa y el futuro de la cúpula directiva. Todos ellos están transformando rápidamente el mundo que conocemos.

¿Qué se sabe de la dirección de personas, qué se ha probado que funciona? Cómo definir, medir y controlar el comportamiento para alcanzar los objetivos organizacionales. Estas preguntas ponen en duda algunos de los elementos conocidos, si no son avalados por investigaciones científicamente fundamentadas.

Desde la motivación de los individuos hasta los procesos organizacionales. Incluye las áreas emergentes recientes tales como: ética del negocio y procesos de creatividad organizacional y cambio. Esta separada en cuatro dimensiones claras: Porqué y cómo trabajamos; Pensar y tomar decisiones; interacción con otros: procesos sociales y grupales; y enfrentando el futuro: creatividad, innovación, y liderazgo organizacional.

El tiempo en el comportamiento organizacional, desde la perspectiva intercultural. Escalas de tiempo organizacionales y de investigación y sus impactos en la comprensión del comportamiento. Concepciones interculturales sobre las carreras, transiciones de carrera desde diferentes perspectivas de tiempo y su conexión con el ajuste carrera-persona. El rejuego entre la demanda de personal y el tiempo organizacional. Ver el tiempo como un recurso (algo entre dinero y vida). Iniciativas de duración de por vida corporativas y los motivos organizacionales. La maleabilidad de la identidad organizacional sobre el tiempo.

Incluye ética, responsabilidad social e inteligencia emocional. Enfoque hacia el liderazgo. Entorno, Individuos, Grupos y Organización. Procesos, Herramientas.

Enfoque hacia cultura y clima en las organizaciones modernas y como contribuyen al cambio en las organizaciones, vinculo con compromiso, apego, socialización y carreras.

Robert H. Milles en Comportamiento Macroorganizacional. Trata la dinámica de las estructuras organizacionales, optimización del flujo de trabajo de una organización, la gestión de conflictos, tanto vertical como horizontalmente, el establecimiento de fronteras, el rediseño del trabajo y un conjunto de factores de análisis organizacionales

Presentan una tipología de malas conductas, sus antecedentes y correlaciones. 2004

Presentan el CO. Como una forma de desarrollar y ampliar la ventaja competitiva sobre los competidores.

Se concentran en las causas, procesos y consecuencias de comportamientos que tienen efecto negativo sobre las organizaciones y la gente que está en ellas. se recoge también un manual de Gil Rodríguez y F. Alcocer centrado en la psicología de las organizaciones.

Conclusiones:

El comportamiento dentro de las organizaciones está cambiando. Los directivos necesitan conocer muchos nuevos elementos que componen e influncian la manera de actuar y vivir en las entidades si desean realmente liderar o conducir su grupo o equipo hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Si no se conoce a las personas no se las podrá alinear, si no se conoce los factores que pueden afectar a las personas en su desempeño, poco se podrá hacer en ese sentido.

Mientras más conocimientos o elementos se tengan a mano, mejor se podrán explicar las conductas sociales humanas y mejores decisiones se podrán tomar para el mejor desempeño de las organizaciones.