

2.2 ¿Qué es el Comportamiento Organizacional?

El **comportamiento organizacional** es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas – individual y grupalmente - actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que las personas pueden actuar con mayor efectividad. El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales.

El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a que los administradores observen el comportamiento de las personas en la organización. También facilita su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas (dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un colaborador). En el nivel siguiente, el comportamiento organizacional es valioso para examinar las dinámicas de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales, como en grupos informales. Cuando es necesario que dos o más grupos coordinen sus esfuerzos, los administradores se interesan en las relaciones intergrupales que surgen. Por último, también es posible ver y administrar a las organizaciones como sistemas enteros, que tienen relaciones entre ellos.

Los objetivos del comportamiento organizacional son: **describir, entender, predecir y controlar**.

El primer objetivo es **describir** sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

Un segundo objetivo es **entender** por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarían mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por tanto, los administradores interesados, aprender a sondear en busca de explicaciones.

Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismos, tardanzas, o conductas perturbadoras en determinado momento, de modo que sea posible emprender acciones preventivas.

El último objetivo del comportamiento organizacional es **controlar**, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados.

Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dichos propósitos.

LA ORGANIZACIÓN COMPETENTE

Áreas claves	Organización tradicional	Organización competente
Planificación	De afuera hacia adentro	Con alternativas para escenarios
Estructura organizativa	Abundantes niveles y directivos	Equipos y perfil amplio
Relaciones externas	Casuales, distanciadas	Causales, de cooperación
Relaciones interpersonales	Oficiales y a menudo frías	Habilidad del líder
Motivación	Tema para psicólogos	La clave del éxito institucional
Liderazgo	Autoridad formal del jefe	Visión y coraje
Cultura	Reglas impuestas desde arriba	Valores básicos y reforzadores
Decisiones	Sólo en la cúspide	En todos los niveles
Directivos	Celosos guardianes	Líderes, maestros
Calidad	Al final del proceso	En todo el proceso, asunto de todos
Desarrollo del personal	Limitado con criterios obsoletos	Basado en necesidades
Beneficiarios	Indefinido, asunto secundario	La razón de ser; prioridad # 1
Estimulación	Atípica, desequilibrada	Frecuente, por resultados
Innovación	Lenta y burocrática	Dinámica, involucra a todos

VARIABLES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

