



# Comportamiento Organizacional, Productividad, Cambio y Resistencia: Relación y Causalidades

Nicolás Barrientos Oradini, Doctor of Philosophy in Business Administration, Cass European Institute of Management Studies, Francia. Académico FEN-Universidad Alberto Hurtado.

## Introducción

Aunque los administradores profesionales han comprendido durante mucho tiempo la importancia de las habilidades interpersonales en su desempeño laboral, las escuelas de negocios tardaron en reconocer este hecho.

Hasta finales de los años 80, los programas académicos se enfocaban principalmente en aspectos técnicos como economía, contabilidad, finanzas y técnicas cuantitativas, relegando el estudio del comportamiento humano y las habilidades de comunicación a un segundo plano.

No obstante, en las últimas décadas, las facultades de administración han reconocido la relevancia de entender la conducta humana para evaluar la efectividad de un administrador, integrando cursos obligato-

rios sobre habilidades interpersonales en sus programas.

La valoración de estas capacidades por parte de los administradores está estrechamente vinculada con la necesidad de las organizaciones de atraer y retener a los empleados más talentosos, especialmente en mercados laborales competitivos. Empresas reconocidas por su cultura laboral positiva, como Lincoln Electric, Southwest Airlines, SAS Institute, Whole Food Markets y Starbucks, tienen una ventaja significativa. Un estudio sobre la fuerza laboral en Estados Unidos reveló que la satisfacción laboral y el compromiso con la empresa no se sustentan únicamente en salarios y beneficios, sino en la calidad del trabajo y el ambiente laboral. Por tanto, contar con administradores con habilidades de comunicación efectivas puede mejorar el entorno laboral, facilitando así



la atracción y retención de talento calificado.

Se ha comprendido que las habilidades técnicas son esenciales pero insuficientes para el éxito en la administración. En un entorno laboral cada vez más competitivo y exigente, los administradores deben poseer no solo habilidades técnicas, sino también habilidades interpersonales sólidas. Este libro se ha concebido con el propósito de ayudar tanto a administradores en ejercicio como a aspirantes a adquirir estas habilidades.

Los administradores operan a través de otras personas, tomando decisiones, asignando recursos y liderando actividades para alcanzar objetivos. Trabajan en el contexto de una organización, una entidad social coordinada deliberadamente compuesta por dos o más personas, que opera de manera continua para lograr metas comunes. Bajo esta definición, tanto empresas de manufactura como de servicios, así como instituciones educativas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas, departamentos de policía y entidades gubernamentales, son consideradas organizaciones. Aquellos que supervisan actividades y son responsables de alcanzar las metas de estas organizaciones son los administradores, conocidos también como gerentes o directores, especialmente en organizaciones sin fines de lucro.

### **Habilidades Técnicas, Humanas y Conceptuales**

Las habilidades técnicas implican la capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia, como las destrezas necesarias para profesiones como la ingeniería civil o la odontología. Estas habilidades se adquieren a través de una educación formal intensa, donde se obtienen los conocimientos y la práctica específica del campo. Sin embargo, es importante destacar que las habilidades técnicas no son exclusivas de los profesionales ni todas se adquieren únicamente a través de programas formales.



Cada trabajo requiere un nivel de experiencia especializada, y muchas personas desarrollan sus habilidades técnicas en el lugar de trabajo.

Por otro lado, las habilidades humanas se refieren a la capacidad de interactuar y motivar a las personas, tanto individualmente como en grupos. A menudo, las personas pueden ser hábiles en aspectos técnicos, pero carecer de habilidades para relacionarse efectivamente con los demás. Pueden enfrentar dificultades para escuchar, comprender las necesidades de los demás o manejar conflictos. Dado que los administradores dependen del trabajo de otros, es crucial que posean habilidades humanas sólidas para comunicarse, motivar y delegar tareas.

Además, los administradores deben tener la habilidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas, lo que requiere habilidades conceptuales. Por ejemplo, para tomar decisiones efectivas, los administradores deben identificar problemas, explorar alternativas, evaluarlas y seleccionar la mejor opción. Incluso si los administradores cuentan con habilidades técnicas y de trato personal, pueden fracasar si carecen de la capacidad de procesar e interpretar la información de manera racional.

### **Comportamiento Organizacional y Productividad**

La productividad de una organización se refleja en su capacidad para alcanzar sus metas y transformar sus recursos en productos de manera eficaz y eficiente.

Por ejemplo, en el ámbito hospitalario, la eficacia se evidencia cuando se satisfacen las necesidades de los pacientes, mientras que la eficiencia se mide por la capacidad de lograrlo a un bajo costo. Si un hospital logra aumentar la productividad de su personal reduciendo el tiempo promedio de hospitalización o aumentando la atención individualizada, se considera que ha mejorado su eficiencia. Del mismo modo, una empresa es eficaz si cumple con sus objetivos de ventas o participación en el mercado, pero su productividad también depende de la eficiencia con la que alcanza estos objetivos. Las métricas comunes de eficiencia incluyen el rendimiento de la inversión, las utilidades por unidad monetaria de ventas y la producción por hora laboral.

En el sector de servicios, la eficacia se evalúa en función de la atención a las necesidades y requisitos de los clientes, ya que existe una relación directa entre las

actitudes y conductas de los empleados, la satisfacción del cliente y los ingresos de la empresa. Sears, por ejemplo, ha documentado cómo mejorar las actitudes de los empleados puede impactar positivamente en la satisfacción del cliente y, a su vez, en los ingresos adicionales.

La diversidad en la fuerza laboral presenta desafíos y oportunidades para la gestión. Los administradores deben adaptar sus prácticas para garantizar la retención de empleados y aumentar la productividad sin discriminar. Gestionar la diversidad de manera efectiva puede fomentar la creatividad, la innovación y la toma de decisiones más sólidas, mientras que una gestión deficiente puede resultar en alta rotación, dificultades de comunicación y conflictos internos.

En resumen, el interés principal de la gestión de operaciones es mejorar la productividad, comprendiendo los factores que influyen en la eficacia y eficiencia a nivel individual, grupal y organizacional.

### **Etapas en la Elaboración de un Modelo de Comportamiento Organizacional para Mejorar el Desempeño**

Se han desarrollado nuevos enfoques para comprender el comportamiento organizacional, que implican la identificación de variables independientes y dependientes.

Un modelo se concibe como una representación simplificada de la realidad, diseñada para hacerla más comprensible y predecible.

Las variables dependientes son aquellas que responden a cambios en una variable o situación independiente. Ejemplos de estas variables incluyen la productividad, la rotación de personal, el ausentismo laboral y la satisfacción en el trabajo.

Por otro lado, las variables independientes abarcan aspectos a nivel individual (como actitudes, personalidad y habilidades), a nivel grupal (tales como patrones de comunicación y estilo de liderazgo) y a nivel orga-

nizacional (como la cultura organizacional y las políticas de recursos humanos).

### **Cambio Organizacional y Resistencia al Cambio**

El cambio implica realizar actividades de manera diferente, pudiendo ser de dos tipos: de primer nivel, que es un cambio lineal o continuo, y de segundo nivel, que implica cambios multidimensionales, de múltiples niveles o radicales.

Para llevar a cabo el cambio, se requieren agentes de cambio, quienes actúan como facilitadores y están encargados de gestionar el proceso de cambio.

**Sensación de seguridad:** Algunas personas pueden resistirse al cambio porque sienten que este amenaza su sensación de seguridad y estabilidad.

**Preocupaciones económicas:** Existe el temor de que los cambios afecten los ingresos personales. Por ejemplo, cambios en las responsabilidades laborales o rutinas establecidas pueden generar preocupaciones económicas si las personas dudan de su capacidad para desempeñar las nuevas tareas de manera eficaz, especialmente si el salario está vinculado estrechamente a la productividad.

**Miedo a lo desconocido:** El cambio implica dejar lo conocido por lo desconocido, lo que



*Las facultades de administración han reconocido la relevancia de entender la conducta humana para evaluar la efectividad de un administrador, integrando cursos obligatorios sobre habilidades interpersonales en sus programas”*

Cuando el cambio se planifica y ejecuta de manera deliberada, se denomina desarrollo organizacional (DO).

El panorama competitivo está evolucionando: la economía global implica que los competidores pueden surgir tanto a nivel internacional como local. Este aumento en la competencia significa que las organizaciones establecidas deben defenderse tanto de competidores tradicionales que innovan en productos y servicios, como de nuevas empresas que ofrecen propuestas novedosas.

Las empresas exitosas serán aquellas capaces de adaptarse y cambiar según las demandas del mercado, es decir, aquellas que puedan ajustarse al cambio.

La resistencia al cambio puede atribuirse a varios factores:

puede generar incertidumbre sobre lo que está por venir.

**Alteración de hábitos:** El cambio trae consigo modificaciones en los hábitos establecidos, lo que puede resultar incómodo o desafiante para algunas personas.

**Procesamiento selectivo de información:** Cada individuo percibe y procesa la información de manera única, lo que puede influir en cómo reacciona ante el cambio en su entorno.

Para intervenir esta resistencia se han desarrollado modelos de intervención, en el marco del Desarrollo Organizacional. Hay varios enfoques para gestionar el cambio organizacional, entre ellos:

- Capacitación en sensibilidad: Grupos reciben entrenamiento para cambiar

- comportamientos mediante interacciones en grupos no estructurados.
- Retroalimentación mediante encuestas: Utilización de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros, analizarlas y ofrecer recomendaciones.
- Consultoría de procesos: El consultor proporciona al cliente información sobre lo que está sucediendo dentro y alrededor de la organización, identificando procesos que necesitan mejorar.
- Construcción de equipos: Fomenta la alta interacción entre los miembros de un equipo para aumentar la confianza y la apertura.
- Desarrollo entre grupos: Esfuerzos del DO para cambiar estereotipos, actitudes y percepciones que los grupos tienen sobre otros.

### El Proceso de Grupo y la Sinergia

El grupo no es simplemente una colección desorganizada; posee una estructura compuesta por diversas variables, incluyendo:

- Liderazgo formal
- Papeles: Conjunto de comportamientos deseados asociados a una posición dentro del grupo, que incluyen:
  - Identidad del papel: Actitudes y comportamientos consistentes con un papel específico.
  - Percepción del papel: La visión individual sobre cómo debe actuar en una situación determinada.
  - Expectativas del papel: Las creencias de los demás sobre cómo debería actuar una persona en una situación dada, también conocido como contrato psicológico.
  - Conflicto de roles: Una situación en la que un individuo enfrenta expectativas de roles divergentes.
  - Normas: Son los estándares aceptables de comportamiento dentro del grupo. Estas normas existen para compartir ciertos patrones de conducta, y las más comunes incluyen:
    - Normas de desempeño.
    - Normas de apariencia.
    - Normas de arreglo (instauración).
    - Normas de distribución de recursos.

En el desarrollo del grupo, los procesos que ocurren juegan un papel crucial, ya que su impacto puede influir en la eficacia del grupo. Es esencial analizar conceptos como la holgazanería social, el efecto de facilitación social (que puede mejorar o empeorar el rendimiento en respuesta a la presencia de otros) y, sobre todo, la sinergia.

La sinergia se refiere a la acción de dos o más elementos que producen un resultado o efecto mayor que la suma de sus partes individuales. En el contexto de los grupos, la sinergia implica obtener beneficios al trabajar en equipo que superan los resultados que se podrían lograr trabajando de manera independiente. Esto se explica por el hecho de que “dos más dos no son cuatro, sino cinco”. **OE**



### Referencias

- ROBBINS, STEPHEN P. *Comportamiento organizacional*, 10a. ed. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2004.