

Influencia del directivo sobre la eficacia organizacional

J. Ricardo López Gumucio

Administrador de Empresas

Universidad Mayor de San Simón

Magíster en Docencia Universitaria UMSS

Especialista en Educación a Distancia

Docente de pre grado y posgrado

Especialista y Consultor en Recursos Humanos

y Organización

Docente Universidad Mayor de San Simón

Docente Universidad Católica Boliviana

e-mail: rilogu08@gmail.com

RESUMEN

Para un directivo, es de suma importancia conocer aspectos que hacen al manejo organizacional; por esto es que este trabajo pretende mostrar cómo el directivo debe tomar en cuenta al individuo con todas sus características y forma de percibir el puesto de trabajo, a los grupos dentro de la organización y fundamentalmente la estructura organizacional, la que surge como consecuencia de ubicar a las personas y los grupos, en procura de alcanzar los objetivos organizacionales. Dentro de este contexto, el directivo de las organizaciones, sea gerente, administrador o cualquier nivel en el que se desenvuelva, debe conocer incluso las características del diseño de puestos, si se quiere lograr la eficacia de la organización.

Palabras clave: perspectiva, percepción, grupo, estructura

1. CONSIDERACIONES GENERALES

Si bien en la actualidad no se tiene una teoría general sobre la dirección y administración de empresas, no quiere decir que no se deba analizar el papel del directivo¹ dentro de la organización. Hoy en día los directivos se enfrentan a grandes retos personales y profesionales, más aún por los cambios drásticos que se están dando a nivel mundial, nacional y local.

Los directivos deben aprender constantemente nuevas prácticas de manejo empresarial, influidas enormemente por la tecnología y las nuevas relaciones que deben establecerse con la competencia y con el cliente, quién en última instancia decidirá el éxito o no de una organización.

A nivel del comportamiento en la organización, se deben identificar tres niveles de análisis en la perspectiva directiva, tales como el individual, el grupal y el organizacional y que corresponden al nivel de responsabilidad directiva, es decir que los gerentes son responsables de la eficacia de los individuos, los grupos de individuos y de la misma organización, por lo tanto la función de dirigir juega un papel importantísimo para el logro de los resultados y la eficacia organizacional.

Para poder entender la función de dirigir es preciso conocer algunos conceptos que orientarán la actividad directiva y básicamente es un proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización, en la dirección adecuada, tomando en cuenta que esta función conduce a la consecución de los objetivos organizacionales y por consiguiente a la de los objetivos de los miembros. Así entonces podemos señalar que:

“Dirigir es el proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización hacia los rumbos deseados”

“Dirigir es la manera de conseguir los objetivos mediante la actividad de las personas y la aplicación de los recursos organizacionales”

“Dirigir significa interpretar los planes para las personas y dar las instrucciones y orientación acerca de cómo ejecutarlos y garantizar la consecución de los objetivos”
(CHIAVENATO, 2002: 483)

“Dirigir es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”

¹ Se utilizará indistintamente el término directivo o gerente para referirse a la persona responsable de la conducción de los individuos, grupos y la organización.

“Dirigir es crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto a favor del cumplimiento de objetivos comunes” (KOONTZ Y WEIHRICH, 1998: 498)

Como los individuos no trabajan solos, se necesitan colaboradores, así los directivos, distribuyen la función en todos los niveles jerárquicos de la organización. En el nivel institucional, se denomina dirección; en el intermedio, se denomina gerencia, y en el operacional recibe el nombre de supervisión de primera línea. En todos los niveles sin embargo, se manejan personas, por lo tanto el proceso es igual para todos.

Los objetivos organizacionales pueden diferir entre una organización y otra, de igual manera los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos. Por medio de la función de dirigir se puede ayudar a los individuos a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa.

Por lo tanto los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

En todos los conceptos señalados anteriormente, se puede apreciar que la función de dirección, no es una función aislada sino más bien absolutamente interpersonal entre el directivo cualquiera sea su nivel, con el subordinado y que para que sea eficaz se debe complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de la comunicación, el liderazgo y la motivación adecuados.

1.1. El comportamiento y las diferencias individuales.-

Los individuos actúan en diferentes papeles, pero al mismo tiempo cada uno de ellos es diferente. Las personas promedio no existen. Sin embargo la mayoría de las organizaciones han establecido un conjunto de normas y reglas, que incluyen horarios de trabajo, funciones y evaluaciones en el supuesto de que todas las personas son iguales. Si bien desde el punto de vista de las empresas organizadas es necesario, es igualmente importante reconocer que cada individuo es único, con sus propias necesidades, ambiciones, deseos de responsabilidad, conocimiento y competencias.

Si los administradores ignoran la complejidad e individualidad de las personas, corren el riesgo de aplicar incorrectamente las generalizaciones acerca de la motivación, el liderazgo y la comunicación. En la empresa no todas las necesidades de los individuos pueden satisfacerse por completo, existen requisitos que deben cumplir las personas en cada puesto, según lo establecen los planes y proyectos, no debe excluirse la posibilidad de realizar ajustes en los puestos para adecuarlos a las personas en situaciones específicas.

Las observaciones y el análisis del comportamiento y del desempeño individuales hechas por un gerente, requieren que se tenga en cuenta tres conjuntos de variables que influyen directamente en el comportamiento individual o en lo que hace un empleado. Los tres conjuntos de variables se clasifican como individuales, psicológicas y de la organización.

Muchos factores externos afectan el comportamiento de los empleados así como sus experiencias y sucesos, por lo que este comportamiento de los empleados producen resultados y pueden generar un comportamiento positivo a largo plazo y un crecimiento personal o, de lo contrario, mal desempeño a largo plazo y una falta de crecimiento.

El comportamiento se refiere a cualquier cosa que haga un empleado, desde hablar con un gerente, escuchar a un compañero, archivar documentos, colocar una pieza o presentar un informe. El comportamiento depende de varios tipos de variables, como el entorno laboral, la estructura orgánica, políticas y reglamentos, recompensas, castigos, recursos etc.; así mismo el entorno no laboral como la familia, economía, religión, ocio etc. De igual modo el individuo con sus capacidades y habilidades, percepción, personalidad, capacidad de aprendizaje, edad, raza, sexo etc. Todo esto conlleva al comportamiento y al resultado y desarrollo personal y satisfacción en el trabajo.

Se puede decir entonces que el comportamiento está en función de las variables del individuo y del entorno.

$$C = f(I, E)$$

El resultado que se desea en relación con el comportamiento de cualquier empleado es un desempeño eficaz. En las organizaciones por lo tanto, las variables individuales y del entorno no solo afectan el comportamiento sino también el desempeño.

La labor de un gerente es básicamente definir el desempeño asociado con las tareas que se tienen que desempeñar para que se logren los objetivos del puesto.

1.2. Variables psicológicas individuales.-

Una persona posee muchas características específicas, como conocimiento, actitudes, habilidades y personalidad. Todas estas características interactúan entre sí y su predominio en situaciones específicas cambia rápida e imprevisiblemente.

Un dirigente tiene la labor de descifrar la complejidad de cada una de estas variables y entre ellas las psicológicas, tales como la percepción, actitudes y personalidad. Un buen dirigente debe observar continuamente a los individuos porque lo que ocurre dentro de una persona se puede ocultar con facilidad.

1.2.1. La percepción.-

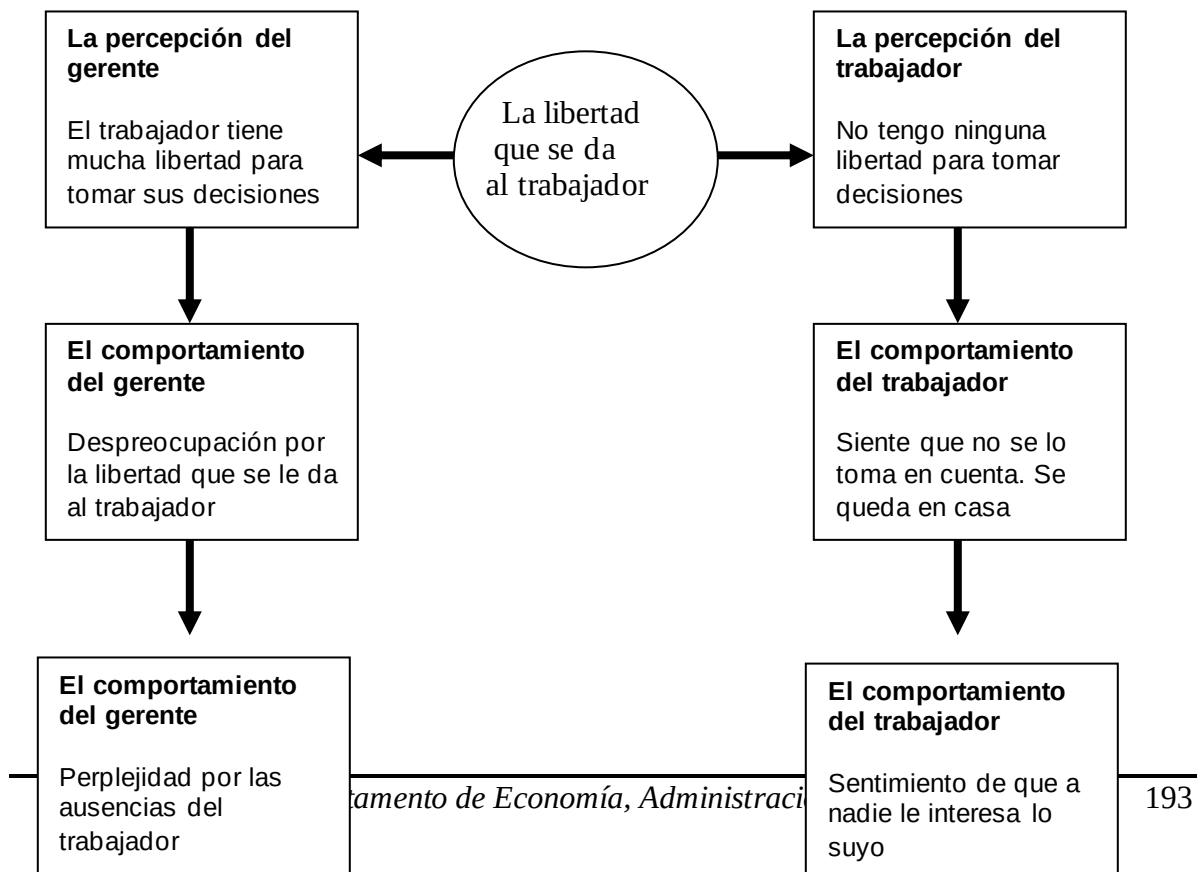
La percepción es un proceso por medio del cual un individuo da significado al entorno. Incluye la organización e interpretación de varios estímulos para conformar una experiencia psicológica. (GIBSON Y OTROS, 1994: 61)

La percepción es el proceso que utilizan los individuos para seleccionar, organizar, almacenar e interpretar los estímulos y transformarlos en una imagen significativa y coherente del mundo. Este aspecto hace que cada persona elija diversas señales, objetos, símbolos y en esta medida se puede interpretar un comportamiento dentro de un contexto de la situación en la que las personas se encuentran.

Entre el gerente (directivo) y el subordinado a menudo las percepciones son distintas y pese a que algunos gerentes de empresas locales manifiestan que dan libertades a sus subordinados para que realicen determinadas actividades, los subordinados no opinan de la misma manera.

Este aspecto se lo puede apreciar gráficamente en la siguiente figura:

Gráfico N° 1 Diferencias perceptivas y el comportamiento



Fuente: Gibson y otros pag. 62

Es así cómo pueden diferir las percepciones y los gerentes deben identificar las diferencias perceptivas dado que afectan fundamentalmente al rendimiento y a los resultados de la organización.

1.2.2. Las actitudes.-

Las actitudes son determinantes del comportamiento, es un sentimiento tanto positivo como negativo o una disposición mental que se aprende y se organiza mediante la experiencia y que ejerce influencia sobre la persona afectando su reacción hacia los propios compañeros, objetos y situaciones dentro de la empresa.

Las actitudes son una parte intrínseca de la personalidad del individuo y las personas buscarán congruencia entre sus creencias y sus sentimientos hacia los objetos. Además muchas de las actitudes de las personas están estructuradas a partir de varios componentes afectivos y cognitivos y la interrelación que existe entre dichos componentes significa que un cambio en uno de ellos provoca un cambio en los demás.

Muchos gerentes pretenden cambiar las actitudes de sus empleados, porque las que poseen en ese momento obstaculizan el desempeño en el trabajo; sin embargo aquí es necesario resaltar lo que señalan Gibson, Ivancevich y Donnelly, que para lograr un cambio de actitud, dependerá de la confianza del emisor, el mensaje en sí y la situación.

Ahora bien, cuanto mayor sea el prestigio del emisor que transmite el cambio, mayor será el cambio de actitud. Por ello es importante que el gerente logre la simpatía de los subordinados; sin embargo no todos los gerentes tienen la suerte de parecer simpáticos y agradables a todos y cada uno de los subordinados.

De igual manera el mensaje debe ser lo suficientemente convincente para producir un cambio de actitud y finalmente la situación creando un ambiente agradable el que debe estar asociado con el intento de cambiar de actitud.

También es necesario resaltar la importancia de los valores que se conjugan con las actitudes, en el sentido de que los primeros sirven para organizar esta última. Los valores se definen como las “Normas y creencias que una persona utiliza al enfrentar una situación, en

la que hay que tomar una determinación”. Por lo tanto el estudio de los valores es fundamental para el estudio de la dirección.

Los valores afectan las percepciones no solo de los fines apropiados sino también de los medios apropiados para alcanzar esos fines. Desde el diseño y desarrollo de las estructuras y proceso de las organizaciones hasta el empleo de estilos particulares de liderazgo y evaluación del desempeño de los subordinados, los sistemas de valores son persuasivos.

1.2.3. La personalidad.-

La relación entre el comportamiento y la personalidad quizá sea uno de los aspectos más complejos que deban comprender los gerentes. En el campo de la Psicología aún se sigue discutiendo sobre la esencia del término.

Según Gordon Allport la personalidad es "la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determina una forma de pensar y de actuar, única en cada sujeto en su proceso de adaptación al medio".

Desmembrando esa afirmación encontramos que:

- La organización representa el orden en que se hallan estructuradas las partes de la personalidad de cada sujeto.
- Lo dinámico se refiere a que cada persona se encuentra en un constante intercambio con el medio que sólo se interrumpe con la muerte.
- Los sistemas psicofísicos hacen referencia a las actividades que provienen del principio inmaterial (fenómeno psíquico) y el principio material (fenómeno físico).
- La forma de pensar hace referencia a la vertiente interna de la personalidad.
- La forma de actuar hace referencia a la vertiente externa de la personalidad que se manifiesta en la conducta de la persona.
- Y es única en cada sujeto por la naturaleza caótica en el que el cerebro organiza las sinapsis ². (<http://es.wikipedia.org/wiki/Personalidad>)

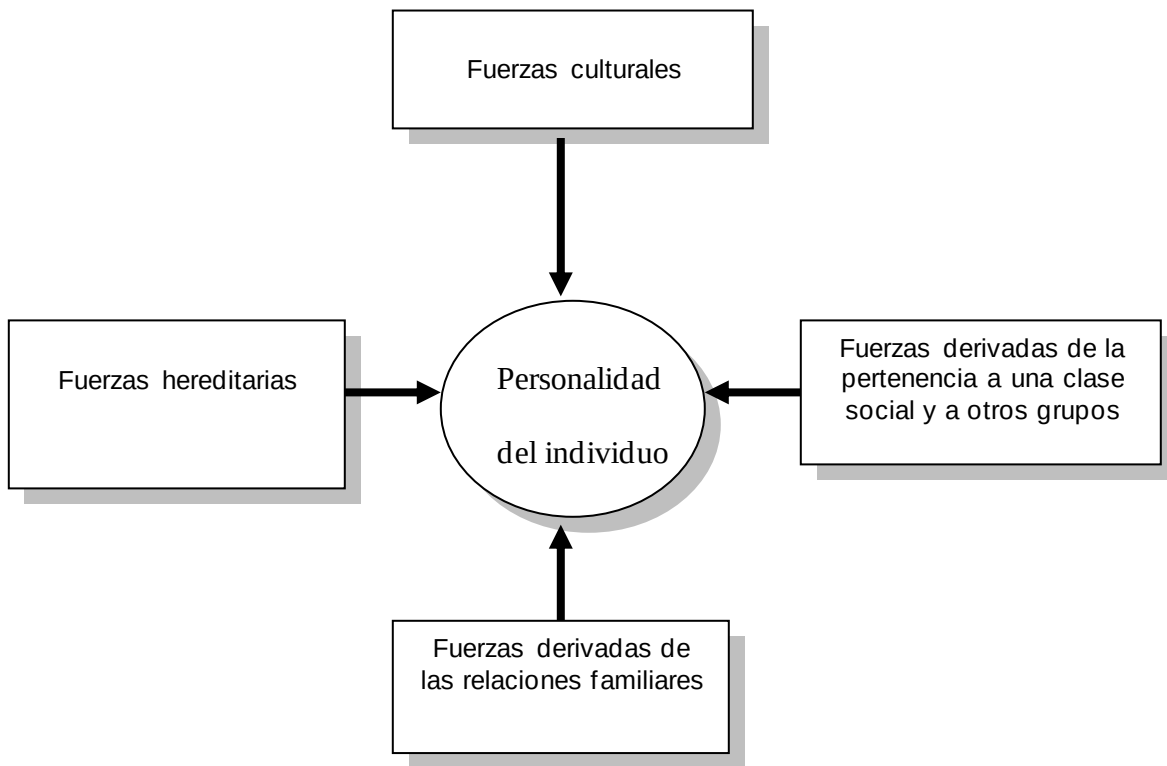
También se puede definir a la personalidad como el “Conjunto estable de características y tendencias que determina las coincidencias y las diferencias en el comportamiento de la gente”. (GIBSON Y OTROS, 1994: 73)

Sin embargo es importante tomar en cuenta que:

² La **sinapsis** es la **relación funcional de contacto entre las terminaciones de las células nerviosas**. Se trata de un concepto que proviene de un vocablo griego que significa “**unión**” o “**enlace**”.

- a) La personalidad es un todo organizado; si no fuera así el individuo carecería de significado.
- b) La personalidad parece estar organizada en patrones que se pueden observar y medir hasta cierto punto.
- c) Aunque la personalidad tiene un origen biológico, su desarrollo específico es producto de los entornos cultural y social
- d) La personalidad tiene aspectos superficiales, como las actitudes hacia el desempeño del liderazgo en un equipo (de trabajo), y aspectos medulares como las actitudes hacia la autoridad o la “ética protestante” del trabajo.
- e) La personalidad abarca características tanto comunes como únicas. Cada persona es diferente a todas las demás en ciertos aspectos, mientras que se parece a otras personas en otros sentidos.

Grafico N° 2 Principales fuerzas que influyen en la personalidad



Fuente: Gibson y otros pag. 74

La personalidad de un individuo es un conjunto relativamente estable de características, tendencias y temperamentos que ha sido formado significativamente por la herencia y por factores sociales, culturales y ambientales. Este conjunto de variables determina las afinidades y diferencias en el comportamiento del individuo.

Los gerentes poco o nada pueden hacer para controlar estos factores. Sin embargo los gerentes no deben dejar de tomar en cuenta a la personalidad, puesto que influye en el comportamiento en el trabajo. No se puede comprender el comportamiento de un empleado sin tomar en cuenta el concepto de la personalidad. De hecho, la personalidad se interrelaciona en tal grado con la percepción, las actitudes, el aprendizaje y la motivación, que cualquier intento por comprender el comportamiento quedaría sumamente incompleto si no se la tomara en cuenta.

2. LA NATURALEZA DE LOS GRUPOS

En la práctica del pasado, prevaleció la noción de que los individuos constituían el elemento básico en la construcción de los bloques y la dinámica organizacionales. Con el paso del tiempo esta visión ha sufrido grandes transformaciones y las organizaciones más avanzadas empezaron a rediseñar los procesos organizacionales, alrededor de los individuos y moldearlos a partir de los grupos de trabajo.

Un grupo puede definirse como “un conjunto de dos o más individuos que establecen contactos personales significativos entre sí con algún propósito, sobre la base de la continuidad, para alcanzar uno o mas objetivos comunes”. (CHIAVENATO, 2002: 498)

Otra definición señala “Conjunto de individuos en el que el comportamiento, el desempeño, o ambos, de un miembro recibe influencia del comportamiento, el desempeño, o ambos, de los demás miembros”. (GIBSON Y OTROS, 1994: 262)

Se define grupo como el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos.³

Es el conjunto de dos o mas personas que interactúan en un espacio y un tiempo determinado, con conciencia del "nosotros" y que establecen normas y principio de acción que aceptan, para alcanzar metas o fines comunes.⁴

2.1. Tipos de grupos

Los grupos pueden ser formales o informales. Son **grupos formales** los que define la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización. En cambio, los **grupos informales** son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social.

Las razones más importantes para que las personas formen grupos son:

Seguridad: Al unirse a un grupo los individuos reducen la inseguridad de "estar a solas". Se sienten más fuertes, tienen menos dudas personales y resisten mejor las amenazas cuando pertenecen a un grupo

Estatus : Entrar en un grupo que los demás consideran importante confiere a los miembros reconocimiento y una posición.

³ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1850-definicion-y-clasificacion-de-grupos.html>

⁴ Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional" Prentice Hall. México 1996

Autoestima: Los grupos infunden en las personas sentimientos de valía; es decir, además de comunicar una posición a los foráneos, pertenecer a un grupo, también fomenta la sensación de valer a los propios integrantes.

Afiliación: Los grupos satisfacen necesidades sociales. A las personas les gusta el trato frecuente al que se prestan los grupos. Para muchas personas estos intercambios en el trabajo son el principal satisfactor de sus necesidades de afiliación.

Poder: La acción de un grupo consigue a menudo lo que no puede el individuo solo. Hay una fuerza en la suma.

Consecución de metas: Hay ocasiones en las que se requiere más de una persona para realizar una tarea: cuando hace falta reunir dotes, conocimientos o fuerza para terminar el trabajo. En tales casos, la administración recurre a un grupo formal.

2.2. Etapas del desarrollo de los grupos

Los grupos pasan en su evolución por una secuencia básica que se denomina modelo de las cinco etapas del desarrollo de los grupos. En estudios recientes se indica que los grupos que deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado, siguen un esquema muy diferente.

2.2.1. Modelo de las cinco etapas

Los grupos pasan por cinco fases que son: formación, conflicto, regulación, desempeño y desintegración.

La primera etapa, la de formación, se caracteriza por una gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros sondean las relaciones, para determinar que conductas son las aceptables. Esta primera etapa concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del grupo.

La segunda etapa denominada de conflicto, se distingue, justamente por los conflictos internos que se dan. Los miembros comienzan a aceptar la existencia del grupo, sin embargo algunas personas se resisten a las restricciones que les impone a su individualidad.

Se presentan discusiones sobre quien controlará el grupo. Al final, el grupo cuenta con una jerarquía de liderazgo relativamente clara.

En la tercera etapa se establecen relaciones entre los miembros y el grupo manifiesta su cohesión. Se despierta un sentido de identidad; esta etapa de regulación o ajuste se da por

concluida cuando se solidifica la estructura del grupo, y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como el comportamiento correcto.

La cuarta etapa es la del desempeño. La estructura en este punto es completamente funcional y es aceptada por el grupo. Los impulsos de los integrantes ya no se dirigen a conocerse y entenderse, sino a realizar la tarea que los agrupó.

Para los grupos de trabajo permanentes, la etapa de desempeño es la última de su desarrollo; en cambio, tratándose de comisiones, equipos, fuerzas de tarea y otros grupos temporales que tienen una tarea limitada, queda una fase de desintegración.

En esta quinta etapa, el grupo se prepara para disolverse y su prioridad ya no es un desempeño superior, sino que se dirige la atención a las actividades conclusivas. Los integrantes responde de diversas maneras: mientras que algunos están animosos, gozando de los logros del grupo, otros se entristecen por la pérdida de camaradas y amigos ganados durante la existencia del grupo.

Muchos estudios del modelo de las cinco etapas demuestran que el grupo es más eficaz a medida que pasan por las primeras cuatro fases. Aunque esta disposición sea verdadera, lo que hace que un grupo sea más eficaz es más complicado de lo que este modelo indica.

También en ocasiones los grupos llegan a retroceder a las fases anteriores y esto hace ver que no siempre los grupos siguen exactamente las 5 etapas ni que la fase cuarta o tercera sea la mejor.

2.2.2. Los grupos y su importancia para las organizaciones

Cualquiera que sean los grupos de trabajo, es innegable su enorme utilidad para las organizaciones. Leavitt, asegura que los administradores los deben utilizar por las siguientes razones.

- Los grupos benefician a las personas, pues transforman en trabajo en actividad social
- Los grupos satisfacen importantes necesidades sociales y de estima de las personas
- Los grupos permiten que sus miembros tengan identidad, y ofrecen apoyo social, en especial en situaciones de crisis o presión.
- Los grupos estimulan la creatividad y la innovación de sus miembros.
- Los grupos pueden tomar decisiones mejores que los individuos aislados.
- Los grupos pueden acelerar la implementación y la coordinación de las decisiones.

- Los grupos ayudan a neutralizar el lado negativo de los efectos de las organizaciones de gran tamaño.
- Los grupos constituyen un fenómeno organizacional importante que no debe pasar inadvertido y ha de aprovecharse bien. (Cf. CHIAVENATO, 2002:499)

Dadas estas consideraciones, un dirigente debe tomar muy en cuenta la importancia de los grupos dentro de su organización. Esta especie de Sinergia que se da entre los miembros del grupo, debe ser además comprendida no solo por los integrantes sino también por el propio dirigente, quien no puede aislarse del grupo y más bien ser parte involucrada si quiere tener éxito en sus funciones. Nadie trabaja aislado en una organización, siempre se buscará la interrelación entre quines la forman, sean directivos o subordinados.

3. LA ESTRUCTURA Y EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Todas las organizaciones deben de alguna manera estructurarse y organizarse, a fin de que funcionen adecuadamente. Como esta actividad es compleja e incluye la coordinación de los individuos y grupos, la forma en la cual se va a estructurar la empresa es de vital importancia. La estructura organizacional es una herramienta que el administrador debe utilizar para armonizar los recursos, de manera que las tareas se ejecuten siguiendo estrategias establecidas.

3.1. Definición de estructura de la organización.-

Dentro de algunos conceptos que servirán de orientación para el presente trabajo, se tiene:

“Patrón de puestos y de grupos de puestos en la organización; es una causa importante de los comportamientos individual y de grupo” (GIBSON Y OTROS, 1994:423)

“Es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización” (CHIAVENATO, 2002:367)

Mintzberg: (1992) señala que “es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.”

Toda organización debe funcionar como un sistema integrado y cohesionado en que las partes se interrelacionan estrechamente para actuar como una totalidad que alcance determinado objetivo con éxito.

3.2. La estructura como influencia sobre el comportamiento.-

La estructura ejerce una fuerte influencia sobre los individuos y los grupos que forman la organización. Todas las organizaciones cuentan con una estructura de puestos y esta es la que distingue a una de otra.

Además de los puestos, las organizaciones se componen de departamentos, divisiones, unidades o cualquier otro término que denote grupos de puestos. La Universidad Católica Boliviana por ejemplo, se compone de un cierto número de departamentos académicos. Cada uno de estos departamentos, incluye individuos, (directores, docentes y administrativos), que desempeñan distintos puestos, los cuales se combinan para producir un resultado mayor de lo que sería posible a partir de los esfuerzos de cualquier puesto o departamento por sí solo.

Ahora bien, estos departamentos tienen un efecto sobre el comportamiento de los individuos que se encuentran en ellos, dado que estos tienen que cumplir acuerdos, políticas y reglas que rigen para todos y tienen que renunciar a su libertad de acción dentro de la organización.

3.3. La estructura entendida como actividades recurrentes.-

Una segunda perspectiva referente a la estructura, se refiere a las actividades desempeñadas como consecuencia de la misma. El concepto de estructura como tal, implica una definición de actividades, la coordinación de las mismas, relaciones internas, líneas de comunicación, autoridad, responsabilidad, desarrollo profesional y socialización.

3.4. La estructura dirigida a las metas.-

Toda organización tiene metas a alcanzar y para ello precisa de individuos, grupos y estructura, por lo tanto la estructura tiene una orientación hacia las metas. Debe entenderse que la estructura por sí misma no es un fin, sino un medio para lograr lo que la organización se propone.

Desde este punto de vista, la gerencia de una empresa debe pensar en la estructura en función de su contribución a la eficacia de la organización.

4. EFECTOS DE LA ESTRUCTURA EN LOS COMPORTAMIENTOS DEL INDIVIDUO Y DEL GRUPO.-

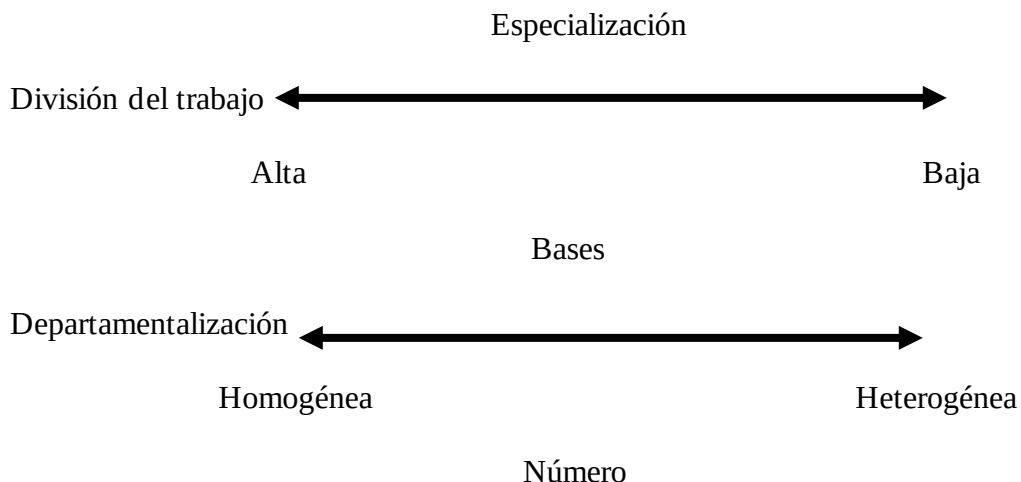
A partir de las personas se forman grupos dentro de las organizaciones y los individuos que forman estos grupos, desempeñan un puesto; estos puestos que las personas ocupan ejercen un fuerte estímulo para el comportamiento individual. Por lo tanto, los individuos pueden tener expectativas y pueden producir a su vez niveles de satisfacción o insatisfacción. Las relaciones requeridas pueden ser con compañeros de trabajo, gerentes, clientes, proveedores o compradores y pueden originar sentimientos de cooperación y de satisfacción, o bien pueden ser causa de ansiedad e insatisfacción.

De igual manera la estructura afecta el comportamiento y funcionalidad de los grupos dentro de la organización. Según la configuración específica del puesto y departamentos, los grupos pueden ser más o menos cohesivos y más o menos comunicativos.

La estructura implica tomar decisiones y para ello se toman una serie de acciones dirigidas al diseño de la organización, y se refiere sencillamente a “las acciones y decisiones gerenciales que propician la estructura específica de la organización”

Estas decisiones que los gerentes toman en cuanto a definir el modelo organizacional requerido, se centra en cuatro aspectos clave que se aprecian en el gráfico siguiente:

Gráfico N° 3 Decisiones clave del diseño de la organización





Fuente: Gibson y otros pag. 429

Dentro de estos cuatro aspectos clave, los gerentes deben tomar sus decisiones y éstas varían según la elección. Muchas de ellas se ubicarán al lado izquierdo y serán más mecanicistas, clásicas, formales, estructuradas, burocráticas; mientras las que se sitúan a la derecha serán orgánicas, neoclásicas, informales, no estructuradas, no burocráticas.

Un gerente debe saber buscar el equilibrio de su estructura, dado que esta será influyente en el desarrollo de las actividades del individuo y del grupo y sobre todo en el comportamiento de ambos.

5. CARACTERISTICAS DEL CONTENIDO DEL PUESTO.-

El diseño de puestos no puede ni debe basarse únicamente en aspectos técnicos, sino fundamentalmente tomar en cuenta el papel que desempeña un individuo que realiza el trabajo. Los individuos difieren unos de otros como ya se comentó en párrafos anteriores. Por esta razón es que los individuos también perciben de manera distinta los diferentes puestos dentro de la organización.

Para comprender el contenido percibido del puesto, la gerencia tiene que disponer de algún método para medirlo. Por esta razón se describen los conceptos de alcance del puesto y la profundidad del puesto; a esto debe sumarse el trato con los demás y las oportunidades para establecer amistades que reflejan la percepción entre las relaciones entre puestos.

Así el **Alcance del puesto**, es el número de tareas que se espera que desempeñe una persona mientras cumple con su puesto. Cuantas más tareas sean requeridas, mayor alcance tendrá el puesto; la **Profundidad del puesto**, es el grado de influencia o discreción que posee un individuo para escoger como se debe desempeñar un puesto.

La tabla siguiente presenta las seis características del contenido percibido del puesto:

Tabla N° 1 Características del contenido percibido del puesto

Características	Descripción
Variedad	Grado en que el puesto requiere que los empleados realicen una gran diversidad de operaciones en su trabajo y el grado en que tengan que utilizar una variedad de equipos y procedimientos en su trabajo.
Autonomía	Grado en que los empleados tengan una influencia importante en la programación de su trabajo, la selección del equipo que utilicen y la decisión sobre los procedimientos que deban seguir.
Identidad de la tarea	Grado en que los empleados realicen una tarea completa y que puedan identificarse con el resultado de sus esfuerzos.
Retroalimentación	Grado en que los empleados, al estar trabajando, reciban información que les revele cómo están desempeñando su trabajo.
Trato con los demás	Grado en que un puesto requiera que los empleados tengan que tratar con otras personas para completar su trabajo.
Oportunidades para la amistad	Grado en que el puesto permita que los empleados conversen unos con otros en el trabajo y que establezcan relaciones informales con otros compañeros de trabajo.

Fuente: Gibson y otros pag. 468.

Si se quiere la mayor productividad de los individuos estas características deben ser manipuladas por la gerencia y bien manejadas aumentan el estado psicológico del significado que se experimenta en su trabajo, por lo tanto la gerencia debe:

- Combinar los elementos de las tareas
- Asignar porciones enteras de trabajo (como módulos de trabajo)
- Permitir la discreción en la elección del método de trabajo.

- Autorizar el control autorregulado
- Abrir canales de retroalimentación

Los beneficios positivos de este enfoque de rediseño de puestos son moderados por las diferencias individuales en la intensidad de las necesidades de crecimiento de los empleados. Es decir, los empleados con muchas necesidades de logros, aprendizaje y retos responderán más positivamente que aquellos con relativa menos necesidad de crecimiento. Los primeros serán más idóneos para el diseño y/o rediseño del puesto frente a aquellos que pueden ser obligados a este tipo de programas generando ansiedad, rotación y ausentismo.

Este aspecto debe ser atendido por los gerentes para poder incrementar la calidad de los resultados; las organizaciones reciben fuertes presiones externas para cambiar y esto puede ser positivo siempre y cuando los esfuerzos vayan de la mano de la participación en gran escala, tanto entre gerentes como de los empleados.

6. IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA SOBRE LA ORGANIZACIÓN

La tecnología determina la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las empresas. La tecnología es la que determina hoy por hoy la estructura de la organización y su comportamiento. No hay duda de que existe un fuerte impacto de la tecnología sobre la vida, naturaleza y funcionamiento de las organizaciones.

Por otro lado la tecnología, es sinónimo de eficiencia y la eficiencia se volvió al criterio normativo por el cual los administradores y las organizaciones acostumbran ser evaluados.

Los gerentes deben comprender entonces que la tecnología influye poderosamente sobre las características organizacionales, todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas, la tecnología es algo que se desarrolla en las organizaciones, y da significado de la ejecución de tarea, así como la transformación de los recursos modificando su naturaleza y sus características.

CONCLUSION

Se ha tratado de dar algunas pautas que sirvan de guía para la buena conducción de las organizaciones, no se debe olvidar que éstas están conformadas por individuos y cada uno de ellos es diferente y que requiere de una atención especial según el caso. Seguramente muchas organizaciones tiene reglas de afectación general, estas pueden y deben aplicarse para normar las políticas organizacionales, pero deben tomar en cuenta a quienes en última instancia van a ejecutar el trabajo.

Así también los grupos están conformados por individuos y esto afecta en el comportamiento y el desempeño, es la interacción la que permitirá el logro de los resultados y como se pudo apreciar los grupos también se forman por ciertas razones, dependerá del gerente el mantener la cohesión grupal mediante un buen liderazgo y dirección.

Finalmente los individuos y los grupos van a trabajar dentro de un modelo de estructura integrado e interrelacionado y que ésta herramienta influye en el comportamiento, afectando significativamente en los resultados.

BIBLIOGRAFIA

GIBSON, IVANCEVICH Y DONNELLY 1994 *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, 3º edición, Ed. ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA

CHIAVENATO, Idalberto 2002 *Administración en los nuevos tiempos* Colombia Ed. McGrawHill

ROBBINS, Stephen, 1994 *Administración teoría y práctica* 4ª edición, Mexico Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

ROBBINS, Stephen 1996 *Comportamiento Organizacional* 3ª edición Mexico Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

KOONT, Harold, WEIHRICH, Heinz 1998 *Administración Una perspectiva global* 11ª edición, Mexico McGraw-Hill

MINTZBERG, Henry 1992 *El poder en la organización* Barcelona Ed. ARIEL

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1850-definicion-y-clasificacion-de-grupos.html>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Personalidad>