



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS COMPORTAMIENTOS EN LAS
EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO**

ENSAYO DE GRADO DE GRADO

Felipe Galeano Gómez

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C. 2013



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS COMPORTAMIENTOS EN LAS
EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO**

ENSAYO DE GRADO DE GRADO

Faneth Serrano Ledesma

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C. 2013

INTRODUCCION

Durante la evolución y creación de las distintas teorías administrativas las organizaciones tuvieron que adaptarse a los diferentes cambios que surgían por el desarrollo de nuevas tecnologías y nuevas formas de pensar y de actuar dentro de las organizaciones, lo que ocasiono que se rompieran múltiples paradigmas.

En el desarrollo e implementación de los distintos métodos utilizados para dirigir una compañía, el gerente se vio en la necesidad de analizar todos los componentes que hacen parte del proceso, llegando a analizar el recurso humano.

Desde ese instante surgen términos como cultura Organizacional que se encarga de analizar todos aquellos hábitos y comportamientos de los seres humanos dentro de determinada compañía, a partir de allí las empresas se comienzan a diferenciar y a generar su propia identidad.

Dentro de las empresas del sector publico la escogencia del personal se basa en la ley 909 de 2004, por la cual se expiden las normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones, por consiguiente todas las personas que laboran en las empresas del sector publico se rigen bajo esta normatividad.

Muchas de los empleados elegidos y que los rige esta ley, ingresan a las empresas del sector público con un conocimiento superior pues las pruebas de escogencia se basan en gran parte en el conocimiento y no en los hábitos y comportamientos del ser.

Por lo consiguiente encontramos en las empresas del sector personal con gran intelecto pero con poca cultura, por consiguiente el clima organizacional se afecta de forma considerable, de igual forma es necesario identificar el entorno individual, grupal y organizacional en el que el ser humano se desenvuelve.

De esta manera invito a todas aquellas personas que deseen actualizar sus conocimientos en cuanto al estudio de la cultura organizacional y de sus conductas y comportamientos, a leer este ensayo.

EVOLUCION DEL ESTUDIO DEL SER HUMANO EN EL DESARROLLO DE TEORIAS ADMINISTRATIVAS

CAPITULO 1

En el mundo actual las empresas buscan modelos de administración que les brinde un estilo de liderazgo que les permita ser competitivos, y de esta manera generar rentabilidad. Para lograr este objetivo todas las actividades que se realizan dentro de una empresa u organización deben ser administradas. Múltiples teorías antiguas son aplicadas desde hace mucho tiempo por los líderes de organizaciones; sin embargo las compañías han cambiado en sus procesos tanto administrativos como funcionales, hay esta el reto del administrador que consistente en tener el conocimiento apropiado del entorno de su organización y de las teorías que puede aplicar en cada caso y así tomar la mejor decisión.

En la actualidad, los administradores afrontan desafíos extraordinarios, que sus predecesores rara vez conocieron. Estos retos incluyen una creciente competencia global, una demanda de calidad y valor sin precedente de parte de los consumidores y una necesidad siempre urgente de cambiar de manera radical la forma de funcionar de las organizaciones. (Silva, 2002).

Para cumplir con estos retos el administrador debe ser creativo, tener conocimiento sobre las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas, además de integrar todos los recursos con que cuenta con el fin de concentrar los modelos de administración (teoría) maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades.

En la cátedra los administradores se preparan para mejorar la forma de dirigir las empresas de hoy con el fin de crear estabilidad, crecer y prosperar. Para esto, los futuros dirigentes basan sus decisiones diarias en teorías que aplican en el desarrollo de sus actividades organizacionales como lo son el planear, organizar, dirigir y controlar.

Estas teorías en su mayoría conceptualizan la manera en que el líder dirige la compañía lo que ocasiona en todos los casos que se analice el comportamiento de la organización y de los miembros que la componen.

Una teoría es un conjunto de conceptos e ideas que explican y predicen fenómenos sociales y físicos. (Chiavenato, 2002).

Por medio de la teoría el ser humano adquiere hechos, conceptos, técnicas y lineamientos, los cuales se convierten en una habilidad si la persona aprende y actúa conforme a esta. Para medir si la adopción de esta teoría es eficaz lo ideal es primero ponerla en práctica por medio de experiencias simuladas o casos de estudio, una vez se determine que la teoría es apta y ofrece los mejores resultados, se aplica y se evalúa.

Las organizaciones se definen como la unión de dos o más personas que trabajan juntas y que cooperan dentro de límites reconocidos con el propósito de alcanzar objetivos comunes. (Drucker, 1953)

Las organizaciones son finalmente el sitio a donde el líder va a aplicar todas las diversas teorías y en donde las personas son el recurso más importante en razón a la dificultad del manejo de las relaciones sociales y su inestabilidad o diversidad que en ella se generan.

Cuando las personas laboran en equipo necesariamente se relacionan variables como las habilidades, la experiencia y el conocimiento en busca de que éstas se direccionen hacia el cumplimiento de las metas que la organización proponga.

El desarrollo de las distintas teorías de la administración se evidencio en la medida que las organizaciones presentaban problemas, y el líder tomaba determinada posición para afrontarlos; los inicios de la evolución en la aplicación de estos postulados datan desde la época de las civilizaciones antiguas en donde los gobernantes de los pueblos elaboraron acuerdos de comercio y elaboraron normas. Sin embargo muchos de estos gobernantes delegaron estas actividades a subalternos para que actuaran.

Mucho tiempo después la administración presenta un cambio total al crearse la administración científica, proceso que se dio gracias a la revolución francesa, a la tecnificación de los procesos, industrialización, así como de la necesidad de cumplir con las grandes demandas y las necesidades que se buscaban satisfacer dentro del mercado. Dentro de los principales representantes de esta teoría se encuentra Taylor, cuyos argumentos se basaban en la producción en masa, competir en el mercado con precios bajos, salarios acordes a la producción y a la productividad del empleado. Esta propuesta tuvo demasiadas críticas en razón a que se denigraban y se explotaban los derechos de los trabajadores.

A medida que se aplicaba la teoría científica en la administración surgió una gran preocupación por parte de los gerentes de las empresas, ya que no tenían claro las actividades o funciones y los objetivos que desempeñaba el personal cumpliendo con sus labores diarias en la organización.

De igual manera no tenían el conocimiento sobre los niveles de mando que existían en la empresa y como se debía solucionar dicha problemática, motivo por el cual se creó la teoría de la burocracia.

El modelo burocrático es el tercer pilar fundamental para el desarrollo de conceptos organizacionales clásicos proporcionados por el alemán Max Weber, pero es hasta la fecha cuando los estudiantes de la administración han utilizados sus conceptos.

El término burocracia, como lo desarrollaron Weber y sus seguidores, no corresponde al sentido que se le da comúnmente, cargado de formalismos e ineficiencia éste modelo posee ciertas características estructurales y normas que se utilizan en las organizaciones complejas. Weber concibe a la burocracia como la forma más eficiente que se podían utilizar las organizaciones complejas (empresas, dependencias gubernamentales y el ejército, etc.).

Fue básico el concepto de Weber para la autoridad “legal-razional” que se refiere al derecho a ejercer la autoridad con base en el puesto. (Munguia, 2006) .

Durante la década de 1940 a 1950 los gerentes continuaron buscando a toda costa el mejoramiento de la productividad, muchos de estos líderes no sentían afinidad hacia los postulados de la escuela clásica de la administración, razón por la cual se creó una nueva escuela llamada la escuela conductista.

Gracias a los maltratos a los que la mayoría de los trabajadores eran sometidos se crearon los sindicatos cuyo fin era el de proteger los derechos del empleado y reclamar por una ambiente laboral más humano, agudizándose con el inicio de la segunda guerra mundial.

Desde ese instante surgieron miles de teóricos de la administración, en cabeza de Elton Mayo realizaron múltiples pruebas para determinar si las condiciones laborales incidían en la productividad, el resultado fue el esperado, el rendimiento aumento, así mismo, se percataron que ese incremento se debía a que los trabajadores estaban consientes de que sus líderes se preocupaban por ellos. Desde ese entonces se tiene conocimiento y se comenzó a estudiar al ser humano en cuanto a sus comportamientos y conductas.

En ese contexto las organizaciones actualmente presentan desafíos, uno de ellos es el de afrontar los cambios de un comercio competitivo, y para tal fin deben estar informadas en todo momento acorde con las nuevas tendencias de mercado (TLC), los movimientos de la competencia previendo las futuras crisis que puedan surgir por el movimiento económico y político; en base a esto debe organizar su estructura con el fin de afrontar dichos cambios, así como mejorar la calidad y la competitividad de sus productos y sus empleados.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

CAPITULO 2

Todos los hábitos, costumbres creencias y valores que desarrolla el ser humano, que lo identifican y lo hacen parte de un grupo o comunidad hacen referencia al termino cultura, esta se puede manifestar en diferentes sitios y ámbitos donde la interacción entre personas influyen directamente en los comportamientos y formas de actuar, lo que provoca distinciones y grandes diferencias entre los individuos y grupos.

Durante los últimos tiempos el estudio de la cultura se ha llevado a diferentes campos empezando por el territorio y la comunicación analizando las distintas formas de expresarse al hablar o a través del arte o de la música.

La cultura es toda actividad consciente y deliberada del hombre como ser racional y como miembro de una sociedad y el conjunto de las manifestaciones concretas que derivan de aquella actividad. (GRATONELLI, 1965).

Desde tiempo atrás las ciencias que estudian el conocimiento comenzaron a analizar el entorno donde se desenvuelve el ser humano, llegando a investigar la cultura en las organizaciones o empresas donde se trabaja y de igual forma se interactúa.

Es así como llegaron a la conclusión de que la cultura convencional se puede analizar en las organizaciones gracias a la interacción de personas que se reúnen a compartir experiencias y formas de actuar en desarrollo de las

actividades organizacionales que se rigen bajo las normas establecidas para el buen comportamiento y la armonía laboral.

Estas normas deben ser consecuentes con los objetivos que se desean cumplir, lo que genera una identidad interna que se representa a nivel personal como la guía comportamental a nivel interno.

Las empresas por tanto como colectividades de personas con intereses preocupaciones y creencias distintas, pueden alcanzar a definir y establecer principios y normas éticas. (Iborra, 2002).

Dentro de las organizaciones la cultura se puede observar de manera directa en todas las acciones que realiza el talento humano, donde las costumbres y comportamientos son claves para su identificación en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

De esta manera la compañía puede generar su propia identidad, generando una diferencia notoria en relación con las demás en especial a la forma cómo actúa su personal, los símbolos que se acogen, los cuales pueden influenciar de manera directa en las actividades y procesos que se desarrollan para cumplir con la misión con la que fue creada la organización.

La cultura organizacional también puede fomentar e involucrar a las personas que laboran creando un compromiso superior a los intereses particulares, lo que recae en mejores resultados tales como, aumento de la productividad laboral y mejoramiento del clima laboral; claro está que esto depende en gran parte a las formas de comunicación y a la situación que este viviendo el trabajador dentro de la compañía.

En ese contexto, es importante tener en cuenta el tipo de organización donde se labora, en virtud a que no es lo mismo laborar en una empresa del sector privado a una del sector público, puesto que difieren desde su origen, su conformación y el fin con el que fue creada, ya que sus procesos y procedimientos son orientados al cumplimiento de los objetivos de la organización y su cumplimiento limita la manera como el personal realiza sus actividades y se comunica.

EMPRESAS PRIVADAS VS EMPRESAS PÚBLICAS

CAPITULO 3

En las empresas tanto públicas como privadas existen procedimientos que hacen la diferencia y generan que se identifiquen como por ejemplo la forma de selección del personal procedimiento, que se considera que es la base para determinar inicialmente la diferencia entre los comportamientos y costumbres que las personas manejan y que se utilizan en las empresas.

En la mayoría de las empresas del sector privado utilizan procesos basados en la recolección de hojas de vida que resultan después de detectar una necesidad y de publicar una vacante de manera interna o externa donde se procede a analizar la información y determinar si cumple o no con los requisitos solicitados por el área.

Las compañías actuales utilizan una serie de pruebas psicotécnicas, con el fin de identificar distintos aspectos, tales como la capacidad de razonamiento y la manera de comportarse del individuo frente a distintas situaciones lo que permite determinar las competencias que posee el aspirante.

El objetivo principal de estas pruebas es determinar si las competencias del aspirante generan beneficio a la compañía, y si estas están alineadas al cumplimiento de los distintos objetivos de la administración. Por ultimo no existe proceso de selección dentro de las compañías del sector privado sin que se realice una entrevista, esta herramienta permite obtener información sobre la persona a vincular, dentro de esta etapa el evaluador identifica

aspectos relacionados con apariencia física, expresión verbal y no verbal y evaluación específica de los comportamientos y actitudes en diferentes situaciones a través de la experiencia.

Una vez se reúna toda la información necesaria en la selección del personal, la compañía puede tomar la decisión más acertada sobre la persona idónea para desempeñar el cargo.

A diferencia del procedimiento de selección de las empresas del sector privado, el sector público posee un grado mayor de complejidad en el proceso para escoger a sus trabajadores, puesto que tiene la obligación de regirse bajo la ley y la normatividad creada para tal fin. Por lo tanto, las entidades públicas no son autónomas para tomar sus propias decisiones.

La ley determina que para escoger a una persona en un cargo público, se deben regir por los principios de la ley 909 de 2004, donde se expiden las normas que regulan el empleo público la carrera administrativa, y la gerencia pública.

Empleado público es toda persona que presta sus servicios a cambio de obtener una remuneración y un vínculo legal con un organismo y/o entidad del sector público, y que este a su vez conforma la función pública. Esta persona tiene la obligación de desarrollar funciones y de cumplir con distintas tareas asegurando la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad y fines del estado.

Dentro de la función pública existen distintos tipos de vinculación del personal y el pertenecer o no a un grupo puede generar un comportamiento distintivo a la hora de desarrollar sus actividades, y los procesos de vinculación son reglados y se rigen bajo la ley y la constitución.

Por las características de los concursos y el procedimiento como se realiza estos procesos de selección suelen llamar la atención de las personas que aspiran a presentarse a los distintos cargos. Las garantías que se ofrecen los salarios, las capacitaciones, los ascensos y la seguridad laboral pueden ser un factor de motivación.

Por otra parte existen algunos cargos dentro del estado que son permitidos por la constitución los cuales son elegidos para que dirijan, conduzcan y orienten a las instituciones en el cumplimiento del objetivo con que fue creada la organización, estas personas son nombradas en la mayoría de casos por la Presidencia de la República y hacen parte del talento humano de las organizaciones.

Por otro lado, el Estado como organismo encargado en general de satisfacer las necesidades de la comunidad delega la administración y vigilancia de las distintas ofertas de empleo bajo las distintas modalidades a nivel nacional en la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Esta entidad monitorea y publica todos los concursos de méritos que se realicen para ocupar las vacantes públicas en las instituciones acorde con las necesidades, este proceso se realiza mediante la contratación de una Universidad del Estado que pone a disposición todos los recursos tanto logísticos, instalaciones, profesores que se encargan de lograr la ejecución de la prueba y supervisar la transparencia, es decir que vigilan que no se

presenten fraudes, además de revisar y publicar los resultados de las pruebas.

Las vacantes serán informadas oportunamente por la comisión de personal de cada organismo o institución del Estado que está conformada por dos representantes de la entidad designados, por la máxima autoridad del estado y dos representantes de los empleados que deben ser de carrera administrativa y que son elegidos por votación directa de los empleados.

Dentro del diseño de las pruebas a presentar por los aspirantes, se encuentra que la mayoría de preguntas van orientadas al conocimiento que tiene la persona sobre el Estado y la organización a la que desea entrar; de igual manera, pero en una mínima proporción se preguntan casos comportamentales donde se difiere según las respuestas las competencias que posee el individuo.

Es de observar que se le otorga un mayor puntaje si estas aptitudes concuerdan con las que debe tener la persona para ocupar el cargo.

Cuando la Universidad escogida publica los resultados de las personas que aprobaron el proceso, pasan a la siguiente etapa donde se realiza una entrevista grupal para determinar si la expresión verbal y no verbal es la adecuada, y revalidar las competencias que mostro en la prueba.

En conclusión, en los procesos de selección de las empresas públicas la entidad que necesita el personal no puede tomar una decisión sobre la persona que más le conviene para la entidad en razón a que la ley designa a un ente independiente para que lidere el proceso, de tal forma que se evitan

suspicias y posibles intentos de fraude Estos concursos son abiertos, lo que significa que cualquier persona que tenga los conocimientos, la experiencia necesaria y que cumpla con todos los requisitos exigidos por la entidad.

Por otro lado y a pesar de que los procesos de selección de personal en las compañías tanto privadas como públicas son controlados, y se les hace seguimiento por expertos, existe una mayor dificultad para conocer los comportamientos en la empresas del sector público, puesto que la entidad conoce cómo es la persona una vez se surta el proceso y empiece su periodo de prueba laboral; muchas de las personas escogidas por estos procesos no culminan sus periodos de prueba satisfactoriamente, ya que no cumplen con las expectativas del área, generando así un desperdicio de esfuerzos, recursos y tiempo que obliga a la empresa en muchos casos a producir una mayor carga laboral en su planta actual o a tercerizar procesos mediante la contratación de personas externas para que se ocupen del problema.

Por otro lado las personas que cumplen con el periodo de prueba entran a ser parte de la entidad y su comportamiento depende de las diferentes situaciones con las que se convive el día a día laboral, generando apatías o simpatías por el sistema o administración, y que crea una fluctuación de la productividad.

La interrelación del personal también puede influenciar en los comportamientos de las personas, lo que crea que se puedan observar grupos dentro de las empresas conformados por individuos con distintas formas de ser y de actuar. Por lo tanto, no es raro ver dentro del diario vivir a

personas compartiendo sus creencias, culturas, estilos de vida y experiencias propias que logran generar una identidad.

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LAS COSTUMBRES

CAPITULO 4

Los inicios del comportamiento organizacional se datan a partir del momento en que la alta dirección define cuales son las necesidades de los trabajadores y empieza a idear las maneras para satisfacerlas, generando así la elevación de la productividad dentro de la organización. Esta teoría contraría totalmente a la teoría de la administración científica, que solo está apuntando a los resultados y no al individuo. Es relevante conocer que la psicología se basa en el estudio del humano y más específicamente en el estudio de la conducta.

La conducta se define como la manera con que los hombres se comportan en su vida y sus acciones y es el suministro principal para medir los distintos comportamientos en los grupos, estructuras y culturas. (Lengua, 2001)

Dentro de los diferentes estudios realizados se demuestra que el comportamiento tiene una relación directa con la motivación y que si esta se aumenta, el comportamiento tiende a ser positivo, lo que con lleva a generar una mayor productividad del individuo y sucederá lo contrario si la motivación disminuye.

Por otro lado, las necesidades sociales comienzan a cobrar gran importancia al detectar que las personas son seres emocionales y que todo el tiempo están formando vínculos, ya sea en su vida personal como laboral, y que esto impulsa la productividad; el reto de una compañía es lograr la

identificación de estos grupos, reconocer la importancia de estos para lograr potencializar la productividad.

El estudio de este tipo de conceptos por parte de la organización puede crear titulaciones o categorizaciones de las personas, tal es el caso de la teoría X y Y que identificaba a las personas (x) que dentro de una organización se oponían a las políticas de la compañía, les falta interés y debían ser supervisadas todo el tiempo evitando así responsabilizarse de sus tareas; y a las personas (y) que por el contrario son optimista con los objetivos planteados y tiene capacidad de autocontrol e innovación y asumen su responsabilidad y rol dentro del trabajo.

Por otro lado, conocer los comportamientos del personal que labora en la organización permite que la comunicación interna fluya sin herir las distintas formas de ser. Además, conduce a la administración a entender porque los individuos se comportan de cierta forma en distintas circunstancias y a tener una visión futurista sobre las actitudes que tendrían sus colaboradores ante un posible cambio de entorno lo que provocaría una crisis interna.

TEORIA X	TEORIA Y
<p>Al individuo común le desagradaba trabajar y lo evitará de ser posible.</p> <p>El individuo común carece de responsabilidad, posee escasas ambiciones y busca la seguridad ante todo.</p> <p>La mayoría de los individuos deben ser forzados, controlados y amenazados con castigos para conseguir que trabajen.</p>	<p>El trabajo es tan natural como la diversión o el descanso.</p> <p>Los individuos no son inherentemente perezosos. Se ven inducidos a serlo como resultado de la experiencia.</p> <p>Los individuos ejercerán autodirección y autocontrol en beneficio de los objetivos con los que se comprometen.</p> <p>Todos los individuos poseen potencialidades. En condiciones adecuadas, aprenden a aceptar y buscar responsabilidades. Poseen imaginación, ingenio y creatividad, los cuales pueden aplicarse al trabajo.</p>

Figura 1. Teoría X y teoría Y de McGregor, supuestos distintos sobre los empleados.

Desde ese instante los trabajos de las empresas se desarrollan en la comprensión y entendimiento de los componentes de la organización, en especial del recurso humano y crea mecanismos como la motivación para aumentar su capacidad productiva.

Los trabajos de Douglas McGregor se desarrollan en el campo de los estilos de dirección y la motivación de los trabajadores y suponen un esfuerzo continuo para demostrar que la importancia del potencial humano, para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, era mayor de lo que suponían la mayoría de los directivos del momento. Desde el punto de vista, tanto las personas como las organizaciones obtendrían importantes beneficios de la implantación, en las empresas, de un clima de mayor libertad y flexibilidad, apoyado en una supervisión más abierta y participativa.

Douglas McGregor, por medio de sus difundidas Teoría X y Teoría Y, planteo una distinción entre los supuestos relativos a las motivaciones humanas sobre gerencia de personal. (Vadillo, 2010)

Muchas de las empresas ven en los indicadores una herramienta que facilita la medición de las actividades estratégicas, y que impactan con el cumplimiento de los objetivos. Para estudiar el comportamiento humano existen diferentes indicadores que pueden apoyar a la administración con el fin de conocer el porqué su talento humano se comporta de diversas formas dentro de la organización; estos indicadores deben apuntar a analizar de manera individual, grupal y organizacional al individuo, ya que estos son los entornos en donde la persona interactúa y se comunica.

El trabajo de analizar los comportamientos de los trabajadores de una organización, en la mayoría de empresas depende del área de Talento Humano donde diferentes profesionales relacionados con este tema y los

altos directivos analizan el flujo de información constante. Sin embargo, la mayoría de empresas fallan en este aspecto debido a la poca relevancia que le atribuyen y no conocen los comportamientos de sus empleados lo que causa graves inconvenientes a nivel del clima organizacional forjando conflictos y discusiones.

Las consecuencias negativas de los conflictos pueden ser devastadoras. La lista de aspectos negativos de los conflictos es impresionante. Entre los mas obvios están el incremento en la rotación, menor satisfacción laboral, ineficiencias entre unidades de trabajo, sabotaje, quejas y huelgas y agresiones físicas. (P., 2004)

De forma similar, la forma de actuar de la organización también incide en los comportamientos de las personas, los procedimientos de cada dependencia, el estilo del liderazgo de los jefes de oficina impactan directamente en la conducta de los empleados, aun cuando todos los departamentos estén alineados con el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos.

Ahora bien las variables exógenas influyen de manera considerable, la presión que ejerce el mercado, la normatividad que regula de desarrollo de las actividades que realiza la persona y de la organización, pueden generar comportamientos adicionales a los comúnmente observados en las compañías.

En las diferentes organizaciones las personas son un componente fundamental que desarrollan actividades y dan vida a las compañía por medio de sus formas de ser, de pensar y de realizar sus actividades, razón por la cual la administración debe ser capaz de analizar todos aquellos comportamientos del personal de manera individual, grupal y de la

organización, con el fin de generar mecanismos para el aumento de la productividad y rentabilidad que es la meta de cualquier organización.

Las conductas individuales se pueden definir gracias a las características biográficas, las cuales son la esencia con la que nace el ser y la cual va formando desde su infancia como la personalidad, los valores, actitudes y las habilidades, estas características se ponen a prueba al momento en que la persona ingresa a una organización generando percepciones, motivaciones y deseos tanto positivos como negativos, lo que genera distintos comportamientos individuales que afectan a la compañía en su clima organizacional y en su productividad.

De igual forma la comunicación es la base fundamental para crear conductas en los grupos en razón a que genera que se tomen decisiones en consenso lo que forma el liderazgo este a su vez forma una dinámica de grupo que provoca en muchos casos que esa colectividad obtenga un poder o reconocimiento o provoque conflictos dentro de las empresas provocando las conductas anteriormente observadas.

La cultura organizacional, el cambio y desarrollo organizacional, el recurso humano y las prácticas, así como el diseño del trabajo y ambiente físico conforman la estructura organizacional de una empresa. Así mismo, en su entorno natural y como se perciba dicho entorno proporcionara observar distintos comportamientos.

CONCLUSIÓN

El control y coordinación de los recursos, en especial el humano, se convierte en una actividad imprescindible para el gerente, sin tan vital recurso, posiblemente la organización no logre el cumplimiento de los objetivos y se dificulte el desarrollo de las actividades.

En algunos casos el desinterés y la mala disposición de los empleados puede generar sobrecostos en las operaciones de un determinado proceso, no obstante no se debe olvidar que el ser humano es emocional y que depende de factores internos y externos para que genere resultados.

Es por ello que la motivación y sobretodo la comunicación efectiva a nivel organizacional es primordial para tener un buen clima organizacional dentro de las empresas tanto del sector público como privado.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2002). *Inducción a la teoría general de la administración* . Bogota: McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1953). *Las Prácticas de la Administración* . Richard Irwin .
- GRATONELLI, V. (1965). *Etnología* . Milano: Editorial Labor.
- Iborra, M. (2002). *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Thomson.
- Lengua, D. d. (2001). *Definición de conducta*. RAE.
- Munguia, E. G. (2006). *Teoría de las Organizaciones* . Mexico: Editorial Umbral.
- P., R. S. (2004). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: Prentice Hall INC .
- Silva, R. o. (2002). *Teoría de la Administración de Empresas*. Cengage Learning Editores.
- Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo* . Madrid : ESIC Editorial.