

# La conducta individual como respuesta a los factores formales organizacionales

María Elizabeth Rojas P.

## RESUMEN

El propósito de este artículo es estudiar la conducta individual dentro del ambiente interno organizacional como respuesta a los factores formales organizacionales. Se parte de considerar que toda organización define un cuerpo de prescripciones, reglamentaciones y secciones para acondicionar, modelar y anticipar la conducta de sus miembros. Para lograr el objetivo, se realiza una revisión bibliográfica y, de manera teórica se delimitan aspectos referidos a lo que se considera ambiente interno organizacional, una descripción breve de algunos factores formales y el desarrollo de elementos conductuales individuales, observando y relacionando éstos últimos como respuesta de los primeros. Se concluye con algunas aseveraciones finales, tales como: (a) los elementos preestablecidos internamente en una organización facilitan el desarrollo de las actividades propias de dicho organismo, (b) los individuos deben asimilar o subordinarse a los elementos formales por cuanto guían su actuación, (c) los directivos de las organizaciones deben enfatizar el despliegue de información y concienciar a sus miembros sobre el por qué y para qué de los factores formales, (d) la actitud que asumen los individuos dentro de una organización, será producto de la evaluación que realice de su entorno, en función de su percepción, de su personalidad y del aprendizaje que haya obtenido.

**PALABRAS CLAVES:** Ambiente interno, factores formales, conducta individual.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son unidades y sistemas sociales coordinados, compuestos por individuos que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta. Su existencia permite que los miembros que la conforman alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las restricciones individuales.

Las personas que están dentro de la organización, a través de la percepción, evalúan e interpretan su entorno, se forman de él un modelo con significado, en el cual participan y, a la vez influye sobre la conducta de ellos mismos.

Dentro de esta perspectiva, el clima de una organización es una cualidad que no se puede definir ni identificar fácilmente, pero que es muy real y puede ejercer una particular influencia rigurosa y persuasiva sobre los resultados o productos de los miembros de la organización. El clima de trabajo puede ser interpretado como los aspectos conductuales, individuales y/o grupales, que adoptan los miembros de una organización y que se “respira” en forma positiva o negativa en el ambiente laboral.

Al respecto, Hodgetts y Altman ( 1981: 376 ), señala que esas conductas dentro del ambiente laboral, no pueden verse de manera aislada, sino como producto o respuesta a un conjunto de aspectos formales que existen en toda organización y que son considerados visibles, por cuanto se observan con facilidad.

En la mayoría de las organizaciones se hace evidente la importancia que se le brinda al diseño, planificación y puesta en ejecución, de los aspectos formales o visibles. Es decir, se diseña una estructura organizativa, se establece una cadena de mando, se distribuyen los recursos y tecnologías disponibles, se plantean objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, normas, entre otros, con la finalidad de facilitar la realización de la misión de la organización.

Sin embargo, de manera general, en las organizaciones se tiende a no considerar el hecho de que el recurso humano, o los miembros de ella, son los que en primera instancia deben asimilar o percibir en forma positiva los aspectos visibles referidos, para que de esta manera, se pueda generar la identificación y compromiso con la institución y con el logro de los objetivos.

Con base en la mucha o poca información que se disponga, las personas se forman una imagen y tienden a adoptar actitudes que reflejan cómo se sienten en relación con lo que están viviendo dentro de la organización. En consecuencia asume comportamientos coherentes con su percepción y se crea un ambiente laboral, que puede ser de afinidad, de cordialidad, de cooperación, pero también puede ser de conflictos, de barreras y de falta de identificación con los intereses de la organización, es decir, se establece una relación entre los referidos factores que aparecen en el llamado “iceberg” de la organización, reseñado por autores como Hodgetts y

Altman (1981: 378) y Robbins y De Censo (1996:240) y que propician un determinado ambiente laboral.

De esta manera, se presume que en toda organización existen condiciones estructurales y procesos que ejercen influencia en la conducta de sus miembros y que generan el ambiente interno donde se deben lograr los objetivos de la organización y la de sus individuos.

Teniendo como marco lo anteriormente expresado, de manera específica, se pretende en este artículo, estudiar la conducta individual como respuesta a los factores formales organizacionales. Para ello se parte de un esbozo de lo que se considera ambiente interno organizacional, una descripción breve de algunos factores formales y el desarrollo de elementos conductuales individuales, observando y relacionando estos últimos como respuesta de los primeros.

#### *Ambiente Interno Organizacional*

La interpretación más general de lo que es el ambiente interno se relaciona con la definición de clima organizacional. Sin embargo, al revisar definiciones de diversos autores, se aprecia el hecho de que no existe uniformidad en cuanto a los factores que involucra el clima. Por una parte existen definiciones que se sitúan en el sentimiento más que en el pensamiento, lo que pudiera denominarse orientación subjetiva, donde resaltan las percepciones, actitudes, cultura, entre otros. Por otra parte, existen definiciones que se sitúan más hacia lo aparente, lo racional, lo que pudiera denominarse orientación objetiva, enfatizando en aspectos como la estructura, las políticas, las reglas, entre otras.

Desde una perspectiva más general y ecléctica, es posible determinar dos aspectos importantes en el estudio del clima. Un primer aspecto, referir al clima organizacional, como la serie de características, relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de los empleados. Un segundo aspecto, el hecho de que el clima emerge de los sistemas y de los procedimientos como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación, tal como son percibidos por los empleados.

Por consiguiente, para el desarrollo de este estudio se considera el clima desde este punto de vista, por cuanto resulta apropiado para el propósito de relacionar los factores formales previamente establecidos y los factores conductuales individuales, los cuales son el resultado de los primeros.

Para evitar confusiones con las posiciones parciales (objetivas y subjetivas) de distintos autores que definen el término clima organizacional, se prefiere sustituir por el término "*ambiente interno organizacional*", porque equilibra los criterios objetivistas y subjetivistas para hablar de intersubjetividad de los factores formales, visibles o estructurales, como los factores informales, ocultos o conductuales, que se interrelacionan o influyen unos sobre otros, para dar lugar a ese ambiente laboral, propio de cada organización.

Asimismo, para describir el ambiente interno organizacional, se toma como referencia la metáfora, "*la organización es un iceberg*", reseñada por Robbins y De Censo (1996: 240). Estos autores señalan que el ambiente interno está formado por los factores formales (estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, autoridad formal, y cadenas de mando entre otros), que tienden a verse o a existir, junto con una serie de factores conductuales o informales (actitudes, percepciones, normas de grupo, interacciones informales, conflictos intergrupales) que parecen ocultos.

Tomando como referencia lo expuesto, se trata entonces de estudiar la influencia de los aspectos formales, visibles o estructurales existentes en una organización, sobre aspectos informales o conductas individuales dentro de ella.

#### *Factores Formales Organizacionales*

Los factores formales de una organización son preestablecidos internamente y, generalmente, son rígidos dentro de ella. Entre ellos se pueden mencionar: la estructura, la autoridad formal, la cadena de mando, los objetivos, las estrategias, las políticas, procedimientos y reglas y, la tecnología. Estos factores son considerados por autores como Robbins y de Censo, Hogetts y Altman, como formales y visibles dentro del llamado "iceberg de la organización".

#### *Estructura Organizativa*

La estructura organizativa es la manera en la que las actividades de una organización, se dividen, organizan y coordinan. Está referida a la creación de un conjunto de partes -cargos, puestos, unidades, departamentos y subsistemas-, es decir, divisiones y a la vez, al establecimiento de relaciones de coordinación, de mando o jerarquía entre cada una de ellas, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la institución.

Las entidades sociales presentan estructuras diferentes, por cuanto cada una tiene su propia naturaleza, influida por los factores como el tamaño, la tecnología usada, el medio que la rodea, el tipo de personal que selecciona y las relaciones que se establecen entre ellas. Sin embargo, existen *tres elementos* específicos que caracterizan a toda organización: (1) *Complejidad*, grado de diferenciación horizontal, vertical y/o espacial entre las unidades de una organización. Mientras más división del trabajo se realice, más niveles verticales existirán en la jerarquía, mayor dispersión geográfica entre las unidades de la entidad, y en consecuencia más difícil será coordinar a la gente y sus actividades. (2) *Formalización*, se refiere al grado en la que una organización descansa en las reglas y los procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados. Entre más reglas y regulaciones existan en una institución, que instruyen a los empleados sobre lo que pueden y no pueden hacer, más formalizada será su estructura y en consecuencia, el comportamiento de una persona se verá seriamente afectado por ellas. (3) *Centralización*, esta referido al grado de distribución del poder para la toma de decisiones, dentro de una organización. En algunas organizaciones, la toma de decisiones es muy centralizada y por esto, los problemas fluyen hacia arriba, donde los altos ejecutivos escogen la acción apropiada. En otras organizaciones, las decisiones son poco centralizadas, es decir, se delegan a los niveles más bajos de la organización.

De acuerdo con estas características estructurales - complejidad, formalidad y centralismo- junto con los factores causales como el tamaño, la estrategia, la tecnología y el ambiente que rodea a la organización, se puede deducir que existen diversos tipos de estructuras que van desde los burocráticos, caracterizados por altos grados de diferenciación vertical y horizontal, gran número de reglas y procedimientos, un alto grado de centralización en la toma de decisiones, hasta las estructuras adhocráticas, con un bajo nivel de división de puestos, escasas reglas y procedimientos y la toma de decisiones descentralizada.

También, se pueden presentar estructuras donde coexisten situaciones mixtas, es decir, unidades o subsistemas organizacionales que funcionan de manera burocrática y unidades que funcionan en forma adhocrática.

### *Autoridad Formal*

La autoridad formal son los derechos inherentes a una posición gerencial de dar órdenes y esperar que las órdenes sean obedecidas. Es un poder legítimo,

establecido bajo el criterio general de que el individuo o grupos específicos tienen el derecho de ejercer influencia dentro de ciertos límites, en virtud de su posición dentro de la organización.

Ahora bien, ¿de dónde surge la autoridad?. Al respecto Stoner y Freeman (1994: 370) plantea dos teorías: tradicional de la autoridad y de la aceptación de la autoridad.

*La teoría tradicional de la autoridad*, supone que la autoridad se origina en algún nivel muy alto de la sociedad y, que luego, se transmite legítimamente de un nivel a otro.

*La teoría de la aceptación de la autoridad*, propuesta por Barnard, supone que la autoridad, se origina en el que recibe la influencia y no en el que la ejerce. Parte de que no todas las ordenes legítimas son obedecidas en cualquier circunstancia. Según esta teoría, son necesarios tres requisitos antes de que la autoridad pueda ser aceptada: primero, que los subordinados sean capaces de entender la comunicación, segundo, el subordinado debe creer que lo que se le ordena es compatible con sus intereses personales como un todo y, por último, el subordinado debe tener la capacidad física y mental para cumplir con la petición.

La existencia de estas teorías inducen a pensar que, en las organizaciones, normalmente la autoridad surge de manera tradicional, bien sea por un ascenso, elección o sufragio. Sin embargo, al momento de ejercerla van a ser los subordinados los que acepten o rechacen esa autoridad, lo cual a su vez, puede verse influido por un conjunto de condiciones ambientales y situacionales, como ocurre cuando existe un momento de crisis laboral o una determinada coyuntura política.

### *Cadena de Mando*

La cadena de mando, también llamada cadena escalar o jerarquía, es referida como el flujo de autoridad del nivel superior al inferior de una organización.

Tradicionalmente, según Chiavenato (1995: 110), la cadena de mando es un principio que ha estado unido al de autoridad y unidad de mando. En tal sentido, en lo que respecta a la autoridad, está implícita la existencia de dos niveles, es decir, los que tienen el poder legítimo o nivel superior, y los que obedecen o nivel inferior, lo que supone que allí hay una relación jerárquica. Con respecto a la unidad de mando, establece la existencia de una autoridad única, lo que

se traduce en el hecho de que un subordinado debe recibir órdenes de un sólo superior.

Con base en esta información, se puede afirmar que en estructuras muy complejas, marcadas por una alta diferenciación vertical y horizontal, las cadenas de mando también serán largas y complejas. Así, una orden impartida por un nivel superior, para que sea obedecida por un nivel muy inferior, tardará tiempo en convertirse en acción y, hasta puede distorsionarse, a menos que exista una alta formalidad a través de reglas y políticas previamente establecidas. Sin embargo, por efecto de los avances tecnológicos en las organizaciones, esta situación ha disminuido debido a que la comunicación -emisión de ordenes y respuestas- a través de herramientas como la computación, el fax, el teléfono, el internet, es mucho más rápida y efectiva, sin necesidad de violar la cadena de mando.

### *Objetivos y Metas*

Un objetivo es un enunciado escrito sobre resultados por alcanzar en un período determinado, caracterizado por ser cuantificable y medible en el tiempo. Este debe ser complejo, relevante y compatible con el propósito de la organización.

En una organización existen *objetivos generales* -realizables a mediano y largo plazo-, propuestos por la cúspide de la estructura o nivel estratégico, que a la vez se van convirtiendo en *objetivos específicos* o metas -realizables a corto plazo- en forma de cascada, a medida que se desciende por la cadena de mando y que dan apoyo y consistencia al objetivo general. Por tanto es conveniente para la obtención de buenos resultados, el hecho de que los objetivos sean comunicados a todas las instancias y personas involucradas en la concreción de esos resultados.

### *Estrategias*

Las estrategias son cursos de acción para lograr objetivos concretos. Son patrones de movimientos y enfoques organizativos que se usan para producir los resultados planeados y para luchar por la misión de la organización. Normalmente las estrategias existen en diferentes niveles jerárquicos, diferenciándose por su escala de acción y definiendo una base continua para enfocar ajustes hacia propósitos ampliamente concebidos.

En el mundo de los negocios estas se refieren a concebir acciones gerenciales para reducir el impacto negativo de eventos y anular la estrategia actual o potencial del competidor. Por ello, las decisiones estratégicas establecen como requisito el trazado de

vías de acción y la consiguiente formulación de planes para soportarlas, las cuales orientan y viabilizan tanto los cambios predecibles como los impredecibles que, en su momento, pueden ocurrir en los ámbitos que son de interés.

### *Políticas, Procedimientos y Reglas*

*Políticas:* Es un plan permanente que es una guía general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. La política es un término que implica canalizar y facilitar el pensamiento de las personas encargadas de tomar decisiones. Estos lineamientos deben ser de conocimiento, difusión y comprensión para todas las unidades que se vean afectadas por ellas. Ejemplos: políticas de selección de personal.

*Procedimientos:* es un plan permanente que ofrece un conjunto de instrucciones pormenorizadas para ejecutar una serie de acciones que ocurren a menudo o periódicamente. Son una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.

La importancia que tienen los procedimientos para la funcionalidad de una organización, es que facilita la acción, pues indican el ¿cómo?, el ¿quién? y el ¿dónde? del trabajo, en cada una de las unidades y niveles jerárquicos.

*Reglas:* Son planes permanentes que señalan en detalle acciones específicas que se deben tomar en determinadas situaciones. Establece lo que debe o no debe hacerse en una determinada situación.

Tomando como referencia lo reseñado acerca de los objetivos, las estrategias, las políticas, procedimientos y reglas, es de hacer notar la concatenación existente entre ellos. Al respecto, se puede indicar que el objetivo señala el estado deseado, las estrategias los cursos de acción a seguir, las políticas guían el camino para llegar a ese estado deseado, los procedimientos indican paso a paso cómo realizar las actividades fijadas o trazadas por las estrategias y políticas y, las reglas determinan lo que debe o no debe hacerse en una situación. Todo ello, en pro del propósito de la organización.

### *Tecnología*

La tecnología es la forma en que una organización transforma sus insumos en productos. De manera más simple, se puede definir como la forma de hacer las cosas.

La tecnología ha sido relacionada con el tipo de estructura organizativa. De esta manera, una estructura altamente diversificada, formal y centralizada, se caracteriza por el uso de una tecnología básicamente rutinaria, por cuanto las actividades se guían por las políticas, los procedimientos y las reglas, que son establecidas, es decir, cada quién conoce las actividades que debe realizar y cómo y cuándo las debe realizar. En cambio, en una estructura relativamente descentralizada y con un bajo formalismo, la forma de hacer las cosas no es rígida, y por tanto, no existe una única forma.

Por otra parte, el desarrollo y la complejidad de los avances tecnológicos en la organización, básicamente el uso de la informática y la computación, facilitan las actividades de las personas dentro de ellas y como consecuencia se incrementa la eficacia y la eficiencia. Por tal motivo, los organismos sociales deben ser capaces de adaptarse a ese cambio tan rápido en la forma de realizar las actividades, para obtener un resultado.

Sintetizando, el conjunto de factores formales presentes en una organización y expuestos en esta sección, a saber: estructura, autoridad, cadena de mando, objetivos y metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas y tecnología están relacionados y deben ser coherentes con el propósito de la misma, porque son los aspectos visibles y explícitos que facilitan reconocerla y diferenciarla de modo particular.

En otro contexto, los factores conductuales, reales, también están presentes en todo organismo social, sólo que aparentan ser ocultos. Los mismos se relacionan con la conducta individual y la respuesta colectiva dentro del trabajo. Para efectos del propósito de este artículo se relacionan sólo los elementos individuales.

### *La Conducta Individual como Efecto*

El tratar de entender por qué los miembros de una organización se comportan de una determinada manera, exige el entendimiento de las características de la conducta individual.

Al respecto, los gerentes, administradores o jefes de unidades que planifican, organizan y dirigen el trabajo de sus subalternos, también, deben mostrar interés respecto a la adaptación entre los individuos, las tareas de cada uno de los puestos y la eficacia. Ese interés está básicamente bajo la influencia de las características individuales, tanto del jefe como del subalterno. Por ello, es indispensable comprender las diferencias individuales, para poder

comprender la conducta y el desempeño del empleado.

Tomando como referencia lo planteado, se puede decir que cada persona es única y responde de una manera particular a las políticas, los procedimientos, las normas, los programas, las solicitudes, las órdenes, y las tecnologías utilizadas en el ámbito organizacional, entre otras. De esta manera, existen personas amantes del trabajo rutinario, mientras que otras prefieren tareas retadoras; algunas gustan de una autonomía total y de la posibilidad de tomar decisiones, mientras que otras se muestran temerosas en cuanto tienen que tomar una decisión; hay quienes prefieren oportunidades de ascenso mientras las hay que anhelan aumentos de sueldo o salario.

Lo indicado facilita deducir que la conducta de los individuos es causada, pues, responde a un conjunto de estímulos externos que hacen que actúe de una manera particular. Es decir, las personas poseen conocimientos, destrezas, necesidades, metas y experiencias, que influyen en su conducta y desempeño particular. Por ello se hace necesario describir y relacionar algunos factores específicos que justifican las diferencias individuales, como son: las actitudes, la percepción, la personalidad y el aprendizaje.

### *Actitudes*

Las actitudes son declaraciones de evaluación - favorables o desfavorables- relativas a objetos, personas o acontecimientos. Reflejan cómo se siente un individuo con relación a algo. Es un estado mental de preparación, organizado mediante la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta que da una persona a la gente, los objetos y la situación con que se relaciona.

La actitud tiene implicación en todo organismo social por cuanto:

- Las actitudes constituyen las predisposiciones hacia los aspectos del mundo. Por consiguiente, los miembros de una institución asumen actitudes respecto a sus jefes, los sistemas de control, las normas establecidas, las políticas implementadas y los demás factores organizacionales pertinentes.

- Las actitudes proporcionan la base emocional de las relaciones y la identificación de una persona hacia los demás. Por tanto, de las actitudes positivas o negativas (favorables o desfavorables) dependen en gran medida un ambiente cordial o de mucha hostilidad entre los miembros.

- Las actitudes están organizadas y están cerca del núcleo de la personalidad, es decir, ciertas actitudes son persistentes y duraderas, sin embargo, están sujetas a cambios.

Para el entendimiento de la actitud como efecto de algo, se hace necesario conocer tres componentes: (1) *Cognoscitivo*, el cual está constituido por las creencias, opiniones, conocimiento o información que una persona tiene. (2) *Afectivo*, que es el segmento emocional o de sentimiento de una actitud. (3) *Comportamiento*, que está referido a la intención de comportarse de cierta manera con relación a alguien o algo.

Relacionando lo expuesto con el propósito de este estudio, se infiere que los miembros de una organización, pueden *conocer* los objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, cadenas de mando, tecnologías, entre otros aspectos formales y llegar a tener *afecto*, apego, integración o desacuerdo con estos aspectos, lo que podría llevar a *comportarse* acorde con lo establecido formalmente o por el contrario mostrarse rebeldes o indisciplinados y generar de esta manera, conflictos internos.

De esta manera, los individuos pueden asumir conductas particulares hacia su trabajo y hacia la institución, como consecuencia de sentir *satisfacción* por la labor desempeñada, lo cual puede manifestarse en un determinado grado de *identificación* y *participación* activa con la institución, así como también, *compromiso*, lealtad y defensa.

### *Percepción*

La percepción es concebida como el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el propósito de dar significado a su ambiente. Implica la interpretación de objetos, símbolos y personas, a la luz de las experiencias pertinentes. En otras palabras, facilita la organización de los estímulos y la traducción o interpretación de estos en una forma que influya en la conducta.

Tal como lo expresa Robbins (1996: 132), existen distintos factores que operan para modelar y, algunas veces, distorsionar la percepción. Estos factores pueden residir en el perceptor, en las características del objeto o blanco que se percibe, o en el contexto en el que la percepción tiene lugar.

En relación con el perceptor, cuando un individuo observa un blanco y trata de interpretar lo que ve, esa interpretación está fuertemente influida por las

características personales del perceptor, tales como las actitudes, los motivos, los intereses, la experiencia anterior y las expectativas.

Asimismo, las características del blanco que se está observando pueden afectar lo que se percibe. Es decir, el movimiento, la novedad, el sonido, el tamaño, los antecedentes y otros atributos del blanco, modelan la forma en que se ve.

Por su lado, la situación, referida al contexto en la que se ve los objetos o hechos. Los elementos del entorno circundante influyen en las percepciones. Así, los factores como el momento en que se ve un objeto o hecho, el lugar donde se da, el entorno social y de trabajo, o cualquier otro factor situacional, puede afectar la percepción.

De esta manera, los miembros de una organización, en forma individualizada, observan su entorno, se crean una imagen de ella, producto de sus actitudes, experiencias o aprendizaje. Captan los cambios o no de estructura, las políticas y procedimientos, la tecnología utilizada. Las características distintivas de cada uno de sus miembros hacen que perciban de distinta manera estos hechos formales y los conducen a actuaciones individuales diversas e incluso, antagónicas, que posiblemente desencadenen en conflictos.

De igual modo, en cuanto al blanco o los factores formales en este estudio, se puede decir que permanecen relativamente estables, por cuanto están ceñidos a un plan o reglamento. Sin embargo, genera expectativas por la novedad o cambio que pueda operar en cualquier procedimiento y política, reestructuración o inclusión de nueva tecnología, lo que es probable determine, un entorno social y momento particular.

### *Personalidad*

La personalidad de un individuo es considerada una serie relativamente estable de características, tendencias y temperamentos que han sido formadas de manera significativa por herencia y por factores sociales, culturales y ambientales. Esta serie de variables determinan los aspectos comunes y las diferencias en la conducta del individuo.

Esta definición hace notar que la personalidad del individuo es formada fuera de la institución laboral, sin embargo, genera respuestas conductuales dentro de ella. En consecuencia, la personalidad es un factor importante para el estudio conductual en el lugar de trabajo y, además tiene interrelación con las actitudes,

las percepciones y cualquier otro comportamiento.

Al estudiar la personalidad es indispensable para su comprensión el desglose factores que influyen en ella, tales como los hereditarios, ambientales, situacionales y la socialización.

Hay ciertos rasgos y características de las personas que se heredan a través del proceso genético. Estos rasgos constituyen una de las bases del desarrollo de la personalidad futura. Por ejemplo, la estructura física, los reflejos, los impulsos innatos, la inteligencia, el temperamento y enfermedades, entre otros, son características que generalmente se heredan. Sin embargo, aunque las personas nacen con ciertas características, también adquieren rasgos a través de su interacción con otras personas y, de manera más amplia, por la cultura que las rodea durante su desarrollo. Por ello, se puede decir que el ambiente o contexto al que el individuo se ve expuesto desempeña un papel sustantivo en el modelado de su personalidad. Asimismo, la situación o aquellos eventos aparentemente espontáneos o impredecibles que ocurren, tienen influencia significativa en la conducta futura. Es decir, las diferentes demandas de las distintas situaciones, de índole cultural, social o ambiental, dan origen a los diversos aspectos de la personalidad.

En consecuencia, existen muchos rasgos duraderos de la personalidad que describen el comportamiento de un individuo, tales como: la inteligencia, la responsabilidad, los valores, la timidez, la agresividad, la ambición, la lealtad, la extroversión, la afabilidad, la rectitud, la estabilidad emocional, entre otras.

Al analizar la personalidad como factor conductual dentro de un organismo social cabe reflexionar sobre el crecimiento de la estructura organizativa y la demostración o exhibición de la personalidad de sus miembros.. De esta manera, las instituciones muy centralizadas, complejas y formales, harán que las actividades de sus empleados sean muy limitadas, dejando de lado su creatividad e ingenio; donde el foco de control es externo al individuo, existe sumisión, rectitud, predomina el maquiavelismo, el fin justifica los medios, baja autoestima, poco autocontrol, presencia de autoritarismo, las personas tienden a evitar riesgos.

Sin embargo, hoy, producto de los tantos y tan violentos cambios ambientales y tecnológicos, es preciso que la estructura organizacional sea menos piramidal y sus empleados más participativos, dinámicos, creativos e ingeniosos para poder adaptarse a esos cambios. Es decir, en este tipo de estructura sus miembros pueden mostrar su

verdadera personalidad al ser participativos, al asumir riesgos, se creen dueñas de sus propio destino (foco de control), poseen alta autoestima, mucho autocontrol.

### *Aprendizaje*

El aprendizaje es el proceso por el cual se produce en la conducta un cambio relativamente duradero, como resultado de la práctica o experiencia.

Ese cambio conductual hace suponer que deben existir procesos que ayuden a realizarlo. Al efecto existen distintas teorías que refieren variadas técnicas y procedimientos para aprender.

Una de ellas es el aprendizaje por condicionamiento operante, el cual es el que ocurre como consecuencia de la conducta controlada por el reforzador que la precede. Esta teoría fue propuesta por Skinner, psicólogo de Harvard, quien supone que el comportamiento estaba determinado desde afuera, es decir, se aprende, en lugar de adentro (reflejo o no aprendido).

Este aprendizaje supone que si se crean consecuencias agradables que sigan a formas específicas de comportamiento, entonces aumentará la frecuencia de éste y, es posible que los individuos repitan la conducta deseada si se le refuerza positivamente para que lo haga. De este modo, la aplicación de este tipo de aprendizaje dentro del campo de la conducta laboral es el que lleva a obtener una recompensa o reforzamiento positivo, o a evitar una sanción o reforzamiento negativo.

Otra teoría es la del aprendizaje social, la cual señala que los individuos pueden aprender al observar lo que ocurre a otras personas, por lo que se le diga y por las experiencias directas e indirectas. Según esta teoría, la influencia de los modelos o representaciones simplificadas de algún fenómeno vivo o simbólico del mundo real, en este caso, del ámbito organizacional, es crucial y se conocen cuatro procesos que la determinan: (1) La atención, donde las personas aprenden de un modelo sólo cuando reconocen y prestan atención a sus características críticas. (2) La retención, donde la influencia de un modelo, dependerá de lo bien que el individuo recuerda su acción, una vez que ya no esté fácilmente disponible. (3) La reproducción, después que un individuo ha visto un nuevo comportamiento del modelo, esa observación debe ser convertida en hechos. (4) El reforzamiento. Los individuos serán motivados al exhibir el comportamiento modelado si se les proporcionan incentivos o recompensas.

Por lo señalado, se puede concluir que el aprendizaje es una respuesta individual o una conducta determinada por la experiencia, la práctica, el conocimiento y las vivencias.

En cuanto al condicionamiento operante, se puede decir que en la mayoría de las organizaciones es puesto en práctica, pues, sus directivos utilizan los reforzadores positivos como lo son por ejemplo: los ascensos, los bonos, las comisiones y las evaluaciones de desempeño, entre otros y, la sanción, como ejemplo la suspensión temporal sin goce de sueldo, la sustitución de un cargo, entre otros; basándose en políticas, procedimientos, reglas, establecidas o creadas para tal fin.

Por su parte, el aprendizaje social, ocurre en función de la imitación de un modelo vivo o simbólico al cual está expuesto un individuo: el jefe, el profesor, el artista, el padre, los amigos, los personajes históricos, entre otros. En el ambiente interno de una institución, se puede decir que algunos de esos modelos son los compañeros de la unidad, los compañeros de otras unidades, podrían verse influenciados por ellos de tal manera que podrían reproducir sus acciones dependiendo de la intensidad o eficacia de ellas y por considerar que son deseables, responden a sus propias necesidades y son significativos para ellos.

#### *Aseveraciones finales*

Estudiar la conducta individual dentro de las organizaciones como respuesta a la existencia de factores formales conduce a realizar las siguientes consideraciones:

- Los aspectos o elementos preestablecidos internamente en una organización, visibles y generalmente rígidos dentro de ella, son creados o existen para facilitar el desarrollo de las actividades propias de dicho organismo. Asimismo, los individuos o miembros de la institución deben asumir, concientizar, asimilar o subordinarse a esos elementos, por cuanto son su marco de referencia, los que guían, ubican y canalizan su actuación dentro de la organización, es decir, complementan el ambiente interno organizacional.

- Los individuos en el medio organizacional puede adoptar actitudes positivas o negativas o negativas sobre alguna decisión gerencial referida a aspectos como una reestructuración, un cambio de tipo de autoridad, las estrategias que se quieren seguir, la implementación de nuevas políticas y procedimientos, el uso de avances tecnológicos. La actitud que asuman los individuos será producto de la evaluación

que realice en función de su percepción, de su personalidad y del aprendizaje que haya obtenido.

- Los directivos de las organizaciones deben enfatizar el despliegue de información y concientizar a sus miembros, en todos los niveles jerárquicos sobre los aspectos formales, el por qué y para qué de su existencia, con la intención de encontrar en ellos respuestas conductuales uniformes y coherentes con los objetivos organizacionales.

- Los directivos organizacionales deben propiciar un aprendizaje social positivo, modelando comportamientos ajustados a la estructura y a los procedimientos, de modo de influir en sus subordinados para que de esta forma reproduzcan acciones que respondan a sus necesidades particulares y a las de la institución.

- El comportamiento individual de los miembros de una organización, que se muestra a través de sus actitudes de satisfacción, participación y compromiso organizacional, de características de procesos perceptuales y de aprendizaje, pueden ser vistos como respuesta a la existencia de factores formales organizacionales.

#### Bibliografía

- Chiavenato, Idalberto (1995). Introducción a la teoría general de la administración. 4ta. Edición. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración. Proceso Administrativo. 3ra. Edición. Colombia: McGraw-Hill.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1990). Organizaciones. Conducta, estructura y proceso. México: McGraw-Hill.
- Hall, Richard (1983). Organizaciones. Estructura y proceso. 3ra. Edición. México: Prentice-Hall.
- Hodgetts, R y Atman S. (1981). Comportamiento en las organizaciones. México: McGraw-Hill
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1998). Administración. Una perspectiva global. México: McGraw-Hill.
- Robbins, S y De Censo, D. (1996). Fundamentos de administración. Conceptos y aplicaciones. 1era. Edición. México: Prentice- Hall.
- Robbins, Stephen. (1996). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 7ma. Edición. México: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. (1998). La administración en el mundo de hoy. México: Prentice-Hall.
- Stoner, J. y Freeman, E. (1994). Administración. 5ta. Edición. México: Prentice-Hall.