

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Reynier Israel, Ramírez Molina
Ian Antonio, Archbold Chamorro
Luis Alfonso, Vergara Ramos

CUC

UNIVERSIDAD
DE LA COSTA

Editado en Colombia
Enero 2025

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)¹

Esta producción científica bibliográfica es un libro resultado de investigación y proyecto de aula, para la apropiación social e interacción del conocimiento, y divulgación pública de la ciencia, adscrito al Semillero de Investigación de Gestión de Talento Humano (SIGTH), Programa de Administración de Empresas, del Departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de la Costa, Barranquilla – Colombia.

Autores

Reynier Israel, Ramírez Molina²
Ian Antonio, Archbold Chamorro³
Luis Alfonso, Vergara Ramos⁴

Barranquilla, Colombia 2025.

¹ El contenido de esta asignatura deriva de las reflexiones, aportes y contrastes de los referentes teóricos expuestos en la bibliografía.

² Postdoctor en Gerencia en las Organizaciones, Doctor en Ciencias de la Educación, Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos, Licenciado en Comunicación Social, Mención Publicidad y RR. PP, y Psicólogo. Profesor e Investigador Titular Tiempo Completo (Titular III), del Departamento de Ciencias Empresariales, Miembro de los Grupos de Investigación: Administración Social, y Administración y Organizaciones, y Asesor del Semillero de Investigación de Gestión de Talento Humano (SIGTH) de la Universidad de la Costa, Barranquilla - Atlántico, Colombia. Miembro del CNP:20478, Zulia – Venezuela, miembro de La Fundación para el análisis estratégico y desarrollo de la Pyme (FAEDPYME) – España, investigador senior, certificado por MINCIENCIAS - Colombia, Director Administrativo de la Fundación Villa Bernarda (FUNDAVIBE), Zulia - Venezuela. Consultor en el área de Gerencia en las Organizaciones, Conferencista Internacional y Par evaluador de revistas nacionales e internacionales. Correo institucional: ramirez13@cuc.edu.co ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-5073-5158> Correo personal: reynieri.ramirez@gmail.com

³ Estudiante del programa de Administración de Empresas, y miembro del Semillero de Investigación de Gestión de Talento Humano (SIGTH) de la Universidad de la Costa, Barranquilla - Atlántico, Colombia. Correo institucional: iarchbol@cuc.edu.co ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9097-9035>

⁴ Estudiante del programa de Administración de Empresas, y miembro del Semillero de Investigación de Gestión de Talento Humano (SIGTH) de la Universidad de la Costa, Barranquilla - Atlántico, Colombia. Correo institucional: lvergara17@cuc.edu.co ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4033-4630>

Página legal

Título de la obra: Comportamiento organizacional

ISBN: 978-628-96400-6-9

Sello editorial: Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la Educación y el Desarrollo (978-628-96400)

Materia: Investigación

Tipo de Contenido: Científico y Técnico

Clasificación THEMA: Consultoría para empresas

Público objetivo: Profesional / académico

Idioma; Español

Autores: Ramírez Molina, Reynier Israel

Archbold Chamorro, Ian Antonio

Vergara Ramos, Luis Alfonso,

Número de edición: 1

Ciudad de Edición: Medellín

Departamento: Antioquia

Tipo de soporte: Libro digital descargable

Formato: Pdf (.pdf)

Tipo de contenido: Texto (legible a simple vista)

Tipos de acceso: Digital: descarga y online

Agente editor: Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la Educación y el Desarrollo

Número de identificación tributaria o cédula de ciudadanía: 8110433950

Representante legal: Roger Loaiza Alvarez

e-mail: editorialcimted@gmail.com



Página legal	4
PRÓLOGO	8
UNIDAD I	12
CONCEPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO) Y SU SISTEMA ESTRUCTURAL	12
1. El comportamiento organizacional (CO)	12
1.1.1 Definición del comportamiento organizacional y su función gerencial	12
1.1.2 Disciplinas que contribuyen al campo del comportamiento organizacional	14
1.1.3 Nuevas atracciones para el desarrollo de un modelo básico del comportamiento organizacional	16
1.1.4 Evolución histórica del comportamiento organizacional	18
1.2 Sistema estructural	20
1.2.1 Bases de la estructura de la organización	22
Definición de estructura organizacional	22
Diseños organizacionales comunes	24
Los diseños organizacionales y el comportamiento del colaborador	25
1.2.2 Políticas y prácticas de personal	26
Prácticas de selección	26
Programas de capacitación y desarrollo	27
Evaluación del desempeño	28
1.2.3 La cultura organizacional:	29
La creación y el sostenimiento de una cultura organizacional	33
Cómo aprenden la cultura los trabajadores	34
1.2.4 Cambio organizacional y manejo de la tensión	36
Fuerzas para el cambio organizacional	36
Administración del cambio planeado	38

Resistencia al cambio organizacional	41
Enfoques para administrar el cambio organizacional	42
UNIDAD II.	45
FUNDAMENTOS E INTERVENCIÓN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)	45
2.1 El comportamiento individual	45
2.1.1 Personalidad y actitudes	47
Fuentes de las diferencias en la personalidad	47
Herencia y ambiente	48
Personalidad y comportamiento	48
Concepto de las actitudes	49
Actitudes y comportamiento	49
2.1.2 Percepción y toma individual de decisiones	50
Definición de la percepción	51
Factores que influyen en la percepción	52
Unión entre la percepción y la toma individual de decisiones	53
2.1.3 La motivación: concepto y teorías	54
El concepto de motivación	54
El ciclo motivacional	55
Principales teorías acerca de la motivación	57
2.2 El comportamiento grupal	58
Definición y clasificación de los grupos	58
Etapas del desarrollo del grupo	59
Las condiciones externas impuestas sobre el grupo	61
Estructuras, procesos y tareas de grupo	63
2.2.1 Equipos de trabajo	64
Equipos versus grupo	64

Tipos de equipo	65
Relacionar a los equipos con los conceptos de grupo	66
Transformación de los individuos en elementos de equipo	67
Funciones, procesos y bases de la comunicación	68
2.2.2 Liderazgo	69
Concepto, definiciones y teorías acerca del liderazgo	69
Planteamientos recientes sobre liderazgo	71
2.2.3 Poder y política	72
Definición de poder	72
Contraste entre el liderazgo y poder	73
Bases y tácticas del poder	74
El poder en los grupos: coaliciones	75
UNIDAD III.	77
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO) E INNOVACIÓN	77
3.1 Tecnología emergente, nuevas formas de trabajo y cultura de la organización	77
3.1.1 Inteligencia artificial (IA)	77
3.1.2 Tecnologías de la información y comunicación (TIC).	79
3.1.3 Teletrabajo y remoto, back office, Business process outsourcing (BPO), y outsourcing: nuevas formas de trabajo.	81
3.1.4 Modelos de gestión estratégica e innovadoras de talento humano sustentables y sostenibles en la industria 5.0: cultura de la organización	83
3.1.5 Procesos y estructuras innovadoras en productos o servicios en la industria 5.0.	84
REFERENCIAS	87

PRÓLOGO

El Comportamiento Organizacional de nuestra era y para nuestro tiempo

El texto que se ofrece a continuación a los lectores es un esfuerzo importante de síntesis y de exposición didáctica de los principales aspectos y componentes del universo conceptual del campo del comportamiento humano en las organizaciones. Los autores han logrado una presentación clara, ordenada y completa de los ámbitos fundamentales y de avanzada del estudio, análisis y discusión del desempeño humano individual y colectivo que se organiza alrededor de propósitos, objetivos y metas y tareas para generar valor en la sociedad, y a las propias organizaciones y personas que buscan lograr con la mayor efectividad y el mínimo desperdicio posibles una convivencia productiva y benéfica, pacífica y civilizadora, sostenible en el tiempo y sustentable para nuestro planeta y todo lo que contiene*. (*Esta definición de *sustentabilidad* se hace eco de las palabras de Alexander Graham Bell respecto de la misión de la ahora famosa revista de la *National Geographic Society* cuando asumió su presidencia a fines del siglo XIX.) El recorrido de nuestros autores por los diversos ámbitos conceptuales y de investigación del Comportamiento Organizacional (CO) hace necesario recordar por qué es importante, para quién ha sido importante y para quién podría, y también debería, resultar importante ser considerados dichos ámbitos.

Como acertadamente afirman Ramírez Molina, Archbold Chamorro y Vergara Ramos el CO es una parte esencial de las ciencias económico-administrativas y financieras que requieren entender no solamente cómo se controlan los procesos que les dan identidad como áreas de conocimiento para beneficio de la sociedad y las personas, equipos y organizaciones que las componen sino también para entender cómo en el intento de ser exitosas en tanto generadoras de valor, constituyen una ocasión para mejorar a la humanidad como colectivo e individualmente y entender más claramente la relación que todos establecemos entre el *intorno* (ambiente organizacional) y el *entorno* (conjunto de macro-tendencias, sectores, industrias y gremios en el que operan las organizaciones) donde sucede la productividad que buscamos conseguir.

La amplia información que el texto nos ofrece como material de estudio con fines pedagógicos para una asignatura académica, plantea desde los fundamentos del CO hasta sus múltiples visiones y clasificaciones teóricas y así llegar al momento actual en el que debatimos una vez más y desde la invención de la Administración como disciplina científica, la relación productiva y los riesgos improductivos y, en el caso extremo, catastróficos, de la relación entre las personas y las máquinas en un afán por hacer más eficiente la creación de riqueza y la de ambientes de comodidad, nichos ecológicos, para

los miembros de nuestra especie en su hábitat en ocasiones desafiante e incluso devastador.

Para nuestros autores, el CO incluye temas y problemáticas tan importantes como la percepción y la toma de decisiones en sus aspectos motivacionales y globales como las estructuras, procesos y tareas de grupo. Se discute la diferencia entre los grupos y equipos, los tipos de equipos que existen y la comunicación como proceso facilitador del trabajo de estos micro-colectivos en un entorno de trabajo. El liderazgo, el poder y la política se abordan como partes importantes de la dirección y manejo de los equipos en las organizaciones como procesos que pueden hacer posible, y también imposible, el logro de metas y objetivos que sirven a propósitos más globales y son referencia común de la organización en su conjunto para generar valor colectivamente y satisfacción individual para cada colaborador.

Los autores nos acercan a aspectos que son parte del perfil de la problemática que define el CO de nuestra era y para nuestro tiempo, a saber: la creciente relación entre tecnología y trabajo; la autogestión y la descentralización que constituyen los opuestos al diseño jerarquizado y a la práctica de jefatura de controles centralizados típicos de la gestión más tradicional y conservadora de antaño; los riesgos del egocentrismo y la pérdida de consideración de los demás como consecuencias imprevistas de dotar a los colaboradores de excesiva libertad en la gestión en sus puestos y responsabilidades y la inversión de los roles sociales, también tradicionales hasta ahora, de acuerdo a los cuales la mujer ocupa poco a poco más territorio de la geografía organizacional y de la vida profesional en diversas culturas y países, y la expectativa respecto del varón que se ocupe crecientemente, como resultado y consecuencia de lo anterior, de ser corresponsable en las tareas domésticas y de la crianza y en desarrollo de los hijos con su pareja.

La naturaleza del CO como campo de conocimiento nos recuerdan los autores, ha evolucionado y se manifiesta hoy en día, como los demás ámbitos de la ciencia, desde un quehacer disciplinario a uno multidisciplinario donde la construcción de los objetos de conocimiento se logra con la integración de diferentes visiones y enfoques para enriquecer y lograr una perspectiva más completa de lo que cada campo o disciplina, en este caso el CO, logra captar del objeto que le interesa conocer y explicar. En este sentido, nuestros autores incluyen cuando menos tres ejemplos que ilustran la necesidad de mirar los fenómenos del CO con herramientas de otros ámbitos científicos y de manera más compleja. El primero, es una referencia al trabajo de León Festinger de fines de los años cincuenta del siglo pasado (1957) que muestra cómo ciertos comportamientos que van en contra de nuestras convicciones y valores y son mostrados públicamente y sin suficiente justificación, producen un malestar interno en el individuo llamado “disonancia” que fuerza al propio individuo a reconfigurar la percepción y la valoración subjetiva de situaciones, personas, etc., para mantener su equilibrio psicológico y de autoestima.

El segundo, es la mención de la necesidad de un enfoque del comportamiento gerencial y/o directivo novedoso que logre armonizar a través de políticas y normativas organizacionales la diversidad cultural, étnica y en general, de perfiles individuales diversos en la organización con el derecho de cada individuo de ser incluido en las oportunidades del mercado de trabajo con base, precisamente, en la complejidad manifiesta en su perfil como parte de una sociedad más diversa e incluyente. El tercer ejemplo, es la afirmación que aparece en el texto y que logra comunicar con excelencia uno de los retos del diseño organizacional contemporáneo que busca crear estructuras flexibles que no pierdan su característica de solidez para su proyecto productivo institucionalizado. Dicen los autores: (...) Estructuras que se flexibilizan sin perder coherencia interna en un ambiente dinámico y cambiante. Finalmente, retomo la pregunta de (1) por qué es importante, (2) para quién ha sido importante y (3) para quién podría, y también debería, resultar importante ser considerados los diversos ámbitos que contiene el CO como disciplina de estudio.

(1) Es importante estudiar el Comportamiento Organizacional (CO) porque todos pertenecemos de una manera o de otra a una organización y todo proyecto productivo en sociedad, institucionalizado o no, requiere de un desempeño enfocado al logro de tareas, metas y objetivos y propósitos que sirven a la sociedad y proveen beneficio a quienes participan en el mismo. Sin fundamentos y herramientas del CO la productividad humana es inviable y el costo del fracaso de un esfuerzo infructuoso lo paga indirectamente y de largo plazo la sociedad en su totalidad.

(2) El CO ha sido importante estudiarlo a personas interesadas directamente en aprender en el ámbito académico o en centros educativos de nivel superior para entender las actitudes y conductas, vicios y virtudes, y fracasos y logros colectivos cuyo marco de acción son las organizaciones formales sean éstas grandes o pequeñas; emprendimientos recientes o instituciones longevas; públicas, privadas y/o sociales, locales y globales.

(3) Sin embargo, cada vez más la sociedad requiere que tanto sus ciudadanos como su población adulta en general estén conscientes de, y familiarizados con los aspectos básicos de organización por cuando menos dos razones. Por un lado, si la población en general, informada aunque no especialista, entiende que los temas de organización de colectivos (todos pertenecemos a más de un colectivo) y los temas de la productividad colectiva a través de las organizaciones pueden entenderse y gestionarse mejor con herramientas de CO como las que se exponen en el presente texto, sociedades como las nuestras en el ámbito latinoamericano podrían encontrar razones para ser más responsables, empáticas y disciplinadas en el espacio público.

En este sentido, el CO en tanto conocimiento compartido podría proveer sabiduría práctica a la población en general para ser más ordenados y exitosos colectivamente. En segundo lugar, es importante que la información básica del CO sea compartida más ampliamente en sociedad porque cada vez más los países en tanto culturas de

convivencia que demandan participación, incluidas las latinoamericanas, se ven expuestas a información manipulada que resulta en favorecer el acceso al poder y a la toma de decisiones estratégicas de líderes, grupos y proyectos colectivos que provocan el daño y el debilitamiento institucional de la sociedad lo que, a su vez, se traduce en el deterioro de las condiciones de vida y la imposibilidad de ser efectivos y exitosos en tanto colectivos trabajando en sociedad. La difusión del conocimiento básico del CO puede ayudar en cierta medida a las propias sociedades a enfrentar el desencanto con las democracias emergentes en nuestra región, su complejidad y su dificultad de gestión, y familiarizar a diversos grupos sociales de la relevancia del CO en el funcionamiento más efectivo de la ciudadanía como colectivo más responsable y efectivo, y de las organizaciones como herramientas más eficientes para resolver los problemas de la población.

Agradezco la oportunidad de prologar el presente texto, material académico que busca aclarar qué es el Comportamiento Organizacional y por lo tanto, nos sugiere ideas acerca de su importancia para los individuos que trabajan en una organización, cualquiera que ésta sea. Deseo sinceramente a los autores que el esfuerzo de generar el presente material sea recompensado con muchos lectores y muchas conversaciones que analicen las ideas de los contenidos y debatan su posible aplicación dentro de las organizaciones y fuera de ellas. A los lectores les deseo que el presente texto despierte su interés por profundizar en los diferentes ámbitos del Comportamiento Organizacional y que su esfuerzo se vea recompensado por lograr vivir en un entorno laboral más efectivo, más humano y más motivador para seguir contribuyendo al bienestar de la sociedad y a la satisfacción de una tarea cumplida en el ámbito de acción donde cada uno de los lectores se encuentre.

Abraham Nosnik Ostrowiak.

Profesor Investigador Jubilado.

Facultad de Economía y Negocios.

Universidad Anáhuac México Norte, México.

UNIDAD I

CONCEPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO) Y SU SISTEMA ESTRUCTURAL

Por más que estemos estructurados, nuestro comportamiento se verá afectado en cómo nos criamos, vemos nuestra realidad y lo que permitimos que pase. Ramírez (2025).

1. El comportamiento organizacional (CO)

El término comportamiento organizacional CO, se centra en estudiar la conducta de las personas en el ámbito organizacional, integrando áreas del conocimiento, como: la administración de empresas, psicología, ingeniería, sociología y antropología, entre otras. La conversión de estas disciplinas tiene como objetivo gestionar de manera efectiva las interacciones y procesos humanos en las vidas del ser humano y organizaciones, abordando aspectos como las emociones, toma de decisiones, motivación y cultura, a fin de optimizar su impacto social en el entorno organizacional.

1.1.1 Definición del comportamiento organizacional y su función gerencial

Se concentra el comportamiento organizacional en la gestión y análisis de colaboradores dentro de una organización, su función gerencial se traduce en la aplicación efectiva de conocimientos y técnicas destinadas a mejorar el rendimiento individual y colectivo, así como optimizar el desempeño general de la organización. Incluye el uso asertivo de la inteligencia emocional para liderar e inspirar al equipo, identificar necesidades y planificar estrategias para motivar a los colaboradores, facilitar medios de comunicación clara y efectiva, tanto vertical, horizontal como cíclicamente, entre otras funciones claves.

Para Armstrong (2016), introducir políticas y prácticas adecuadas en la gestión del capital humano, impacta el rendimiento organizacional. Según el autor, los profesionales del área de talento humano desempeñan un papel crucial al proporcionar orientación, motivación, guías y consejos a los colaboradores en su desarrollo personal, bienestar y

aprendizaje, añadiendo un valor agregado a la organización y mejora de su ventaja competitiva. Se fundamenta en tres (3) premisas clave: (1) los recursos humanos afectan directamente la motivación, integridad, habilidad y compromiso de los colaboradores, (2) cuando el personal exhibe estas cualidades, se mejora el desempeño organizacional, en términos de productividad, calidad y prestación de servicios de alta calidad a los clientes, y (3) las mejoras en estos aspectos organizacionales permiten a la organización maximizar sus resultados financieros.

Akpor-Robaro (2018), emite que el comportamiento organizacional permite un estudio basado en la investigación, para comprender y conocer los patrones de comportamiento en el entorno laboral, orientada a gestión de los objetivos estratégicos, se construye bajo una base teórica administrativa, dado que las funciones gerenciales dependen y son influenciadas por el comportamiento de los trabajadores - directivos, sujeto a la función gerencial, ya que se aplica y adapta las teorías administrativas para influir y mejorar la actitud de la gente, a fin de maximizar el rendimiento organizacional.

Bravo Macías et al. (2020), refieren al CO como el estudio del efecto que ejercen los sujetos, grupos y estructuras dentro de una organización, este campo es fundamental para comprender las relaciones entre los trabajadores e influencia del entorno sobre la organización. Su objetivo principal es aplicar este conocimiento para optimizar la eficiencia y efectividad organizacional. La función gerencial se enfoca en cómo los gerentes deben gestionar y optimizar las interacciones humanas en la organización, considerando la interdependencia entre el entorno interno y externo. Implica que los gerentes deben abordar variables como la motivación, satisfacción laboral, liderazgo y clima organizacional, las cuales influyen directamente en el desempeño, productividad y rentabilidad de la empresa.

Según Dailey (1990), “el comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones” (p. 1-2). Esta ciencia se enfoca en cómo la labor de los colaboradores afecta la eficacia y productividad de la organización, abarcando tres componentes de estudio: el individuo, grupo y organización. Para los gerentes, esta disciplina es crucial porque permite la aplicación inmediata de teorías y conocimientos adquiridos para enfrentar problemas laborales. Esto facilita la toma de decisiones más informadas sobre la gestión de equipos, motivación del personal, diseño de estrategias eficaces y mejora del rendimiento general. En consecuencia, la función gerencial se transforma al incorporar estos conocimientos, enfocándose en roles de facilitación y apoyo al desempeño de la gente, en lugar de simplemente supervisar y controlar.

Campos et al. (2016), describe a la conducta organizacional como la examinación de los individuos y estructuras influyentes dentro de las organizaciones para aplicar este conocimiento de manera que se optimice la eficiencia y productividad. La función gerencial se centra en adaptarse a las características individuales del personal y gestionar las interacciones entre ellos para alcanzar objetivos organizacionales, los

gerentes deben crear un clima y cultura organizacional que favorezcan la productividad y colaboración, implica implementar políticas que refuercen la motivación del personal, integración de nuevos talentos y manejo de cambios dentro de la organización.

El CO es una ciencia especializada en explicar y entender la conducta humana en las organizaciones, este conocimiento se coordina con las funciones gerenciales, ofreciendo herramientas y estrategias que permiten a los líderes dirigir a sus equipos en consonancia con objetivos estratégicos de la organización. Actúa como un puente conectando el bienestar de los colaboradores con el logro de metas estratégicas, asegurando un equilibrio entre el desarrollo personal y éxito corporativo.

1.1.2 Disciplinas que contribuyen al campo del comportamiento organizacional

El análisis previo define al CO como la disciplina encargada del estudio del comportamiento de los seres humanos en el contexto laboral, este campo se fundamenta en bases teóricas provenientes de diversas disciplinas, convirtiéndolo en un estudio multidisciplinario que interactúa con elementos de las ciencias económicas, sociales, políticas e incluso con las digitales para explicar las razones detrás de las acciones y motivaciones humanas. Por lo tanto, cualquier base científica que aporte al entendimiento de las motivaciones y conductas de las personas dentro de una organización enriquece el campo de la cultura organizacional, ampliando su alcance y profundidad teórica, se presenta como un conjunto de disciplinas interconectadas que colaboran para comprender y explicar el proceder humano en el entorno organizacional. Dailey (1990) afirma que:

El CO se fundamenta en nociones provenientes de diversos campos del saber, como la psicología individual (personalidad y cognición), psicología social (interacciones entre personas), psicología industrial (actividades laborales), ciencias políticas (jerarquías y dominio), antropología (estructuras culturales) y la economía (motivaciones y acuerdos). Además, el autor resalta que la teoría organizacional establece un vínculo directo con el CO y se apoya en conceptos e investigaciones provenientes de la antropología, la sociología (comportamiento y naturaleza de los grupos) y las teorías de organizaciones complejas (sobre su formación, crecimiento, competencia y colaboración) (p. 1-2).

Según Luthans (2011), el análisis del comportamiento individual en contextos laborales incluye diversas teorías y variedad de factores que influyen en cómo las personas interactúan dentro de las organizaciones. A pesar de su complejidad, es posible utilizar teorías como las cognitivas, conductistas y cognitivas sociales para construir un marco general que permita un enfoque basado en evidencia, este enfoque facilita las decisiones informadas sobre la gestión del talento, ya que permite a líderes

identificar prácticas que mejoren el rendimiento individual y colectivo, e integrar diferentes perspectivas teóricas que ayuda a crear un ambiente de trabajo que fomente el compromiso, motivación y productividad.

Se centran en los procesos que la mente concibe y que influyen la actuación, incluyendo el pensamiento, percepción, memoria y resolución de problemas, en el comportamiento organizacional, estas teorías ayudan a entender la influencia de las expectativas y motivación en el desempeño laboral. Por ejemplo, la teoría de la motivación por expectativas de Vroom (1964), explica cómo el éxito puede motivar el esfuerzo del talento humano. Asimismo, la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger (1957), aclara cómo la gente resuelve conflictos entre sus creencias y comportamientos en el entorno laboral, ofreciendo una visión más detallada de las dinámicas organizacionales.

Conductistas, focalizadas en el aprendizaje observable, explicando cómo los comportamientos se condicionan mediante el uso de recompensas y castigos. En el comportamiento organizacional, el condicionamiento operante, desarrollado por Skinner (1974), juega un papel crucial. Este enfoque utiliza refuerzos positivos y negativos para gestionar y optimizar el comportamiento en el lugar de trabajo, las recompensas basadas en el condicionamiento operante pueden fomentar un mayor rendimiento y mejorar el desempeño laboral.

Cognitivas sociales, destacan la interacción recíproca entre cognición, comportamiento y el entorno social como la teoría del aprendizaje social de Bandura (1986), subrayan estos tres elementos. En el comportamiento organizacional, esto se traduce en que el personal aprende observando a otros y desarrollan habilidades a través del modelado. Además, fortalecer la percepción de autoeficacia, la confianza en sí mismo para alcanzar metas puede mejorar significativamente el rendimiento y productividad.

Bravo Macías et al. (2020), identifican tres disciplinas clave que contribuyen al estudio del comportamiento organizacional. (1) la psicología, que examina los procesos cognitivos y el proceder de los individuos, proporcionando una base para comprender aspectos como la motivación y satisfacción laboral. (2) Sociología, que analiza las relaciones entre los grupos y dinámica social dentro de las organizaciones, explorando cómo las estructuras sociales influyen en el comportamiento organizacional, y (3) la ciencia política, que investiga cómo el poder e influencia dentro de las organizaciones afectan las decisiones y el CO.

Newstrom (1997), establece una analogía entre la medicina y comportamiento organizacional, señalando cómo ambas áreas integran conocimientos de diversas disciplinas para mejorar sus prácticas. Así como la medicina combina ciencias físicas, biológicas y sociales para desarrollar tratamientos eficaces, el CO integra principios de ciencias del comportamiento y ciencias sociales. Las ciencias del comportamiento proporcionan un cuerpo sistemático de conocimientos sobre por qué y cómo las personas se comportan como lo hacen, mientras que las ciencias sociales estudian aspectos del comportamiento humano en su dimensión social y colectiva. Esta integración permite aplicar teorías, realizar investigaciones y mejorar la práctica gerencial dentro de las organizaciones.

De acuerdo con Chiavenato (2009), es esencial mencionar que el comportamiento organizacional, según lo descrito en investigaciones, abarca aspectos provenientes de

innumerables disciplinas. La interacción en grupos, liderazgo, estudios psicológicos de decisión, comunicación efectiva, la dinámica grupal y actitudes son indagadas por la psicología social. La sociología se encarga de erudiciones acerca de estatus, prestigio, poder, y conflicto dentro de la organización, siendo la sociología organizacional aquella que se sumerge en la doctrina organizativa y movilidad interna. Al mismo tiempo, la antropología estudia la cultura empresarial, valores y actitudes, y las ciencias políticas proporcionan conceptos relacionados con el poder, conflicto y política organizacional, la integración de estas disciplinas permite una comprensión integral del comportamiento humano en el entorno laboral.

Es así como el CO es un campo transdisciplinario que se enriquece a través de la integración de disciplinas, cada una aportando una perspectiva única sobre las dinámicas dentro de las organizaciones. La psicología, por ejemplo, ofrece un entendimiento profundo de los procesos psicológicos individual y colectivo, la sociología se centra en las interacciones sociales y estructuras que emergen en un entorno organizacional, mientras que la ciencia política explora las dinámicas de poder y autoridad que afectan las decisiones organizacionales. Además, la antropología contribuye con una comprensión de la cultura organizacional y valores compartidos, y la economía analiza los incentivos y transacciones que guían el comportamiento en el lugar de trabajo, la sinergia de estas y otras disciplinas proporciona una visión comprensiva y matizada del comportamiento humano en contextos organizacionales.

1.1.3 Nuevas atracciones para el desarrollo de un modelo básico del comportamiento organizacional

Centrados en enfoques innovadores que modernizan la comprensión del comportamiento humano en el entorno laboral, estos incluyen el uso de tecnologías avanzadas, la aplicación de la psicología positiva y promoción de la diversidad e inclusión, los enfoques emergentes permiten a las organizaciones adaptarse mejor a un entorno empresarial en constante cambio, optimizar el rendimiento de los colaboradores y mejorar su bienestar, lo que en última instancia contribuye a un aumento en la competitividad organizacional.

El enfoque contemporáneo en el comportamiento organizacional, especialmente en el ámbito del emprendimiento, se orienta hacia la adaptación de las prácticas de gestión a las necesidades específicas de las empresas emergentes. Según Waldman et al. (2024), este enfoque integra la teoría del CO con la práctica emprendedora, buscando comprender cómo las características individuales, dinámicas de equipo y el contexto organizacional influyen en el éxito emprendedor. Al evaluar rasgos de personalidad y competencias clave, analizar las dinámicas grupales, y adaptar la cultura y estructura organizacional, este modelo promueve la agilidad, creatividad y toma de riesgos. Además, se implementan estrategias de retroalimentación continua, permitiendo ajustar las prácticas empresariales según el aprendizaje y resultados obtenidos. De esta manera, las organizaciones pueden identificar y potenciar el talento emprendedor, creando un entorno propicio para la innovación y crecimiento sostenido.

Xu et al. (2023), proponen un enfoque innovador para desarrollar un modelo básico de comportamiento organizacional en el contexto de la construcción y gestión de instalaciones de riego agrícola en China. Se sugiere una reforma en la separación de la propiedad y derechos de uso de estas instalaciones, asignando estos derechos según las contribuciones de inversión de los agricultores, esta medida busca reducir el comportamiento de “free rider” (aprovechamiento) y mejorar la participación de los agricultores en la construcción y mantenimiento de las infraestructuras. Asimismo, se propone implementar mecanismos de incentivos que incluyan subsidios directos a los gobiernos locales y ayudas financieras específicas para los agricultores, asegurando que los fondos se utilicen de manera efectiva para mejorar las instalaciones de riego.

Finalmente, se recomienda una reforma del sistema de propiedad de las instalaciones, proponiendo un modelo de propiedad compartida entre el gobierno e inversores, lo que garantizaría que quienes invierten en las instalaciones reciban beneficios proporcionales a su inversión. Este enfoque también busca resolver problemas de gestión y mantenimiento, asegurando una adecuada responsabilidad y control en la administración de estas infraestructuras.

Gephart (2002), examina las nuevas dinámicas que emergen de un modelo básico de comportamiento organizacional, en respuesta a las alteraciones macro y micro en el ámbito laboral moderno, reflejan transformaciones profundas en la manera en que se estructura y se vive el trabajo en la actualidad, influyendo en las organizaciones, estructuras familiares y comunidades.

En primer lugar, el trabajo electrónico ha revolucionado el entorno laboral mediante computadoras y tecnologías de telecomunicaciones, estas herramientas han permitido interconectar organizaciones a través de fronteras físicas y temporales, alterando la naturaleza del trabajo y configuración del lugar de trabajo, interacciones mediadas por computadoras facilitan una mayor participación del personal, además fomentan la autogestión que a su vez transforma las dinámicas de poder y autoridad dentro de las organizaciones.

En segundo lugar, el concepto de autogestión ha ganado prominencia en sistemas de trabajo modernos, la descentralización del control y toma de decisiones ha permitido que el personal asuma un rol activo y autónomo, internalizando objetivos organizacionales y monitoreando tanto su propio comportamiento como el de sus compañeros, este fenómeno ha llevado a una dilución de la distinción tradicional entre la gestión y los trabajadores, promoviendo una cultura de autogestión que redefine las relaciones laborales.

Por otro lado, la modernización del entorno laboral ha generado riesgos individualizados, los trabajadores, en su búsqueda de logros personales y visibilidad para el avance profesional, tienden a priorizar sus propios intereses sobre el éxito colectivo de la organización, esta orientación, combinada con la incertidumbre laboral, propiciando jornadas laborales prolongadas y fragmentación del tiempo, afectando negativamente la vida personal y familiar.

Finalmente, se observa una inversión de roles de género en el lugar de trabajo, con la creciente participación de mujeres en el mercado laboral, el entorno de trabajo ha experimentado una feminización, en la que se valoran la confianza, cooperación no jerárquica y lazos sociales. Al mismo tiempo, el hogar ha empezado a masculinizarse, priorizando la eficiencia y reprimiendo las necesidades personales.

Las emociones y diversidad se han consolidado como un nuevo modelo básico en el comportamiento organizacional, porque se reconoce a los colaboradores como seres emocionales y diversos siendo más que solo actores racionales, cuyas experiencias influyen profundamente en su desempeño. Las organizaciones requieren una gestión efectiva de la diversidad y emociones para mejorar el rendimiento, creatividad y satisfacción laboral, permite aprovechar una amplia gama de perspectivas y estados emocionales, mejorando la toma de decisiones y reduciendo conflictos.

Ashkanasy et al. (2002), abordan un modelo que integra investigaciones sobre diversidad y emociones, guiando tanto la gestión como la investigación en este campo, la gestión de la diversidad implica crear un escenario inclusivo, mientras que la gestión de las emociones se centra en desarrollar competencias emocionales que favorezcan relaciones interpersonales saludables, esta integración es crucial en un entorno caracterizado por la economía de servicios y avances tecnológicos, donde la competencia cultural y emocional es clave.

Las implicaciones de este modelo incluyen desarrollar habilidades en la gestión de la diversidad y emociones, mientras que, para la investigación, abre nuevas vías para explorar cómo estas variables interactúan y afectan los resultados organizacionales. Así, el modelo transforma la cultura organizacional hacia una que valora la diversidad y bienestar emocional, fomentando un ambiente de trabajo innovador - colaborativo.

Los nuevos modelos del CO son respuestas a las necesidades del entorno mediante la investigación de diferentes enfoques que surgen de nuevas soluciones de cómo abordar problemáticas de acuerdo con el tipo de empresa, época y personal. Estos modelos se convierten en pilares para el futuro de emergentes investigaciones y para el desarrollo de las organizaciones, cada nuevo modelo que nace trae consigo una solución o mejora para un contexto general de las organizaciones o unas especificidades que dan respuestas a problemáticas únicas de organizaciones directas.

Los tendientes modelos del CO son respuestas a las demandas y desafíos del entorno empresarial moderno, a través de la investigación e integración de enfoques innovadores, estos modelos ofrecen soluciones adaptadas a diferentes tipos de empresas, épocas y personal, abordando problemáticas específicas de manera efectiva, estos proporcionan soluciones inmediatas y establecen bases para futuras investigaciones además de un desarrollo continuo de las organizaciones.

1.1.4 Evolución histórica del comportamiento organizacional

La evolución del CO ha sido un proceso continuo y dinámico, en el cual los enfoques teóricos y prácticos han ido cambiando conforme las organizaciones y sociedad han enfrentado nuevos desafíos, desde las primeras teorías que colocaban énfasis en estructura y control, hasta enfoques actuales que promueven bienestar y adaptabilidad de los colaboradores, esta variable ha reflejado valores y prioridades de cada época, este campo de estudio ha crecido para incluir una variedad de indicadores, permitiendo abordar de manera integral las interacciones humanas en el entorno laboral.

Taylor (1911), con su enfoque en la gestión científica, introdujo una visión del CO basada en la eficiencia y optimización de tareas, argumentaba que el comportamiento

humano en el trabajo podía ser racionalizado a través de métodos científicos, que mejoraría la productividad, sin embargo, este enfoque reducía a los trabajadores a “máquinas”, ignorando factores como motivación y bienestar emocional, a pesar de sus limitaciones, su teoría influyó en el desarrollo de estudios amplios sobre la productividad y desempeño en las organizaciones.

Mayo (1933), introdujo el Movimiento de las Relaciones Humanas, que marcó un avance importante en el estudio del comportamiento organizacional, sus experimentos en Hawthorne demostraron que la limitante del comportamiento de los trabajadores incluye relaciones sociales y condiciones psicológicas sin limitarse por factores económicos o físicos. Este hallazgo subrayó la importancia de factores emocionales y sociales en el trabajo, que abrió la puerta a un enfoque holístico del comportamiento humano en las organizaciones.

Weber (1947), fue uno de los primeros teóricos en estudiar el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural, su trabajo sobre la burocracia estableció bases para entender cómo reglas y la jerarquía organizan el comportamiento de los colaboradores, Weber consideraba que la formalización de roles y procedimientos era fundamental para garantizar el control y eficiencia en organizaciones, aunque su enfoque se centraba en control rígido, sentó bases para el estudio de cómo las estructuras influyen en la actuación individual y grupal organizacional.

McGregor (1960), desarrolló la Teoría X y Teoría Y, que examinaba suposiciones que los gerentes tienen sobre sus colaboradores y cómo esas suposiciones influyen en su comportamiento y motivación. La Teoría X, proponía que los colaboradores son inherentemente perezosos y deben ser controlados estrictamente, mientras que la Teoría Y, sugiere que los colaboradores son motivados y buscan autorrealización cuando se les da autonomía y responsabilidad. Este enfoque mostró cómo las creencias de los líderes sobre el comportamiento humano afectan políticas y dinámicas laborales.

Robbins y Judge (2009), y Ramírez et al. (2018), consideran que el estudio de las dinámicas y actitudes laborales dentro de una organización es conocido de manera científica como las interacciones humanas en el trabajo para mejorar el rendimiento individual y grupal. Estos autores destacan la necesidad de un enfoque transdisciplinario, que incluye teorías de psicología, sociología y antropología, para comprender cómo percepciones, actitudes y emociones de los colaboradores afectan su desempeño. Además, proponen que el CO debe adaptarse a cambios sociales y tecnológicos para mantenerse relevante en un entorno empresarial cada vez más dinámico y inestable.

El CO podría estar evolucionando hacia una fase donde la integración tecnológica, bienestar emocional y salud mental, sean igualmente prioritarios. En lugar de seguir estudiando a los colaboradores de manera aislada o como simples recursos de producción, se plantea un enfoque sistémico en el cual la interacción entre el humano como principal motor se articula con su ecosistema y la digitalización. La inteligencia artificial y herramientas de automatización pueden amplificar la productividad, pero también exigen una mayor atención a necesidades emocionales y sociales de los colaboradores, creando un equilibrio dinámico entre innovación tecnológica y salud organizacional.

1.2 Sistema estructural

Se refiere al orden jerárquico y disposición sistemática de una organización que dirige a su equipo de trabajo, asignan líderes y especializa áreas de trabajo, dependiendo del tipo estructura que una empresa adoptada influye en la consecución de objetivos organizacionales, esta establece la cadena de mando, flujos de comunicación, define la forma que las empresas operan, se adaptan a diferentes entornos y desafíos.

Wicks (1998), describe los sistemas estructurales como configuraciones de actividades regulares que desarrolla una organización, sirven para coordinar, supervisar, planificar y tomar decisiones, promoviendo la efectividad organizacional, estas actividades incluyen la delegación, supervisión y coordinación, variando en forma entre organizaciones, pero se convierten en parte integral de la estructura organizacional cuando son continuos y contribuyen al logro de los objetivos organizativos. Robbins (1996), establece un sistema estructural como la coordinación, agrupación y división de labores dentro de una organización, asignando responsabilidades claras a los encargados de cada tarea, el autor considera que, para lograr una estructura eficiente y efectiva, es fundamental que líderes organizacionales se enfoquen en seis puntos clave:

(1) El esquema jerárquico, un canal fluido de poder que se desplaza desde los peldaños más altos hasta los más bajos de la empresa, especificando quién reporta a quién, ayuda a mantener la claridad en las responsabilidades y la autoridad, es esencial para evitar conflictos de mando y garantizar que cada persona tenga un supervisor directo al que responder, (2) especialización en el trabajo, se refiere a la subdivisión de tarea específicas, esta división permite a los colaboradores especializarse en actividades concretas, mejorando la eficiencia y calidad del trabajo a través de la repetición y reducción del tiempo de transición entre tareas, (3) centralización y descentralización, la primera implica que las decisiones se toman en niveles altos de la organización, mientras la segunda delega la toma de decisiones a niveles inferiores, permitiendo una respuesta más rápida a los problemas.

(4) Departamentalización, este concepto agrupa actividades comunes para ser coordinadas fácilmente, las organizaciones pueden agrupar actividades por función, producto, geografía o clientes, facilitando la especialización y eficiencia al concentrar personas con habilidades y orientaciones similares en unidades comunes, (5) formalización, son los trabajos estandarizados dentro de la organización, documentación reglas y procedimientos. Una alta formalización implica que los colaboradores tienen poca discreción en cómo realizar su trabajo, puede aumentar la consistencia, pero reducir la flexibilidad, (6) extensión del tramo de control, describe el número de colaboradores que un líder puede supervisar eficientemente. Un tramo de control más amplio reduce los niveles jerárquicos y costos asociados, pero puede disminuir la efectividad si los supervisores dejan de promover el liderazgo y apoyo necesarios debido a una sobrecarga de responsabilidades.

Para O'Neill et al. (2016), un sistema estructural es un conjunto de mecanismos utilizados para coordinar, controlar y regular actividades dentro de una organización, a fin de reducir la variabilidad e inestabilidad en sistemas sociales organizativos, este sistema

busca proporcionar un marco de trabajo que promueva la eficiencia, estabilidad y previsibilidad en operaciones organizacionales.

Los mecanismos de control estructural se fundamentan en la centralización de la toma de decisiones, formalización de reglas, control de resultados y valores compartidos. Katz y Kahn (2015), identificaron tres mecanismos esenciales para reducir la variabilidad en sistemas sociales: (a) las presiones ambientales o requisitos de tareas, (b) valores y expectativas compartidos, finalmente, y la (c) aplicación de reglas, se suma la centralización, donde los supervisores mantengan la coherencia en la organización, ya sea tomando todas las decisiones o auditando y controlando el proceso decisorio.

Bajo las consideraciones anteriores, se definen cuatro mecanismos fundamentales de control dentro de la estructura organizacional: (1) la centralización de la toma de decisiones, donde se concentran las decisiones en la cúpula directiva; (2) formalización, refiriéndose a la creación y aplicación de normas, políticas y procedimientos que regulan cómo deben realizarse las tareas; (3) control de salida, solo se aceptan los resultados adecuados según los estándares establecidos, y (4) valores y expectativas compartidos, estando relacionado con la cultura organizacional, también desempeñan un papel en la dirección del CO.

Mintzberg (1979), amplía esta comprensión de la estructura organizacional identificando la estandarización como un componente clave, la estandarización puede aplicarse a procesos de trabajo, especificando cómo deben realizarse las tareas, definiendo resultados esperados del trabajo y habilidades, detallando el tipo de formación y competencias requeridas para llevar a cabo las tareas. Las organizaciones con estructuras altamente formalizadas, conocidas como estructuras mecanicistas, son adecuadas para entornos de alta estabilidad donde las tareas son rutinarias y bien definidas, estas organizaciones se caracterizan por una diferenciación especializada de tareas, donde los colaboradores se enfocan en mejorar la técnica de sus responsabilidades específicas y por una jerarquía formalizada de control, autoridad y comunicación. En tales estructuras, la comunicación fluye de manera vertical, con instrucciones y decisiones que emanan de los niveles superiores.

Sin embargo, los sistemas estructurales tienen sus limitaciones, aunque son eficaces para gestionar tareas de baja complejidad y alta repetitividad, pueden resultar insuficientes en contextos donde las tareas son complejas o donde existe una alta dispersión geográfica del personal. En casos similares, donde la complejidad de tareas aumenta, la interdependencia entre trabajadores crece y la necesidad de procesar información no rutinaria es mayor, los mecanismos estructurales pueden no proporcionar la flexibilidad necesaria, para esas situaciones los mecanismos culturales que fomentan la adaptación, colaboración e innovación a través de valores compartidos y significados comunes, pueden ser más efectivos para guiar el comportamiento estratégico.

DeCanio y Watkins (1998), determinan un sistema estructural como la forma que una organización configura sus patrones de comunicación y habilidades para procesar información de sus miembros para coordinar y dirigir sus actividades, la estructura organizativa define cómo se conectan los agentes en la organización, puede ser representado como un grafo o red de puntos conectados, este enfoque se inspira en la teoría de redes y procesamiento de información, destacando que cada colaborador tiene la capacidad de recibir, procesar y transmitir información, dependiendo de sus habilidades intrínsecas y capacidad de los canales de comunicación que los conectan.

Con este modelo, la estructura puede adoptar diversas formas, como una interconexión completa donde todos los agentes están conectados entre sí, una estructura de “*hub and spoke*” en la cual todos los trabajadores dependen de un administrador central, una jerarquía tradicional en forma de árbol, estas configuraciones representan diferentes estilos de sistemas estructurales dentro de una organización, donde el patrón de comunicación puede variar desde canales formales de comunicación y líneas de responsabilidad hasta canales informales.

Adicionalmente un sistema estructural considera las capacidades de procesamiento de los colaboradores, estas capacidades pueden influir en la efectividad que se adopta una innovación o toman decisiones dentro de la organización, ejemplo: un entorno de alta capacidad de procesamiento, una red completamente interconectada es óptima para la difusión rápida de innovaciones, cualquier adopción inicial de una nueva idea o tecnología se transmitirá rápidamente a todos los miembros, al contrario, un entorno con capacidades de procesamiento limitadas, una estructura jerárquica o de equipos pequeños puede ser más eficiente, ya que reduce el “ruido” y facilita que las señales importantes se reconozcan y actúen de manera adecuada.

El sistema estructural define cómo se organizan las áreas, se asignan responsabilidades y toman decisiones, permite que la estructura jerárquica y flujos de trabajo estén claramente definidos, facilitando la coordinación, y supervisión eficiente de las tareas. Una buena estructura garantiza que las actividades se realicen de manera ordenada, fomenta la adaptación a mutaciones en el entorno y resolución de problemas de forma ágil; un enfoque efectivo debe equilibrar la centralización, que asegura coherencia en las decisiones, con la descentralización, que promueve autonomía y rapidez de respuesta, junto con la especialización y clara distribución de roles, permitiendo a la empresa cumplir sus metas estratégicas con mayor precisión.

1.2.1 Bases de la estructura de la organización

Se refieren a los cimientos que construyen los sistemas y procesos que permiten el funcionamiento eficiente y coordinado de las actividades internas, define las jerarquías, roles, responsabilidades y flujos de comunicación dentro de la entidad, su diseño es fundamental para garantizar que las metas de la entidad se cumplan coherentemente con su visión y misión, permitiendo una asignación óptima de recursos y favoreciendo la toma de decisiones efectiva.

Definición de estructura organizacional

Es el sistema formal que dividen las funciones, tareas y responsabilidades en una organización, establece niveles jerárquicos, canales de comunicación y relaciones de autoridad entre diferentes departamentos o unidades, su objetivo principal es coordinar de manera efectiva los recursos y esfuerzos para llegar a las metas estratégicas de la organización, facilita la eficiencia operativa, permitiendo a la sociedad adaptarse a

cambios del entorno y necesidades internas. Según los autores James y Jones (1976), son atributos permanentes de una organización, manifestados en la distribución de unidades, sus posiciones, y relaciones sistemáticas que se establecen entre ellas, se trata del esqueleto formal que define cómo se organizan y coordinan los recursos, tareas y roles para alcanzar objetivos organizacionales.

Se construye en respuesta a la necesidad de organizar y canalizar sus actividades de manera eficiente, las organizaciones pueden dividirse en varios subsistemas funcionales, cada uno con responsabilidades específicas, como: producción, mantenimiento, adaptación al entorno y control, aunque los subsistemas son independientes en su funcionamiento, siguen interconectados de manera que forman un sistema más amplio y cohesionado, asegurando el flujo de información, toma de decisiones y alineación hacia los objetivos globales. El concepto de estructura organizacional deja de ser estático, si bien las características estructurales tienden a ser fijos, en comparación con procesos más dinámicos como el liderazgo, la estructura se ajusta a necesidades cambiantes de la organización y desafíos del entorno, esta flexibilidad es esencial para adaptarse a nuevas circunstancias sin perder la coherencia interna.

La estructura, es un reflejo del enfoque teórico que se emplee para analizar la organización; ejemplo, algunos investigadores destacan las subestructuras como el poder, comunicación y relaciones informales, mientras que otros se enfocan en variables descriptivas como el tamaño o niveles jerárquicos, ambos enfoques son útiles para entender las complejidades de una organización, aunque el desafío radica en combinar estas perspectivas para lograr una comprensión integrada.

Para Wicks (1998), es un conjunto de patrones y configuraciones que definen cómo se organizan y compaginan las actividades dentro de una institución, incluyen toma de decisiones, delegación de tareas, supervisión, planificación y coordinación de actividades, la estructura organizacional establece relaciones de autoridad junto con medios de comunicación, define roles y responsabilidades, especifica cómo se agrupan y coordinan los recursos y personas para lograr objetivos estratégicos de la organización. Puede verse como un marco formal que guía el comportamiento y actividades diarias de los miembros de la organización, compuesto por varios elementos clave, como: la formalización (normas y procedimientos establecidos), complejidad (diferenciación de tareas y funciones), especialización (división del trabajo) estos ayudan a establecer una jerarquía clara, delineando cómo fluye la información y decisiones a través de la organización, cómo se asignan los recursos para maximizar la eficiencia y efectividad.

Aparte del marco formal, hay aspectos informales que nacen de las relaciones diarias de las personas en el contexto de una corporación, aunque las estructuras formales establecen roles y procedimientos específicos, los colaboradores pueden desarrollar patrones de interacción informales que complementan o incluso contradicen los arreglos formales, por ejemplo, pueden formarse subestructuras informales como resultado de la necesidad de contacto social, intercambio de información o subversión de las reglas oficiales para maximizar los intereses personales, los aspectos informales pueden influir en la dinámica organizacional y en los resultados generales.

La estructura organizacional es una herramienta estratégica de evolución constante, cuyo diseño y configuración deben alinearse con las metas a largo plazo y el entorno cambiante en que opera la organización, en lugar de ser solo un marco que distribuye

responsabilidades y jerarquías, es un mecanismo adaptable que promueve la resiliencia organizacional. Una estructura efectiva se preocupa por la eficiencia interna y crear redes flexibles de colaboración que permitan a la organización innovar, responder rápidamente a nuevas oportunidades y fortalecer su capacidad competitiva en mercados dinámicos, implica que la estructura organizacional debe incorporar mecanismos de retroalimentación y aprendizaje continuo, permitiendo ajustes proactivos que mantengan la coherencia estratégica sin sacrificar agilidad.

Diseños organizacionales comunes

Los diseños organizacionales son la estructuración, gestión de actividades y procesos dentro de una organización. A lo largo del tiempo, han surgido varios modelos de organización, cada uno adaptado a diferentes contextos y necesidades, estos diseños buscan equilibrar la eficiencia operativa con la capacidad de respuesta al entorno, cada uno con enfoques diferenciales, beneficios y deficiencias, su correcta implementación puede influir el éxito o fracaso de una empresa. La elección del diseño adecuado debe considerar tanto el tamaño como la complejidad de la empresa, así como su capacidad adaptativa a los cambios externos. Según los autores Robbins y Judge (2009), la estructura simple, burocracia y estructura matricial, son los tres diseños organizacionales más comunes con características, ventajas y desventajas distintivas, buscando como beneficios equilibrar el CO de una mirada desde los diseños.

(1) Estructura simple: típico en pequeñas empresas y organizaciones en crisis, se caracteriza por una baja división de departamentos, alta centralización en un solo individuo y mínima formalización, su principal fortaleza es la flexibilidad y rapidez en el proceso decisorio; su simplicidad puede convertirse en debilidad cuando la organización crece, porque puede generar sobrecarga de información y decisiones, dependiendo en exceso de una sola persona.

(2) Burocracia: se basa en la estandarización de procesos, especialización de tareas, y formalización estricta de reglas, común en bancos, tiendas departamentales y oficinas gubernamentales, es eficiente en operaciones repetitivas y facilita el control centralizado, pero su rigidez puede limitar la capacidad de respuesta ante problemas no programados y generar conflictos entre departamentos con objetivos diferentes.

(3) Estructura matricial: este diseño combina la departamentalización funcional y por producto, siendo común en industrias como la aeroespacial, consultoría y universidades, facilita la coordinación en actividades complejas e interdependientes, permitiendo una rápida difusión de información; puede generar confusión en las líneas de autoridad, fomentar luchas de poder y causar estrés debido a la ambigüedad en los roles y conflictos de mando dual.

(4) Los modelos organizacionales trivializados: ya sea la estructura simple, la burocracia o la estructura matricial, presentan diversas alternativas para conducir las dinámicas internas de una empresa. Por lo tanto, es crucial someter la selección de un diseño organizacional a un exhaustivo análisis con miras a las necesidades corporativas y su contexto, asegurando que el esquema elegido favorezca tanto la eficiencia como la adaptabilidad en el futuro.

Los diseños organizacionales y el comportamiento del colaborador

Al momento que una empresa estructura sus departamentos, procesos y jerarquías trae consigo roles y responsabilidades para los colaboradores, incluyendo la manera en que interactúan con el entorno y responden a sus tareas. Los diferentes diseños, como la burocracia o estructura matricial, pueden condicionar las acciones individuales y grupales, afectando el rendimiento y cultura organizacional. Sin embargo, los colaboradores a través de sus acciones y decisiones pueden modificar o influir en la estructura organizativa, generando una relación dinámica entre ambos elementos.

De acuerdo con Wicks (1998), la estructura organizacional moldea o condiciona el comportamiento de los individuos, sin embargo, esta también es moldeada por acciones de los propios colaboradores, su concepto de la “dualidad de la estructura”, sostiene que las estructuras organizacionales son tanto un medio como consecuencia de las prácticas que organizan recursivamente, aunque las estructuras constriñen el comportamiento individual, los colaboradores tienen la capacidad de influir y, en algunos casos, transformar estas estructuras mediante sus acciones.

El autor antes en mención presenta una tipología de comportamientos individuales y se clasifican según dos variables: el grado que las acciones son responsivas o formativas frente a las estructuras organizacionales y si estas acciones son beneficiosas o decreméntales para la organización. Entre los comportamientos responsivos encontramos el altruismo y comportamiento de ciudadanía organizacional, que favorecen la organización por estar alineados con las normas estructurales. Al contrario, comportamientos formativos, como el disenso organizacional y sabotaje, desafían las estructuras y pueden tener efectos positivos (mejorar procesos) o negativos (crear conflictos). Aunque las estructuras organizacionales ejercen influencia sobre los colaboradores, las personas dentro de las organizaciones son más que meros receptores pasivos de estas normas y reglas; pueden, y de hecho lo hacen, modelar y redefinir reglas o procedimientos a través de sus conductas, demostrando que la estructura organizacional y el comportamiento humano están intrínsecamente conectados en una relación dinámica.

Un ejemplo de cómo los diseños organizacionales influyen en el comportamiento de los colaboradores es el análisis de Merton (1940), observó que las políticas burocráticas, diseñadas para mejorar la eficiencia, a menudo generan respuestas disfuncionales entre el personal, este destacó que un control jerárquico excesivo puede fomentar rigidez en el comportamiento, creando una cohesión entre colaboradores, en vez de mejorar la productividad, conlleva a defenderse ante presiones externas, lo que puede producir resistencia al cambio.

Selznick (1949), argumentó que la delegación de autoridad y especialización pueden conducir a que los colaboradores se identifiquen más con objetivos de sus propias subunidades que con los de la organización en general, esto puede aumentar conflictos internos, ya que los colaboradores priorizan metas departamentales encima de objetivos organizacionales globales, afectando la cohesión y eficacia empresarial.

1.2.2 Políticas y prácticas de personal

Son un conjunto de directrices estratégicas, definen cómo las organizaciones gestionan su recurso humano, asegurando la atracción, retención y desarrollo de los colaboradores, estas abordan áreas, como la selección, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño, siendo fundamentales para alinear el comportamiento del personal con los objetivos organizacionales, por medio de estas prácticas, las empresas optimizan su rendimiento y generan un entorno de crecimiento profesional para sus colaboradores al tiempo que contribuyen al éxito organizacional.

Prácticas de selección

Es el proceso en donde una organización contrata las personas más adecuadas para los puestos disponibles, estas prácticas están enfocadas en evaluar la capacidad técnica de los candidatos y determinar su compatibilidad con la cultura organizacional y sus valores. Seleccionar adecuadamente al personal es crucial, ya que un error en este proceso puede resultar en altos costos de rotación y un impacto negativo en la productividad. Una selección requiere un enfoque sistemático que incluya múltiples herramientas de evaluación, como entrevistas, pruebas psicométricas y análisis de antecedentes.

Dessler (2017), afirma que el proceso de contratación mediante el cual las organizaciones identifican y eligen a los candidatos más adecuados para cubrir vacantes disponibles, debe basarse en una evaluación rigurosa de competencias técnicas y características personales del candidato, con el objetivo de garantizar una alineación adecuada entre las habilidades del colaborador y requisitos del puesto. El autor resalta la importancia de utilizar métodos objetivos, como entrevistas estructuradas y pruebas de aptitud, para reducir el sesgo y mejorar la precisión en toma de decisiones, la selección entonces debe ser un proceso técnico, con un enfoque estratégico a largo plazo, dado que los trabajadores contratados son fundamentales para la ejecución de la estrategia organizacional.

Armstrong (2016), describe la selección de personal como una fase dentro de la gestión del talento humano, implica tomar decisiones en la evaluación del candidato en relación con su idoneidad técnica y ajuste cultural, destaca que la selección contribuye directamente al éxito organizacional mediante la creación de un equipo sólido y competente. Una selección deficiente puede generar costos elevados, tanto financieros como de reputación, y afectar el clima laboral, este proceso debe incluir una evaluación continua de técnicas de selección utilizadas para asegurar que sigan siendo eficaces.

Gatewood et al. (2010), argumentan que las prácticas de selección deben estar interactuada con objetivos estratégicos de la compañía, busca elegir candidatos que puedan aportar a largo plazo y contribuir al crecimiento de la empresa. Según ellos, un proceso de selección debe incluir herramientas que evalúen las habilidades técnicas, aspectos como la inteligencia emocional, capacidad de adaptación y el potencial de

aprendizaje continuo, debe entenderse como una inversión en el capital humano, con un enfoque en maximizar el rendimiento y ajuste a la cultura organizacional.

Schuler y Jackson (2007), sostienen que la selección de personal es un proceso que trasciende la simple contratación, requiere estar orientada a identificar y atraer individuos que cumplan con requisitos técnicos del puesto, subrayan la importancia de utilizar métodos múltiples y validados para reducir el sesgo en la toma de decisiones y aumentar la fiabilidad del proceso, asegurando que la selección contribuya al desarrollo de un equipo cohesionado e implementación de la estrategia organizacional.

Para Bohlander et al. (2018), es necesario identificar a los candidatos más capacitados, el objetivo de la práctica de selección es que los colaboradores elegidos se integren en la organización a largo plazo. Sugieren que un proceso de selección efectivo es considerar las habilidades técnicas, compatibilidad con el equipo de trabajo y valores de la empresa. Los programas de inducción y acompañamiento posterior a la selección son igualmente importantes para asegurar que el candidato seleccionado pueda adaptarse rápidamente y contribuir de manera al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Un proceso de selección identifica los mejores candidatos desde un punto de vista técnico, evalúa sus capacidades para sumergirse en la cultura de la empresa y contribuir a su crecimiento a largo plazo. Las organizaciones que adoptan un enfoque proactivo en la selección incorporan métodos que evalúan tanto habilidades técnicas como comportamentales, están mejor preparadas para enfrentar desafíos futuros y fomentar un entorno laboral cohesionado y productivo.

Programas de capacitación y desarrollo

En un ambiente con un entorno laboral cambiante, la formación y el crecimiento profesional son imprescindibles para potenciar la competitividad de una organización. Los programas de capacitación y desarrollo contribuyen a mejorar las habilidades y conocimiento técnico de los colaboradores, impulsando su crecimiento personal y profesional. La capacitación garantiza que los trabajadores estén al día con las tendencias del sector, mientras que el desarrollo los prepara para asumir mayores responsabilidades en la empresa, estos programas pueden aumentar el compromiso y motivación del personal, lo que resultará en un mejor desempeño global.

Noe (2019), define la capacitación como un proceso sistemático diseñado para mejorar el desempeño en el trabajo a través de la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos y competencias, está orientada a resolver deficiencias en el rendimiento actual, con el fin de preparar al personal para futuros desafíos dentro de la organización. Es así como su capacidad de alinearse con las necesidades estratégicas de la empresa se hace necesario para la implementación a través de metodologías que favorezcan el aprendizaje activo y transferencia de conocimientos al lugar de trabajo.

Werner y DeSimone (2012), sostienen que los programas de capacitación y desarrollo deben estar integrados en la estrategia global de desarrollo del talento de la organización. La capacitación forma parte de un ciclo continuo de aprendizaje, en lugar de ser un proceso aislado, este ciclo comienza con la evaluación de necesidades, sigue con la implementación de programas adaptados a esas necesidades y termina con la

evaluación del impacto en el desempeño. La capacitación debe ser flexible y adaptarse a las diferentes etapas tanto su crecimiento individual como su capacidad para contribuir a la organización.

Según Armstrong (2016), los programas de formación son una inversión en el capital humano de la organización. Sugiere que la capacitación mejora el desempeño inmediato, contribuyendo al desarrollo de una fuerza laboral más adaptable y resiliente, capaz de enfrentar cambios en el entorno competitivo, la capacitación debe estar alineada con las metas que la organización tiene, lo que significa que debe ser evaluada y ajustada constantemente para asegurar su relevancia y efectividad. Goldstein y Ford (2002), describen la importancia de implementar un programa de capacitación, realizar un análisis de necesidades, a fin de identificar las brechas entre el desempeño actual del personal y habilidades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos organizacionales. Solo a través de una comprensión clara de estas brechas se pueden diseñar programas efectivos que realmente mejoren el desempeño individual y colectivo, debe estar centrada en el aprendizaje activo, utilizando métodos interactivos y prácticos que aseguren la aplicación directa de los conocimientos adquiridos.

Blanchard y Thacker (2013), señalan que un buen programa de capacitación incluye herramientas para evaluar y hacer un seguimiento que ayuden a medir su efecto real en el desempeño de la gente. Los autores destacan que la capacitación es un proceso continuo que requiere retroalimentación y ajustes constantes, los programas más efectivos son aquellos que están integrados en la cultura organizacional, promoviendo un ambiente de aprendizaje significativo y ofreciendo oportunidades para que el talento humano que aplique y refuerce sus nuevos conocimientos a través de proyectos y retos en su día a día.

Los programas de capacitación y desarrollo son una oportunidad estratégica y en lugar de ser vistos como eventos puntuales, estos deben integrarse en la cultura empresarial, promoviendo un enfoque de aprendizaje continuo, la implementación de estos programas que combinen capacitación técnica con desarrollo de habilidades personales son claves para formar colaboradores adaptables y capaces de gestionar cambios dentro de la organización.

Evaluación del desempeño

Es una herramienta para medir el desempeño individual de los trabajadores en relación con las metas de la empresa a través de este proceso, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora, así como reconocer los logros y fortalezas de su personal. Las evaluaciones del desempeño también proporcionan una base para el proceso de decisión sobre promociones, bonificaciones y planes de desarrollo, si bien la evaluación puede parecer un proceso centrado en la medición, su valor real reside en la retroalimentación constructiva que permite al talento humano crecer profesionalmente y mejorar su contribución a la empresa.

Para Aguinis (2013), es un proceso formal que tiene como objetivo medir y mejorar el rendimiento de los colaboradores, estableciendo metas claras y medibles, permiten una evaluación objetiva y alineada con los objetivos organizacionales. El autor considera

que un sistema de evaluación eficaz debe considerar el desarrollo a largo plazo del personal, en vez de aislar solo su desempeño en el puesto actual.

Armstrong (2016), sostiene que la evaluación del desempeño permite a las organizaciones identificar al talento humano de alto rendimiento y ofrecerles oportunidades de desarrollo, esta debe basarse en criterios objetivos, además, resalta que la retroalimentación proporcionada en la evaluación del desempeño debe ser constructiva y servir como una herramienta para el desarrollo continuo del colaborador. DeNisi y Pritchard (2006), argumentan que las evaluaciones del desempeño deben ser vistas como una herramienta de mejora continua y no como un sistema de control punitivo, proponen que la retroalimentación debe ser proporcionada de manera regular, sin limitarse únicamente en las evaluaciones formales, que permite a los colaboradores ajustar su rendimiento en tiempo real.

Robbins y Judge (2009), expone que una evaluación del desempeño mide el rendimiento y alinea los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos de la organización, deben incluir tanto indicadores cuantitativos como cualitativos para ofrecer una visión completa del rendimiento del colaborador. Asimismo, incluir equidad en el proceso de evaluación para certificar que los colaboradores perciban la evaluación como justa y motivadora.

Cascio y Montealegre (2016), hacen énfasis en la objetividad del proceso de evaluación del desempeño, sugiriendo que, para garantizar imparcialidad, se deben utilizar diversas fuentes de valoración, como la evaluación de 360 grados, si bien los líderes juegan un papel clave en la evaluación, también es importante recoger opiniones de compañeros, subordinados e incluso clientes, esto ofrece una visión holística del rendimiento y facilita el desarrollo de planes de mejora más personalizados y efectivos para cada colaborador. La evaluación del desempeño es una herramienta estratégica de gestión, puede convertirse en un motor de motivación y desarrollo personal, impulsando al personal a alcanzar su máximo potencial, en lugar de centrarse únicamente en resultados pasados, las evaluaciones deben ayudar los colaboradores a identificar oportunidades de mejora y desarrollo a futuro.

1.2.3 La cultura organizacional:

Las creencias, comportamientos, valores y normas forman el contexto interno de una organización; esta cultura modela la interacción de los miembros entre sí y con lo externo, influencia en las decisiones, fija expectativas sobre cómo se deben portar los colaboradores, influye en la eficacia y dedicación de los trabajadores, siendo vital para la habilidad de la empresa de ajustarse a las transformaciones del entorno.

La cultura organizacional, representa el alma de una empresa, influyendo en cómo se comportan sus miembros, enfocado en la importancia de sostener la confianza y valores comunes para mantener la cultura empresarial y favorecer el triunfo duradero de una organización. En conformidad con Schein (2010), se describe la cultura organizacional como una amalgama de conceptos fundamentales que un conjunto ha configurado progresivamente para solventar dilemas de ajuste a lo externo y sintonía interior. En el entorno organizacional, se les enseña a los nuevos integrantes estos

conceptos como la manera adecuada de percibir, sentir y pensar, la cultura organizacional se compone de distintos estratos; inicialmente aparecen artefactos perceptibles, tales como infraestructura y procedimientos, de simple apreciación, aunque enigmáticos, la segunda capa abarca valores y creencias explícitas, moldeando elecciones y comportamientos del personal de la entidad.

La cultura organizacional, según Robbins y Judge (2009), se aprecia como un conjunto de significados colectivos que resaltan la singularidad de cada organización, este conjunto está conformado por valores arraigados, creencias firmes y normativas. Su influencia tiene un fuerte impacto en la eficiencia laboral y comportamiento de los colaboradores, ya que proporciona un sentido de identidad y cohesión entre ellos. Además, una cultura fuerte donde el personal comparte valores clave tiende a ser más eficaz para mantener la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales, sin embargo, una cultura muy rígida puede dificultar la innovación y adaptación a los cambios en el entorno externo.

Cameron y Quinn (2011), sugieren que la cultura organizacional está formada por valores y comportamientos que impactan en la manera en la que una organización funciona y cómo se relaciona con su entorno. En su modelo de los valores competitivos, estos autores identifican cuatro tipos de culturas organizacionales: la cultura de clan, adhocracia, cultura de mercado y jerarquía. Cada uno de estos tipos de cultura tiene su propia estructura y conjunto de valores, que determinan cómo los colaboradores se comportan y cómo se eligen las decisiones en la organización.

Cultura de clan: se asemeja a una familia extendida dentro de la organización, donde se priorizan la cohesión interna, trabajo en equipo y compromiso de los colaboradores, en lugar de reglas estrictas o metas financieras duras, esta cultura se enfoca en el desarrollo personal de los colaboradores y su involucramiento en la elaboración de decisiones. Los líderes en una cultura de clan actúan como mentores y facilitadores, promoviendo la colaboración y confianza entre miembros del equipo. Los trabajadores son considerados como parte integral de la organización, y se les brinda un ambiente de trabajo que fomenta la participación, lealtad y crecimiento personal, esta cultura es común en empresas que valoran el bienestar del personal y operan en entornos donde la colaboración y el compromiso a largo plazo son necesarios, como: empresas familiares, organizaciones no gubernamentales (ONG) e instituciones educativas.

Adhocracia: se caracteriza por la innovación, flexibilidad y capacidad de adaptarse rápidamente a un entorno en constante cambio, este tipo de cultura es ideal para organizaciones que operan en mercados turbulentos y competitivos, donde la creatividad y toma de riesgos son vitales para el éxito. Las adhocracias son dinámicas y carecen de estructuras rígidas; en su lugar, están organizadas en torno a proyectos temporales y equipos multidisciplinarios que se disuelven una vez que se completan las tareas. Los líderes en este tipo de cultura fomentan la autonomía, experimentación y pensamiento innovador, las empresas tecnológicas, consultoras y startups son ejemplos típicos de organizaciones que adoptan una cultura adhocrática, donde se destaca la habilidad de responder velozmente a nuevas oportunidades y desafíos para su supervivencia.

Cultura de mercado: se orienta hacia la competitividad y resultados externos, con un fuerte énfasis en la productividad, rentabilidad y éxito en el mercado. A diferencia de la jerárquica, que se enfoca en el control interno, esta cultura se centra en las transacciones con partes externas como clientes, proveedores y competidores. Las organizaciones de mercado buscan constantemente mejorar su posicionamiento competitivo, y su éxito se mide por su capacidad para alcanzar objetivos financieros claros, como el crecimiento de la participación de mercado y maximización de las ganancias. Los líderes en este tipo de cultura son altamente orientados a resultados y evalúan el éxito en función de indicadores de rendimiento y metas concretas, esta cultura es común en empresas orientadas al mercado y altamente competitivas, como grandes corporaciones multinacionales y firmas comerciales.

Jerarquía: se basa en la estructura, control y estabilidad interna, es un modelo de organización que sigue principios burocráticos establecidos por Weber (1978), donde las reglas, procedimientos formales y roles bien definidos son indispensables. En este tipo de cultura, los líderes actúan como coordinadores y organizadores, asegurando que las tareas se realicen de manera eficiente y controlada, la jerarquía es clara, con líneas de autoridad bien delineadas, facilitando la toma de decisiones centralizada y la realización de procesos repetitivos. El foco principal es la eficiencia operativa, control y previsibilidad, lo que convierte a esta cultura en ideal para organizaciones que operan en entornos estables y regulados, como agencias gubernamentales, hospitales y bancos.

Hofstede (1991), analiza la cultura organizacional como un reflejo de los principios culturales nacionales de sus miembros, sosteniendo que dichos valores inciden de manera significativa en el comportamiento dentro de la organización. Se menciona que la cultura organizacional se ve influenciada por factores como (a) la distancia al poder, referente al nivel de los individuos menos influyentes de una organización o sociedad que aceptan y anticipan a la distribución desigual del poder. En culturas que se distinguen por presentar un alto grado de distancia al poder, las jerarquías son establecidas de forma clara y aceptadas sin objeciones. La dimensión del individualismo frente al colectivismo analiza el grado de integración de los individuos en grupos dentro de una sociedad. (b) En culturas individualistas, se caracteriza por el cuidado propio y el de las familias cercanas, donde se enfatiza la independencia y autonomía. Por el contrario, en las culturas colectivistas, los individuos forman parte de grupos sólidos y unidos, frecuentemente amplios, los cuales los resguardan a cambio de fidelidad.

(c) Aversión a la incertidumbre, los integrantes de una cultura se ven afectados por la incertidumbre o ambigüedad y han establecido creencias e instituciones con el fin de prevenir dichas circunstancias. Las culturas con alta aversión a la incertidumbre tienden a tener reglas estrictas y políticas claras para minimizar la incertidumbre, prefieren la estabilidad y previsibilidad. Por otro lado, las culturas con baja aversión a la incertidumbre son más tolerantes con el cambio y ambigüedad, y tienen menos reglas formales. Cada una de estas dimensiones afecta cómo se organizan las relaciones dentro de la empresa y cómo se toman las decisiones, las organizaciones que operan en entornos multiculturales deben tener en cuenta estas diferencias para gestionar de

manera eficaz los equipos globales. Entender cómo los valores culturales influyen en el CO es esencial para desarrollar una cultura corporativa inclusiva, equitativa y eficaz.

Deal y Kennedy (1982), sostienen que la cultura organizacional puede ser definida como la forma en que se llevan a cabo las prácticas en esta entidad, destacando que los valores de la organización influyen en la conducta de la gente en su cotidianidad, se expresa mediante los ritos, rituales y ceremonias que fortalecen los valores fundamentales de la empresa. Además, destacan que las historias y mitos que se transmiten entre los colaboradores ayudan a definir la identidad organizacional y a crear un sentido de pertenencia. Una cultura sólida mejora la eficiencia operativa y proporciona a los trabajadores una estructura clara sobre qué comportamientos son aceptables y qué se espera de ellos.

El ejército de los Estados Unidos es un claro ejemplo de cómo las teorías de Deal y Kennedy (1982), sobre la cultura organizacional se manifiestan en una organización, en esta institución, los ritos, rituales y ceremonias juegan un papel fundamental en la consolidación de sus valores y cohesión interna. Las ceremonias de graduación en las academias militares, ascensos y retiros celebran los logros individuales y refuerzan los valores de honor, deber y lealtad, recordando a todos los miembros del Ejército la importancia de estos principios.

Las historias y mitos también son esenciales para la cultura del Ejército, las narraciones sobre héroes militares y batallas históricas, como las hazañas del General George Patton o épicas batallas de la Segunda Guerra Mundial, se transmiten de generación en generación. Estas historias inspiran y motivan a los soldados, creando un profundo sentido de pertenencia y orgullo entre los miembros del Ejército. Los valores y creencias, como el honor, coraje y compromiso, son inculcados desde el entrenamiento básico y se refuerzan continuamente a través de la formación y operaciones diarias, estos valores guían el comportamiento de los soldados y son fundamentales para la identidad organizacional.

Además, la red cultural del Ejército es muy fuerte, los veteranos y oficiales de alto rango desempeñan un papel crucial, a través de mentorías y el ejemplo personal, estos líderes ayudan a mantener y fortalecer la cultura del Ejército, asegurando que los valores y tradiciones se perpetúen. El ejército de los Estados Unidos ejemplifica cómo una cultura organizacional sólida, basada en ritos, historias, valores y una fuerte red cultural, pueden mejorar la eficiencia operativa y proporcionar al personal una estructura clara sobre qué comportamientos son aceptables y qué se espera de ellos dentro de la organización.

La cultura organizacional aparte de ser un conjunto de normas visibles, son también un sistema profundo de valores y creencias que moldean el comportamiento dentro de la organización. Esta cultura evoluciona en respuesta a los cambios del entorno, requiriendo que las organizaciones adapten sus valores y creencias sin perder su identidad, los líderes juegan un papel necesario en este proceso, son quienes transmiten y refuerzan los comportamientos deseados.

La creación y el sostenimiento de una cultura organizacional

Es un proceso continuo que necesita la colaboración de líderes y colaboradores, inicia al establecer los valores, normas y comportamientos que reflejan la identidad de la organización. Sin embargo, no es suficiente definir la cultura; es necesario reforzarla constantemente a través de las decisiones, políticas y acciones diarias que toman los líderes, el objetivo es lograr que los valores se mantengan a lo largo del tiempo, adaptándose a cambios, pero conservando la esencia que define a la organización y su visión a largo plazo.

Schein (2010), plantea que la creación de una cultura organizacional comienza cuando los líderes fundadores establecen una serie de supuestos básicos guiando la forma que los colaboradores deben pensar y actuar dentro de la empresa. Estos supuestos son el resultado de experiencias que los fundadores han tenido mientras intentaban resolver problemas de adaptación externa e integración interna, los valores y normas que emergen de estas experiencias forman la base de la cultura, y a medida que estos supuestos básicos se comprueban exitosos, se transmiten a los nuevos trabajadores. El sostenimiento de la cultura requiere un liderazgo fuerte que refuerce estos valores a través de prácticas coherentes y ejemplares. También menciona que la cultura es algo que evoluciona y debe adaptarse a los nuevos retos que enfrenta la organización, exigiendo un equilibrio entre preservar valores fundamentales y adaptarse a nuevas realidades del entorno.

Robbins y Judge (2009), explican que la creación de una cultura organizacional depende de los líderes y prácticas establecidas desde el inicio de la organización. Para que una cultura se mantenga en el tiempo, es necesario que los valores y creencias sean transmitidos a través de rituales, símbolos e historias compartidas, el liderazgo tiene un papel crucial en este proceso, debido a que los comportamientos que los líderes modelan se replican a lo largo de toda la estructura organizacional, la cultura se refuerza mediante la contratación y desarrollo del personal que compartan los valores organizacionales, contribuyendo a la cohesión interna y mantenimiento de la cultura.

Cameron y Quinn (2011), señalan la creación de una cultura organizacional dependiente de la capacidad de los líderes para definir comportamientos y normas que se deben promover dentro de la organización. Estos autores introducen el modelo de los valores competitivos, donde cada tipo de cultura se sostiene a través de comportamientos específicos que refuerzan los valores dominantes. Para sostener una cultura organizacional, es esencial diseñar sistemas de recompensas y castigos que refuercen los comportamientos deseados, las organizaciones con culturas sólidas, los colaboradores son recompensados por cumplir con los objetivos y por comportarse de acuerdo con los valores establecidos, asegurando que estos se perpetúen a largo plazo.

Hofstede (1991), indica que la cultura organizacional está fuertemente influenciada por valores y miembros de la organización, estos valores determinan cómo se crean las normas y comportamientos dentro de la empresa. Una vez que la cultura está establecida, su sostenimiento depende de la coherencia en la aplicación de políticas y

prácticas que refuercen los valores. La globalización y diversidad dentro de las organizaciones han hecho que la creación y sostenimiento de una cultura sean procesos más complejos, ya que las organizaciones deben equilibrar sus valores internos con las diferencias culturales externas.

Para Kotter y Heskett (1992), la creación de una cultura organizacional efectiva está vinculada a la habilidad de la empresa para ajustarse a las transformaciones en el entorno externo. Las organizaciones con culturas fuertes, pero flexibles, tienden a ser más exitosas a largo plazo, la clave para sostener una cultura organizacional, según Kotter y Heskett, es la capacidad de los líderes para promover una cultura de adaptabilidad sin sacrificar los valores fundamentales de la empresa, a través de una comunicación constante y clara sobre los valores organizacionales, y mediante la implementación de políticas que refuercen esos valores, los líderes pueden garantizar que la cultura se mantenga viva y relevante en el tiempo, a pesar de los cambios en el entorno.

La cultura organizacional es un mecanismo evolutivo que adapta a las organizaciones de manera consciente a su entorno externo, así como las especies se adaptan al ambiente, las organizaciones podrían estar evolucionando culturalmente a través de decisiones y comportamientos acumulativos de los colaboradores, generando una simbiosis entre el entorno externo y valores internos, este proceso adaptativo permitiría a la cultura ajustarse en respuesta a cambios planeados y fuerzas externas no anticipadas.

Cómo aprenden la cultura los trabajadores

Los trabajadores aprenden la cultura organizacional a través de un proceso continuo de socialización, que incluye interacciones formales como informales, desde el momento en que se incorporan a la organización, los colaboradores comienzan a absorber valores y normas que definen cómo deben comportarse, este aprendizaje ocurre mediante la observación, retroalimentación y experiencias compartidas con compañeros y líderes, la forma en que los trabajadores aprenden y adoptan la integración y alineación con los objetivos estratégicos de la empresa son influenciadas por la cultura organizacional.

Schein (2010), sostiene que los trabajadores aprenden la cultura organizacional principalmente a través de la socialización, que incluye procesos formales como la inducción, capacitación y retroalimentación, así como interacciones informales con compañeros y líderes, los colaboradores observan el comportamiento de sus superiores para entender qué acciones son valoradas y qué comportamientos son aceptables dentro de la organización. Los nuevos trabajadores deben pasar por un proceso de aprendizaje que implica ajustarse a las normas no escritas y supuestos profundos que guían el CO, este proceso de socialización permite que los trabajadores interpreten la cultura de la empresa y se comprometan con ella contribuyendo a su sostenimiento.

Robbins y Judge (2009), explican que los trabajadores aprenden la cultura organizacional a través de una serie de mecanismos que incluyen historias, rituales,

símbolos y lenguaje. Las historias sobre eventos y personas clave dentro de la organización sirven como una herramienta para transmitir los valores y creencias que definen la cultura. Los rituales, como las ceremonias de reconocimiento o reuniones recurrentes, refuerzan los comportamientos deseados y ayudan a los colaboradores a internalizar principios organizacionales. Los símbolos visibles, como espacios de trabajo o códigos de vestimenta, comunican aspectos importantes de la cultura, estos mecanismos proporcionan una estructura que ayuda al personal a entender qué se espera de ellos dentro de la organización.

Cameron y Quinn (2011), sugieren que la cultura organizacional se aprende principalmente a través de la participación en las actividades y rutinas diarias de la empresa, los colaboradores aprenden valores y normas mediante la retroalimentación que reciben sobre su comportamiento y observación de cómo actúan sus líderes y compañeros. Además, el aprendizaje de la cultura no es un proceso pasivo, requiere la internalización de los comportamientos y normas organizacionales, a medida que los trabajadores participan en las soluciones de problemas que se puedan visualizar en una organización, se ven en la facilidad de aprender a actuar de acuerdo con los valores predominantes de la organización y reforzar la cultura a través de su comportamiento.

Deal y Kennedy (1982), argumentan que los trabajadores aprenden la cultura organizacional principalmente a través de historias y mitos que circulan dentro de la empresa, estas historias, que a menudo describen eventos pasados significativos, proporcionan ejemplos concretos de cómo el personal debe comportarse y qué valores son importantes dentro de la organización, la cultura se transmite mediante ceremonias y rituales, que refuerzan valores centrales de la empresa y proporcionan a los colaboradores una experiencia tangible de la cultura, a través de estas experiencias, los trabajadores internalizan comportamientos deseados y aprenden a actuar de acuerdo con las expectativas organizacionales.

Van Maanen y Schein (1977), describen el proceso de socialización organizacional como una serie de etapas que los trabajadores atraviesan mientras aprenden la cultura de la empresa, estos autores sugieren que los nuevos colaboradores primero desarrollan expectativas sobre la organización y luego, a través de sus experiencias diarias, ajustan su comportamiento para alinearse con los valores y normas predominantes, el proceso de socialización incluye la capacitación formal e interacciones cotidianas con los equipos de trabajo y líderes, lo que permite a los trabajadores aprender las reglas explícitas, supuestos y valores subyacentes que forman la base sólida organizacional.

El aprendizaje de la cultura organizacional es la integración progresiva y práctica de los trabajadores en el entorno organizacional. A medida que los individuos observan e interactúan, su capacidad para adaptarse a los valores de la empresa fortalece la cohesión interna, esto les otorga un rol activo en la evolución de la cultura, de esta manera, los colaboradores se convierten en agentes de cambio, impulsando ajustes necesarios para que la organización se mantenga alineada con las exigencias del entorno.

1.2.4 Cambio organizacional y manejo de la tensión

El cambio organizacional es un proceso inevitable en la vida de cualquier empresa, impulsado por la necesidad de adaptarse a un entorno dinámico y competitivo, sin embargo, el cambio es más que un evento técnico o estructural, involucra a los colaboradores, quienes experimentan diversas tensiones a lo largo del proceso de trabajo. Administrar el cambio implica entender fuerzas internas y externas que lo impulsan, preparar al talento humano para asumir nuevas formas de trabajo y gestionar adecuadamente la resistencia natural que suele surgir, el éxito del cambio depende de la capacidad de los líderes para guiar a la organización en un proceso que, aunque puede ser complejo por variables dependientes (sociales, políticos, económicos, ambientales), puede resultar transformador.

Fuerzas para el cambio organizacional

El cambio organizacional está impulsado por una combinación de fuerzas externas e internas que requieren una adaptación constante. Las fuerzas externas incluyen cambios en el entorno macroeconómico, avances tecnológicos, competencia global y regulaciones gubernamentales. Internamente, las organizaciones también enfrentan presiones, como la obligación de mejorar la eficiencia operativa, ajustar la cultura organizacional o renovar la estrategia para mantenerse relevantes en el mercado.

Lewin (1951), desarrolló su modelo de cambio basado en la teoría de campo, en la que argumenta que el comportamiento organizacional es un equilibrio entre fuerzas que impulsan el cambio y fuerzas que lo restringen. Las fuerzas impulsoras, como la competencia, tecnología o expectativas cambiantes del mercado empujan a la organización hacia la adaptación, sin embargo, existen fuerzas restrictivas que buscan mantener el statu quo, como estructuras rígidas, cultura organizacional conservadora o temor al cambio. El autor sugiere un proceso de tres etapas para gestionar el cambio: descongelar el estado actual, introducir el cambio y finalmente recongelar el nuevo estado, consolidando los avances logrados, este modelo enfatiza la necesidad de reducir resistencias antes de implementar cualquier cambio significativo, asegurando una transición exitosa.

Kotter (1996), identifica que la fuerza principal que impulsa el cambio en las organizaciones es la necesidad de adaptación a un entorno externo cambiante. Propone un enfoque de ocho pasos que aborda aspectos emocionales como estratégicos del cambio, cada paso subraya la importancia de la comunicación, liderazgo efectivo y compromiso continuo para que el cambio sea implementado y sostenido a largo plazo

(1) *Crear un sentido de urgencia:* consiste en crear una necesidad clara e inminente para el cambio. Kotter sostiene que el cambio no puede ocurrir sin un sentido de urgencia entre los líderes y colaboradores, para que esto suceda, los líderes deben

destacar amenazas actuales, futuras y oportunidades que enfrenta la organización, tanto internas como externas. La urgencia genera un sentido de propósito compartido y motiva a los colaboradores a tomar acción inmediata

(2) *Formar una coalición poderosa:* una vez establecida la urgencia, el siguiente paso es formar un equipo fuerte y cohesionado que lidere el cambio, contar con líderes clave de diferentes niveles y áreas dentro de la organización que estén comprometidos con el cambio. Esta coalición debe tener la credibilidad y poder suficientes para influir en el resto de la organización y guiar el proceso de transformación.

(3) *Desarrollar una visión clara:* el cambio necesita una visión convincente que guíe los esfuerzos de transformación, esta visión proporciona una dirección clara y alinea las decisiones y esfuerzos dentro de la organización. Una visión efectiva debe ser fácil de comunicar y entender por todos los niveles de la organización, de modo que inspire y motive a los colaboradores.

(4) *Comunicar la visión:* una vez creada la visión, el siguiente paso es comunicarla ampliamente en toda la organización, la visión del cambio debe repetirse en todas las oportunidades posibles para asegurarse de que todos la entiendan y puedan adoptarla. La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace por parte de los líderes es clave para evitar la confusión o falta de credibilidad.

(5) *Eliminar obstáculos: en esta etapa:* es necesario identificar y eliminar las barreras que impiden la implementación del cambio, los obstáculos pueden ser estructurales, culturales o incluso comportamientos individuales que interfieren con la transformación. El autor recomienda capacitar a los colaboradores, ajustar estructuras o procesos organizacionales y empoderar a las personas para que tomen decisiones alineadas con la visión del cambio.

(6) *Generar victorias a corto plazo:* las transformaciones organizacionales suelen llevar tiempo, y es fácil que los colaboradores pierdan la motivación si no ven resultados inmediatos, por lo tanto, es esencial planificar y celebrar victorias a corto plazo, estas victorias muestran el progreso del cambio, refuerzan el compromiso de los colaboradores y proporcionan evidencia de que los esfuerzos están dando fruto.

(7) *Consolidar el cambio:* en este apartado, es crucial mantener el impulso y continuar con las iniciativas de cambio. El autor advierte contra el riesgo de declarar victoria demasiado pronto, lo que podría llevar a una regresión a los viejos hábitos, es necesario seguir eliminando barreras, alineando procesos y sistemas, consolidando los logros para que el cambio sea sostenible a largo plazo.

(8) *Anclar el cambio en la cultura organizacional:* esto significa asegurarse que los nuevos comportamientos y procesos se mantengan y se integren profundamente en la organización. Los líderes deben seguir reforzando valores y prácticas que sustentan el cambio, reconociendo públicamente comportamientos que apoyan la nueva cultura y asegurando que futuras decisiones organizacionales se alineen con los nuevos principios.

Dunphy y Stace (1993), subrayan que el cambio es impulsado por factores externos, como la globalización o avances tecnológicos, también por cambios internos relacionados con la dinámica de poder y expectativas de los colaboradores. El liderazgo

es importante para identificar fuerzas internas de cambio y gestionarlas de manera eficaz, un liderazgo fuerte y adaptable puede identificar oportunidades dentro de la organización y modificar su estrategia para enfrentar los desafíos antes que se conviertan en crisis, este enfoque sugiere que las organizaciones deben ser proactivas en la gestión del cambio, en lugar de simplemente reaccionar a las presiones externas.

Nadler et al. (1997), ven el cambio como un equilibrio entre fuerzas reactivas y proactivas, las fuerzas reactivas, como las crisis económicas o cambios regulatorios, suelen obligar las organizaciones a adaptarse, sin embargo, las empresas exitosas son aquellas que anticipan las fuerzas externas y adoptan un enfoque proactivo hacia el cambio, estas organizaciones adelantan las circunstancias externas antes que las obliguen a actuar, implementan cambios estratégicos, convirtiendo el cambio en una ventaja competitiva.

Burnes (2004), propone que el cambio organizacional abarca más que una respuesta a las presiones externas o eventos puntuales, esta es parte de un proceso evolutivo interno. Según este enfoque, las organizaciones son sistemas vivos que evolucionan y se adaptan a medida que los colaboradores responden a nuevos desafíos y oportunidades. Es erróneo considerar las fuerzas para el cambio como estáticas, están en constante interacción, lo que exige una innovación continua y adaptación constante dentro de la organización, enfrentar estas fuerzas radica en el desarrollo de una cultura organizacional resiliente y adaptable.

Administración del cambio planeado

El cambio planeado se refiere a un proceso deliberado y estratégico que una organización decide transformar aspectos específicos de su estructura, cultura o procesos para mejorar su desempeño o adaptarse a un entorno cambiante, este enfoque es sistemático y requiere un liderazgo que guíe a la organización desde su estado actual hacia el estado deseado. A diferencia del cambio reactivo, que se desencadena por eventos inesperados, el cambio planeado implica una visión clara, objetivos definidos y una estrategia detallada para asegurar la transición sin afectar negativamente el rendimiento de la organización.

Lewin (1951), propone su modelo de tres fases para el cambio planeado: descongelar, cambiar y recongelar. En la fase de descongelar, se busca romper las barreras existentes y preparar a la organización para el cambio, creando un sentido de urgencia y motivando los colaboradores para aceptar la transformación. Durante la fase de cambio, se implementan nuevas estructuras, procesos o comportamientos que la organización necesita para avanzar, y en la fase de recongelar, se consolidan los cambios para asegurar que se mantengan a largo plazo, en esta se destaca la importancia de un proceso de cambio que esté gestionado para evitar retrocesos.

Kotter (1996), enfatiza la creación de una visión convincente como parte fundamental para movilizar a la organización hacia el cambio, debe involucrar a todo el

personal y sin limitarse a la alta dirección, la clave está en mantener la comunicación constante sobre la visión, de modo que todos los colaboradores entiendan el propósito del cambio y se alineen con los nuevos objetivos, también empoderar los colaboradores para que tomen acciones que apoyen el proceso de cambio y evitar la aparición de resistencias.

Beckhard y Harris (1987), desarrollaron un modelo integral para la administración del cambio planeado, conocido como la “Fórmula del Cambio”, centrado en evaluar y aumentar la probabilidad de éxito dentro de las organizaciones. La fórmula se expresa matemáticamente como $D \times V \times FS > R$, los elementos se entienden de la siguiente manera: (D) “insatisfacción” con el estado actual es el primer elemento crucial en la fórmula del cambio, esta insatisfacción puede surgir de diversas fuentes, como la baja productividad, insatisfacción de los clientes, competencia creciente o ineficiencia operativa, esta insatisfacción debe ser lo suficientemente significativa para motivar a la organización a considerar seriamente la necesidad de un cambio.

Sin una insatisfacción palpable, es poco probable que los miembros de la organización sientan la urgencia de abandonar el statu quo, (V) “visión” de un estado futuro deseado es el segundo componente esencial. Una visión clara y convincente proporciona una dirección y un propósito para el cambio, esta debe ser inspiradora y alcanzable, comunicar claramente cómo será el futuro una vez que se haya implementado el cambio, actúa como una guía que alinea la colaboración de cada integrante de la organización, asegurando que todos trabajen hacia un objetivo común, (FS) “primeros pasos” hacia la visión son las acciones iniciales que se deben tomar para comenzar el proceso de cambio.

Estos pasos deben ser concretos, específicos y factibles, los primeros pasos son para generar impulso y credibilidad en el proceso de cambio, siendo éxitos pueden ayudar a construir confianza y demostrar que el cambio es posible, a su vez puede reducir la resistencia y aumentar el apoyo entre los miembros de la organización, “resistencia” al cambio es un factor crítico que puede obstaculizar el éxito de cualquier iniciativa de cambio, esta puede provenir de diversas fuentes, como el miedo a lo desconocido, pérdida de control, incertidumbre sobre el futuro o comodidad con el estado actual.

Para superar esta resistencia, se necesita involucrar los miembros de la organización en el proceso de cambio, comunicando claramente la visión y beneficios del cambio, proporcionando apoyo y recursos para ayudar a los colaboradores a adaptarse. Aparte de los elementos de la fórmula del cambio, Beckhard y Harris, destacan la evaluación continua durante todo el proceso de cambio. Implica monitorear progresos, identificar y superar barreras, realizar ajustes según sea necesario, esto permite a la organización ser flexible y adaptarse a nuevos desafíos y oportunidades, asegurando que el cambio se mantenga en el camino correcto y logren objetivos deseados.

Cameron y Green (2012), resaltan la importancia de la gestión emocional durante el proceso de cambio planeado, según estos el cambio depende de una planificación técnica eficaz, pero también de la capacidad de líderes para manejar emociones y

tensiones que emergen entre los colaboradores, la resiliencia emocional y apoyo psicológico son elementos críticos para el éxito del cambio planeado, ya que los colaboradores que se sienten apoyados y comprendidos tienen más probabilidades de aceptar los cambios y participar activamente en su implementación. Hiatt (2006), creador del modelo ADKAR que destaca la importancia de gestionar tanto los aspectos técnicos como los humanos del cambio, asegurando que los colaboradores estén capacitados y comprometidos para que el cambio sea efectivo y sostenible, introduce un enfoque práctico para la administración del cambio planeado, dividiendo el proceso en cinco elementos clave:

(1) *Conciencia (Awareness)*: la necesidad del cambio es el primer paso crucial en el modelo ADKAR, este elemento se centra en comunicar claramente por qué el cambio es necesario, los colaboradores deben entender las razones detrás del cambio, beneficios esperados y consecuencias de no implementarlo. La falta de conciencia puede resultar en resistencia y falta de compromiso, por tanto, los líderes necesitan proporcionar información transparente y convincente para generar un sentido de urgencia y preparar a la organización para el cambio.

(2) *Deseo (Desire)*: implica motivar a los colaboradores para que se comprometan con el proceso de cambio, el deseo puede ser influenciado por factores como la cultura organizacional, relaciones interpersonales, e incentivos personales. Los líderes deben trabajar para crear un entorno que fomente el deseo de cambio, abordando preocupaciones y motivaciones individuales de los colaboradores, esto puede incluir la identificación de campeones del cambio y creación de incentivos que alineen los intereses personales con los objetivos organizacionales.

(3) *Conocimiento (Knowledge)*: se centra en proporcionar la formación e información necesarias para que los colaboradores puedan implementar el cambio, puede incluir capacitación formal, talleres, manuales y recursos en línea. El conocimiento abarca las habilidades técnicas necesarias, comprensión de los nuevos procesos y comportamientos requeridos, sin el conocimiento adecuado, los colaboradores pueden sentirse inseguros y no estar preparados para adoptar los cambios.

(4) *Habilidad (Ability)*: busca desarrollar competencias y capacidades necesarias para llevar a cabo el cambio, la habilidad se adquiere a través de la práctica y experiencia, los líderes deben proporcionar oportunidades para que los colaboradores practiquen y perfeccionen nuevas habilidades en un entorno de apoyo, esto puede incluir la asignación de mentores, creación de equipos de apoyo y provisión de recursos adicionales para facilitar el aprendizaje continuo.

(5) *Refuerzo (Reinforcement)*: se centra en asegurar que los cambios se mantengan y se integren en la cultura organizacional, puede incluir el reconocimiento y recompensa de los comportamientos deseados, la evaluación continua del progreso e implementación de sistemas de retroalimentación. Sin un refuerzo adecuado, existe el riesgo que los colaboradores vuelvan a sus antiguos hábitos y comportamientos, por tanto, los líderes deben establecer mecanismos para sostener el cambio y fomentar una cultura de mejora continua.

El cambio organizacional planeado depende de factores estructurales o emocionales que están condicionadas por la capacidad de aprendizaje colectivo, a medida que los colaboradores enfrentan el cambio, la organización genera un aprendizaje compartido que fortalece su habilidad para enfrentar futuros desafíos, este proceso de retroalimentación colectiva crea una memoria organizacional que facilita la adaptación continua, haciendo que cada cambio sea una oportunidad para evolucionar, en vez de ser un evento aislado de transformación.

Resistencia al cambio organizacional

Es un fenómeno natural que ocurre en cualquier proceso de transformación dentro de las organizaciones, los colaboradores, al enfrentarse a nuevas formas de trabajo, incertidumbre o cambios en sus rutinas, pueden mostrar resistencia que se manifiesta de manera activa o pasiva. Comprender las razones detrás de esta resistencia es crítico para lograr gestión deseada, esta puede surgir por temor a lo desconocido, pérdida de poder o estatus, falta de confianza en los líderes o simplemente por una inclinación natural hacia el mantenimiento del statu quo. Para que el cambio sea viable, las organizaciones deben identificar estas resistencias tempranamente y desarrollar estrategias para mitigarlas.

Según Kotter y Schlesinger (1979), la resistencia puede ser abordada a través de la comunicación clara, la inclusión de los colaboradores en el proceso de cambio, la negociación para minimizar las pérdidas percibidas y, en algunos casos, mediante la coerción si la resistencia es extrema. Los autores proponen cuatro razones principales para comprender la resistencia al cambio: (1) la falta de información adecuada, esta puede llevar a malentendidos sobre el propósito y beneficios del cambio, los colaboradores pueden estar sin entender por qué es necesario el cambio o son desconfiados de los líderes que lo impulsan, esta desconfianza puede ser el resultado de experiencias pasadas negativas o de una comunicación deficiente. (2) Interés propio parroquial (como estatus o seguridad), este tipo de resistencia surge cuando los colaboradores temen perder algo de valor personal debido al cambio.

(3) Diferentes valoraciones, los colaboradores pueden tener diferentes evaluaciones de la situación y dejar de ver la necesidad del cambio, pueden creer que el estado actual de las cosas es adecuado y que el cambio no es necesario. Esta resistencia puede ser especialmente fuerte si los colaboradores están sin involucrarse en el proceso de toma de decisiones. (4) Baja tolerancia al cambio, algunas personas tienen una baja tolerancia al cambio debido a su miedo a lo desconocido y la preferencia por mantener el statu quo, estos individuos pueden sentirse abrumados por la incertidumbre y posibilidad de tener que aprender nuevas habilidades o adaptarse a nuevas formas de trabajar.

Dent y Goldberg (1999), argumentan que la resistencia al cambio es un término malinterpretado, los colaboradores no resisten al cambio en sí mismo, sino que se

oponen a las consecuencias negativas que perciben asociadas con el cambio, la resistencia surge cuando los colaboradores creen que el cambio afectará negativamente su rol, sus relaciones o su seguridad. Los líderes deben abordar esta resistencia sin la imposición de cambios, en su lugar proporcionar un marco positivo que ayude los colaboradores a ver los beneficios del cambio para ellos y para la organización, la clave es cambiar la percepción de consecuencias del cambio.

Piderit (2000), adopta una visión multidimensional de la resistencia al cambio, argumentando que no es un fenómeno puramente negativo, la resistencia puede tener componentes emocionales, cognitivos y conductuales, un colaborador puede sentirse incómodo emocionalmente con el cambio, pero al mismo tiempo entender cognitivamente que es necesario, lo que puede llevar a una ambivalencia que se refleja en su comportamiento, esta visión sugiere que la resistencia al cambio es más compleja de lo que parece y requiere un enfoque diferenciado que aborde las emociones, creencias y comportamientos de los colaboradores de manera integral.

Ford et al. (2008), plantean que la resistencia al cambio en lugar de ser vista como un obstáculo, es una fuente de información valiosa, según estos autores, los colaboradores que resisten el cambio suelen tener información sobre aspectos que podrían estar mal ejecutados o que podrían generar resultados indeseados. Por tanto, en lugar de suprimir la resistencia, los líderes deben analizarla y utilizarla para ajustar el proceso de cambio, esta perspectiva redefine la resistencia como una forma de retroalimentación que puede mejorar el proceso de transformación, siempre que los líderes sean capaces de escuchar y adaptar sus estrategias.

La resistencia al cambio aparte de ser una reacción individual o colectiva podría verse como un mecanismo de equilibrio interno dentro de la organización, este mecanismo surge para proteger la coherencia cultural y preservar valores esenciales frente a transformaciones disruptivas. En lugar de considerarla únicamente como una barrera, la resistencia puede actuar como una forma de autorregulación organizacional, garantizando que los cambios aseguren la identidad y estabilidad del sistema organizativo.

Enfoques para administrar el cambio organizacional

Administrar el cambio organizacional requiere un enfoque integral que considere los aspectos técnicos como los humanos, existen diferentes modelos y enfoques que las organizaciones pueden utilizar para facilitar la transición, minimizar la resistencia y asegurar la implementación de nuevos procesos, estructuras o comportamientos. Los enfoques más efectivos tienden a ser aquellos que logran alinear los objetivos estratégicos del cambio con las necesidades emocionales y profesionales del talento humano, estos enfoques ayudan a que los colaboradores se sientan comprometidos y apoyados durante el proceso de cambio.

Hiatt (2006), desarrolló el modelo ADKAR, se centra en cinco fases esenciales para la gestión del cambio: Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Refuerzo. Este enfoque pone un énfasis especial en el aspecto humano del cambio, sugiriendo que los líderes deben asegurarse de que los colaboradores entiendan la necesidad del cambio (conciencia), quieran participar en el proceso (deseo), posean el conocimiento para implementar los cambios (conocimiento), tengan las habilidades necesarias (habilidad), y que estos cambios sean reforzados para garantizar su sostenibilidad (refuerzo).

ADKAR ayuda a alinear las emociones y capacidades de los colaboradores con las metas del cambio, por ejemplo, Kachian et al. (2018), exploraron como el modelo ADKAR fue manejado para gestionar el cambio organizacional entre las enfermeras en los hospitales iraníes, centrándose específicamente en la introducción de un nuevo sistema Kardex de enfermería. El modelo ADKAR demostró ser una herramienta eficaz para evaluar la preparación de las enfermeras para el cambio, destacó las áreas de fortaleza, como la conciencia y capacidad de las enfermeras de adoptar el nuevo sistema Kardex, al tiempo que llamó la atención sobre la necesidad de mejores estrategias de refuerzo.

Kotter (1996), propone un enfoque más detallado para la gestión del cambio, estructurado en ocho pasos, incluyendo la creación de una urgencia para el cambio, formación de una coalición poderosa, desarrollo de una visión clara, comunicación continua de esta visión, eliminación de obstáculos, generación de victorias a corto plazo, consolidar los cambios y finalmente, anclarlos en la cultura organizacional, se resalta la importancia de mantener el impulso durante todo el proceso de cambio, asegurándose de que líderes y colaboradores estén comprometidos con la visión del cambio.

Laig y Abocejo (2021), hicieron un estudio de caso sobre una empresa minera en Filipinas, donde se aplicó el modelo de ocho pasos de Kotter para orientar una iniciativa de gestión del cambio, el proyecto tenía como objetivo mejorar la productividad y reducir costos operativos después de varios años de bajo rendimiento y se aplicaron los ocho pasos para abordar los desafíos.

La iniciativa tuvo un gran éxito, más del 75 % de las partes interesadas coincidieron que cada uno de los pasos se implementaron adecuadamente, entre los logros notables a corto plazo se encuentran el aumento eficiente del ciclo de camiones y reducción del consumo de energía en las operaciones. Sin embargo, el paso final (integrar el cambio en la cultura organizacional) fue el menos exitoso, con un 78,3 % de acuerdo, indicando que hay margen de mejora para mantener el cambio a largo plazo. El estudio concluyó que el modelo de ocho pasos de Kotter es eficaz para impulsar el cambio organizacional, pero el éxito depende en gran medida de un seguimiento constante, en particular para lograr que la nueva cultura perdure.

Lewin (1951), desarrolló el modelo clásico de tres fases para administrar el cambio: descongelar, cambiar y recongelar. Este enfoque comienza con la fase de descongelar, en la cual se rompe la resistencia inicial al cambio mediante la comunicación y la creación de un sentido de urgencia. La fase de cambiar implica implementar las nuevas ideas, procesos o comportamientos que se requieren, mientras que la fase de recongelar busca consolidar estos cambios para que se mantengan a largo plazo.

Este modelo sigue siendo relevante en muchos contextos actuales debido a su simplicidad y enfoque en la gestión de la resistencia inicial. Fawcett et al. (2008),

implementaron un proyecto de colaboración en la cadena de suministro con el modelo de tres fases de Lewin (descongelación, cambio y recongelación) para ayudar las organizaciones a mejorar la colaboración entre los miembros de la cadena de suministro. La fase de descongelación del modelo se desencadenó al reconocer la necesidad de cambio, como la pérdida de participación en el mercado o el enfrentamiento a una nueva competencia, las empresas utilizaron técnicas de mapeo para crear una comprensión visual de su cadena de suministro, que ayudó a identificar comportamientos congelados e improductivos y permitió el compromiso con el cambio.

En la fase de cambio, las organizaciones implementaron iniciativas específicas, que incluyeron la mejora del intercambio de información, gestión de desarrollo del personal y establecimiento de medidas de desempeño, a menudo se utilizaron proyectos piloto para generar impulso y mostrar los primeros éxitos, ayudando a mitigar fuerzas de resistencia que podrían descarrilar los esfuerzos de cambio, en la fase de recongelación, las organizaciones apuntaron a consolidar y sostener la nueva cultura colaborativa. El enfoque en este caso fue incorporar la colaboración como una parte permanente del comportamiento organizacional, asegurando que los cambios realizados durante las fases anteriores se conviertan en parte de las nuevas normas operativas.

UNIDAD II.

FUNDAMENTOS E INTERVENCIÓN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)

La voluntad de mi parte y disposición de la otra parte, son necesarias para la promoción de un adecuado comportamiento, y más para ser intervenidos. Ramírez (2025).

2.1 El comportamiento individual

Se refiere a las acciones, actitudes, motivaciones y decisiones que el personal toma dentro de una organización, influenciadas por factores como la estructura organizacional, cultura corporativa, liderazgo, dinámicas de grupo y relaciones interpersonales. Estas conductas individuales desempeñan un papel crucial en el éxito general de la organización, afectando aspectos clave como la productividad, creatividad, cohesión grupal, en particular, la innovación dentro de la gestión de proyectos. Comprender el comportamiento organizacional individual permite a las empresas identificar y aprovechar factores que motivan al talento a ser más efectivos y a contribuir al éxito de los objetivos organizacionales.

Dentro del ámbito organizacional, el *intrapreneurship*, también conocido como el emprendimiento interno, destaca la importancia del comportamiento individual en el desarrollo y éxito de nuevos proyectos e innovaciones. Los colaboradores con un perfil *intrapreneurial* muestran una diferencia en tendencia hacia la proactividad, creatividad y disposición a asumir riesgos calculados, lo que los convierte en catalizadores clave para la generación de nuevas ideas, la optimización de procesos y la resolución innovadora de problemas. Estos individuos suelen ser capaces de identificar oportunidades dentro de la organización que otros podrían pasar por alto, proponiendo soluciones o iniciativas que pueden mejorar los procesos internos o abrir nuevos caminos estratégicos para la empresa.

La cultura organizacional puede actuar como un factor que potencia o limita la capacidad del personal para adoptar comportamientos emprendedores, una cultura organizacional que fomente el *intrapreneurship*, es decir, la autonomía, experimentación, toma de decisiones descentralizada y asunción de riesgos favoreciendo a aquellas personas con una inclinación natural hacia el emprendimiento, movilizar a aquellos con un perfil menos emprendedor. De esta manera, la cultura organizacional desempeña un papel moderador que puede amplificar los efectos del comportamiento intrapreneurial

individual, facilitando un entorno en el que la gente se sienta empoderada para innovar, proponer mejoras y contribuir al éxito de los proyectos.

De acuerdo con Elias et al. (2024), una cultura organizacional *intrapreneurial* tiene el potencial de aumentar significativamente las probabilidades de éxito en los proyectos, incluso en aquellos casos donde las personas presentan un perfil *intrapreneurial* menos desarrollado. Los autores manifiestan que la cultura organizacional fomenta la creatividad e iniciativa entre los colaboradores más emprendedores, puede activar y movilizar a aquellos que normalmente no muestran comportamientos emprendedores, esto sugiere que una cultura fuerte puede actuar como un facilitador que permite a las organizaciones capitalizar la diversidad de perfiles de *intrapreneurship* dentro de su fuerza laboral, potenciando el impacto positivo del comportamiento individual en el éxito de los proyectos.

Las características biográficas son factores personales que desempeñan un papel clave en el CO, entre ellas se encuentran la edad, género, estado civil y nivel educativo, las cuales influyen en distintos aspectos del desempeño laboral, la motivación y satisfacción. Por ejemplo, la edad suele asociarse con mayor experiencia y estabilidad, mientras que el género puede afectar la percepción de los roles debido a expectativas sociales, si bien estas características no determinan directamente el rendimiento, ejercen una influencia significativa en el comportamiento del personal, en consecuencia, en su desempeño en el trabajo (Robbins y Judge, 2017).

Es así como la habilidad del trabajador resulta crucial para definir su capacidad de ejecutar tareas con eficacia, las habilidades se clasifican en intelectuales, como el razonamiento y resolución de problemas, y físicas, que incluyen la destreza y coordinación. Las empresas modernas se centran en identificar y desarrollar estas habilidades a través de la capacitación y formación continua, lo que es esencial para enfrentar los cambios constantes en el entorno tecnológico y organizativo (Dessler, 2020), es así como la habilidad se convierte en un factor directo en la eficiencia y rendimiento de los trabajadores.

Buscando así una personalidad de los individuos que influya significativamente en el comportamiento dentro de la organización, la personalidad abarca una serie de rasgos psicológicos que permanecen relativamente estables, tales como la responsabilidad, extraversión y estabilidad emocional, estos rasgos determinan cómo los colaboradores manejan el estrés, colaboran con sus colegas y toman decisiones. Las personas con altos niveles de responsabilidad tienden a ser más organizadas y confiables, lo que las convierte en valiosas para trabajos que requieren precisión y compromiso, quienes presentan una elevada estabilidad emocional suelen adaptarse mejor a situaciones complejas o de presión, lo que favorece la armonía y rendimiento en el entorno laboral (Luthans, 2011).

Esto guiándose a través del aprendizaje, lo cual es un componente esencial en el CO, pues permite que los colaboradores adquieran nuevas competencias y conocimientos que mejoran su capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. A través del aprendizaje continuo, las personas desarrollan habilidades que los hacen más eficientes y competitivos, lo que también impacta positivamente en el crecimiento e innovación dentro de las organizaciones, en este sentido, el aprendizaje favorece el crecimiento individual, fortalece la capacidad de la organización para enfrentar desafíos y mantenerse a la vanguardia (Robbins y Coulter, 2020).

La fundamentación de un comportamiento organizacional interpersonal eficiente y equitativo, fortalece el desarrollo individual como el colectivo, permitiendo que el personal se adapte a los cambios, articulándose de manera eficiente y maximicen su potencial, al alinearse estratégicamente con los objetivos organizacionales, estas dimensiones generan un entorno laboral armonioso, y aseguran el cumplimiento de metas a largo plazo.

2.1.1 Personalidad y actitudes

La personalidad abarca el conjunto de atributos psicológicos que inciden en cómo piensa, actúa y siente una persona, haciéndola única y distintiva, estas características incluyen rasgos como la extroversión, introversión, apertura a nuevas experiencias, entre otros, son relativamente estables a lo largo del tiempo. La personalidad está influenciada por factores biológicos, el entorno y experiencias de vida, lo que permite que sea moldeada a lo largo del tiempo. Este concepto se puede analizar desde diversas perspectivas, como la psicología y filosofía, en donde se exploran sus orígenes y efectos en la interacción con el mundo y entorno social.

Según Tossici y De Luca Picione (2024), la formación de la personalidad puede relacionarse con el proceso de dar sentido al mundo que rodea al ser vivo, destacando la importancia de factores estéticos y afectivos en las primeras etapas de la comprensión pre-reflexiva, lo que conecta aspectos internos del sujeto con su relación con el entorno, este proceso de sentido se produce antes de que el sujeto adopte una postura reflexiva o consciente, indicando que la personalidad puede estar profundamente enraizada en experiencias y percepciones más primitivas y emocionales.

Fuentes de las diferencias en la personalidad

Hoy en día las diferencias de personalidad son fundamentales para comprender cómo los estilos de liderazgo pueden variar en función de diversas características individuales, la personalidad de un líder influye notablemente en su enfoque y en cómo interactúa con su equipo. Los líderes extrovertidos, por ejemplo, tienden a ser carismáticos y enérgicos, lo que les permite motivar e inspirar a su equipo con mayor facilidad, aquellos con personalidades introvertidas pueden optar por un enfoque más reflexivo y estratégico, priorizando la escucha activa y el análisis cuidadoso en su toma de decisiones, estas variaciones de personalidad afectan el estilo de liderazgo, la dinámica del equipo y cultura organizacional en general.

La personalidad se entrelaza con las expectativas y roles asignados históricamente a cada género, lo que contribuye a las diferencias en el liderazgo. Según Zárate-Torres et al. (2022), estas diferencias de personalidad se ven acentuadas por factores sociales y culturales que moldean cómo hombres y mujeres son percibidos en roles de liderazgo. Es común que los líderes masculinos sean vistos como más propensos a adoptar un estilo directivo o autoritario, mientras que las líderes femeninas a menudo son percibidas

como más colaborativas e inclusivas, fomentando un entorno de trabajo más abierto y participativo.

Además, la cultura organizacional juega un papel crucial en cómo se manifiestan estos estilos de liderazgo basados en la personalidad, en organizaciones con una estructura jerárquica, los líderes pueden sentirse presionados a adoptar un enfoque autoritario, lo que puede ser compatible con personalidades extrovertidas. En contraste, en ambientes de trabajo más horizontales y flexibles, tanto hombres como mujeres pueden sentirse más cómodos al emplear estilos de liderazgo que reflejan sus personalidades individuales, ya sea a través de la cooperación y trabajo en equipo o mediante la toma de decisiones autónoma y reflexiva.

Herencia y ambiente

La inteligencia es el resultado de una delicada interacción entre factores genéticos y ambientales, los factores hereditarios proporcionan las bases biológicas que predisponen a un individuo hacia ciertos niveles de capacidad cognitiva, mientras que el ambiente, compuesto por elementos como la educación, entorno familiar, experiencias sociales y culturales, juega un papel fundamental en cómo se expresan y desarrollan estas capacidades innatas. En este sentido, el ambiente puede potenciar o limitar el desarrollo intelectual, dependiendo de las oportunidades de aprendizaje y estimulación a las que esté expuesto el individuo, la interacción entre herencia y ambiente es dinámica, y su influencia conjunta determina el grado en que una persona puede desarrollar su potencial cognitivo, por lo tanto, para comprender completamente el desarrollo de la inteligencia, es necesario tener en cuenta ambos factores y cómo interactúan a lo largo del tiempo.

Migliorino (1974), examina el rol que juegan la herencia y el ambiente en el desarrollo de la inteligencia, destacando que ambos factores son esenciales y complementarios, desde su visión, la herencia establece una predisposición biológica en las capacidades cognitivas, mientras que el ambiente influye directamente en cómo se desarrollan y potencian estas capacidades, hay que centrarse en un aspecto para entender el desarrollo intelectual; el entorno, especialmente en condiciones de pobreza, puede limitar o favorecer el crecimiento cognitivo, comprender cómo la genética y el ambiente actúan conjuntamente es fundamental para explicar las diferencias en el desarrollo intelectual de los niños.

Personalidad y comportamiento

La forma en que las personas eligen cómo proceder y afrontan situaciones en su vida cotidiana se ve significativamente afectada, dentro de estos, los rasgos psicológicos y acciones derivadas de los mismos desempeñan un papel crucial en la manera en que se tratan diversos aspectos de la vida cotidiana. Incorpora la forma en que administran sus finanzas personales, su respuesta ante desafíos laborales, interacciones sociales y situaciones de estrés. Estos atributos internos configuran comportamientos fundamentales que pueden tener repercusiones significativas tanto en lo personal como en lo profesional.

En este sentido, la personalidad se refiere a los rasgos intrínsecos que determinan cómo una persona percibe el mundo y actúa en distintas situaciones. El comportamiento, refleja las decisiones y acciones que una persona toma como resultado de esos rasgos, estos dos aspectos son especialmente importantes en cuestiones financieras, en la forma en que se gestionan tareas diarias, toman decisiones y enfrentan situaciones inesperadas (Németh et al., 2020).

En las organizaciones, estos atributos de personalidad y conducta inciden en varios aspectos del entorno laboral, influenciando en responder antes los problemas, trabajo en equipo, gestión del estrés y capacidad de adaptación al cambio. Los colaboradores que exhiben rasgos como autocontrol y planificación tienden a mostrar mayor efectividad en la toma de decisiones y en el cumplimiento de plazos, lo cual resulta en una contribución positiva a la eficiencia organizativa. Las organizaciones que fomentan un entorno donde se aprecia el bienestar emocional y habilidades interpersonales suelen experimentar mejoras en la cohesión del equipo y productividad.

Concepto de las actitudes

Las actitudes son predisposiciones aprendidas que influyen en la forma en que las personas responden a objetos, ideas o situaciones específicas, y se ven afectadas por las experiencias, creencias y valores personales. Reflejan opiniones, juegan un papel clave en la toma de decisiones, especialmente en entornos complejos. De acuerdo con el modelo de valor-creencia-norma (VBN), las actitudes se desarrollan cuando las personas evalúan cómo sus acciones pueden impactar lo que consideran importante, guiándose por sus valores personales, están relacionadas con el comportamiento, lo que sugiere que una actitud favorable hacia un tema aumenta la probabilidad de que una persona actúe en consecuencia.

Según de Yta-Castillo et al. (2023), los valores personales, como la autotranscendencia y apertura, tienen un impacto positivo en las actitudes ambientales de los propietarios de empresas artesanales. Estas actitudes, desarrolladas a partir de valores personales, reflejan la visión de los individuos sobre el entorno, influyen en sus decisiones sobre la gestión ambiental de sus negocios. Las actitudes favorables hacia el ambiente incrementan la probabilidad que los individuos adopten comportamientos sostenibles, resaltando así su papel crucial en la interacción con el entorno y en la toma de decisiones responsables. Asimismo, dentro del ámbito organizacional, las actitudes de la gente pueden influir en la cultura empresarial y ambiente laboral, fomentando una atmósfera de cooperación y dedicación que resulta fundamental para la sostenibilidad a largo plazo de la entidad.

Actitudes y comportamiento

En el contexto organizacional, el comportamiento y actitudes de los colaboradores constituyen elementos fundamentales que definen la manera en que interactúan con sus colegas, abordan sus responsabilidades y aportan al logro de los objetivos empresariales. Estas actitudes comprenden aspectos tales como la motivación,

satisfacción laboral, compromiso y percepción del entorno laboral, mientras que el comportamiento se manifiesta en las acciones específicas llevadas a cabo en la organización, generando impacto en el ambiente laboral y su productiva.

En organizaciones de atención primaria de salud, donde las dinámicas de trabajo en equipo y el trato con los pacientes son fundamentales, adquieren una importancia crucial, ya que pueden repercutir directamente en la calidad del servicio brindado. Evaluar estos elementos permite a los gestores tomar decisiones informadas sobre la implementación de políticas de personal que fomenten un clima organizacional saludable, reduciendo tensiones y potenciando la eficacia en el desempeño de las funciones.

De acuerdo con Arce Arnaez et al. (1994), el entendimiento del comportamiento y actitudes del personal es fundamental en la planificación de la política de recursos humanos, subrayando que la identificación de estos factores son esenciales para desarrollar estrategias que fortalezcan el bienestar de la gente y mejoren su rendimiento, especialmente en sectores como el de la atención primaria, donde se observa una relativa homogeneidad en los perfiles profesionales analizados.

De esta manera las actitudes laborales se refieren a las predisposiciones de los trabajadores que influyen en su comportamiento dentro del entorno laboral, estas actitudes se generan a partir de la interacción con el clima organizacional, que puede motivar comportamientos más allá de los requisitos formales del trabajo, impulsando un mayor compromiso y satisfacción. En particular, las actitudes laborales positivas están vinculadas al comportamiento prosocial, el cual se caracteriza por acciones que benefician a terceros, como compañeros de trabajo, usuarios o pacientes, y se refleja en la disposición del personal a cooperar y a participar en actividades que van más allá de sus responsabilidades básicas. Este tipo de comportamiento, definido como comportamiento extra-rol, se ve influenciado por un ambiente organizacional favorable y un liderazgo de apoyo, los cuales actúan como fuerzas impulsoras para que la gente se involucre más allá de sus tareas habituales, contribuyendo al bienestar general de la organización y vida de los colaboradores (Lapo-Maza y Bustamante-Ubilla, 2018).

2.1.2 Percepción y toma individual de decisiones

La percepción es un proceso cognitivo mediante el cual individuos interpretan y organizan la información sensorial para comprender su entorno, este proceso es fundamental para la toma de decisiones individuales, ya que las personas actúan en función de cómo perciben su realidad, influyendo directamente en cómo evalúan y eligen entre diferentes alternativas en sus entornos personales y laborales.

Definición de la percepción

Es entendida como la etapa donde los individuos organizan e interpretan lo que reciben o decodifican a través de sus sentidos, generando la información sensorial para dar sentido a su entorno, este proceso varía según la personalidad, experiencias previas y contexto social de cada persona, por lo cual cada individuo puede interpretar la misma situación de manera diferente, la percepción es fundamental en el contexto organizacional, ya que decisiones de colaboradores a menudo se basan en cómo interpretan situaciones en el entorno de trabajo.

Robbins y Judge (2009), sostienen que la percepción es un proceso donde los individuos organizan y dan significado a sus impresiones sensoriales para dar sentido a su realidad, esta influye en el comportamiento, ya que los individuos actúan en función de su interpretación de realidad, los errores en la percepción pueden llevar a decisiones incorrectas, subrayando la importancia que los líderes comprendan cómo perciben la realidad sus colaboradores para evitar conflictos y mejorar la comunicación.

Gibson (2014), define la percepción como un proceso directo y continuo, los individuos obtienen información del entorno a través de patrones ópticos y otras señales ambientales, la percepción no depende de sensaciones internas o de la interpretación subjetiva, en cambio de una interacción directa con el entorno, este enfoque se centra en cómo personas perciben el mundo de manera precisa y funcional a través de la información disponible en su entorno inmediato. El autor introduce el concepto de “*affordances*”, que se refiere a oportunidades de acción que el entorno ofrece a un individuo, estas *affordances* son propiedades del entorno que son percibidas directamente y que informan sobre cómo interactuar con objetos y espacio circundante.

La percepción de acuerdo con Gibson es un proceso activo en el que individuos exploran su entorno para captar la información necesaria e interactuar de manera efectiva, este enfoque ecológico destaca la importancia del contexto y relación entre el individuo - entorno, sugiriendo que la percepción es captar las oportunidades de acción que el entorno ofrece que sobre construir representaciones internas del mundo.

Para Luthans (2011), los individuos seleccionan y organizan estímulos para interpretar su entorno, este proceso afecta cómo las personas interpretan sus experiencias y, en consecuencia, sus decisiones, es un mecanismo crucial en el ámbito laboral, ya que permite los administradores de recursos humanos comprender diferencias individuales en la interpretación de objetivos y desafíos organizacionales, influye en la interacción entre colaboradores, interpretación de eventos y comportamientos en el lugar de trabajo, pudiendo llevar a distorsiones en la comunicación y decisiones basadas en información sesgada.

La percepción organizacional podría plantearse como un sistema de filtro adaptativo donde las interpretaciones individuales reflejan experiencias previas y el contexto, que actúan como mecanismos de respuesta al cambio, este sistema de percepción adaptable permite los colaboradores ajustar sus interpretaciones según el contexto organizacional, facilitando una mayor congruencia entre objetivos individuales y organizacionales, contribuyendo a la cohesión y rendimiento colectivo en entornos de cambio constante.

Factores que influyen en la percepción

La percepción está influenciada por una variedad de factores personales y contextuales que afectan cómo individuos interpretan la información que reciben de su entorno, entre estos factores se incluyen elementos internos, como experiencias previas, personalidad y expectativas, así como factores externos, como cultura organizacional y contexto social, es así como moldean la percepción de cada individuo, y esto afecta la toma de decisiones en las organizaciones.

Robbins y Judge (2009), identifican tres elementos claves que influyen en la percepción: (1) el perceptor, cuya personalidad y experiencias afectan la forma en que interpreta su entorno; (2) el objeto percibido, que incluye características o eventos específicos que destacan y son interpretados de diferentes maneras; y (3) el contexto, que engloba el ambiente y situación en que se percibe algo, modificando la interpretación del individuo, logrando que los líderes puedan anticiparse a posibles malentendidos o conflictos entre colaboradores y ajustar sus estrategias de gestión en consecuencia.

Gibson (2014), sostiene que factores como la motivación, aprendizaje y cultura organizacional tienen un impacto directo en cómo se perciben y procesan estímulos en el entorno laboral. La motivación, por ejemplo, guía la atención hacia ciertos estímulos, mientras que la cultura organizacional proporciona un marco compartido para interpretar eventos, el aprendizaje previo influye en la percepción al permitir que individuos comparen situaciones actuales con experiencias anteriores, obteniendo una mayor flexibilidad y apertura a diferentes perspectivas, permitiendo reducir sesgos y mejorar la percepción colectiva en la toma de decisiones.

Luthans (2011), enfatiza que el contexto social y cultural donde se desarrolla el proceso de percepción tiene un rol en la parte perceptual, dentro de las organizaciones, el ambiente y normas establecidas influyen en cómo colaboradores interpretan sus experiencias. Por ejemplo, un entorno que fomenta la competencia podría llevar a interpretaciones competitivas de eventos, mientras que un ambiente de colaboración podría incentivar interpretaciones cooperativas. Para minimizar los efectos negativos de los sesgos perceptivos, es crucial que las organizaciones fomenten un contexto que priorice el entendimiento mutuo y facilite la interpretación objetiva de los hechos.

En lo organizacional, los factores que influyen en la percepción actúan como detonantes de adaptación cognitiva, la interacción de elementos como la personalidad, cultura organizacional y motivación podría crear un entorno donde los colaboradores desarrollen una percepción adaptable y orientada al entorno, esto sugiere que las organizaciones pueden diseñar contextos específicos para fomentar percepciones alineadas con sus objetivos estratégicos y, en consecuencia, fortalecer la toma de decisiones.

Unión entre la percepción y la toma individual de decisiones

La percepción y toma de decisiones están intrínsecamente conectadas en el ámbito organizacional, ya que decisiones de colaboradores se basan en la forma que perciben y comprenden su entorno. En ocasiones, los colaboradores actúan en una distorsión de la realidad objetiva, y sus acciones están orientadas a una interpretación de esta, lo que puede llevar a decisiones sesgadas, por ello, organizaciones deben considerar cómo colaboradores perciben situaciones para mejorar la precisión en la toma de decisiones y minimizar errores.

Robbins y Judge (2009), explican que la percepción y toma de decisiones están unidas debido a que las personas actúan en función de cómo interpretan su realidad, que no siempre refleja los hechos objetivos. Los errores de percepción, como los sesgos y estereotipos, pueden llevar a juicios incorrectos y afectar negativamente decisiones organizacionales, una gestión efectiva requiere comprender cómo colaboradores perciben situaciones y ajustar políticas y estrategias para reducir estos errores, optimizando así el proceso de toma de decisiones en toda la organización.

Gibson (2014), sugiere que la percepción influye directamente en la toma de decisiones individuales, ya que los colaboradores interpretan información en función de sus propias experiencias y valores. Esto significa que los errores de percepción pueden llevar a interpretaciones incorrectas y decisiones desacertadas, especialmente en situaciones de alta presión o incertidumbre. Se recomienda que las organizaciones promuevan una cultura de retroalimentación y desarrollo continuo, esto ayuda a reducir sesgos perceptivos y mejora la precisión en decisiones, la gestión de percepción dentro de la organización es fundamental para garantizar decisiones objetivas y alineadas con las metas o retos estratégicos.

Luthans (2011), plantea que los colaboradores interpretan su entorno de acuerdo con sus experiencias previas, cultura, aprendizajes previos y contexto en el que se desarrollan, afectando directamente su toma de decisiones, la percepción y toma de decisiones forman una relación de influencia mutua. La percepción determina elecciones individuales, y experiencias de las decisiones tomadas, retroalimentan y ajustan percepciones futuras, esto genera un proceso de aprendizaje constante, en el cual colaboradores adaptan sus interpretaciones para optimizar sus respuestas. El autor argumenta que una cultura organizacional que fomente claridad y apertura a la retroalimentación puede ayudar a los colaboradores a aclarar sus percepciones y mejorar la calidad de sus decisiones.

La interconexión entre percepción y toma de decisiones en las organizaciones podría considerarse un ciclo de retroalimentación perceptual, donde interpretaciones previas de colaboradores afectan sus decisiones, y los resultados de estas decisiones, a su vez, ajustan sus percepciones, este ciclo plantea la posibilidad que las organizaciones promuevan un aprendizaje perceptual entre sus colaboradores, generando un ambiente de mejora continua que les permita ajustar sus decisiones a necesidades cambiantes del ecosistema, indiferentemente de su naturaleza u origen.

2.1.3 La motivación: concepto y teorías

La motivación actúa como un motor que impulsa a los colaboradores a alcanzar metas y cumplir con sus responsabilidades, se adapta a la personalidad, expectativas y entorno de cada individuo, sin estar presente como un estímulo fijo de cada persona. A través del entendimiento de la motivación y principales teorías motivacionales, las organizaciones pueden crear políticas que fomenten el compromiso, satisfacción y alto desempeño de sus colaboradores, alineando objetivos personales con estratégicos de la empresa.

El concepto de motivación

La motivación se define como el conjunto de elementos tanto internos como externos que estimulan a una persona a actuar en una determinada dirección para alcanzar ciertos objetivos, involucra una serie de impulsos y expectativas que generan el comportamiento, influyendo en cómo las personas afrontan y responden a desafíos en su entorno laboral, esta es crucial en el mundo de las organizaciones, ya que determina en gran medida la efectividad y compromiso de los colaboradores.

Maslow (1943), define la motivación como un proceso dirigido por necesidades jerárquicas, donde las personas buscan satisfacer necesidades básicas antes de enfocarse en aquellas de nivel superior, como autoestima y autorrealización. Según Maslow, las empresas que logran satisfacer tanto necesidades básicas como superiores del personal pueden fomentar un entorno de trabajo productivo, saludable y satisfactorio.

Herzberg (1968), considera que existen dos factores que definen la motivación organizacional, distingue entre la higiene y motivacional. Los primeros, como condiciones de trabajo y el salario, previenen la insatisfacción, mientras que los segundos, como el reconocimiento y autorrealización, impulsan la motivación. Para Herzberg, una organización debe gestionar ambos tipos de factores, asegurando condiciones de trabajo adecuadas mientras promueve factores motivacionales que impulsen el crecimiento personal, este enfoque es fundamental para diseñar políticas de recursos humanos que aborden la satisfacción básica y motivación a largo plazo.

McClelland (1985), propone una teoría de motivación basada en tres necesidades: de logro, afiliación y poder, la motivación de logro lleva a los colaboradores a buscar el éxito y competencia; la afiliación fomenta relaciones interpersonales; el poder impulsa el deseo de influir en otros. Para McClelland, cada individuo tiene una combinación única de estas necesidades, y la motivación puede gestionarse adecuando tareas y el entorno organizacional para satisfacer necesidades predominantes, este enfoque permite personalizar las estrategias motivacionales para optimizar el desempeño y satisfacción de los colaboradores.

La motivación podría entenderse como un catalizador intrapersonal que se reconfigura en función de estímulos, metas individuales y organizacionales, este concepto sugiere que la motivación actúa como un sistema dinámico que responde a factores tanto internos como externos, para alinearse con los objetivos organizacionales, una gestión adecuada de la motivación en el entorno laboral facilita el logro de metas,

junto con un ciclo de compromiso y crecimiento personal, beneficiando la cohesión organizacional y satisfacción de los colaboradores.

El ciclo motivacional

Es el proceso donde se despierta, direcciona, mantiene y satisface una necesidad en el individuo conduciendo a la acción, compuesto por etapas de activación, comportamiento y satisfacción, una vez completado, se reinicia en la medida en que surgen nuevas necesidades. En el ámbito laboral, el ciclo motivacional permite los colaboradores mantenerse orientados hacia objetivos específicos, y proporciona a la organización una estructura para diseñar incentivos que refuercen el compromiso y productividad.

Maslow (1943), sugiere que el ciclo motivacional se desencadena en función de una jerarquía de necesidades, desde las básicas hasta la autorrealización, a medida que las personas satisfacen sus necesidades iniciales, buscan cubrir aquellas de nivel superior, generando así un ciclo constante de motivación. En las organizaciones, esta perspectiva indica que las empresas deben ofrecer un ambiente que satisfaga necesidades básicas de los colaboradores, como seguridad y salud laboral, y progresivamente atender sus necesidades superiores, como reconocimiento y autorrealización. La satisfacción de estas necesidades promueve el bienestar individual, mejorando el ambiente laboral, fomentando lealtad y el compromiso.

Cuando los colaboradores sienten que sus necesidades básicas están cubiertas, se vuelven receptivos a recibir formación y asumir desafíos que alimenten su desarrollo profesional. La implementación de prácticas que reconozcan y valoren el trabajo de cada individuo, como *feedback* positivo y oportunidades de crecimiento, puede incrementar la motivación intrínseca. Así, el ciclo motivacional se convierte en un proceso unidireccional que impulsa al personal a alcanzar metas elevadas y contribuye al éxito organizacional.

Alderfer (1969), y Sukier, et al., (2020), ofrece una visión comprensiva del ciclo motivacional humano, dividiendo las necesidades en tres categorías fundamentales: existencia, relación y crecimiento. Estas tres dimensiones permiten una comprensión matizada de cómo las personas buscan satisfacer sus motivaciones en diversos contextos de la vida. (1) Las necesidades de existencia representan el primer nivel del ciclo motivacional, engloban lo básico para la supervivencia, como la alimentación, agua y refugio, también aspectos vitales de seguridad y bienestar, que dan estabilidad a la vida de las personas, es fundamental. Si una persona no cuenta con una base sólida de seguridad física y psicológica, será difícil que pueda concentrarse en otras dimensiones de su existencia.

En un entorno laboral, esto se traduce en la importancia de ofrecer condiciones de trabajo adecuadas, remuneración justa y beneficios que garanticen el bienestar del personal. (2) Las necesidades de relación, introduce la dimensión social del ciclo motivacional. Los seres humanos son inherentemente sociales y buscan crear conexiones significativas, este deseo de aceptación, pertenencia y apoyo emocional es crucial, ya que las relaciones interpersonales afectan directamente el estado de ánimo y, por ello la motivación. En un contexto organizacional, fomentar un ambiente colaborativo y amistoso pueden crear apoyo, trabajo en equipo y comunicación abierta son vitales

para satisfacer estas necesidades, a su vez, cultivar un ambiente que promueva lealtad y retención del personal.

(3) Las necesidades de crecimiento abarcan el impulso hacia el desarrollo personal y autorrealización, marcado por la búsqueda de aprendizaje continuo, deseo de enfrentar desafíos y aspiración de alcanzar el máximo potencial, cuando las personas tienen la oportunidad de crecer y evolucionar profesionalmente, se sienten más comprometidas y satisfechas en su trabajo.

Las organizaciones que invierten en capacitación, desarrollo personal y oportunidades de avance crean un ambiente donde los colaboradores pueden prosperar y sentirse valorados, este enfoque beneficia a individuos, impulsa la innovación y rendimiento dentro de la organización. A diferencia de Maslow, quien propuso una jerarquía rígida donde las personas deben satisfacer primero necesidades bajas antes de poder abordar necesidades altas. Alderfer sugiere que las personas pueden perseguir múltiples necesidades al mismo tiempo, esto significa, por ejemplo, una persona podría estar trabajando para satisfacer su necesidad de crecimiento profesional mientras al mismo tiempo se asegura de mantener relaciones interpersonales saludables.

McGregor (1960), en su teoría X y Y, plantea que el ciclo motivacional del personal depende de cómo la gerencia percibe sus necesidades. Según la teoría X, los colaboradores evitan el trabajo y requieren incentivos externos para desempeñarse adecuadamente, que puede llevar a una gestión autoritaria y controladora. En contraste, la teoría Y sostiene que los colaboradores están intrínsecamente motivados para buscar logros y contribuir al éxito de la organización, esta visión promueve un entorno de trabajo donde el liderazgo fomenta la autonomía y creatividad, permitiendo que los colaboradores se sientan valorados y escuchados.

El autor indica que el ciclo motivacional varía dependiendo de la visión que los líderes tengan de su personal, si se perciben como colaboradores activos, se facilitará un ciclo de motivación positivo, donde los colaboradores se sientan responsables de sus tareas y motivados para alcanzar objetivos comunes. Este cambio de paradigma permite maximizar el compromiso y eficiencia, creando un ambiente de trabajo en el que necesidades de crecimiento y autorrealización son atendidas. En un contexto de teoría Y, las organizaciones pueden implementar prácticas que fomenten la participación, colaboración y desarrollo profesional, reforzando el sentido de pertenencia y alineamiento con objetivos corporativos, la clave radica en que los líderes vean a su personal como individuos capaces de contribuir significativamente al éxito colectivo, lo que a su vez alimenta un ciclo motivacional sostenible y enriquecedor.

El ciclo motivacional en las empresas podría verse como un proceso de retroalimentación cíclico, donde necesidades y deseos de los colaboradores se ajustan en función de sus experiencias y recompensas obtenidas, este enfoque permite las organizaciones adaptar sus incentivos en función de las respuestas y motivaciones de su personal, creando un ambiente de mejora continua que impulsa la satisfacción individual y eficacia organizacional.

Principales teorías acerca de la motivación

Herzberg (1968), en su teoría de los dos factores, distingue entre factores de higiene, que previenen la insatisfacción, y factores motivacionales, que impulsan la motivación. Según esta teoría, factores de higiene, como salario, condiciones laborales y política de la empresa, son esenciales para evitar la insatisfacción del personal. Sin embargo, su presencia por esta sin garantías de traer una alta motivación. Los factores motivacionales, que incluyen el reconocimiento, responsabilidad y oportunidades de desarrollo personal, son aquellos que propician un sentido de satisfacción y un mayor compromiso. Para Herzberg, es crucial asegurar que ambos factores estén presentes en aspectos laborales para maximizar la satisfacción y compromiso de los colaboradores.

Esto significa que, si bien es necesario mantener condiciones básicas adecuadas para prevenir la insatisfacción, también se debe enfocar la atención en fomentar un ambiente que estimule el crecimiento y autorrealización. Su teoría ha influido notablemente en la creación de políticas de recursos humanos que integran mejoras en el ambiente de trabajo con oportunidades de crecimiento y reconocimiento. La implementación de programas de capacitación, *feedback* positivo y posibilidades de ascenso promueven la motivación intrínseca, a su vez fortalece la cultura organizacional, la teoría de Herzberg fue aplicada en el sector de la construcción en Tailandia con el objetivo de comprender qué factores impactan la satisfacción e insatisfacción laboral de los trabajadores. Ruthankoon y Ogunlana (2003), evaluaron factores motivacionales (como el reconocimiento, logro, y responsabilidad) y factores de higiene (como las condiciones de trabajo y seguridad laboral).

McClelland (1985), en su teoría de las necesidades afirma que las personas están motivadas por tres necesidades primarias: logro, afiliación y poder. McClelland, sugiere que la combinación de estas necesidades varía entre individuos y que las organizaciones pueden maximizar la motivación al asignar roles y tareas que se alineen con las necesidades predominantes de cada colaborador. Esta teoría es relevante para los gestores que buscan personalizar sus estrategias de motivación en función de las características individuales, aplicada en el estudio de Siok et al. (2023), para el aprendizaje en línea en una universidad pública de Malasia, con una muestra de 156 estudiantes.

El estudio utilizó un cuestionario de escala Likert para evaluar tres dimensiones: necesidad de logro, afiliación y poder, los resultados mostraron que los estudiantes se sintieron motivados principalmente por factores de autoeficacia y creencias de control, reforzando su capacidad para alcanzar objetivos. La necesidad de logro evidenció que los estudiantes estaban motivados por metas tanto intrínsecas como extrínsecas, que mejoró su desempeño en el aprendizaje en línea. En cuanto a la afiliación, los estudiantes reportaron sentirse involucrados y capaces de interactuar con sus compañeros e instructores, creando un entorno de aprendizaje colaborativo, la investigación también encontró una fuerte correlación positiva entre tres dimensiones, sugiriendo que el poder, logro y afiliación están interrelacionados con la motivación para el aprendizaje en línea.

Vroom (1964), desarrolla la teoría de la expectativa, que afirma que la motivación de los individuos depende de su expectativa de éxito y recompensa percibida. Según Vroom, los colaboradores están más motivados si creen que pueden lograr objetivos

establecidos y que el esfuerzo tendrá una recompensa significativa, esta teoría es esencial en el ámbito organizacional, ya que resalta la importancia de diseñar metas alcanzables y de proporcionar incentivos que los colaboradores perciban como valiosos y justos.

Por ejemplo, Sobaih et al. (2024), aplicaron la teoría de Vroom en el sector bancario tunecino, específicamente en el banco ABCD, mediante una muestra de 416 trabajadores de diferentes puestos y géneros. Los resultados indicaron que tres factores tenían una influencia significativa en la motivación del personal: la expectativa (creencia en su capacidad para lograr resultados), instrumentalidad extrínseca (beneficios materiales como salario o bonos) y valencia extrínseca (deseos de recompensas externas). Estos elementos incrementaron notablemente la motivación de los colaboradores, sin embargo, factores intrínsecos, como satisfacción personal y sentido de logro, no mostraron un impacto significativo en la motivación, sugiriendo que el entorno laboral externo es la que influye en este contexto.

2.2 El comportamiento grupal

Se refiere a cómo interactúan los colaboradores dentro de equipos o grupos para alcanzar objetivos comunes. Los grupos se conforman por una variedad de individuos que contribuyen con sus habilidades, perspectivas y experiencias al logro de metas específicas, entender la dinámica grupal, sus etapas de desarrollo y condiciones que afectan su rendimiento es necesario para los gestores, ya que los equipos eficaces promueven la innovación, productividad y satisfacción de los colaboradores, se caracterizan por poseer relaciones afables, objetivos en común y mostrar empatía.

Definición y clasificación de los grupos

Los grupos pueden definirse como conjuntos de individuos que interactúan y se interrelacionan para alcanzar un objetivo común, en el entorno organizacional, estos grupos pueden clasificarse como formales (creados intencionalmente por la organización) o informales (formados espontáneamente por afinidad entre los miembros), los grupos formales incluyen equipos de trabajo, departamentos y comités, mientras que los informales pueden ser redes de apoyo y afinidad, cada tipo de grupo cumple una función dentro de la organización y aporta al desarrollo de la cultura organizacional.

Los grupos, según Robbins y Judge (2009), se componen de dos o más personas que interactúan de manera continua con el objetivo de alcanzar metas específicas, esta interacción social se manifiesta en diferentes formas y contextos dentro de las organizaciones, llevando a la clasificación de grupos en dos categorías principales: formales e informales. Los grupos formales son aquellos que una organización establece de manera deliberada para cumplir con objetivos concretos, estos pueden incluir equipos de trabajo, comités y departamentos, donde la estructura y roles de sus integrantes están claramente definidos, permitiendo operar con un enfoque estratégico en la misión

organizacional. En contraste, los grupos informales emergen de relaciones interpersonales que se forman de manera espontánea y sin un reconocimiento oficial dentro de la estructura organizativa, suelen brindar apoyo emocional, facilitar socialización y fomentar una cultura de colaboración entre miembros, desempeñando así un papel vital en el ambiente laboral.

Hackman (2002), presenta una visión integral de los grupos como sistemas de interacción, las relaciones interpersonales y normas compartidas son factores determinantes de su efectividad. Según este enfoque, la manera en que los miembros se comunican y colaboran, así como expectativas y reglas que establecen, influye profundamente en el rendimiento del grupo. La clasificación de Hackman distingue entre varios tipos de grupos: equipos funcionales, multifuncionales, de proyecto y mejora de procesos. (a) Los equipos funcionales están conformados por individuos que se especializan en un área particular de la organización, como ventas o finanzas, y suelen caracterizarse por su estabilidad y continuidad en el tiempo, esto les permite desarrollar un alto grado de cohesión y comunicación efectiva en torno a objetivos específicos.

(b) Los equipos multifuncionales agrupan a personas de diversas disciplinas con el propósito de abordar problemas complejos desde múltiples ángulos, estos equipos son temporales y tienden a ser dinámicos, adaptándose rápidamente a las necesidades del proyecto en cuestión. (c) Los equipos de proyecto, por su parte, están formados para cumplir con objetivos definidos dentro de un plazo específico, una vez alcanzados estos objetivos, el equipo se disuelve, reflejando una naturaleza efímera pero intensa de colaboración. (d) Los equipos de mejora de procesos se centran en la identificación y optimización de prácticas existentes, buscando incrementar la eficiencia operativa, cada uno de estos tipos de grupos exige un enfoque de gestión particular, que debe ajustarse a su propósito y dinámica específica para maximizar su efectividad y contribuir al éxito organizacional.

Forsyth (2014) explica que los grupos pueden clasificarse en grupos de tareas, interés y amistad, basándose en objetivos y contexto de cada grupo, los grupos de tareas están orientados a la ejecución de actividades concretas, mientras que los de interés se forman en torno a metas comunes y los de amistad se centran en la socialización. Cada grupo responde a distintas necesidades humanas y organizacionales, comprender estas clasificaciones permite las organizaciones gestionar interacciones grupales con mayor efectividad. En las empresas, pueden concebirse como sistemas de adaptación continua, que se reconfiguran para responder tanto a demandas organizacionales como a necesidades personales, esta perspectiva sugiere que los grupos actúan como mecanismos de ajuste que permiten a los colaboradores adaptarse mejor a cambios en el entorno, facilitando un equilibrio dinámico entre los objetivos individuales y colectivos.

Etapas del desarrollo del grupo

Los grupos en las organizaciones se desarrollan en fases que marcan su evolución y adaptación frente a los desafíos internos y externos, comprender estas etapas permite gestionar mejor la dinámica grupal, facilitando una mayor cohesión y comunicación entre los colaboradores, con el avance de cada fase, los grupos fortalecen sus capacidades

para resolver problemas, mejorar el rendimiento y fomentar una cooperación efectiva hacia objetivos comunes.

Tuckman y Jensen (1977), desarrollaron un modelo que describe el ciclo de vida de un grupo a través de cinco etapas: formación, conflicto, normalización, desempeño y terminación, cada una de estas etapas representa un momento crítico en el desarrollo del grupo y enfrenta a sus miembros a diferentes desafíos que pueden afectar tanto su cohesión como su rendimiento. En la etapa de formación, los integrantes del grupo se conocen y establecen las bases de su colaboración, durante este período, se establecen reglas básicas y se definen los objetivos iniciales, creando a un ambiente propicio para la integración.

La siguiente etapa, de conflicto, donde surgen desacuerdos y tensiones entre miembros, este conflicto es natural y si se maneja adecuadamente, puede ser una oportunidad para el crecimiento y clarificación de roles, resolviendo estos desacuerdos, el grupo puede avanzar a la fase de normalización donde se consolidan normas y roles claros, que lleva a una mayor cohesión, los miembros del grupo comienzan a trabajar de manera armoniosa, estableciendo un clima de confianza y cooperación. La fase de desempeño es donde el grupo opera a su máxima capacidad, los miembros colaboran de forma efectiva, alineando sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos establecidos, lo que resulta en un alto nivel de productividad.

En la etapa de terminación, el grupo se disuelve, este proceso puede ser emocional, ya que los miembros reflexionan sobre su experiencia compartida y logros alcanzados. Wheelan (2005), presenta un modelo de desarrollo grupal que se compone de cuatro etapas: dependencia e inclusión, contra dependencia y lucha, confianza y estructura, y trabajo y productividad. Este modelo ofrece un enfoque claro sobre cómo los grupos evolucionan a lo largo del tiempo y cómo interactúan sus miembros en diferentes fases del proceso:

(1) *Dependencia e inclusión:* en esta primera etapa, los miembros del grupo desarrollan una dependencia de su líder, buscan la inclusión y aceptación dentro del grupo, durante esta fase, hay una necesidad de establecer relaciones y entender el propósito del grupo, la comunicación suele ser superficial, la toma de decisiones está fuertemente influenciada por el líder.

(2) *Contra dependencia y lucha:* a medida que el grupo avanza, surge un período de contra dependencia, donde comienzan a aparecer conflictos y luchas internas. Los miembros del grupo pueden cuestionar al líder y otros integrantes, desencadenando desacuerdos y tensiones, esta etapa es crítica, ya que, si los conflictos están sin abordarse adecuadamente, el grupo puede estancarse en esta fase.

(3) *Confianza y estructura:* tras resolver los conflictos, el grupo entra en una etapa de confianza y estructura, los miembros establecen relaciones sólidas y constructivas, desarrollando normas y roles claros que facilitan la colaboración, en esta fase, la comunicación se vuelve abierta y honesta, que contribuye a la cohesión del grupo.

(4) *Trabajo y productividad:* es así como el grupo alcanza la etapa de trabajo y productividad, donde funciona de manera eficiente y productiva, los miembros están alineados en torno a objetivos del grupo, utilizan su confianza, estructura establecida para maximizar el rendimiento y lograr resultados significativos.

Smith y Berg (1987), destacan la ambigüedad inherente al desarrollo grupal y señalan que el grupo pasa por ciclos de conflicto y resolución en su evolución, estos

ciclos pueden presentarse en cualquier momento sin presentar una secuencia lineal y pueden repetirse o avanzar en distintas direcciones, permitiendo al grupo adaptarse a demandas cambiantes de su entorno. Los autores sugieren que los líderes deben ser flexibles para responder a estos ciclos y facilitar el desarrollo grupal en función de las necesidades del momento.

El desarrollo grupal podría interpretarse como un proceso de formación de identidad colectiva, en el cual cada etapa fortalece las capacidades del grupo en un sentido compartido de propósito y pertenencia. Al avanzar por estas fases, los equipos enfrentan y superan desafíos operativos que integran sus experiencias individuales en un compromiso común, esta identidad colectiva es clave para que los grupos respondan con resiliencia y coherencia, logrando una alineación profunda entre sus objetivos y los de la organización.

Las condiciones externas impuestas sobre el grupo

Los grupos en las organizaciones están sujetos a condiciones externas que influyen en su rendimiento y cohesión, estas condiciones incluyen aspectos como la cultura organizacional, políticas de la empresa, recursos disponibles y expectativas de los superiores. Comprender estas condiciones permite a los líderes adaptar su gestión y fortalecer la resiliencia de los grupos frente a presiones externas. Katz y Kahn (2015), sostienen que las condiciones externas, como expectativas de la gerencia y normas organizacionales, afectan el comportamiento de los grupos al crear un marco de referencia para sus acciones. Los autores destacan que los grupos responden a estas condiciones ajustando su comportamiento para cumplir con los objetivos organizacionales. Además, una mayor alineación entre las condiciones externas y expectativas de los grupos promueve la cohesión y el rendimiento colectivo.

Hackman (2002), describe los equipos de trabajo como sistemas abiertos que están en constante interacción con su entorno, implica que los equipos están influenciados por una variedad de factores externos, como recursos disponibles y la cultura organizacional en la que se encuentran inmersos. Las organizaciones tienen un papel crucial en la eficacia de los equipos al proporcionar los recursos y apoyo necesario, cuando los equipos cuentan con acceso a recursos adecuados sean financieros, tecnológicos o humanos pueden desempeñar su labor de manera efectiva, a su vez promueve un rendimiento superior.

La provisión de estos recursos permite a los equipos alcanzar sus objetivos, innovar y mejorar continuamente su rendimiento. Hackman, enfatiza la importancia del respaldo de la alta dirección como un elemento determinante en el éxito de los equipos, un apoyo visible y comprometido de la dirección superior legitima el trabajo del equipo, también refuerza la confianza y el compromiso de sus miembros, este tipo de respaldo puede manifestarse en diversas formas, como el reconocimiento de logros, asignación de recursos específicos o establecimiento de un clima organizacional que valore y fomente el trabajo en equipo.

Guzzo y Shea (1992), sostienen que las condiciones externas, incluidas la estructura organizacional y políticas de recompensas, impactan la cohesión y desempeño de los grupos. Según su análisis, una estructura organizacional que favorece la comunicación abierta y trabajo colaborativo crea un entorno propicio para que miembros del grupo

interactúen de manera efectiva. Esta apertura de comunicación ayuda a construir relaciones solidas entre integrantes, facilitando resolución de conflictos y fomenta un sentido de pertenencia, factores que son esenciales para desarrollar una cohesión sólida.

Las condiciones externas podrían concebirse como factores de modulación que moldean el comportamiento grupal, adaptándolo a las necesidades de la organización, esta perspectiva sugiere que los grupos actúan como sistemas que se ajustan de manera dinámica a sus contextos, reflejando la influencia de las políticas, recursos y cultura organizacional en su cohesión y efectividad.

En cuanto a los recursos de los miembros del grupo, como conocimientos, habilidades y experiencia, son significativos para el rendimiento colectivo. Cada miembro contribuye con su conjunto único de habilidades y fortalezas, cuales, al ser aprovechadas adecuadamente, pueden mejorar el rendimiento y cohesión del grupo. La gestión efectiva de estos recursos permite a organizaciones potenciar el rendimiento grupal y optimizar el talento humano.

Belbin (1981), introduce una perspectiva innovadora sobre el trabajo en equipo al presentar el concepto de roles de equipo, subraya que cada miembro aporta un conjunto único de habilidades y fortalezas que son fundamentales para el éxito colectivo, reconocer y entender estos roles es optimiza el rendimiento del grupo. El autor identifica nueve roles distintos, entre los que se encuentran el coordinador, innovador e implementador, cada uno desempeña una función específica dentro del equipo. El coordinador actúa como un facilitador que ayuda a mantener el enfoque y cohesión del grupo, mientras que el innovador aporta creatividad y nuevas ideas, el implementador se asegura de que las ideas se conviertan en acciones concretas. Al integrar estos roles, los equipos pueden complementarse mutuamente, aprovechando distintas habilidades para abordar diversos desafíos; la clave de la efectividad del equipo radica en la capacidad de equilibrar estos roles y utilizar los recursos individuales de cada colaborador.

Stewart y Barrick (2000), argumentan que los recursos individuales juegan un papel crucial en el desempeño del equipo, especialmente cuando los miembros poseen tanto habilidades técnicas como capacidades interpersonales. Según su investigación, para que un grupo alcance un alto rendimiento, es fundamental que cada miembro aporte sus competencias únicas y que estas sean utilizadas de manera efectiva dentro del contexto del equipo.

Los autores resaltan que los grupos que fomentan la colaboración e intercambio de conocimientos permiten los miembros aprovechar mejor sus recursos individuales. En un entorno donde se valora la comunicación abierta y cooperación, colaboradores pueden compartir sus experiencias y habilidades, lo que contribuye a enriquecer el capital colectivo del equipo. Esta sinergia mejora la toma de decisiones y creatividad, garantizando que se apliquen las mejores prácticas en la resolución de problemas. Los recursos de los miembros del grupo pueden entenderse como vectores de sinergia, que, al ser gestionados adecuadamente, potencian el rendimiento colectivo, los equipos actúan como sistemas de integración, donde las competencias individuales se combinan y amplifican en función de las metas organizacionales.

Estructuras, procesos y tareas de grupo

Las estructuras, procesos y tareas de grupo determinan cómo se organiza el trabajo, y cómo interactúan los miembros para alcanzar sus objetivos. La estructura define los roles y relaciones jerárquicas, los procesos son mecanismos de interacción y comunicación, las tareas representan actividades específicas asignadas al grupo, la combinación adecuada de estos elementos facilita la eficiencia y efectividad del equipo en sus actividades.

Hackman (1980), desarrolla un modelo que sugiere que la estructura y procesos dentro de un grupo impactan de manera positiva, a través de su enfoque, subrayan que una estructura organizada y procesos eficientes permiten a los integrantes del equipo orientarse y colaborar hacia la consecución de objetivos comunes. En este sentido, claridad en responsabilidades y comunicación abierta fomentan un entorno laboral positivo, una de las contribuciones de su investigación es la importancia que otorgan a la variedad y significancia de las tareas. Estas características enriquecen el trabajo para mantener la motivación y compromiso de los miembros del grupo, al permitir que los colaboradores se involucren en tareas diversas que consideran relevantes, se promueve un sentido de responsabilidad y satisfacción personal que, esto se traduce en un mejor desempeño grupal.

Gladstein (1984), argumenta que la comunicación y coordinación son factores que determinan el rendimiento de los grupos, la autora enfatiza que las estructuras de comunicación abiertas, donde miembros del equipo se sientan libres de compartir ideas y expresar inquietudes, conducen a una mayor eficacia y a un ambiente laboral innovador. Al permitir que todos los integrantes participen en el proceso de toma de decisiones, se promueve un sentido de pertenencia y compromiso que es esencial para el éxito del equipo. Gladstein, observa que la alineación entre las tareas asignadas y objetivos colectivos es crucial para alcanzar una alta productividad. Cuando los miembros del grupo comprenden cómo sus tareas contribuyen a objetivos generales, experimentan un aumento en su motivación y cohesión, esta alineación favorece la eficiencia operativa, fortaleciendo relaciones interpersonales dentro del grupo, creando un ambiente colaborativo y positivo.

Cohen y Bailey (1997), argumentan que la estructura organizacional, procesos y tareas grupales son elementos interdependientes que determinan en gran medida el rendimiento de los equipos, este enfoque destaca que no se puede analizar un aspecto de manera aislada, ya que la efectividad de un grupo depende de cómo estos componentes interactúan entre sí. Una estructura organizativa bien definida, que estipula roles claros y responsabilidades, permite a miembros del equipo trabajar hacia el logro de sus metas. Los autores subrayan la importancia de procesos de retroalimentación y ajuste, para la mejora continua y adaptación del grupo a cambios en el entorno, al establecer mecanismos de retroalimentación, los equipos pueden evaluar su rendimiento y hacer ajustes necesarios en sus estrategias y procesos.

Este ciclo de reflexión y ajuste mejora la efectividad operativa, fortalece la cohesión grupal al promover una comunicación abierta y compromiso compartido hacia el éxito

colectivo, las estructuras, procesos y tareas de grupo pueden interpretarse como pilares de operatividad, que proporcionan a los equipos la base necesaria para alcanzar sus objetivos. Esta perspectiva sugiere que los grupos que cuentan con una estructura flexible y procesos adaptativos tienen mayor capacidad de respuesta y eficiencia, facilitando su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

2.2.1 Equipos de trabajo

Son unidades dentro de las organizaciones, diseñadas para colaborar en el logro de objetivos específicos. Aunque la dinámica grupal también incluye equipos, estos se distinguen de los grupos generales por su enfoque en la interdependencia y sinergia en la ejecución de tareas, en la actualidad, el alcanza de muchas organizaciones depende de la habilidad para desarrollar equipos sólidos, los cuales colaboradores puedan combinar sus esfuerzos y habilidades en un contexto de cooperación estructurada.

Equipos versus grupo

Aunque a menudo se usan de manera indistinta, conceptos de grupo y equipo presentan diferencias esenciales en el contexto organizacional, los grupos son conjuntos de individuos que comparten un interés o propósito común, mientras que equipos implican una interdependencia operativa u objetivo compartido, donde miembros colaboran activamente en función de un resultado colectivo, en un equipo, los roles y responsabilidades están mejor definidos y el éxito depende del trabajo conjunto y complementariedad de habilidades.

Katzenbach y Smith (1993), sostienen que la distinción clave entre un grupo y un equipo radica en el grado de responsabilidad compartida y compromiso hacia una meta común, un grupo se compone de individuos que pueden operar de manera independiente, sin la necesidad de colaborar de forma intensa o frecuente. En contraste, un equipo se define por la colaboración estrecha entre sus miembros, quienes dependen unos de otros para alcanzar objetivos específicos, la esencia de un equipo reside en la interacción constante, donde la responsabilidad se distribuye y cada integrante rinde cuentas por su propia labor y por los demás miembros del equipo colectivo.

Esta interdependencia genera un sentido de propósito compartido, que impulsa los miembros a esforzarse más allá de sus capacidades individuales, buscando el logro de resultados de mayor calidad. Los autores argumentan que este ambiente colaborativo crea un vínculo fuerte entre los integrantes, fomentando un compromiso que trasciende las tareas asignadas, en esta dinámica, cada miembro se convierte en un pilar que sostiene el trabajo del equipo, genera una cultura de confianza y apoyo mutuo.

Levi (2017), resalta que una de las características distintivas de un equipo es su enfoque en el logro de metas colectivas, lo cual lo diferencia notablemente de los grupos, mientras que los grupos pueden operar sin una dirección operativa específica y con menos necesidad de cohesión, en un equipo cada miembro comparte la responsabilidad y compromiso hacia un objetivo común, este énfasis en la cooperación

hace que equipos necesiten una alta cohesión y un fuerte compromiso mutuo. La interdependencia entre los miembros del equipo es crucial; cada integrante debe coordinar sus esfuerzos y colaborar activamente para alcanzar objetivos establecidos, este nivel de colaboración crea un ambiente donde el éxito de uno se traduce en el éxito de todos, fortaleciendo así los lazos entre miembros y fomentando un clima de confianza.

Levi menciona que los equipos suelen estar organizados bajo una estructura formal, que establece roles y responsabilidades claros, esta estructura permite una distribución eficiente de las tareas y asegura que cada miembro sepa cómo contribuir al objetivo general. Por el contrario, los grupos tienden a ser informales y menos estructurados, que puede resultar en una falta de dirección o en la ambigüedad de las responsabilidades. La distinción entre grupos y equipos podría entenderse como una diferencia en niveles de alineación funcional, donde los equipos dependen de la cohesión y una interdependencia estructural que potencia sus capacidades colectivas, los equipos actúan como unidades con propósito compartido, promoviendo un rendimiento superior al lograr que los miembros se alineen estratégicamente con los objetivos organizacionales.

Tipos de equipo

Los tipos de equipo se refieren a las diversas configuraciones de grupos de trabajo que se estructuran según el propósito específico y dinámica requerida para alcanzar objetivos. Los equipos pueden variar en términos de especialización, alcance y autonomía, su clasificación permite a las organizaciones organizar recursos humanos y capacidades en alineación con las necesidades estratégicas y operativa, cada tipo de equipo está diseñado para responder a diferentes desafíos, desde la realización de tareas especializadas hasta la ejecución de proyectos multifuncionales o la mejora de procesos.

Levi (2017), realiza una distinción entre diferentes tipos de equipos dentro de una organización, clasificándolos en equipos de servicio, producción y soporte, esta clasificación responde a las necesidades operativas específicas de la organización, permitiendo asignar recursos de manera más eficiente y efectiva, los equipos de servicio se centran en brindar atención al cliente. Por otro lado, los equipos de producción son responsables de la creación y entrega de bienes, cumpliendo con estándares de calidad y eficiencia en el proceso productivo. Los equipos de soporte ofrecen asistencia técnica y administrativa, facilitando el funcionamiento general de la organización. Es así como se puede decir que los:

(1) Equipos de servicio: están enfocados en proporcionar atención y asistencia al cliente.

(2) Equipos de producción: son los encargados de la fabricación y entrega de productos.

(3) Equipos de soporte: brindan servicios de apoyo técnico o administrativo.

La composición de cada equipo debe ser cuidadosamente diseñada para reflejar objetivos únicos de su función. Esta alineación es esencial, ya que asegura que cada miembro aporte habilidades y conocimientos relevantes para el logro de metas específicas, sinergia emergente en estos equipos depende en gran medida de la claridad

en roles asignados y del establecimiento de un propósito compartido, elementos que fomentan colaboración y reducen ambigüedad en las tareas a realizar.

Kozlowski y Bell (2003), aportan perspectivas sobre la clasificación de equipos dentro de una organización, según su análisis los equipos se pueden categorizar en cuatro tipos principales: equipos de trabajo, gestión, toma de decisiones e interfuncionales, cada uno de estos tipos de equipos responde a diferentes necesidades organizacionales, presentando características y funciones específicas que son cruciales para el funcionamiento eficaz de la empresa. Los equipos de trabajo están orientados a la realización de tareas diarias y operativas, su enfoque en la ejecución de actividades les permite contribuir de manera directa a objetivos inmediatos de la organización, los equipos de gestión se componen de líderes y supervisores que desempeñan un papel en la planificación y supervisión de los procesos, asegurando así que se alineen con metas estratégicas de la entidad.

En la toma de decisiones, los equipos dedicados a analizar información y seleccionar las mejores alternativas para el avance de la organización, suele beneficiarse de la diversidad de sus integrantes, quienes aportan perspectivas y experticias, lo cual enriquece el proceso de decisión, los equipos interfuncionales reúnen conocimiento de diferentes áreas para colaborar en proyectos específicos. La clasificación de equipos dentro de las organizaciones podría concebirse como una estrategia de diversificación funcional, en la que cada tipo de equipo aporta habilidades y enfoques especializados para responder a distintas necesidades de la organización, este enfoque permite maximizar la eficacia operativa y promueve una sinergia adaptativa que optimiza el desempeño colectivo.

Relacionar a los equipos con los conceptos de grupo

Los equipos son una forma especializada de grupo que se distingue por su cohesión y alto nivel de compromiso hacia un objetivo común, aunque los grupos pueden formarse en torno a intereses o propósitos generales, los equipos tienen una orientación definida hacia tareas y resultados específicos, esta relación permite a organizaciones organizar mejores recursos humanos, aplicando tanto la flexibilidad de grupos como el enfoque de los equipos.

Forsyth (2014), ofrece una distinción entre grupos y equipos, señalando que los equipos representan una subcategoría de los grupos donde los miembros están comprometidos con metas comunes y poseen roles claramente definidos, esta estructura permite que los equipos funcionen de manera integrada y coordinada en comparación con los grupos generales. La naturaleza del trabajo en equipo fomenta una mayor alineación y eficacia, ya que la dinámica de un equipo está diseñada para promover interdependencia y colaboración entre sus integrantes, al estar unidos por un objetivo común, miembros de un equipo son propensos a cooperar y contribuir activamente al éxito colectivo, esta sinergia mejora la calidad del trabajo, fortalece las relaciones interpersonales y cohesión del grupo, aspectos esenciales para el buen desempeño organizacional.

Salas et al. (2008), ofrecen una perspectiva sobre la dinámica de los equipos en comparación con los grupos, a pesar de que ambos comparten características, los equipos se distinguen por su mayor cohesión y un sentido profundo de responsabilidad

colectiva entre sus miembros. Esta cohesión se traduce en vínculos fuertes, donde cada integrante se siente comprometido con sus propias tareas y éxito del grupo en su totalidad. Los autores resaltan que la interacción dentro de los equipos es más intensa que en los grupos típicos, este ímpetu se manifiesta a través de una colaboración activa y sistemática, permitiendo los miembros del equipo abordar problemas complejos de manera más efectiva, al facilitar un entorno donde la comunicación es fluida, los equipos pueden intercambiar ideas, discutir estrategias y realizar ajustes en tiempo real, cosa que suele ser accesibles en grupos menos cohesivos.

Además, esta alta cooperación capacita a equipos para adaptarse rápidamente a cambios organizacionales, en un contexto laboral que enfrenta constantes transformaciones, los equipos que funcionan bien están mejor equipados para ajustar sus estrategias y objetivos. La relación entre grupos y equipos podría considerarse un modelo de progresión estructural, donde los equipos representan un nivel avanzado de cohesión y orientación que maximiza la efectividad colectiva. Este enfoque facilita la transición de colaboradores desde una interacción básica a una dinámica cooperativa más intensa, promoviendo resultados organizacionales superiores.

Transformación de los individuos en elementos de equipo

La transformación de individuos en miembros de equipo es un proceso gradual que requiere la alineación de objetivos personales con los colectivos y adopción de un compromiso común, este cambio implica la integración en una estructura organizacional, junto con la adaptación de una cultura de colaboración y responsabilidad compartida, donde cada miembro asume un rol específico que contribuye al éxito del equipo.

West (2012), señala que este proceso se centra en la interdependencia de tareas, subrayando que el éxito de cada miembro está ligado al rendimiento de sus compañeros, este enfoque fomenta la colaboración, con un sentido colectivo de pertenencia para desarrollar una cultura organizacional saludable. Las habilidades de comunicación efectiva se erigen como pilares para esta interdependencia, permitiendo que los miembros expresen ideas, resuelvan conflictos y coordinen esfuerzos hacia un objetivo común. Asimismo, la adaptabilidad se convierte en una cualidad esencial ante entornos laborales en constante cambio, donde la flexibilidad temática y de roles es necesaria para superar desafíos, la capacidad de tomar decisiones colectivas asegura que cada miembro sienta que su voz es valorada, incrementando la motivación y el compromiso con el equipo.

La transformación individuos en elementos de equipo es un proceso de construcción de identidad compartida, donde cada miembro adapta sus habilidades y comportamientos asumiendo un rol integral en la narrativa y propósito del equipo, permitiendo que la transición se oriente hacia la creación de un sentido de unidad que supera los logros individuales, promoviendo un desempeño colectivo y resiliente.

Funciones, procesos y bases de la comunicación

La comunicación en los equipos de trabajo comprende funciones y procesos específicos que estructuran el flujo de información, asignan roles y definen cómo se coordinan tareas, estas bases de la comunicación permiten que cada miembro del equipo tenga claridad en sus responsabilidades, comprendan el estado de las tareas y puedan alinear sus acciones con metas del equipo. Funciones como la transmisión de instrucciones, retroalimentación y resolución de conflictos garantizan que el equipo actúe de manera cohesionada y eficiente, optimizando su rendimiento colectivo.

Marks et al. (2001), desarrollan un modelo de procesos de equipo que incluye la planificación, coordinación y adaptación como elementos clave de la comunicación, estos procesos permiten que los miembros del equipo establezcan estrategias, distribuyan roles y ajusten sus acciones en función de los objetivos. La planificación es el primer paso en el que los miembros del equipo definen objetivos, establecen metas y diseñan estrategias de trabajo, esta fase es para que todos los integrantes tengan una comprensión compartida de lo que se necesita lograr.

La coordinación es el siguiente elemento, implica que los miembros del equipo trabajan juntos de manera sincronizada para asegurar que cada rol se desempeñe de acuerdo con las expectativas y las tareas se realicen de forma adecuada, la claridad en tareas asignadas y expectativas ayuda a maximizar la utilización de recursos y minimizar el riesgo de conflictos o solapamientos en el trabajo. La adaptación se refiere a la capacidad del equipo para modificar sus enfoques y procedimientos en respuesta a cambios internos o externos, así como la retroalimentación recibida, esta flexibilidad es valorada en entornos dinámicos donde condiciones y objetivos pueden cambiar rápidamente.

Según Salas et al. (2005), en su análisis sobre la dinámica de los equipos, este fenómeno está sin limitarse únicamente a intercambiar información; abarca una serie de procesos que incluyen la gestión del conocimiento y resolución de conflictos, aspectos para el funcionamiento coordinado. La gestión del conocimiento se puede entender como el arte de compartir experiencias y aprendizajes entre los miembros del equipo, cuando los integrantes de un equipo se dedican a comunicar y transferir sus conocimientos, se crea un entorno donde la toma de decisiones se vuelve informada y las estrategias de acción se optimizan.

De esta manera, el equipo beneficia del conocimiento acumulado, preparándolo para enfrentar futuros desafíos con una base sólida de experiencias pasadas. La comunicación en los equipos está sin limitarse a compartir buenos resultados y aprendizajes positivos, también se necesita abordar y resolver conflictos, un aspecto inevitable en cualquier dinámica de equipo o grupo. Los autores destacan el modo en que los miembros se comunican entre sí tiene un impacto directo en la capacidad del equipo para manejar desacuerdos, la habilidad para escuchar activamente, para expresar preocupaciones de manera asertiva y buscar soluciones conjuntas puede transformar un conflicto potencial en una oportunidad para mejorar la cohesión y entendimiento dentro del equipo.

Además, las habilidades comunicativas de cada miembro tienen un impacto en la efectividad general del grupo, la forma en que se transmiten las ideas, se celebran éxitos y enfrentan adversidades afecta el ambiente de trabajo, la motivación y compromiso de cada integrante junto con los objetivos comunes, un ambiente donde la comunicación fluye con transparencia y respeto fomenta una cultura de colaboración, donde cada miembro se siente valorado y parte integral del equipo. Las funciones, procesos y bases de la comunicación en los equipos son mecanismos integradores que facilitan la coordinación y efectividad colectiva. La comunicación es un canal de información, sirviendo como un proceso de alineación estratégica que permite a los equipos operar como una unidad coherente, potenciando su capacidad de adaptación y rendimiento en el entorno organizacional.

2.2.2 Liderazgo

El liderazgo en las organizaciones consiste en guiar a los colaboradores hacia el cumplimiento de metas estratégicas, influenciando sus actitudes y comportamientos para alinear sus esfuerzos con la visión organizacional. Se manifiesta a través de la toma de decisiones, motivación y el establecimiento de un entorno que facilita el crecimiento y cohesión del equipo. Este tema abarca el estudio de habilidades específicas, como comunicación efectiva y la capacidad de inspirar confianza, así como teorías que explican las distintas maneras en que los líderes pueden adaptarse a situaciones cambiantes y necesidades particulares de la organización.

Concepto, definiciones y teorías acerca del liderazgo

El liderazgo es un proceso en el cual un individuo guía a un grupo hacia el logro de objetivos compartidos, existen numerosas definiciones y teorías sobre el liderazgo, que van desde enfoques centrados en rasgos personales hasta modelos situacionales que destacan adaptación del estilo de liderazgo a las circunstancias. Estos enfoques buscan comprender características que hacen de una persona un líder efectivo y cómo dichas cualidades impactan en el equipo y organización.

Stogdill (1948), define el liderazgo como un proceso dinámico que implica influir en las actividades de un grupo organizado hacia el logro de metas comunes, este enfoque va más allá de los títulos o posiciones jerárquicas, centrándose en la capacidad del líder para movilizar las personas y guiarlas en un propósito compartido. Stogdill, invita a una reflexión profunda sobre lo que realmente constituye el liderazgo efectivo, en su teoría remarca los rasgos distintivos que caracterizan a los líderes, estos rasgos como la confianza, determinación y empatía son para el alcanzar la tarea de liderar.

La confianza, por ejemplo, es un componente que permite a los líderes establecer credibilidad y generar un sentido de seguridad en sus seguidores, cuando un líder demuestra confianza en sus decisiones y en la dirección del grupo, inspira a los demás a seguirlo, creando un ambiente propicio para la colaboración y el compromiso. La determinación destaca como un rasgo crucial que motiva a los líderes a persistir ante las adversidades, esta tenacidad se traduce en la capacidad de establecer metas claras y sin

desistir, ante las adversidades, tal determinación guía al líder, también contagia a sus seguidores, generando un impulso colectivo hacia el logro de objetivos compartidos.

La empatía, otro rasgo que permite los líderes conectar con sus seguidores, al comprender sus emociones, motivaciones y necesidades de los otros, un líder empático crea un ambiente en el que cada miembro se siente valorado y escuchado, este tipo de conexión fomenta un sentido de comunidad y pertenencia, lo cual es esencial para cultivar un entorno colaborativo y motivador. Cuando los líderes se muestran comprensivos y accesibles, aumentan las posibilidades de que los integrantes del grupo se esfuercen por contribuir al éxito común, sintiéndose parte activa del proceso.

Hersey y Blanchard (1993), aportaron una visión sobre el liderazgo con la introducción de la teoría del liderazgo situacional, esta teoría plantea que para ser un líder radica en la capacidad de adaptarse a necesidades de los seguidores y particularidades de la situación en la cual se opera, lejos de ser un enfoque rígido, el liderazgo se concibe como un proceso dinámico que requiere atención y flexibilidad por parte del líder. Los autores delimitan cuatro estilos de liderazgo, cada uno diseñado para responder a distintos niveles de desarrollo y competencia de los colaboradores.

(1) *Directivo*: se caracteriza por un alto grado de dirección y un bajo nivel de apoyo. Es apropiado cuando los miembros del equipo son poco experimentados o presentan poca confianza en sus habilidades, ya que el líder ofrece instrucciones claras y supervisa de cerca el trabajo.

(2) *Persuasivo*: donde el líder también proporciona dirección, pero a su vez aumenta el apoyo emocional, en este contexto, el líder busca además de guiar, motivar los seguidores, fomentando una mayor interacción y comunicación, este estilo es útil cuando los seguidores poseen algo de competencia, pero aún requieren gran dosis de estímulo y apoyo.

(3) *Participativo*: el líder comparte la toma de decisiones con los colaboradores, promoviendo un entorno de colaboración donde el líder y equipo trabajan juntos, este enfoque se vuelve efectivo cuando los seguidores son competentes y están motivados, permitiendo que el grupo contribuya activamente al proceso de liderazgo.

(4) *Delegador*: se emplea en situaciones donde los seguidores son altamente competentes y autónomos, en este caso, el líder confía en sus colaboradores para que tomen decisiones y asuman la responsabilidad de sus tareas, ofreciendo poco control y dirección, esta delegación empodera los miembros del equipo, y fomenta un sentido de responsabilidad y propiedad en el logro de los objetivos.

Burns (1978), introduce el concepto de liderazgo transformacional, este tipo de liderazgo va más allá de simplemente cumplir con objetivos y resultados específicos. En lugar de enfocarse únicamente en la gestión y eficiencia, los líderes transformacionales se centran en el crecimiento y desarrollo de sus seguidores, fomentando un cambio positivo dentro de la organización. Según Burns, el liderazgo transformacional se fundamenta en tres pilares clave: inspiración, motivación y visión a largo plazo. Los líderes que adoptan este enfoque son capaces de inspirar a sus seguidores a través de una visión atractiva y positiva del futuro, utilizan su carisma y habilidades comunicativas para motivar a miembros de su equipo a trascender sus intereses individuales en favor de un objetivo común, generando un sentido de propósito compartido que une a todos hacia la consecución de metas colectivas.

Una de las características de los líderes transformacionales es su capacidad para empoderar a sus seguidores, al proporcionar un entorno en el que se valoran las contribuciones individuales y se fomenta la participación, estos líderes permiten que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con la organización, este empoderamiento mejora la moral del equipo, impulsa innovación y creatividad, siendo estos componentes para enfrentar desafíos en un entorno empresarial cambiante.

El liderazgo puede considerarse como un proceso de co-creación en el que el líder y los colaboradores desarrollan conjuntamente una visión compartida y un compromiso mutuo. En lugar de ser un rol individual de influencia, el liderazgo efectivo podría entenderse como una dinámica de interdependencia que permite que el equipo y líder evolucionen juntos, generando un impacto organizacional más profundo y sostenible.

Planteamientos recientes sobre liderazgo

Surgen como respuesta a la necesidad de modelos que aborden tanto el bienestar de los colaboradores como el éxito organizacional en un entorno laboral complejo, estas teorías modernas, como el liderazgo ético, liderazgo de servicio y liderazgo inclusivo, enfatizan valores como la integridad, colaboración y equidad. Cada enfoque busca redefinir el rol del líder, promoviendo una cultura organizacional donde el respeto, desarrollo personal y sentido de pertenencia sean fundamentales para el crecimiento y resiliencia de la organización.

Brown y Treviño (2006), introducen el concepto de liderazgo ético, donde el líder actúa como un modelo a seguir en el cumplimiento de valores éticos y normas de conducta, este enfoque se centra en la integridad y compromiso del líder con la justicia y el respeto por sus colaboradores. Un líder ético inspira a sus seguidores mediante su comportamiento ejemplar, también establece un entorno organizacional en el que se fomenta la transparencia y la confianza.

Greenleaf (2002), propone el liderazgo de servicio donde el liderazgo se entiende como un acto de servicio hacia los demás, el líder se erige como un facilitador del crecimiento personal y profesional de los socios comerciales, este enfoque contrasta con modelos tradicionales de liderazgo, que tienden a centrarse en la autoridad y el control. Un líder de servicio presta atención a las necesidades de su equipo, buscando activamente promover un entorno donde cada individuo pueda florecer y alcanzar sus objetivos, esto se traduce en la creación de una cultura laboral positiva caracterizada por la colaboración, confianza y respeto mutuo, al priorizar el desarrollo de sus colaboradores. Esta filosofía sugiere que un líder efectivo debe anteponer las necesidades de sus colaboradores, promoviendo su crecimiento personal y profesional en beneficio de la organización.

Nembhard y Edmondson (2006), presentan el liderazgo inclusivo, que subraya la importancia de la inclusión y diversidad en el entorno laboral, este enfoque considera que un líder inclusivo debe promover la participación de todos los miembros del equipo y valorar sus perspectivas únicas. Un líder inclusivo se esfuerza por crear un clima de confianza y apertura, donde todos se sientan seguros para expresar sus ideas y preocupaciones. Este ambiente psicológico permite que las voces de todos los

colaboradores sean escuchadas, estimulando la cohesión del equipo y aumentando el compromiso con objetivos comunes, la inclusión se convierte, así, en un motor de rendimiento, puesto que estimula la creatividad y colaboración.

Los planteamientos recientes en liderazgo pueden entenderse como un enfoque integrador y humanista, donde la eficacia del líder se mide por su capacidad para construir relaciones significativas y apoyar el bienestar de los colaboradores. Este enfoque promueve un liderazgo adaptativo y participativo que potencia tanto el desarrollo individual como el colectivo, alineando los objetivos de la organización con las necesidades humanas de sus miembros.

2.2.3 Poder y política

El poder y política dentro de una organización influyen en cómo se toman decisiones, se asignan los recursos y establecen relaciones entre los colaboradores. El poder implica la capacidad de influir en los demás, utilizar esa influencia para lograr metas individuales o colectivas dentro de la estructura organizacional, la política, en cambio, se refiere a las estrategias y acciones que los individuos o grupos utilizan para adquirir, mantener y utilizar el poder en función de sus intereses.

Definición de poder

El poder en las organizaciones se entiende como el motor de controlar e influir en el comportamiento de otros y controlar recursos que son importantes para el logro de objetivos específicos. A diferencia de otros conceptos, como el liderazgo, el poder puede estar presente sin depender de una posición formal y puede derivarse de factores como la experiencia, persuasión o capacidad de acceso a información relevante.

Weber (1947), ofrece una perspectiva sobre el concepto de poder en las relaciones sociales, definiéndolo como la capacidad de imponer la propia voluntad, incluso frente a la resistencia, esta definición se amplía mediante la identificación de distintas fuentes de poder que individuos pueden ejercer en diversas dinámicas sociales, entre las categorías que propone, el poder legítimo se fundamenta en la posición formal de un individuo dentro de una estructura organizacional, otorgándole autoridad reconocida por los miembros del grupo.

Weber también introduce el poder de recompensa y coercitivo, que se relaciona con la habilidad de un líder para influir en el comportamiento de otros mediante el uso de incentivos o amenazas, esta forma de poder se destaca en entornos donde la capacidad de un líder para premiar o sancionar es clara y está institucionalizada. El poder carismático se deriva de las cualidades personales de un individuo, como su magnetismo o admiración que inspira en sus seguidores, a través de esta clasificación, el poder sobre pasa los lineamientos formales y estructuradas; también se manifiesta en relaciones sociales informales, donde las dinámicas de influencia interpersonal son igualmente relevantes.

French y Raven (1959), desarrollan un modelo en el que identifican cinco bases del poder: poder legítimo, recompensa, coercitivo, experto y referente, cada una de estas bases del poder tiene características distintas y ejerce un efecto variado en las relaciones entre líderes y colaboradores. El poder legítimo se fundamenta en la posición formal que ocupa una persona dentro de la organización, un poder que es reconocido y aceptado por sus subordinados. El poder de recompensa está asociado con la capacidad de ofrecer incentivos o beneficios, pudiendo motivar el rendimiento y lealtad de los colaboradores.

En contraste, el poder coercitivo se basa en el temor a las consecuencias negativas y se utiliza para obligar o controlar comportamientos, el poder experto, enfatizado, se deriva del conocimiento especializado o habilidades superiores que un individuo posee en un área concreta, este tipo de poder genera respeto y admiración entre colegas, promoviendo una influencia que trasciende la jerarquía formal. El poder referente está relacionado con la identificación y afecto que los colaboradores sienten hacia un líder carismático, quien puede inspirar lealtad y compromiso a través de su personalidad y valores.

Dahl (1957), propone una definición del poder que pone énfasis en la capacidad de un individuo para influir en acciones de otro en situaciones concretas, su enfoque resalta que el poder no debe entenderse como una propiedad inherente a una persona, en cambio como una relación dinámica que puede manifestarse de diferentes maneras en distintos contextos, esta perspectiva es invaluable para analizar cómo se distribuye el poder dentro de una organización y cómo puede ser afectado por factores ambientales, interpersonales y situacionales. La idea de que la influencia puede variar en intensidad de acuerdo con el contexto sugiere que el poder es algo fluido y adaptable.

El poder en las organizaciones puede ser interpretado como una herramienta de negociación estratégica que permite a los colaboradores gestionar sus intereses dentro de límites formales e informales, esta visión sugiere que el poder aparte de ser una fuerza de control también funciona como un mecanismo para coordinar recursos y establecer prioridades en entornos complejos y variables.

Contraste entre el liderazgo y poder

Aunque liderazgo y poder se relacionan, representan conceptos distintos, el liderazgo se centra en inspirar y guiar a los colaboradores hacia un objetivo común, mientras que el poder es la capacidad de influir y controlar a otros, independientemente de un propósito compartido, el liderazgo puede basarse en el poder, pero no siempre es un requisito; de igual forma, el poder no necesariamente conlleva una influencia inspiradora o positiva.

Kotter (1985), establece una distinción entre liderazgo y poder, enfatizando que, mientras el liderazgo se centra en motivación e influencia personal, el poder se relaciona con la capacidad de controlar recursos y establecer decisiones. Según Kotter, el liderazgo efectivo se basa en la habilidad de persuadir y generar compromiso entre los colaboradores, promoviendo la creación de una visión compartida que inspire a otros a seguir y trabajar hacia objetivos comunes. En contraste, el poder tiene un enfoque

transaccional, donde se ejerce la autoridad organizada para tomar decisiones y controlar resultados, en este sentido, el poder puede implicar un uso de la coerción o control, aunque puede ser efectivo a corto plazo, a menudo presenta una falta de lealtad y compromisos poco deseados en el largo plazo.

Zaleznik (1977), aborda la distinción entre líderes y figuras de poder, resaltando que los líderes se caracterizan por su enfoque en el cambio, inspiración y capacidad de movilizar a otros hacia una visión compartida. Según el autor, los líderes son visionarios que fomentan la innovación y buscan transformar la realidad organizativa hacia un futuro prometedor, su papel es motivar y empoderar a sus colaboradores, cultivando un entorno en el que la creatividad y el dinamismo sean valorados.

Por otro lado, aquellos que se centran exclusivamente en el poder a menudo se relacionan con la gestión y administración, priorizando estabilidad, control y mantenimiento del statu quo, estas figuras de poder pueden ser efectivas en asegurar que las operaciones se realicen de manera eficiente y que los procesos existan sin perturbaciones, sin embargo, su enfoque puede limitar la capacidad de adaptación y el crecimiento dentro de la organización.

Yukl (2013), argumenta que la principal diferencia entre liderazgo y poder radica en sus orientaciones y enfoques éticos, el liderazgo se centra en la influencia ética y el desarrollo de los seguidores, destacando la importancia de guiar a colaboradores de manera que se fomente su crecimiento personal y profesional. Los líderes efectivos son aquellos que, al ejercer su influencia, tienen en cuenta el bienestar e intereses de sus colaboradores, utilizando su poder para empoderar y motivar a otros hacia el logro de objetivos compartidos.

Es así como el poder en sí mismo es una herramienta neutral que puede ser empleada sin consideraciones éticas, este puede ser utilizado para fines diversos, que van desde el beneficio de los colaboradores hasta la manipulación o el control para el beneficio personal del líder. La ética del uso del poder depende de los valores y la integridad del individuo que lo ejerce. El contraste entre liderazgo y poder puede interpretarse como una distinción entre influencia motivacional y control directivo, mientras el liderazgo se fundamenta en la construcción de compromiso y visión, el poder se enfoca en asegurar la conformidad y cumplimiento, resultando en dos fuerzas complementarias dentro de la gestión organizacional.

Bases y tácticas del poder

Las bases del poder se refieren a las fuentes de influencia que una persona posee dentro de una organización, mientras que las tácticas del poder son estrategias específicas empleadas para ejercer influencia sobre otros, las tácticas pueden incluir desde la persuasión y la negociación hasta el uso de recompensas o sanciones. Kipnis et al. (1980), presentan una tipología de tácticas de influencia, que incluye varias estrategias, destacando que la elección de cada táctica depende del objetivo específico que se quiera alcanzar y del contexto organizacional en el que se opera. Esta tipología incluye:

(1) *Racionalidad*: basado en argumentos lógicos, datos y hechos, es efectiva cuando se busca persuadir a personas que valoran la objetividad y el análisis crítico, esta táctica es utilizada en entornos donde se aprecian las evidencias y el pensamiento analítico.

(2) *Presión*: implica utilizar la coerción o el compromiso para influir en decisiones de otros, esta táctica puede ser menos efectiva a largo plazo, ya que puede generar resistencia o resentimiento.

(3) *Negociación*: se centra en encontrar un punto medio o un acuerdo beneficioso para ambas partes, es particularmente útil en situaciones donde hay intereses conflictivos, y requiere habilidades interpersonales y disposición para el compromiso.

(4) *Coalición*: involucra la formación de alianzas o grupos con otros para aumentar la influencia y poder, esta táctica es útil en contextos donde se necesita apoyo adicional para alcanzar un objetivo o para lograr cambios significativos.

La elección de la táctica adecuada depende de la naturaleza del objetivo y del ambiente de las personas involucradas. Por ejemplo, en situaciones donde se necesita cambiar una opinión profundamente arraigada, una táctica basada en la racionalidad podría ser efectiva, mientras que, en un contexto político interno, formar una coalición podría ser crucial. Mintzberg (1984), distingue varias bases del poder dentro de las organizaciones, enfatizando que el poder se puede derivar de cargos diferentes a los formales, también pueden emanar de otras fuentes. Entre las principales bases que identifica se encuentran:

(1) *Autoridad formal*: se refiere al poder que es conferido a una persona debido a su posición dentro de la jerarquía organizacional, este tipo de poder es claramente reconocido y está asociado con una serie de responsabilidades y derechos específicos.

(2) *Control de recursos*: las personas que tienen acceso y control sobre recursos valiosos (financieros, humanos, tecnológicos, entre otros) pueden influir en la dirección de la organización, este poder es relevante ya que los recursos son fundamentales para la operación y el éxito de cualquier organización.

(3) *Acceso a información crítica*: aquellos que poseen información valiosa o tienen el acceso a datos que son considerados necesarios para la toma de decisiones pueden ejercer un gran poder, incluso sin ocupar posiciones jerárquicas altas, el conocimiento y la capacidad de interpretar información hacen que estas personas sean influyentes en la formulación de estrategias y decisiones.

Las bases y tácticas del poder en una organización pueden verse como estrategias de legitimación donde los individuos construyen y mantienen su influencia a través de una combinación de recursos formales e informales, esta perspectiva permite entender el poder sin arraigarse como una cuestión de jerarquía, en cambio como un sistema complejo de acceso y control de recursos.

El poder en los grupos: coaliciones

En el contexto grupal, el poder a menudo se ejerce mediante la formación de coaliciones, donde individuos o subgrupos se unen para influir en decisiones, promover intereses comunes o aumentar su poder de negociación. Estas coaliciones son especialmente relevantes en organizaciones políticas y en entornos donde existen recursos escasos o conflictos de intereses. Eisenhardt y Bourgeois (1988), estudian las

coaliciones en el ámbito directivo y encuentran que estas surgen principalmente en contextos de alta incertidumbre y competencia por recursos. Según su investigación, las coaliciones permiten a los directivos defender sus posiciones y ganar influencia dentro de la organización, siendo una herramienta útil para la supervivencia y el éxito en entornos inestables.

Pettigrew (1973), analiza el poder en los grupos a través de las coaliciones formadas para manipular decisiones y crear consenso, sostiene que las coaliciones actúan como redes de apoyo que permiten a los colaboradores alinear intereses y recursos para lograr sus metas. Según Pettigrew, estas dinámicas de coalición son inevitables en las organizaciones, ya que son una respuesta a la complejidad y a la interdependencia de intereses dentro de la estructura organizativa.

Brass y Burkhardt (1993), destacan que las coaliciones son una forma de capital social, en la que los miembros de una coalición utilizan sus relaciones y recursos para ejercer influencia colectiva, argumentan que las coaliciones aumentan el poder individual de sus miembros y permiten al grupo negociar de manera eficaz con otras partes de la organización, obteniendo acceso a recursos y autoridad. Las coaliciones dentro de los grupos organizacionales pueden ser vistas como mecanismos de optimización de influencia, en los que el poder colectivo permite a individuos consolidar su posición y lograr objetivos, se destaca el poder grupal, a diferencia del individual, facilita el acceso a recursos estratégicos y la resistencia ante decisiones adversas dentro de la organización.

UNIDAD III.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO) E INNOVACIÓN

Para transformar debemos formar, y para ello se hace necesario desaprender para aprender y emprender, en un mundo cada vez más inhumano, saturado y modificado.
Ramírez (2024).

3.1 Tecnología emergente, nuevas formas de trabajo y cultura de la organización

La tecnología emergente introduce nuevas herramientas que modifican la cultura organizacional al redefinir cómo se comunican los valores, creencias y normas dentro de la empresa. La integración de tecnologías como la inteligencia artificial (IA), por ejemplo, cambia la toma de decisiones al automatizar procesos y delegar tareas a sistemas inteligentes, esto puede influir en la percepción de control y autonomía de los colaboradores, las tecnologías emergentes exigen una cultura abierta a la innovación, donde se valore la experimentación y aprendizaje continuo, organizaciones que adoptan estas tecnologías suelen fomentar una cultura de agilidad y flexibilidad, incentivando a sus colaboradores a adaptarse rápidamente a nuevas herramientas y formas de trabajar.

3.1.1 Inteligencia artificial (IA)

La Inteligencia Artificial se trata de la habilidad de las máquinas para llevar a cabo actividades que comúnmente necesitan intervención humana, tales como identificar patrones, tomar decisiones y prever resultados. La IA emplea algoritmos sofisticados y modelos de aprendizaje automático para analizar extensas cantidades de datos, descubrir tendencias y adquirir conocimientos a partir de la práctica, su propósito radica en perfeccionar operaciones vitales, disminuir la dependencia de la intervención humana y crear respuestas veloces y exactas en ámbitos tales como la atención al cliente, la producción y la administración de información.

La inteligencia artificial está transformando varias industrias y redefiniendo las tendencias globales, pasando de ser una simple curiosidad de laboratorio a convertirse en una tecnología crucial en áreas como los negocios, la medicina, las finanzas y la gestión, esto impulsa la innovación y provoca cambios en los mercados tradicionales. Según Pavaloiu (2016), la IA tiene un impacto significativo tanto a gran escala como en niveles más específicos, influyendo tanto en economías como en industrias y funciones

organizativas particulares, como el marketing y las finanzas, esta opera como una fuerza perturbadora que estimula la creación de nuevos modelos de negocio, además de mejorar la productividad y eficiencia en diversos sectores.

La autora destaca el cambio económico impulsado por la IA, particularmente sus efectos en el empleo, si bien la automatización incrementa la productividad, también suscita preocupaciones sobre el desplazamiento laboral, esta transición de roles intensivos en trabajo a la automatización se puede considerar como la sustitución de habilidades sin causar sustitución de empleos. Por ejemplo, la IA puede complementar los roles humanos en lugar de sustituirlos por completo, economistas como McAfee (2013), proponen cambios radicales en los modelos de empleo, incluyendo la renta básica como respuesta a estos cambios, permitiendo a las personas concentrarse en tareas más creativas y satisfactorias en lugar de trabajos mundanos y repetitivos.

La autora señala diferentes contextos donde la IA está revolucionando esas industrias, en el marketing, la IA ya está transformando las interacciones con los clientes y procesos de toma de decisiones, sistemas avanzados de IA como *Alexa de Amazon* y *Watson de IBM* predicen tendencias de consumo y proporcionan recomendaciones personalizadas, estos sistemas mejoran las experiencias del cliente al adaptar contenido y servicios a preferencias individuales, que aumenta la eficiencia empresarial e ingresos.

La aplicación de la IA en finanzas es evidente a través de su capacidad para gestionar riesgos, reducir costos y optimizar operaciones de *trading*, algoritmos impulsados por IA, como los utilizados por *Sentient Technology*, ejecutan operaciones con rapidez y precisión, superando a los *traders* humanos en el procesamiento de datos financieros complejos. A nivel organizacional, la integración de la IA en prácticas de gestión está remodelando la cultura corporativa y procesos de toma de decisiones, el papel de la IA en la reducción de jerarquías e introducción de la democracia entre colaboradores dentro de las organizaciones se está volviendo prominente a medida que las empresas se ajustan a dinámicas cambiantes de entornos impulsados por IA sin embargo, desafíos como renuencia al cambio, miedo a pérdida de empleo y preocupaciones éticas relacionadas con el poder de decisión de la IA siguen siendo significativos.

La Inteligencia Artificial (IA), continúa desempeñando un papel transformador tanto en los paisajes tecnológicos como culturales, su capacidad para influir en la cultura organizacional se vuelve cada vez más evidente a medida que las empresas aprovechan la IA para obtener información sobre las dinámicas internas y mejorar los procesos de toma de decisiones, según Goldberg y Srivastava (2022), la IA es especialmente valiosa para comprender la cultura organizacional a través de herramientas como los *embeddings* de palabras, que analizan cómo se comunican los colaboradores y se alinean con objetivos organizacionales, la IA puede ayudar organizaciones a evaluar percepciones compartidas entre los miembros del equipo, proporcionando información crítica sobre el rendimiento y cohesión del equipo.

Un ejemplo práctico proviene del uso de *embeddings* de palabras para evaluar la diversidad cognitiva en los equipos. Goldberg y Srivastava (2022), encontraron que los equipos que modulan su diversidad cognitiva alineándose estrechamente durante las tareas de coordinación, pero permitiendo el pensamiento divergente durante la ideación tienen un mejor rendimiento, esto demuestra cómo la IA puede ayudar a los equipos a

encontrar un equilibrio entre la creatividad y coordinación, evitando el pensamiento grupal mientras se fomenta la innovación.

Además, la aplicación de IA se ha utilizado en la comunicación externa, como en llamadas de ganancias corporativas. En su estudio los autores, encontraron que el lenguaje atípico utilizado por los ejecutivos durante las llamadas de ganancias influía en las expectativas excesivamente optimistas de los analistas, demostrando cómo el análisis impulsado por IA puede revelar consecuencias no intencionadas de las estrategias de comunicación organizacional.

La Inteligencia Artificial (IA) está transformando las organizaciones al mejorar las prácticas de intercambio de conocimiento, optimizar los procesos empresariales y contribuir a un mejor rendimiento organizacional. Según Olan et al. (2022), la IA, cuando se integra con prácticas de intercambio de conocimiento (IK), crea una estrategia de rendimiento sostenible que permite las organizaciones adaptarse en una sociedad digitalizada, esta integración permite que la IA identifique redundancias en procesos empresariales y utilice tanto conocimiento nuevo como el existente para mejorar la productividad y eficiencia.

Los autores argumentan que esta integración fomenta la innovación, mejora el rendimiento del personal y contribuye la ventaja competitiva de la organización. Por ejemplo, agentes inteligentes impulsados por IA apoyan el intercambio de conocimiento al hacer que la información valiosa sea accesible a través de plataformas impulsadas por tecnología, esto promueve un entorno colaborativo donde colaboradores pueden interactuar, compartir y generar nuevo conocimiento, que resulta en un mejor rendimiento organizacional.

Sin embargo, la implementación de sistemas IA-IK se encuentran desafíos, las organizaciones luchan por integrar el conocimiento existente en sistemas de IA, que lleva a una falta de un entorno cohesivo para la reutilización y distribución del conocimiento. Abordar esta brecha es crucial para garantizar que las tecnologías de IA cumplan su potencial en la mejora del rendimiento organizacional, cuando se implementan adecuadamente, los sistemas IA-IK mejoran la toma de decisiones, fomentan la innovación y promueven un enfoque basado en el conocimiento para las operaciones empresariales.

El uso de IA redefine los procesos organizacionales con la posibilidad de una co-creación dinámica entre tecnología y colaboradores, al facilitar el acceso y análisis de grandes volúmenes de datos, es una herramienta de automatización con un aprendizaje continuo permitiendo a las organizaciones tomar decisiones informadas y adaptativas. Este concepto sugiere una relación simbiótica donde la IA amplifica las capacidades humanas en lugar de reemplazarlas, generando un entorno donde el conocimiento y la innovación fluyen de manera orgánica y en tiempo real.

3.1.2 Tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Las TIC se han convertido en un elemento clave para la transformación y desarrollo de organizaciones, estas tecnologías optimizan procesos operativos, facilitando la

creación y gestión de conocimiento, conectan a los colaboradores a nivel global y mejoran la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos cambiantes, al ofrecer plataformas de colaboración, análisis de datos y comunicación efectiva, las TIC permiten a las organizaciones mejorar su eficiencia, tomar decisiones basadas en información y fomentar la descentralización en la toma de decisiones, además, estas apoyan una cultura organizacional que promueva la flexibilidad, emprendimiento e innovación.

Olan et al. (2022), argumentan que las plataformas de TIC, como sistemas basados en la nube, facilitan la creación de nuevo conocimiento y promueven el aprendizaje organizacional, esto permite mantener una ventaja competitiva en industrias de rápido cambio, porque reducen las barreras de comunicación ofreciendo herramientas que permiten una interacción fluida entre equipos geográficamente dispersos, integrando así la colaboración global.

Las TIC son útiles para conectar organizaciones con sus entornos externos, a través de tecnologías como el análisis de grandes datos e inteligencia artificial, las organizaciones pueden recopilar y analizar datos de fuentes externas para tomar decisiones informadas que impulsen la innovación y mejoren la satisfacción del cliente, esta interconexión entre la comunicación interna y externa refuerza la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del mercado y a las necesidades de los clientes. Según Alneyadi et al. (2022), las TIC actúan como un moderador entre la cultura organizacional y la excelencia empresarial, la presencia de sistemas TIC robustos facilita la recolección, procesamiento y difusión de información, permitiendo a las organizaciones desarrollar habilidades y competencias esenciales para su éxito.

En su estudio los autores enfatizan que las organizaciones en los Emiratos Árabes Unidos, particularmente en Dubái, aprovechan las TIC para apoyar la adaptabilidad cultural y reforzar la excelencia empresarial, esta integración permite las organizaciones alinear procesos internos con demandas del mercado externo, contribuyendo a una ventaja competitiva. El estudio también destaca que las TIC fortalecen la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional, como el empoderamiento, coordinación interdepartamental y resultados empresariales, convirtiéndola en una herramienta para el desarrollo organizacional moderno.

Las TIC transforman las estructuras organizativas, especialmente en la facilitación de la descentralización. Según Janićijević y Milovanović (2015), las TIC reducen costos de procesamiento de información, mejoran la toma de decisiones y disminuyen capas jerárquicas dentro de las organizaciones, herramientas como sistemas de procesamiento de datos y plataformas de comunicación permiten a colaboradores de diferentes niveles acceder información, fomentando la toma de decisiones descentralizada.

Además, los autores argumentan que las TIC eliminan las barreras que impiden a gerentes de nivel inferior acceder a información esencial, el efecto de descentralización es particularmente evidente en organizaciones con culturas que promueven una distribución equitativa del poder y estructuras orientadas a tareas. Por el contrario, en culturas jerárquicas, las TIC pueden reforzar la centralización, ya que la alta dirección puede controlar fácilmente decisiones en todos los niveles a través de capacidades de monitoreo.

Berce et al. (2008), enfatizan que las TIC, en conjunción con la gestión del conocimiento y principios de organización de aprendizaje, son elementos de transformación para el sector privado y público. Herramientas TIC como Redes de Área Local, intranets y aplicaciones basadas en internet permiten un intercambio de conocimientos, mejorando la colaboración entre departamentos, estas herramientas permiten las organizaciones optimizar sus servicios, acceder a datos en tiempo real y proporcionar soluciones de gobernanza digital. Los autores mencionan herramientas como sistemas de correo electrónico, repositorios de información y plataformas de servicios electrónicos como elementos críticos en la formación de una cultura organizacional receptiva y flexible, estas herramientas TIC facilitan la gestión y difusión del conocimiento organizacional.

A medida que las plataformas tecnológicas conectan a los colaboradores en tiempo real y eliminan barreras físicas y jerárquicas, las organizaciones que aprovechan plenamente estas herramientas pueden crear un entorno donde la colaboración distribuida y la innovación espontánea se conviertan en características centrales. TIC podrían ser herramientas operativas catalizadores para una cultura de aprendizaje continuo y un desarrollo organizacional ágil, en el que las ideas y soluciones surjan de cualquier nivel de la organización, democratizando el acceso a la información y potenciando la toma de decisiones descentralizada.

3.1.3 Teletrabajo y remoto, back office, Business process outsourcing (BPO), y outsourcing: nuevas formas de trabajo.

Modalidades de teletrabajo, trabajo remoto, *back office*, *Business Process Outsourcing (BPO)* permiten a empresas mejorar eficiencia operativa, reducir costos y acceder a un talento global altamente especializado. El teletrabajo y el trabajo remoto se enfocan en la flexibilidad laboral, permitiendo a los colaboradores realizar sus tareas fuera de las oficinas físicas. *El back office, BPO y outsourcing*, se centran en externalizar procesos internos y operativos, permitiendo las empresas concentrarse en sus competencias principales mientras delegan otras funciones a terceros.

El teletrabajo y trabajo remoto se han convertido en componentes esenciales de las estrategias empresariales modernas, en particular en el sector de la subcontratación de procesos empresariales (BPO). La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción del trabajo remoto, que provocó un cambio en estructuras laborales que priorizan flexibilidad y bienestar de los colaboradores. Según Barilli et al. (2022), la transición a modalidades de trabajo desde casa (WFH) durante la pandemia presentó oportunidades como desafíos para los colaboradores de BPO. Los beneficios del trabajo remoto incluyen un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, una reducción del tiempo de desplazamiento y una mayor satisfacción laboral para los colaboradores con familias.

La flexibilidad que ofrecen las modalidades de trabajo remoto permite a los colaboradores gestionar su vida personal y profesional de forma eficaz. Dizaho et al. (2017), afirman que las modalidades de trabajo flexibles son cruciales para lograr el equilibrio entre trabajo y vida personal, que ha sido un factor importante en la recepción positiva del teletrabajo por parte de los colaboradores de BPO. Muchos participantes en

el estudio realizado por Barilli et al. (2022) informaron de un aumento de la motivación y satisfacción laboral debido a la flexibilidad de acuerdos de trabajo desde casa. Modelos de trabajo híbridos, que combinan trabajo remoto y trabajo presencial, están ganando popularidad, especialmente entre trabajadores experimentados que valoran el equilibrio entre la flexibilidad y estructura.

Según Lim y Matibag (2022), la flexibilidad que ofrecen las políticas de trabajo desde casa en el sector BPO ha proporcionado a los colaboradores un mayor equilibrio entre trabajo y vida personal, manteniendo al mismo tiempo la productividad, esta tendencia ha sido esencial para la continuidad de operaciones comerciales, especialmente en países como Filipinas, donde la industria BPO juega un papel económico crucial.

Las funciones de back-office, que tradicionalmente implicaban tareas administrativas rutinarias, han experimentado una transformación debido a modelos de subcontratación y teletrabajo, estos procesos, que incluyen entrada de datos, contabilidad y gestión de recursos humanos, ahora se pueden gestionar de manera remota, a un menor costo. La subcontratación de estas tareas ha permitido a empresas agilizar operaciones, reducir gastos generales y centrarse en actividades comerciales principales. Además, la subcontratación permite aprovechar la experiencia especializada de mercados globales, mejorando la eficiencia operativa.

Los autores argumentan que los modelos de subcontratación y BPO han proporcionado las organizaciones flexibilidad de escalar operaciones sin una inversión de capital significativa en infraestructura, al externalizar funciones de baja prioridad, las empresas pueden centrarse en innovación y crecimiento estratégico, dejando tareas operativas cotidianas a proveedores de servicios externos, sin embargo, desafíos como mantener la comunicación, seguridad de datos y garantizar una calidad de servicio constante siguen siendo consideraciones clave en la gestión de equipos remotos y procesos externalizados.

La mala conectividad a Internet y espacios de trabajo inadecuados son desafíos comunes a que enfrentan los trabajadores remotos, especialmente en regiones con infraestructura subdesarrollada. Barilli et al. (2022), destacaron que los problemas de conectividad a Internet en Filipinas afectan la productividad de los trabajadores remotos, especialmente durante inclemencias del tiempo, la falta de interacción personal con colegas y clientes puede generar sentimientos de aislamiento y una menor satisfacción laboral, especialmente para colaboradores extrovertidos que prosperan gracias a las interacciones sociales.

El teletrabajo y BPO facilitan la externalización y eficiencia operativa, creando un nuevo modelo de resiliencia organizacional, al disociar las tareas de ubicación física y permitir una distribución global de procesos clave, las organizaciones podrían volverse resistentes a crisis como pandemias o desastres naturales, este modelo permitiría a empresas reconfigurar rápidamente sus operaciones ante desafíos externos, garantizando continuidad del negocio y preservando productividad sin depender de una infraestructura física centralizada.

3.1.4 Modelos de gestión estratégica e innovadoras de talento humano sustentables y sostenibles en la industria 5.0: cultura de la organización

La industria 5.0 representa una evolución significativa respecto a sus predecesoras al centrarse en la colaboración entre humanos y tecnologías avanzadas, como inteligencia artificial, robótica y *big data*, a diferencia de la industria 4.0, que enfatizaba la automatización y eficiencia a través de la digitalización, la industria 5.0 busca equilibrar el uso de la tecnología con el bienestar humano y sostenibilidad. Los modelos de gestión del talento humano deben adaptarse a nuevas exigencias tecnológicas, demandas sociales y ambientales, creando estrategias que sean innovadoras, sustentables y alineadas con los principios de sostenibilidad.

Esto significa un cambio de paradigma en la forma en que organizaciones diseñan productos y ofrecen servicios al fusionar la creatividad humana con la automatización inteligente. Nahavandi (2019), explica que el enfoque de la industria 5.0 está en promover la colaboración entre humanos y robots para lograr una innovación y eficiencia mejoradas. A diferencia de su predecesora, la industria 4.0, que priorizaba la automatización total, la Industria 5.0 introduce “robots colaborativos” o *cobots*, estos robots trabajan junto a los humanos, manejando tareas repetitivas mientras permiten que los trabajadores se concentren en actividades creativas y de mayor valor añadido. Este enfoque centrado en el ser humano potencia la personalización del producto, fomentando innovación en industrias como la manufactura, salud y servicios.

La industria 5.0 facilita la creación de productos y servicios altamente personalizados a través de tecnologías como la impresión 3D y procesos de diseño impulsados por IA. Procesos de manufactura inteligente se personalizan para satisfacer necesidades del cliente, permitiendo la personalización en masa, estas innovaciones reducen significativamente el tiempo y costos de producción, permitiendo que industrias respondan rápidamente a demandas del mercado. El autor señala que los robots y sistemas inteligentes proporcionan retroalimentación en tiempo real, optimizando operaciones y potenciando la creatividad en el desarrollo de productos.

En el contexto de la industria 5.0, la gestión sostenible del talento humano requiere modelos innovadores centrados en las personas y en la integración de tecnologías avanzadas. Según Jiménez-Partearroyo et al. (2023), uno de los principales objetivos de la industria 5.0 es pasar de procesos puramente impulsados por la automatización a una colaboración equilibrada entre trabajadores humanos y máquinas, especialmente mediante la colaboración humano-robot, esta colaboración permite a organizaciones mejorar el bienestar de los trabajadores al tiempo que maximiza la eficiencia operativa. En este entorno, los trabajadores reciben el apoyo de máquinas para realizar tareas complejas, garantizando un enfoque sostenible de gestión del capital humano que prioriza tanto el rendimiento como la satisfacción laboral.

Un modelo importante que está surgiendo en la industria 5.0 es la personalización colaborativa, donde las empresas diseñan procesos que integran tanto capacidades de robots como la creatividad de los trabajadores humanos, este cambio reconoce que la creatividad y toma de decisiones humanas son insustituibles, y por ello, la mano de obra desempeña un papel principal en la innovación. Los trabajadores humanos pasan de ser

simples operadores, a convertirse en contribuyentes clave para la toma de decisiones estratégicas en procesos productivos.

La sostenibilidad en la gestión del talento humano también incluye el fomento de una fuerza laboral resiliente, como lo señaló Cimini et al. (2020), las organizaciones deben desarrollar programas de capacitación que mejoren habilidades de los colaboradores en el uso de tecnologías avanzadas como la IA y sistemas ciberfísicos, estos sistemas permiten a los trabajadores realizar tareas significativas al reducir el trabajo manual y ofrecer oportunidades de aprendizaje continuo, este enfoque garantiza que la mano de obra se mantenga adaptable a cambios tecnológicos, manteniendo al mismo tiempo altos niveles de satisfacción y motivación en el trabajo.

Es fundamental que estos modelos de gestión se centren en el bienestar y la seguridad, de acuerdo con los autores, Jiménez-Partearroyo et al. (2023), la industria 5.0 hace especial hincapié en garantizar salud y seguridad de los trabajadores mediante el uso de dispositivos inteligentes y sistemas de vigilancia en tiempo real, estas tecnologías pueden detectar la fatiga, monitorear peligros ambientales y proporcionar retroalimentación a trabajadores y gerentes, asegurando un ambiente de trabajo más seguro y sostenible (Jiménez-Partearroyo et al., 2023). Para estos autores los modelos de liderazgo inclusivos son fundamentales para la gestión sostenible del talento humano, los modelos priorizan la diversidad, equidad e inclusión al incorporar diversas perspectivas en el proceso de toma de decisiones, fomentando así innovación y creando una fuerza laboral comprometida, las empresas que adoptan este enfoque tienen más probabilidades de retener talento, ya que crean entornos que apoyan el crecimiento personal y el desarrollo profesional.

La industria 5.0 es un enfoque innovador, para crear un modelo colaborativo dinámico en el que los trabajadores usen tecnología que co-diseñen y evolucionen junto a ella, este enfoque podría generar una cultura de innovación continua, donde máquinas y colaboradores se convierten en socios creativos que optimizan resultados empresariales como impactos sociales y ambientales. La gestión del talento humano podría, por tanto, ser vista como una plataforma de co-creación entre tecnología y personas, generando un equilibrio entre eficiencia, bienestar y sostenibilidad.

3.1.5 Procesos y estructuras innovadoras en productos o servicios en la industria 5.0.

La industria 5.0 marca un punto de inflexión en el desarrollo industrial, al integrar capacidades avanzadas de IA, robotización, y big data con la creatividad y conocimiento humano, a diferencia de la industria 4.0, que se centraba en la automatización y la digitalización de procesos, la industria 5.0 busca una sinergia entre humanos y máquinas, donde la tecnología está, pero sin reemplazar al ser humano, en cambio lo potencia. Este enfoque promueve el desarrollo de procesos y estructuras innovadoras que personalizan productos y servicios, adaptándose a necesidades individuales de consumidores mientras se optimizan recursos y se minimiza el impacto ambiental.

La industria 5.0 desplaza el enfoque de la automatización hacia la innovación centrada en el ser humano, donde personas colaboran estrechamente con tecnologías

inteligentes como IA y robótica, este paradigma enfatiza creatividad, sostenibilidad y producción personalizada. Grabowska (2022), destaca que la integración del conocimiento y habilidades humanas con sistemas ciberfísicos mejora la personalización y eficiencia del producto. En la industria 5.0, robots e inteligencia artificial son complementos a las tareas humanas, sin convertirse directamente en sustitutos, haciendo que procesos sean adaptativos y personalizados.

La sostenibilidad también es un componente de la industria 5.0. Las empresas están incorporando energía renovable y minimizando residuos para alcanzar objetivos ambientales, en consecuencia, los productos se diseñan cada con la sostenibilidad en mente, manteniendo al mismo tiempo el alto nivel de calidad exigido por los consumidores. Además, el *Business Model Canvas* en la industria 5.0 enfatiza creación de valor a través de la colaboración estrecha entre humanos y máquinas, esto implica integrar a clientes como socios en el diseño de productos, fabricación automatizada y desarrollo de procesos resilientes y digitalizados que aseguren una producción sostenible.

Según Li et al. (2024), el ecosistema de innovación en la industria 5.0 enfatiza interacción entre innovaciones absorbidas y derramadas, particularmente en el sector manufacturero, que desempeña un papel crucial en la habilitación de esta transformación. En la industria 5.0, la sinergia entre los avances tecnológicos e inteligencia humana facilita el desarrollo de productos personalizados y una entrega de servicios rápida, el ecosistema de innovación se vuelve dinámico a medida que las empresas priorizan sostenibilidad mientras se adaptan las cambiantes demandas de los consumidores. El equilibrio entre insumos y resultados de innovación, guiado por la IA y estrategias de innovación basadas en cuadrantes, permite las empresas optimizar recursos, reducir impacto ambiental y mejorar el proceso de innovación en general.

La industria 5.0 representa un cambio transformador de la industria 4.0, que hace hincapié en los procesos industriales sostenibles y centrados en el ser humano. Según Ghobakhloo et al. (2022), la industria 5.0 se centra en integrar tecnologías avanzadas como IA, sistemas cognitivos y automatización inteligente con capacidades humanas, esta transición cultiva un entorno de trabajo híbrido donde las máquinas mejoran la creatividad humana y toma de decisiones, con el objetivo de producir productos y servicios personalizados e innovadores. Los productos inteligentes circulares (CIP), la comunicación en tiempo real (RTC) e innovación sostenible abierta (OSI) son innovaciones dentro de la industria 5.0. El CIP facilita la creación de productos respetuosos con el ambiente, diseñados para la eficiencia en el uso de los recursos y reciclabilidad, mientras tanto, RTC mejora el intercambio de información en tiempo real a través de las cadenas de valor, aumentando la agilidad en la personalización del producto.

Kraus et al. (2023), destacan la importancia de la “hiperpersonalización” en la industria 5.0, donde las plataformas digitales avanzadas permiten ajustes en tiempo real en el diseño de productos y ofertas de servicios, este grado de personalización es para responder rápidamente a preferencias individuales de los clientes, posicionando las empresas para una mayor innovación y eficiencia. Las estructuras descentralizadas y autónomas típicas de los procesos de la industria 5.0 permiten las organizaciones adaptarse con flexibilidad, especialmente en sectores que dependen de cadenas de suministro complejas e iteración rápida de productos. Los servicios y activos inteligentes,

impulsados por la toma de decisiones autónoma, son componentes para facilitar estas innovaciones.

Además, la sinergia entre la colaboración humano-robot y dispositivos inteligentes aumenta la seguridad y eficiencia en el lugar de trabajo al permitir una supervisión continua y respuestas adaptativas, Ghobakhloo et al. (2022), sugieren que innovaciones como sistemas cognitivos ciberfísicos (CCPS) permiten a las máquinas actuar de forma semiautónoma, asegurando que los trabajadores humanos sean apoyados en entornos de alto riesgo mientras mantienen altos niveles de productividad y sostenibilidad.

Los procesos y estructuras innovadoras de la industria 5.0 configuran un nuevo modelo de resiliencia industrial que permitiría a las organizaciones crear ecosistemas de producción flexibles, donde la tecnología avanzada fomenta una co-creación continua entre equipos humanos y sistemas inteligentes, de este modo, las empresas optimizarían sus procesos y estarían mejor preparadas para adaptarse a los cambios disruptivos en el mercado y necesidades de sostenibilidad global.

REFERENCIAS

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. Pearson Education.
- Akpor-Robaro, M. O. (2018). Organizational Behaviour, Management Theory and Organizational Structure: An Overview of The Inter-Relationship.
- Alderfer, C. P. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Alneyadi, A., Hilmi, M. F., Ayub, M. A., & Abudaqa, A. (2022). *Examining the Moderating Role of Information and Communication Technologies Between Relationship of Organizational Culture and Business Excellence*. *Journal of Information System and Technology Management*, 7(27), 01-26.
- Arce Arnaez, M. A., Martínez Aguayo, C., & Sánchez Ludeña, M. L. (1994). El clima laboral en los trabajadores de atención primaria. *Gaceta Sanitaria*, 8(41), 79-84. [https://doi.org/10.1016/S0213-9111\(94\)71176-6](https://doi.org/10.1016/S0213-9111(94)71176-6)
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. 6ta ed. Philadelphia USA. Kogan Page Limited.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 307-338. <https://doi.org/10.1177/014920630202800304>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ, 1986(23-28), 2.
- Barilli, L. J. C., Cablao, A. T., Delfin, K. F., Sarol, M. A., & Morales, S. (2022). The Effects of Work-from-Home Policies on the Morale of Business Process Outsourcing Employees. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VI(VIII), 641-646.
- Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Addison-Wesley.
- Belbin, R. M. (1981). *Management teams: Why they succeed or fail*. London: Heinemann.
- Berce, J., Lanfranco, S., & Vehovar, V. (2008). *eGovernance: Information and Communication Technology, Knowledge Management, and Learning Organisation Culture*. *Informatica*, 32(3), 189-205
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2013). *Effective training: Systems, strategies, and practices* (5ª ed.). Pearson
- Bohlander, G. W., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17ª ed.). Cengage Learning
- Brass, D. J., & Burkhardt, M. E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 441-470.
- Bravo Macías, C. C., Hernández Nariño, A., Negrin Sosa, E., y Palacios Zurita, A. (2020). Comportamiento organizacional con enfoque de sistema en empresas comercializadoras. *Revista Venezolana*
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics (4th ed.)*. Financial Times Prentice Hall.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cameron, E., & Green, M. (2012). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change (3rd ed.)*. Kogan Page Publishers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- Campos, H., Espinoza, W., Espinoza, R. y Zambrano, M. (2016). El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/calidad.html>
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- Cimini, C., Bevilacqua, M., & Bottani, E. (2020). Human-centered approaches in Industry 5.0: A pathway to sustainable manufacturing. *Journal of Manufacturing Systems*, 55, 105–121. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2020.06.004>
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Dahl, R. A. (1957). *The concept of power*. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215. <https://doi.org/10.1002/bs.3830020303>
- Dailey, R. (1990). *Comportamiento organizacional*. Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley
- DeCanio, S. J., & Watkins, W. E. (1998). *Information processing and organizational structure*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 36(3), 275-294
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). *Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework*. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- Dessler, G. (2017). *Human resource management (15a ed.)*. Pearson Education, Inc.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.)*. Pearson.
- Dizaho, E. K., Rohani, S., & Azrai, A. (2017). Achieving Work-Life Balance Through Flexible Work Schedules and Arrangements. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 455-465.
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993). *The Strategic Management of Corporate Change*. *Human Relations*, 46(8), 905-920. <https://doi.org/10.1177/001872679304600801>
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737–770.

- Elias, T. C. da C. de, Martens, C. D. P., & Bizarrias, F. S. (2024). Intrapreneurial behavior and intrapreneurial organizational culture: An analysis of the influence on project success. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 13(2), e2315. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2315>
- Fawcett, S. E., Magnan, G. M., & McCarter, M. W. (2008). A three-stage implementation model for supply chain collaboration. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 93-112. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00070.x>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *The Academy of Management Review*, 33(2), 362–377
- Forsyth, D. R. (2014). *Group dynamics* (6.a ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Forsyth, D. R. (2014). *Group dynamics* (6th ed.). Cengage Learning.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Univer. Michigan.
- Gatewood, R., Feild, H. S., & Barrick, M. (2010). *Human resource selection*. Cengage Learning.
- Gephart, R. P. Jr. (2002). Introduction to the brave new workplace: Organizational behavior in the electronic age. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 327-344. <https://doi.org/10.1002/job.143>
- Ghobakhloo, M., Iranmanesh, M., Mubarak, M.F., Mubarik, M., Rejeb, A., & Nilashi, M. (2022). Identifying industry 5.0 contributions to sustainable development: A strategy roadmap for delivering sustainability values. *Sustainable Production and Consumption*, 33, 716–737. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.08.003>
- Gibson, J. J. (2014). *The ecological approach to visual perception: Classic edition*. New York, NY: Psychology Press.
- Gladstein, D. (1984). The impact of group cohesion on performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 466-475. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.466>
- Goldberg, A., & Srivastava, S. B. (2022). How Can AI Enrich Our Understanding of Organizational Culture? Forthcoming in *Management and Business Review*.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Wadsworth/Thomson Learning.
- Grabowska, S. (2022). *Key Components of the Business Model in an Industry 5.0 Environment*. Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series, 158, 1-38.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. F. (1992). Group performance and communication. In M. A. West (Ed.), *Handbook of organizational psychology* (Vol. 4, pp. 123-191). Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445–455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*(6th ed.). Prentice-Hall, Inc.

- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 46(1), 53–62.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(1), 74–113 [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90008-8)
- Janićijević, N., & Milovanović, M. (2015). *The Impact of Information and Communication Technology on Decentralization: The Role of Organizational Culture*. Ekonomika Preduzeća, 8(3), 171-181.
- Jiménez-Partearroyo, M., Medina-López, A., & Juárez-Varón, D. (2023). Towards industry 5.0: evolving the product-process matrix in the new paradigm. *The Journal of Technology Transfer*, 49, 1496–1531. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10053-7>
- Kachian, A., Elyasi, S., & Haghani, H. (2018). ADKAR model and nurses' readiness for change. *Journal of Client-Centered Nursing Care*, 4(4), 203-212. <https://doi.org/10.32598/jccnc.4.4.203>
- Katz, D., & Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. In *Organizational behavior 2* (pp. 152-168). Routledge.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440–452. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.4.440>
- Kotter, J. P. (1985). *Power and influence*. Simon and Schuster.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 333–375). John Wiley & Sons, Inc.. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1214>
- Kraus, K., Kraus, N., Manzhura, O., Ishchenko, I., & Radzikhovska, Y. (2023). Digital Transformation of Business Processes of Enterprises on the Way to Becoming Industry 5.0 in the Gig Economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 1008–1023.
- Laig, R. B. D., & Abocejo, F. T. (2021). Change management process in a mining company: Kotter's 8-step change model. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 5(3), 31-50. <https://doi.org/10.31039/jomeino.2021.5.3.3>
- Lapo-Maza, M. del C., & Bustamante-Ubilla, M. A. (2018). Incidencia del clima organizacional y actitudes laborales en el comportamiento prosocial de profesionales de la salud del Guayas (Ecuador). *Información tecnológica*, 29(5), 245-258. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000500245>
- Levi, D. (2017). *Group dynamics for teams* (3rd ed.). SAGE Publications.

- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Li, J., Sun, B., & Yu, B. (2024). *Suitable Innovation in Industry 5.0: The Moderating Mechanism of Innovation Transmission Types in Innovation Ecosystem*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 6031-6042.
- Lim, C. T. N., & Matibag, M. C. C. (2022). *Covid-19 Impact on the Business Process Outsourcing Sector in The Philippines: Is Work from Home to Continue?* *ASEAN Journal of Management & Innovation*, 32, 1-15.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. The Macmillan Company
- McAfee, A. (2013). What will future jobs look like? TED Talk https://www.ted.com/talks/andrew_mcafee_what_will_future_jobs_look_like?subtitle=en&lng=es&geo=es
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Scott, Foresman.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18(4), 560-568. <https://doi.org/10.2307/2570634>
- Migliorino, G. (1974). Herencia y ambiente en el desarrollo de la inteligencia. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 29(126), 3-13. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0015985850&partnerID=40&md5=4e658714b1935051cf5dd4f4945900db>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Incorporated.
- Mintzberg, H. (1984). Henry Mintzberg: Power In and Around Organizations 1983. *Organization Studies*, 5(4), 377-378. <https://doi.org/10.1177/017084068400500419>
- Nadler, D. A., Tushman, M. L., & Nadler, M. B. (1997). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. Oxford University Press.
- Nahavandi, S. (2019). *Industry 5.0—A Human-Centric Solution*. *Sustainability*, 11(4371), 1-13.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Németh, E., Deák-Zsótér, B., & Géza Kálmán, B. (2023). Order Creates Value: Personality, Attitudinal and Behavioral Factors of Financial Vulnerability. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época REMEF*, 19(1), e957. doi: <https://doi.org/10.21919/remef.v19i1.957>
- Newstrom, J. W. (1997). *Organizational behavior: Human behavior at work* (10th ed.). McGraw-Hill Companies.
- Noe, R. A. (2019). *Employee training and development* (8^a ed.). McGraw-Hill Education

- Olan, F., Arakpogun, E. O., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N., & Jayawickrama, U. (2022). *Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance*. *Journal of Business Research*, 145, 605-615
- O'Neill, J. W., Beauvais, L. L., Scholl, R. W., & McShane, S. L. (2016). *The use of organizational culture and structure to guide strategic behavior: An information processing perspective*. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 17(3), 222-238.
- Pavaloiu, A. (2016). The Impact of Artificial Intelligence on Global Trends. *Journal of Multidisciplinary Developments*, 1(1), 21-37.
- Pettigrew, A. M. (1973). *The politics of organizational decision-making*. London, UK: Tavistock Publications. <https://doi.org/10.4324/9781315824116>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. <https://doi.org/10.2307/259206>
- Ramírez, R. I., Villalobos, J.V., y Herrera, B.A. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Revista Opción*. 34(18), 2076-2101. <http://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/24006>
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica* (A. Deras Quiñones, Trad.). Prentice-Hall Hispanoamericana. (Traducción de *Organizational behavior: concepts, controversies, applications* (7a ed.). ISBN 9688807095
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Ruthankoon, R., & Ogunlana, S. O. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-341. <http://dx.doi.org/10.1108/09699980310502946>
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors*, 50(3), 540-547. <https://doi.org/10.1518/001872008X288457>
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in Teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2007). *Strategic human resource management* (2nd ed.). Wiley-Blackwell
- Selznick, P. (1949). *The TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley: University of California Press.
- Siok, T. H., Sim, M. S., & Rahmat, N. H. (2023). Motivation to learn online: An analysis from McClelland's theory of needs. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(3), 215–234. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i3/16471>
- Skinner, B. F. (1974). *About behaviorism*. Alfred A. Knopf.
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). *Dynamics of teamwork*. Basic Books.
- Sobaih, A. E. E., Benameur, D., Gharbi, H., & Aliane, N. (2024). What makes you feel motivated? Examining Vroom's expectancy theory in the Tunisian banking sector.

Environment and Social Psychology, 9(7), 1-13. <https://doi.org/10.59429/esp.v9i7.2870>

Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>

Sukier, H.B. Ramírez, R.I., Parra, M.A., Martínez, K., Fernández, G.P., y Lay, N.D. (2020). Strategic Management of Human Talent from a Sustainable Approach. *Revista Opción*. 36, (91), 929-953. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/32144>

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

Tossici, G., y De Luca Picione, R. (2024). La matriz estética y afectiva de la construcción de sentido prerreflexiva en los orígenes de la relación entre sujeto y mundo: Un diálogo entre la Tercera Crítica de Kant y el psicoanálisis. *The International Journal of Psychoanalysis*, 105 (2), 169-191.

Tuckman, B. W., & Jensen, M. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group and Organization Studies*, 2(4), 419-427.

Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). *Toward a theory of organizational socialization* (No. 960-77). MIT Alfred P. Sloan School of Management. <http://hdl.handle.net/1721.1/1934>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Waldman, D. A., Stephan, U., Song, Z., Erez, M., & Siegel, D. (2024). Organizational behavior and human resource management perspectives on entrepreneurship: Lessons learned and new directions. *Personnel Psychology*, 77(1), 3-22. <https://doi.org/10.1111/peps.12636>

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 1). University of California press.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). *Human resource development* (6^a ed.). Cengage Learning.

West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research* (3.a ed.). John Wiley & Sons.

Wheelan, S. A. (2005). *Creating effective teams: A guide for members and leaders* (2nd ed.). SAGE Publications.

Wicks, D. (1998). *Organizational structures as recursively constructed systems of agency and constraint: Compliance and resistance in the context of structural conditions*. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 35(3), 369-390. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1755-618X.1998.tb00728.x>.

Xu, L., Zhang, Y.-L., & Chen, J. (2023). A new fund supply mechanism of small-scale irrigation and water conservancy under the paradigm of organizational behavior [组织行为范式下小型农田水利的资金供给新机制]. *Water Saving Irrigation*, 10, 43-48. <https://doi.org/10.12396/jsgg.2023059>

Yta-Castillo, D., Sánchez-Medina, P., Díaz-Pichardo, R., & Bautista-Cruz, A. (2023). Personal values in relation to environmental attitudes and behavior in handicraft

enterprises in Oaxaca and Guanajuato, Mexico. *Contaduría Y Administración*, 70(1), e479. doi: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2025.4731>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different.

Zárate-Torres, R., Rey-Sarmiento F., Prada, R., y Acosta-Prado, J. (2022). Estilo de liderazgo según el género: diferencias basadas en la personalidad de hombres y mujeres. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 167-185. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.12>