



LA ORGANIZACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS



OBJETIVOS

- Conocer la organización, sus teorías y la importancia de sus principios, objetivos y estructura.
- Comprender en la organización la gestión de los recursos, clientes y comunicaciones y su impacto en la gestión de proyectos.
- Identificar los desafíos actuales que enfrentan las organizaciones y sus efectos en la gerencia de proyectos.



TABLA DE CONTENIDO

- > Introducción
- 01** La organización
- 02** La organización como sistema
- 03** Estructura y niveles organizacionales
- 04** El entorno: oportunidades y amenazas. El medio interno: fortalezas y debilidades (planificación estratégica)
- 05** Comportamiento organizacional
- > Cierre
- > Referencias





En este e-book vamos a abarcar el desarrollo de los cinco temas que comprenden la **unidad I: Las organizaciones como sistemas y el comportamiento organizacional**.

Nos pasearemos por las teorías y conceptos de la organización como sistema, la definición de su estructura organizativa, así como en el estudio de las herramientas para conocer su entorno interno y externo, además de establecer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, logrando establecer un plan estratégico donde se definen los portafolios de proyectos. Es importante conocer que el comportamiento organizacional es indispensable para establecer las **relaciones entre la gestión del proyecto y la organización** y su influencia en la formación de equipos de trabajo.



Empezaremos preguntándonos **¿qué es una organización?**

Lo esencial es conocer los principios de la organización y sus conceptos a través de los diferentes autores, lo que conllevará a investigar más sobre los puntos de mayor interés para incrementar el conocimiento.



Empezaremos con el origen etimológico de la palabra "organización", la cual procede del griego *organón*, que traduciría "herramienta" o "instrumento".

En tal sentido, podríamos inferir que una organización se constituye como una **herramienta o instrumento estructurado sistemáticamente** por grupos de personas, agrupados mediante metodologías administrativas, para lograr el cumplimiento de una misión específica, a través de metas u objetivos, acogiendo los intereses de quienes los convocan (Zúñiga, 2017:10).

También puede ser entendida como el **desarrollo de una estructura intencional y formalizada** de funciones o puestos; o como una entidad económico-social (empresa), integrada por individuos y recursos (monetarios, tecnológicos, materiales, etcétera) que generan beneficios para la sociedad, y en la cual se basa el desarrollo de una nación.

Según Daft (2011:35), las organizaciones son:

- 1** entidades sociales que
- 2** están dirigidas a las metas
- 3** están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y
- 4** están vinculadas al entorno.

Para Stephen Robbins y Mary Coulter (2010:16) **una organización “...es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico”**. Un ejemplo de ellas son las empresas y las universidades; también lo son las instituciones de gobierno, iglesias, Amazon, la tienda de videos, las clínicas y muchas otras. Todas son consideradas organizaciones, ya que todas tienen unas características en común:

Propósito definido

Este propósito generalmente se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir.

Estructura deliberada

Todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin deberes laborales específicos o un estricto apego a acuerdos de trabajos explícitos.

Formada por personas

Estas realizan los trabajos necesarios para que la organización logre sus objetivos y su metas.



Para Daft (2011), el elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. En realidad, su existencia se da cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales en pro de alcanzar las metas. **Hoy en día la administración reconoce la importancia de los recursos humanos.** En la mayoría de los enfoques podemos apreciar los nuevos diseños organizacionales para facultar a los empleados con magníficas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes. En este sentido, la gestión de proyecto no se escapa de ello.



Aunque el trabajo puede estar estructurado en departamentos separados o conjuntos de actividades, en la actualidad la mayoría de **las organizaciones buscan mayor coordinación horizontal de las actividades laborales**, mediante el uso de equipos de empleados de distintas áreas funcionales para que trabajen juntos en los proyectos.

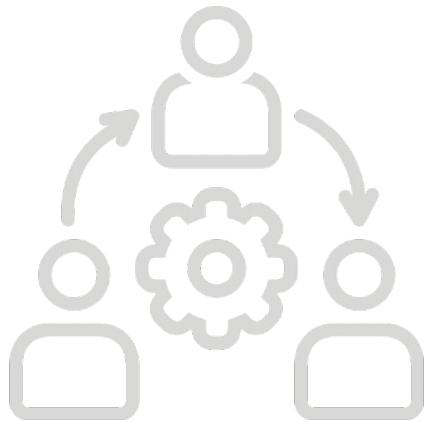
Se puede apreciar que los límites entre departamentos, así como entre organizaciones, se vuelven cada vez más flexibles y difusos conforme las empresas enfrentan la necesidad de responder con mayor rapidez a los cambios en el entorno. Una organización no puede existir sin **interactuar con clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno**. Actualmente algunas empresas incluso cooperan con sus competidores, compartiendo información y tecnología para beneficio mutuo.



Las organizaciones están a nuestro alrededor y dan forma a nuestra vida en muchos aspectos. Pero nos preguntamos, ¿qué contribuciones hacen las organizaciones? ¿Por qué son importantes?

Porque estas permiten, a corto o largo plazo, mejoras en los resultados con los recursos disponibles, disminuyendo los costes y mejorando los plazos de ejecución de los proyectos o el *timeline*. Otro aspecto a tener en cuenta es la posibilidad que te da una estructura organizacional de poder fomentar el trabajo conjunto. Esto supone la **cooperación entre áreas** y da como resultado un ambiente saludable. De esta manera, los empleados siempre se encontrarán más cómodos y conseguirán hacer sus tareas con mayor productividad.





Se pueden mencionar diversas razones de por qué son importantes las organizaciones, entre ellas:

- 1** Ayudan al progreso humano
- 2** Permiten la realización profesional de sus integrantes
- 3** Son parte fundamental de la economía de un país
- 4** Permiten conciliar los diversos intereses de sus miembros (empleados, accionistas, consumidores, etcétera)
- 5** Son de carácter continuo, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, nuevos productos...)
- 6** Son el medio idóneo a través del cual pueden alcanzarse los objetivos de un grupo social
- 7** Diseñan y establecen los métodos para que puedan efectuarse las actividades eficientemente y con el menor esfuerzo
- 8** Buscan reducir la ineficiencia en las actividades al disminuir los costos e incrementar la productividad
- 9** Permiten descender o eliminar la duplicidad de esfuerzos al delimitar las funciones y responsabilidades de quienes las llevan a cabo.

Una organización madura dispone de procesos claros y asentados, ejecutados por personas formadas en ellos y sujetas a un ciclo de mejora continua. En la práctica, la totalidad de las organizaciones gestionan proyectos, pero también es cierto que la naturaleza del negocio hace que sea más o menos sensible a la eficiencia de la gestión de su portafolio de proyectos. Cuanto mayor sea el impacto directo de los proyectos en el resultado de negocio, más sentido tendrá **diseñar una PMO estratégica en la organización.**



Tomando en cuenta la séptima edición del **PMBOK (2021)**, en la sección de “El estándar para la dirección de proyectos” se señala que los proyectos existen en entornos donde pueden ser influenciados, lo que lleva a analizar y a comprender el entorno del proyecto antes de hacer el proceso de la adaptación.

La adaptación suele comenzar con la selección de un enfoque de desarrollo y ejecución, ajustándose a la organización, adaptándolo al proyecto y luego aplicando su mejora continua (PMI, 2021).

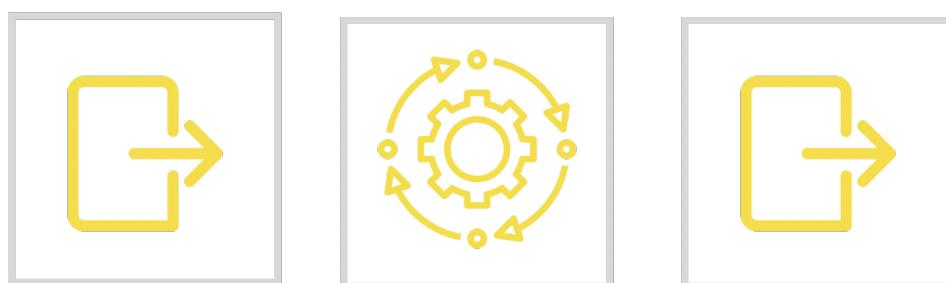
Siguiendo dicho proceso de adaptación de la organización, tenemos que tomar en cuenta que si bien los equipos de proyecto son propietarios de sus procesos y los mejoran, dentro de la organización necesitan de aprobaciones en diferentes niveles. Además, en muchas organizaciones poseen su propia metodología de proyectos, con un enfoque de gestión general o un enfoque de desarrollo que ha sido establecido por la gobernanza. Lo importante es demostrar que **la adaptación del equipo del proyecto va alineada con los objetivos estratégicos de la organización.**



La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta han enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y conceptuación a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, hay un enfoque que puede servir como base para lograr **la convergencia: el de sistemas o escuela de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento.**



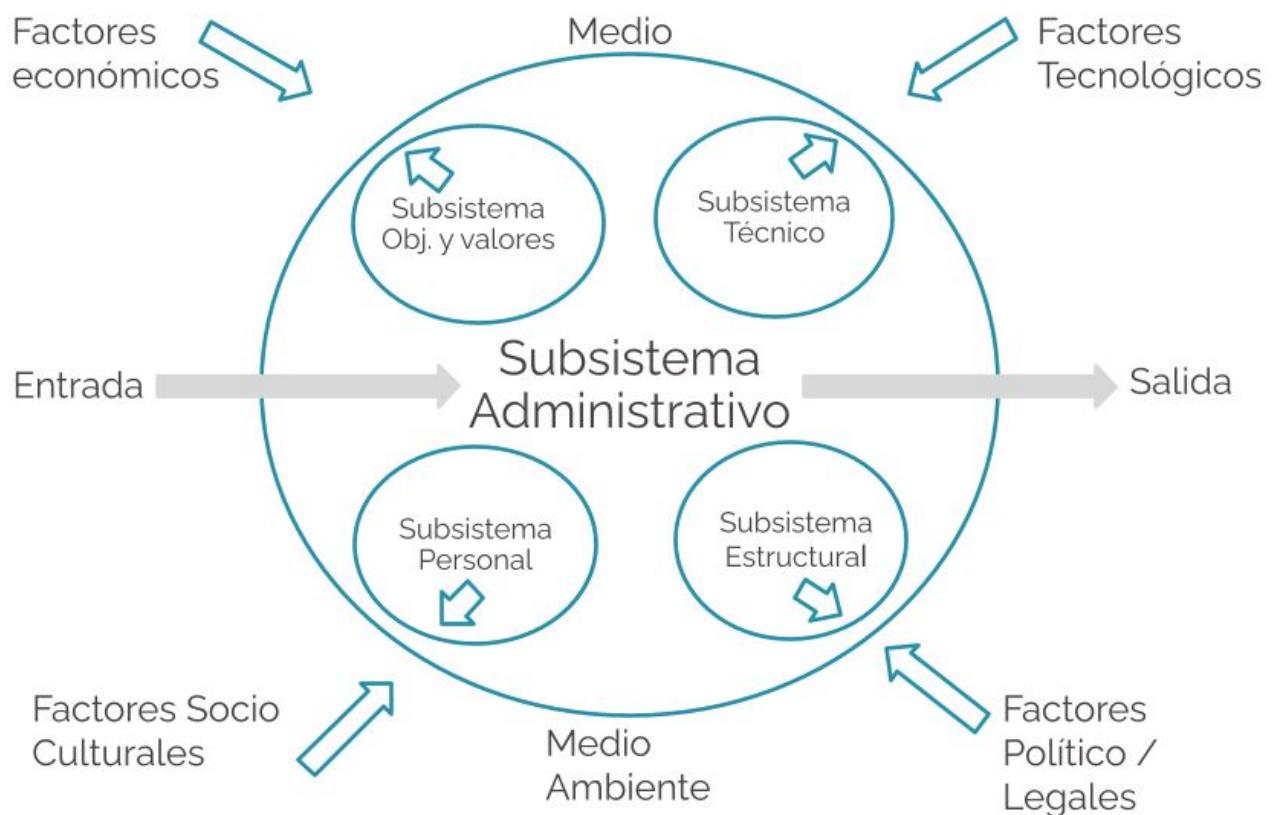
Entendemos como “sistema” un conjunto de reglas o principios ordenadamente relacionados: concurren a un mismo fin o constituyen un cierto modo de unidad. Las partes que los componen no se refieren al campo físico (objetos), sino al funcional. Por esa razón son funciones básicas realizadas por el sistema: entradas, procesos y salidas.



El primer expositor de la Teoría General de los Sistemas es **Ludwing von Bertalanffy** (biólogo), quien intentó diseñar una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos. Bertalanffy señala que no hay elemento físico o químico independiente: todos están integrados en unidades interdependientes.



Ludwig von Bertalanffy

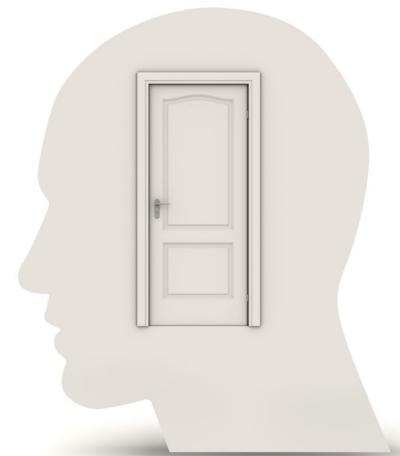


Fuente: la organización como sistema. Extraída de Slideshare

En la obra de Senge (1990) se percibe la influencia de otros autores sistémicos como son **Toffler, Lawrence y Lorsch**. Estos autores consideran a la organización como un sistema abierto en el cual el comportamiento de sus miembros está interrelacionado. El pensamiento sistémico atraviesa asimismo la teoría o enfoque de la contingencia, que a su vez ha alimentado la literatura estratégica de los últimos años.

Senge es heredero de todas estas corrientes. Sus ideas nacen en ese ambiente. Pero su aportación característica tiene una cuna y un foro peculiares: el MIT (Massachusetts Institute of Technology).

Katz y Kahn señalan que la diferencia esencial entre un “**sistema abierto**” y un “**sistema cerrado**” se puede establecer en términos del concepto de entropía, ya que al no existir retroalimentación de su entorno, a través de información colapsa y se destruye. En cambio, los **sistemas abiertos**, al tener retroalimentación, se transforman y buscan la adaptabilidad de las fuerzas del ambiente en lo que se conoce como “**homeostasis**”, también llamada “equilibrio dinámico”, que busca un funcionamiento eficaz del sistema. Cuando este equilibrio se consigue a través de diferentes caminos esto se conoce como “**equifinalidad**”: el sistema logra el mismo estado final.



Las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente.

Tomando en cuenta la sexta edición del PMBOK (2017), hay que tomar en cuenta que la organización tiene entornos que influyen en los proyectos; estos los podemos establecer en dos **categorías principales de influencias**:

Factores ambientales de la empresa (EEFs)

Activos de los procesos de la organización (OPAs)

Los factores ambientales de la empresa pueden causar un impacto positivo o negativo en los proyectos, ya que no están bajo el control del equipo del proyecto. Estas condiciones pueden ser internas y/o externas a la organización, sin olvidar que estas operan dentro de las restricciones impuestas por la organización a través de su estructura y marco de gobernanza. Es por ello que los **Líderes de proyecto/OPM** deben conocer y comprender a la organización para poder operar de manera eficaz y eficiente. **El director del proyecto** necesita alcanzar y percibir dónde reside la responsabilidad, la rendición de cuentas y la autoridad dentro de la organización.

Los siguientes EEFs son **internos** a la organización:

Software informático:

Entre los ejemplos se incluyen herramientas de software para programación, sistemas de gestión de la configuración, interfaces de red a otros sistemas automáticos en línea y sistemas de autorización de trabajo.

Disponibilidad de recursos:

Entre los ejemplos se incluyen restricciones contractuales y de compra, proveedores y subcontratistas aprobados y acuerdos de colaboración.

Capacidad de los empleados

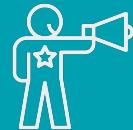
Entre los ejemplos se incluyen la pericia, habilidades, competencias y conocimiento especializado de los recursos humanos existentes.

Los siguientes EEFs son **externos** a la organización:



Condiciones del mercado:

Entre los ejemplos se incluyen competidores, participación en el mercado, reconocimiento de marca y marcas registradas.



Influencias y asuntos de índole social y cultural:

Entre los ejemplos se incluyen clima político, códigos de conducta, ética y percepciones.



Restricciones legales:

Entre los ejemplos se incluyen leyes y regulaciones del país o locales, relacionadas con seguridad, protección de datos, conducta de negocio, empleo y adquisiciones.



Bases de datos comerciales:

Entre los ejemplos se incluyen resultados de estudios comparativos, datos para estimación estandarizada de costos, información de estudios de los riesgos de la industria y bases de datos de riesgos

03 Estructura y niveles organizacionales

La estructura organizacional es la forma en que las actividades se dividen, se ordenan, se distribuyen, se organizan y se establecen las interrelaciones de autoridad y comunicación. Para ello, es necesario **realizar con anterioridad una correcta división del trabajo**, definir cómo se agruparán las tareas, o sea, su departamentalización y cómo estas se interrelacionan e integrarán entre sí.

Toda organización tiene una estructura de acuerdo a sus características. Por lo tanto, hay que tomar en cuenta elementos o factores que influyen en la decisión sobre qué tipo de estructura debe tener la organización, tales como:

El tamaño de la organización

El entorno, la tecnología

Las opciones estratégicas y tendencias del sector

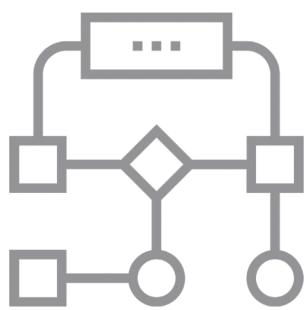
Las necesidades de los empleados

El grado de madurez que tiene una organización

También influye la forma societaria.



La mejor forma organizativa es aquella que mejor se adapta a las condiciones internas de cada empresa y al ambiente en que estas operan. Existen distintas formas de estructuras, las cuales se nombran en dependencia del factor a definir, estas son:



- **Por la forma de estructurar las áreas** (direcciones, departamentos, secciones u otros) pueden clasificarse en: estructura organizacional funcional, estructura organizacional por producto (o cliente, o geográficamente) y estructura organizacional matricial.
- **En función de la línea de mando** pueden ser verticales u horizontales.

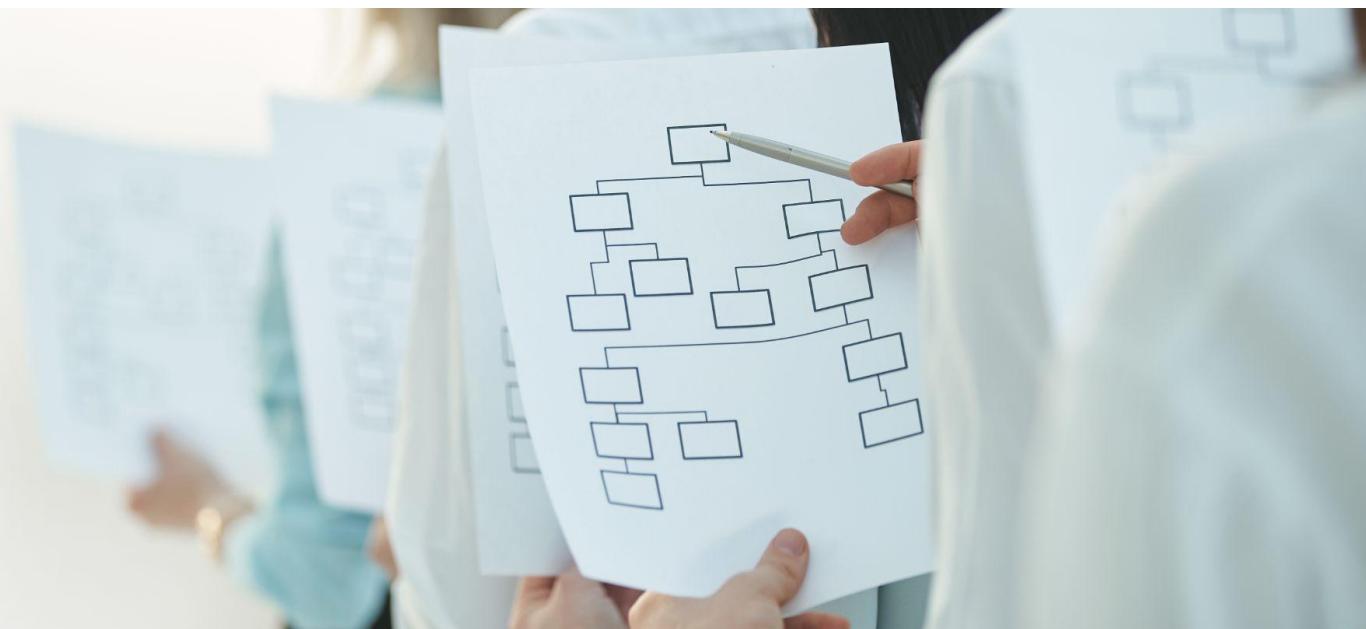
Según Robbins y Coulter (2010), cuando se crea o se cambia la estructura se involucran en el proceso del diseño organizacional:

- Especialización de trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mando
- Tramo de control
- Centralización y descentralización
- Formalización.

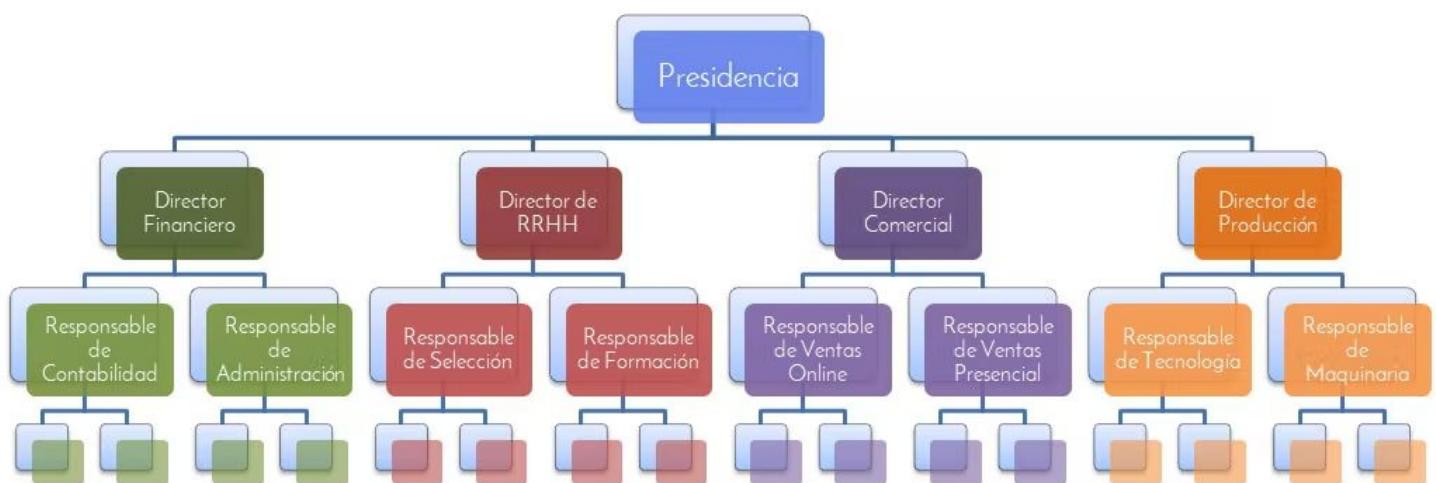


Es esencial tener presente que **la estructura organizacional es el sistema formal de tareas, puestos y relaciones entre ellos**, que determina la forma en que los empleados deben usar los recursos para alcanzar las metas organizacionales. Cuando hablamos del diseño organizacional consideraremos el proceso que tienen que realizar los gerentes para crear un tipo específico de estructura y cultura organizacional, de modo que la compañía pueda operar de la forma más eficiente y eficaz.

Existen diversas formas de estructura de acuerdo a la naturaleza de la empresa y a los parámetros antes señalados:



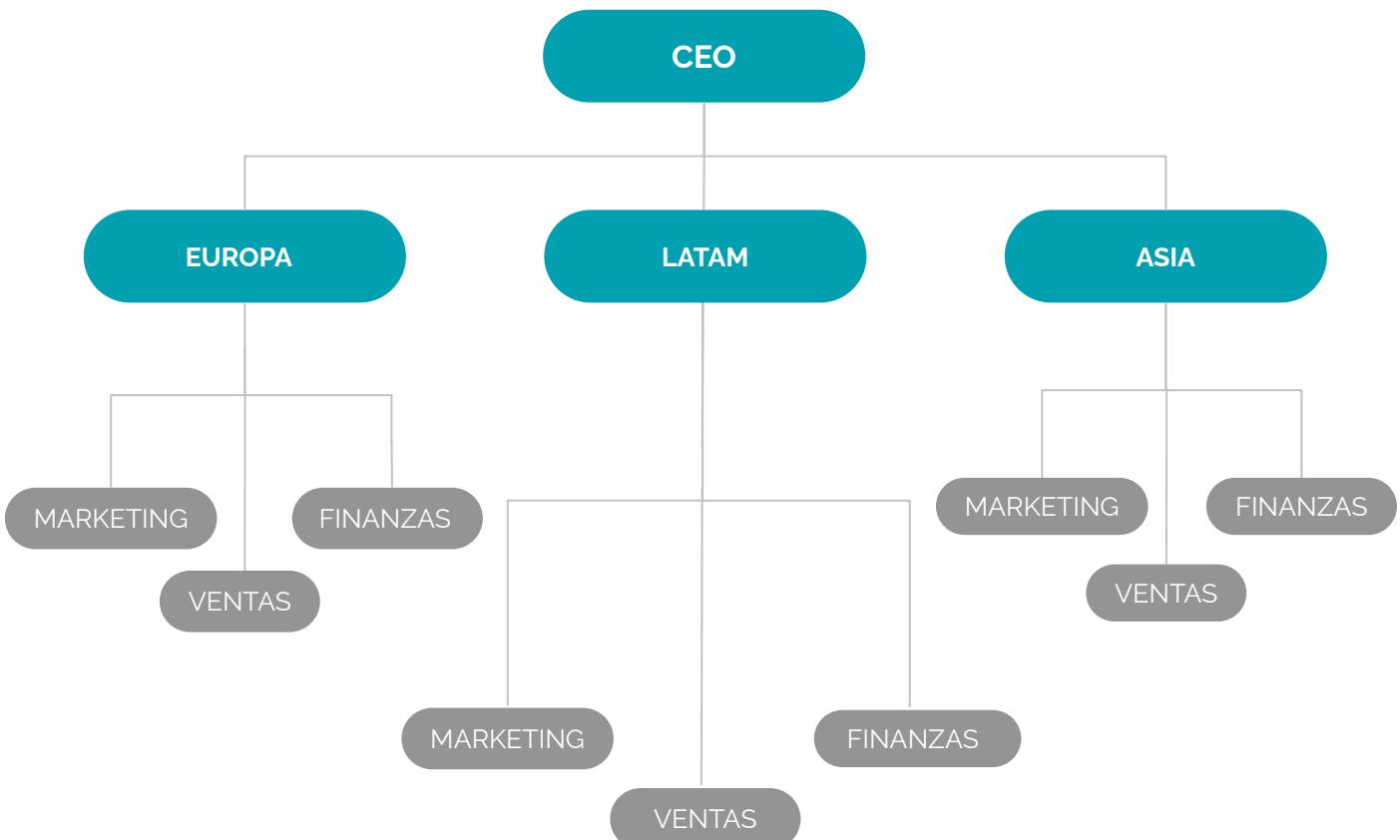
- **Estructura funcional:** donde se considera que la función es un grupo de personas que trabajan juntas y poseen habilidades similares o usan los mismos tipos de conocimientos, herramientas o técnicas para desempeñar sus labores. Es una estructura organizacional compuesta por todos los departamentos que una organización requiere para producir sus bienes o servicios.



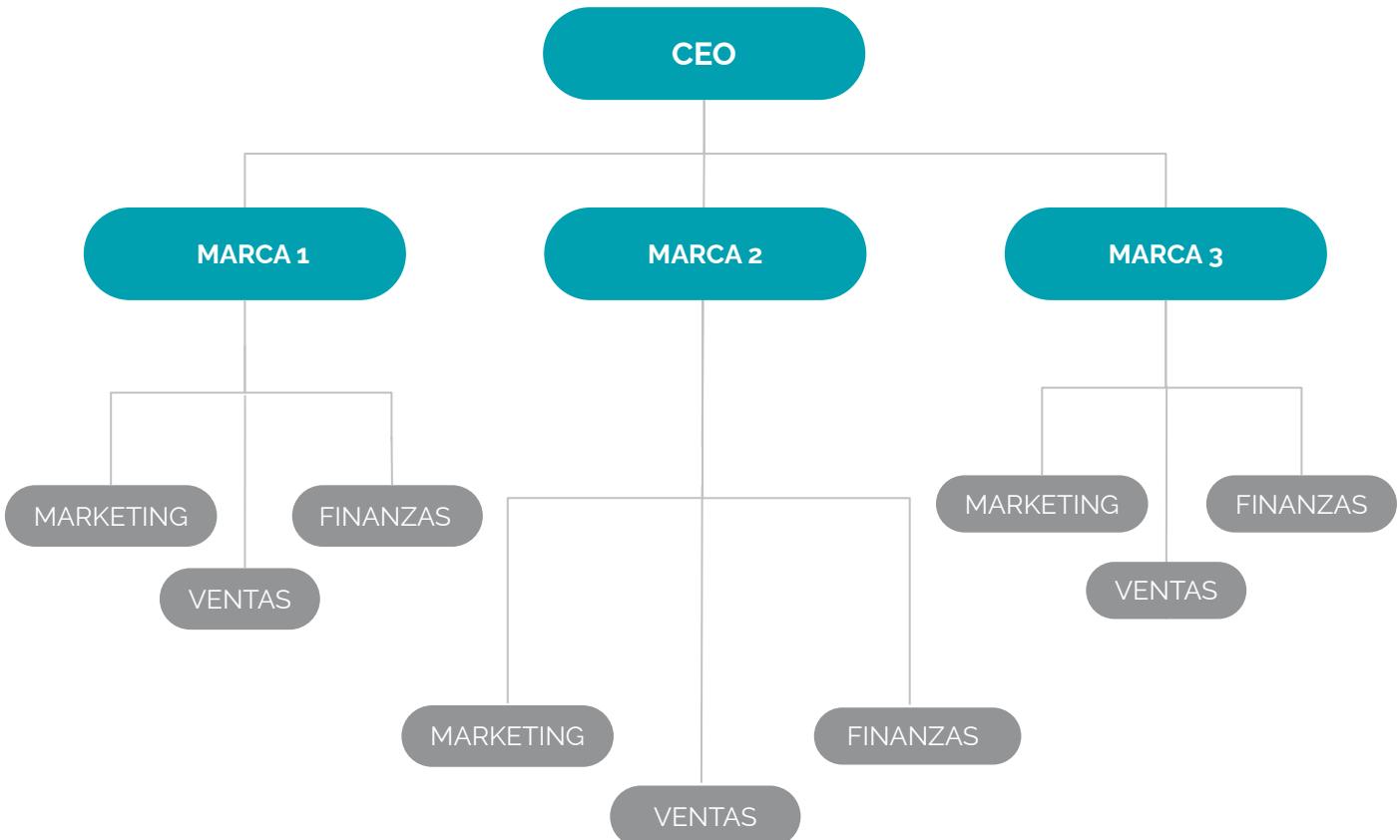
Fuente: estructura funcional. Extraída de Crehana (2021)

- **Estructuras divisionales:** por producto, por mercado y geografía. Es utilizada en organizaciones grandes, donde se prefiere una estructura divisional y crear una serie de unidades de negocios para producir una clase específica de producto para un tipo específico de cliente. Cada división es un conjunto de funciones o departamentos que colaboran entre sí para elaborar el producto. La meta que se persigue con el cambio a una estructura divisional es la de crear unidades más pequeñas y manejables dentro de la organización.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DIVISIONAL (GEOGRÁFICA)

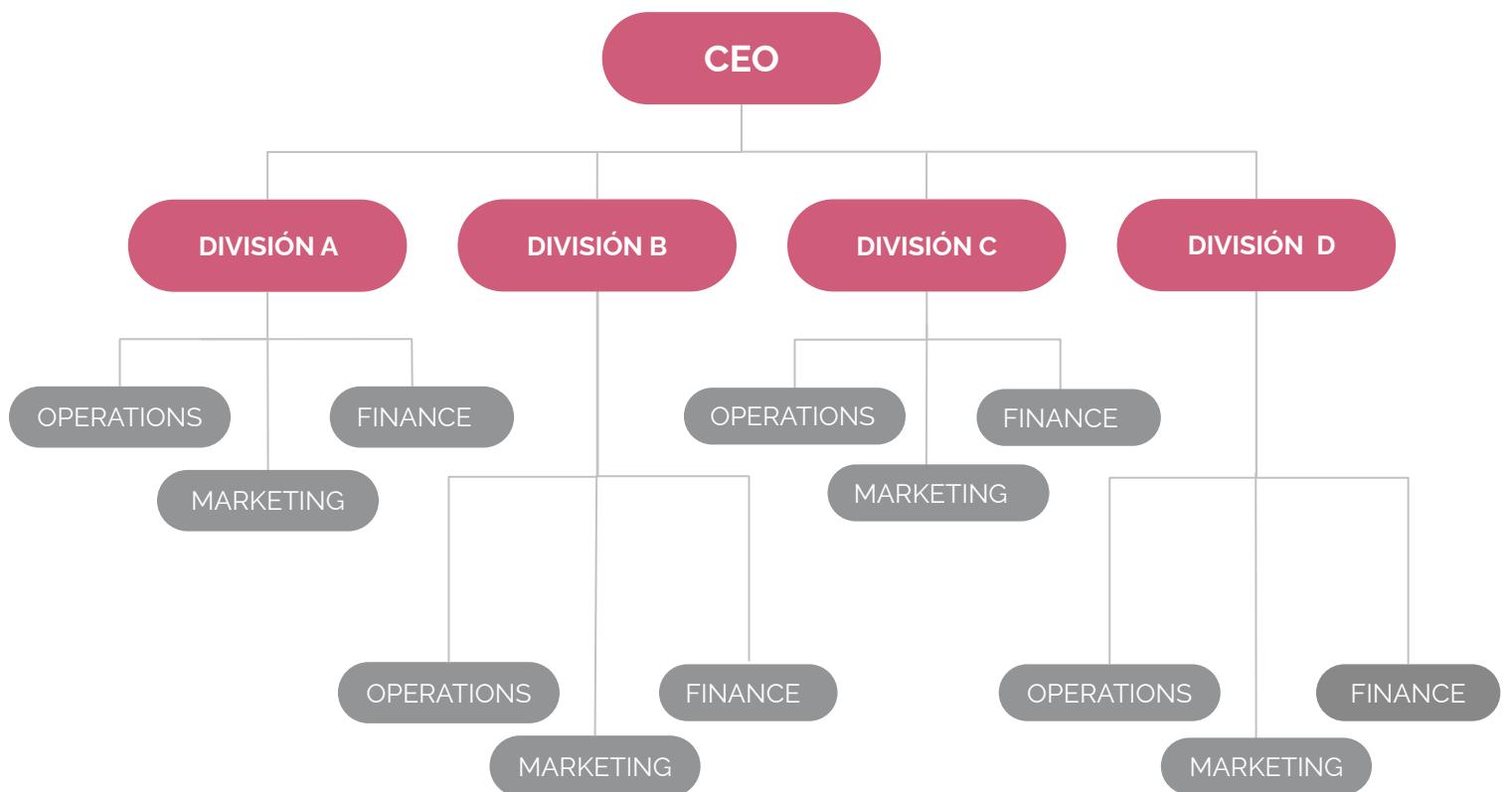


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DIVISIONAL (POR PRODUCTO)



Fuente: estructura divisional geográfica y por producto. Extraída de The Power MBA (s.f.)





Fuente: estructura organizacional divisional por mercado. Extraída de Crehana (2021)

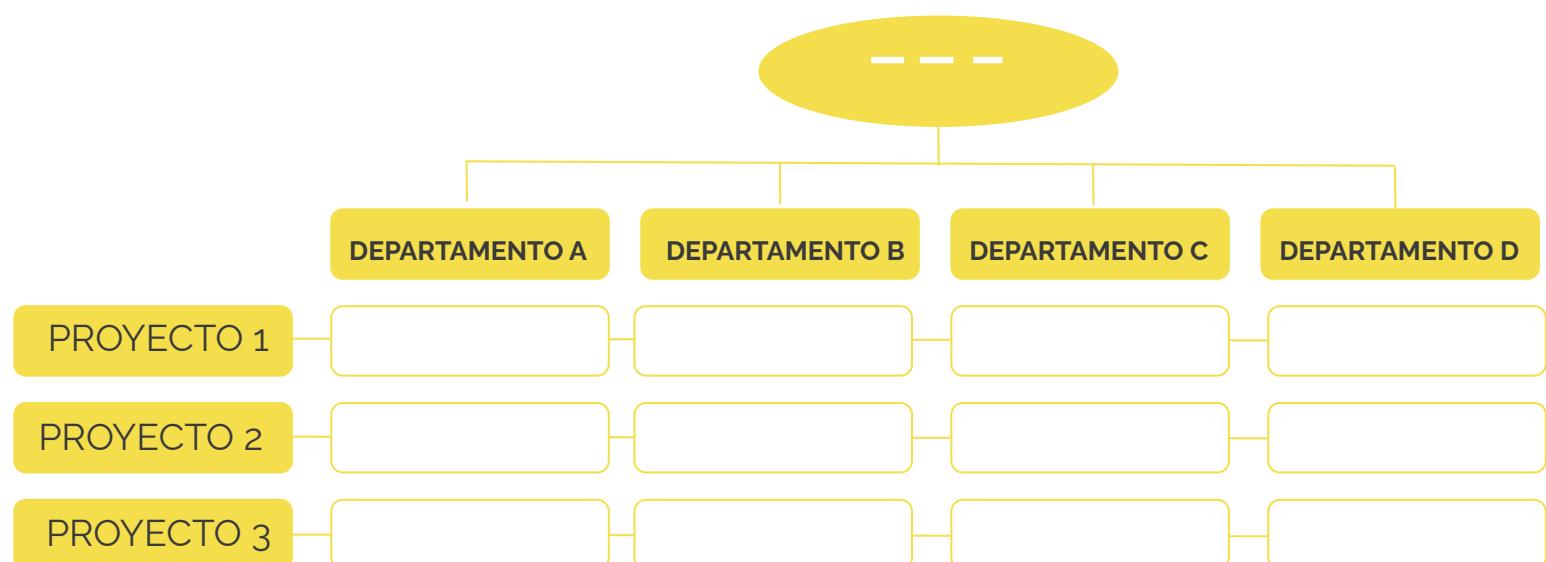
- **Estructura organizacional por procesos:** se dividen en áreas que representan una fase importante de las funciones que cumple la empresa, las cuales son ejecutadas de forma secuencial. Lo importante de esta estructura es que los procesos son secuenciales: hay que terminar uno para empezar el otro. El esquema estructural por procesos permite obtener una visión sistémica adecuada para identificar las mejoras de las actividades que añaden valor e igualmente la eliminación de aquellas que son repetitivas, a fin de incrementar la productividad.

Gerencia General



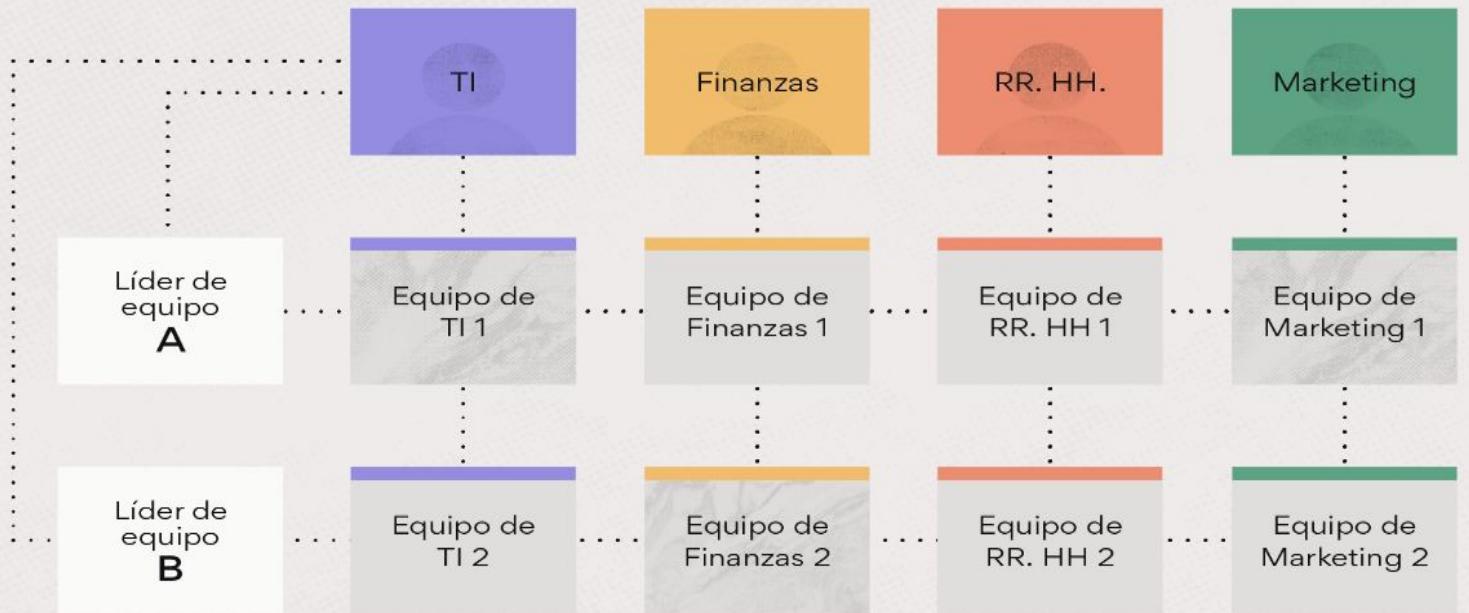
Fuente: estructura organizacional por procesos. Extraída de Crehana (2021)

- **Estructura matricial:** los gerentes agrupan a las personas y los recursos de dos maneras a la vez: por función, por producto y/o proyectos. Lo que va a permitirles aprender unos de otros y que se vuelvan más hábiles y productivos. Cuando se agrupan en equipos de productos, los miembros que realizan diferentes funciones colaboran para desarrollar un producto específico. El resultado es una red compleja de relaciones de dependencia entre equipos de productos y funciones que hace que la estructura matricial sea muy flexible. Este tipo de estructura es el más utilizado en proyectos.



Fuente: estructura matricial. Extraída de Talenmo (2016)

Estructura de informe matricial

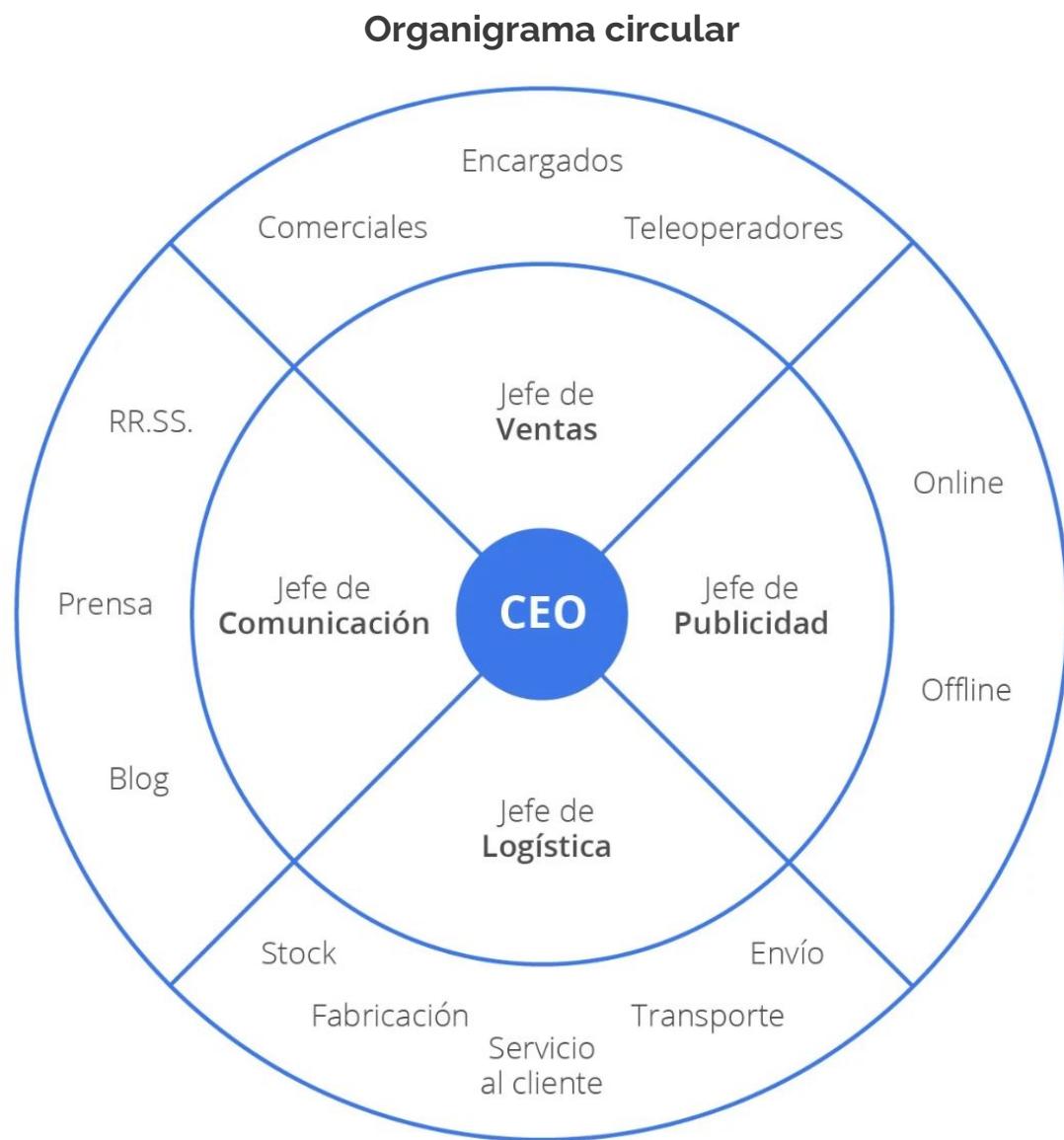


Fuente: estructura de informe matricial. Extraída de Asana (2021)

- **Estructura organizacional circular:** no son lo más común. Ofrecen una visión diferente de las jerarquías que existen dentro de una organización. Sin embargo, son una propuesta atractiva y dinámica que hará que la empresa se distinga entre la mayoría.



Una estructura empresarial circular indica de forma clara cuáles son los niveles jerárquicos y su grado de importancia dentro de la organización.



Fuente: estructura organizacional circular. Extraída de Bizneo (s.f.)

- **Estructura organizacional en red:** se caracterizan porque, en lugar de centrarse en la línea de mando, buscan establecer quiénes son los que participan en cada parte del proceso de producción, cuáles son sus responsabilidades y cuál es la siguiente parte del proceso.

Esta estructura organizacional permite que los trabajadores puedan tomar las decisiones más acertadas y que correspondan a la identidad de la organización. Asimismo, este modelo se diferencia por ser más flexible y eficiente cuando los miembros del equipo tienen un **compromiso alto con la empresa**.



Fuente: estructura organizacional en red. Extraída de Crehana (2021)

Es importante plantearse: ¿qué clase de estructura organizacional tiene la empresa? Si es parte de una cadena, ¿qué clase de estructura usa toda la organización? ¿Cómo definiría una estructura de proyectos dentro de esta organización? ¿Cuáles son los principales mecanismos integradores que usa la organización?

El entorno: oportunidades y amenazas. El medio interno: fortalezas y debilidades (planificación estratégica)

Cuando nos referimos a las variables de nuestro tema, estamos entrando en lo que se conoce como planificación estratégica. Este es un proceso donde es necesario conocer el **entorno interno y externo**, a fin de definir estrategias, planes, programas y proyectos a largo plazo con el propósito de conseguir los objetivos estratégicos de la organización.



La planificación estratégica es un proceso que puede ayudarte a crear objetivos definidos para explicar cómo la empresa avanzará hacia sus declaraciones de misión y visión en los próximos tres a cinco años. Dicho proceso debe estar a cargo de un pequeño equipo de participantes clave que serán responsables de redactar el **plan estratégico**.

Este grupo, que a veces se denomina comité de gerencia, debe ser un equipo pequeño de cinco a diez participantes, responsables de la toma de decisiones de la empresa; esto no quiere decir que serán las únicas personas involucradas, pero serán las personas que dirijan el trabajo.



Es importante señalar que el proceso de planificación estratégica se puede llevar a cabo a través de diferentes métodos. A continuación, presentamos el más general, que consta de **5 pasos**.

El proceso de planeación estratégica debe presentar los siguientes pasos:

1

Análisis de la situación actual: en esta primera etapa se realizará un diagnóstico del entorno de la organización, tanto el externo como el interno. Además de ello, conviene hacer revisión de otros aspectos ambientales externos que son específicos a cada organización, como es el caso de los competidores, el poder de negociación que tienen tanto sus proveedores como sus clientes, la existencia de productos similares a los nuestros, así como las posibles barreras de entrada existentes a nuevos mercados.



2

Definición de la visión y misión de la organización: adoptar una visión de futuro, en la que definamos dónde vemos a la organización en años posteriores, los valores que la misma quiere adoptar, así como también la misión de la misma. De esta forma, una vez definida la visión, misión y valores de la organización ya estamos en el momento oportuno de comenzar a diseñar la estrategia para poder alcanzarlos.



3

Identificación de objetivos y diseño de estrategias: definir los objetivos que se tienen que cumplir para dar alcance a la estrategia general definida o, lo que es lo mismo, a la visión definida.



4

Determinación de las responsabilidades:

determinar una forma en la que la organización decida cómo distribuir el capital humano, el tiempo, así como el dinero para poder ejecutar las mismas y lograr los objetivos.



5

Revisión: verificar que todo se está ejecutando de acuerdo con cómo ha sido definido.



Según Jones y George (2010), el entorno global es un conjunto de fuerzas y condiciones del mundo que están más allá de los límites de una organización y afectan la forma en que opera y moldean su conducta. Dichas fuerzas son cambiantes y representan oportunidades y/o amenazas para la gerencia.

El desarrollo de nuevas tecnologías y la apertura de nuevos mercados globales crean oportunidades para que los gerentes produzcan, vendan más productos, obtengan más recursos y capital, y así fortalezcan sus organizaciones. Pero a su vez pueden existir un conjunto de fuerzas y condiciones que afecten la capacidad de producción de una organización y de disponer de los insumos necesarios para sus productos, debido a los proveedores y competidores.

Es vital que los gerentes tengan calidad de conocimiento de las fuerzas que operan en el entorno global, además de tener y desarrollar la capacidad para responder apropiadamente a ellas. Estos son factores cruciales que afectan el desempeño de las organizaciones.

Existen diversas **herramientas para evaluar el entorno** y cuál es la situación actual de la organización de acuerdo con el fin: El DOFA/FODA; las Cinco Fuerzas de Porter; Diagrama de Ishikawa o “Espina de pescado”.



Fuente: entorno global. Extraída de Gestiopolis (2017)

Si nos paseamos por la **gestión de proyectos, el PMBOK (7ma Ed., 2021)** considera que se planteen estas preguntas:

- ¿Cómo podrían influir los factores ambientales internos y externos sobre el proyecto y sus resultados?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en la duración (como la correlación entre recursos disponibles y su productividad)?
- ¿Dispone la organización de políticas, procedimientos y directrices formales o informales relacionadas con la estimación y el cálculo del presupuesto de costos?
- ¿Cómo estima la organización el costo cuando se utilizan enfoques adaptativos?
- ¿Existe una adquisición principal o existen múltiples adquisiciones en diferentes momentos con diferentes vendedores que contribuyen a la complejidad de los procesos de adquisición?
- ¿Las leyes y regulaciones locales relativas a las actividades de adquisición están integradas con las políticas de la organización en materia de adquisiciones? ¿Cómo afecta esto a los requisitos de auditoría de los contratos?

Como se puede apreciar, es un análisis del entorno donde operan los proyectos necesarios para establecer un plan.

Igualmente, los proyectos en la organización deben definir las actividades de planificación y los artefactos deben permanecer integrados a lo largo del proyecto. Esto significa que la **planificación del desempeño**, en términos de alcance y requisitos de calidad, se alinea con los compromisos de entrega, los fondos asignados, el tipo y la disponibilidad de recursos, la incertidumbre inherente al proyecto y las necesidades de los interesados. Los equipos de proyecto pueden requerir artefactos de planificación adicionales, dependiendo del tipo de proyecto. Los grandes proyectos pueden combinar los **artefactos de planificación** en un plan integral para la dirección del proyecto. Esto no es más que un **plan estratégico**.



Es importante conocer qué se entiende por “**comportamiento organizacional**”. Este radica en aprender cómo se comportan los individuos, grupos o estructuras de una empresa y de qué forma le afectan. Uno de los principales objetivos del comportamiento organizacional es utilizar los conocimientos obtenidos para **optimizar el funcionamiento de la organización**.

El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. Nos preguntamos, entonces, ¿qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: **individuos, grupos y estructura**.



Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.

Robbins y Judge (2009) lo definen como "...el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de esta" (pág. 45).



Históricamente, las escuelas de negocio tardaron en entender la importancia que tiene la capacidad interpersonal para la **eficacia administrativa**. No es hasta la década de 1980 que se incluye en el currículo de las escuelas de negocios, ya que estas hacían énfasis en los aspectos técnicos de la administración y se centraban en la economía, la contabilidad, las finanzas y las técnicas cuantitativas.

Los cursos sobre el comportamiento humano y las aptitudes de las personas recibían atención mínima en relación con los aspectos técnicos de la administración. Según Robbins y Judge (2009), el reconocer la importancia del desarrollo de las aptitudes interpersonales de los gerentes se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de reclutar y conservar empleados de alto rendimiento.

Es importante tener presente que el ambiente de trabajo actual es cada vez más competitivo y demandante. Por lo tanto, los administradores no pueden tener éxito solo con sus aptitudes técnicas, sino que también necesitan poseer buenas capacidades para tratar con las personas.



A continuación, se presentan **las principales características del comportamiento organizacional:**

- Se trata de un análisis del comportamiento de aquellas personas y grupos que forman la organización.
- El conocer este comportamiento ayuda a incrementar la motivación de los trabajadores.
- Permite transmitir la cultura organizacional entre los diferentes niveles. Los empleados podrán comprender de forma más sencilla la visión, misión y valores de la empresa.
- El sistema impuesto optimizará y aumentará la rentabilidad de la compañía, ya que ha sido diseñado específicamente para ella.
- Reducirá el grado de absentismo de los empleados debido a un mayor sentimiento de pertenencia a la organización.



Los principales objetivos del comportamiento organizacional son:

- Incrementar la **productividad de los trabajadores**, actuando sobre su motivación y haciéndoles sentir parte de la empresa.
- **Reducir los costes económicos** que provoca el absentismo de los empleados.
- **Analizar el comportamiento** de las personas y grupos que forman la organización.
- **Comprender los motivos** por los que actúan así los empleados para satisfacerlos y lograr que rindan lo máximo posible.
- **Adelantarse a los acontecimientos** para que la empresa pueda disponer de un mayor margen de reacción.
- **Reducir los errores humanos** y garantizar la calidad de la producción, gracias a un control exhaustivo del funcionamiento de la organización.

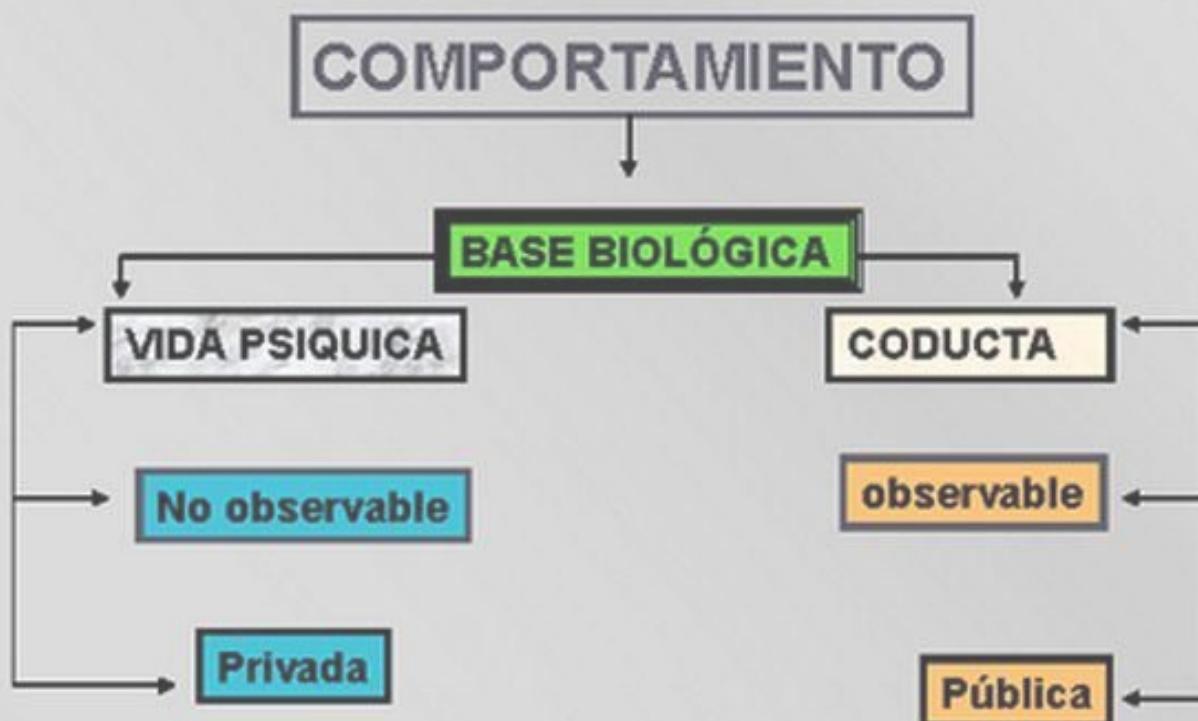


El comportamiento por lo general es predecible y su estudio sistemático es un medio para hacer pronósticos razonablemente exactos. Cuando se dice que es un estudio sistemático nos referimos a buscar relaciones entre las causas y los efectos y basar nuestras conclusiones en evidencias científicas, es decir, en datos reunidos en condiciones controladas y medidas, e interpretadas con rigor razonable.

El estudio sistemático y la administración basada en evidencias se agregan a la intuición, es decir, “**sentimientos viscerales**” sobre “por qué hago lo que hago” y “qué es lo que hace que los demás se aprovechen”. Por supuesto, un **enfoque sistemático** no significa que las cosas en las que se ha llegado a creer con procesos no sistemáticos sean necesariamente incorrectas. Jack Welch hizo notar que “...el truco, por supuesto, es saber cuándo seguir el llamado visceral”.

Si tomamos todas las decisiones sin atender a la intuición o al instinto visceral, es probable que lo hagamos con información incompleta, lo que sería parecido a tomar una decisión de inversión con solo la mitad de los datos.

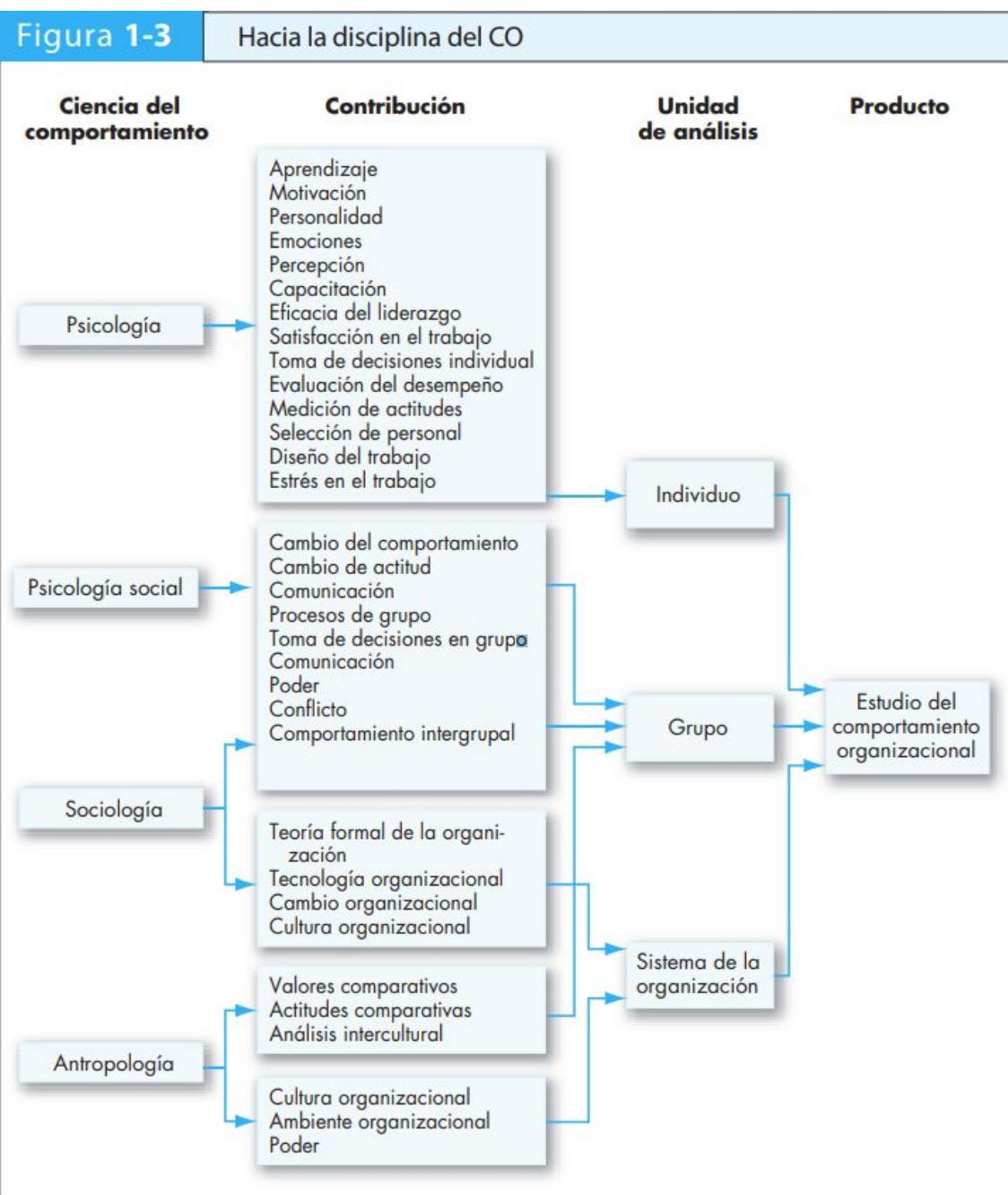
TIPOS DE COMPORTAMIENTOS



Reacción del individuo frente a la realidad

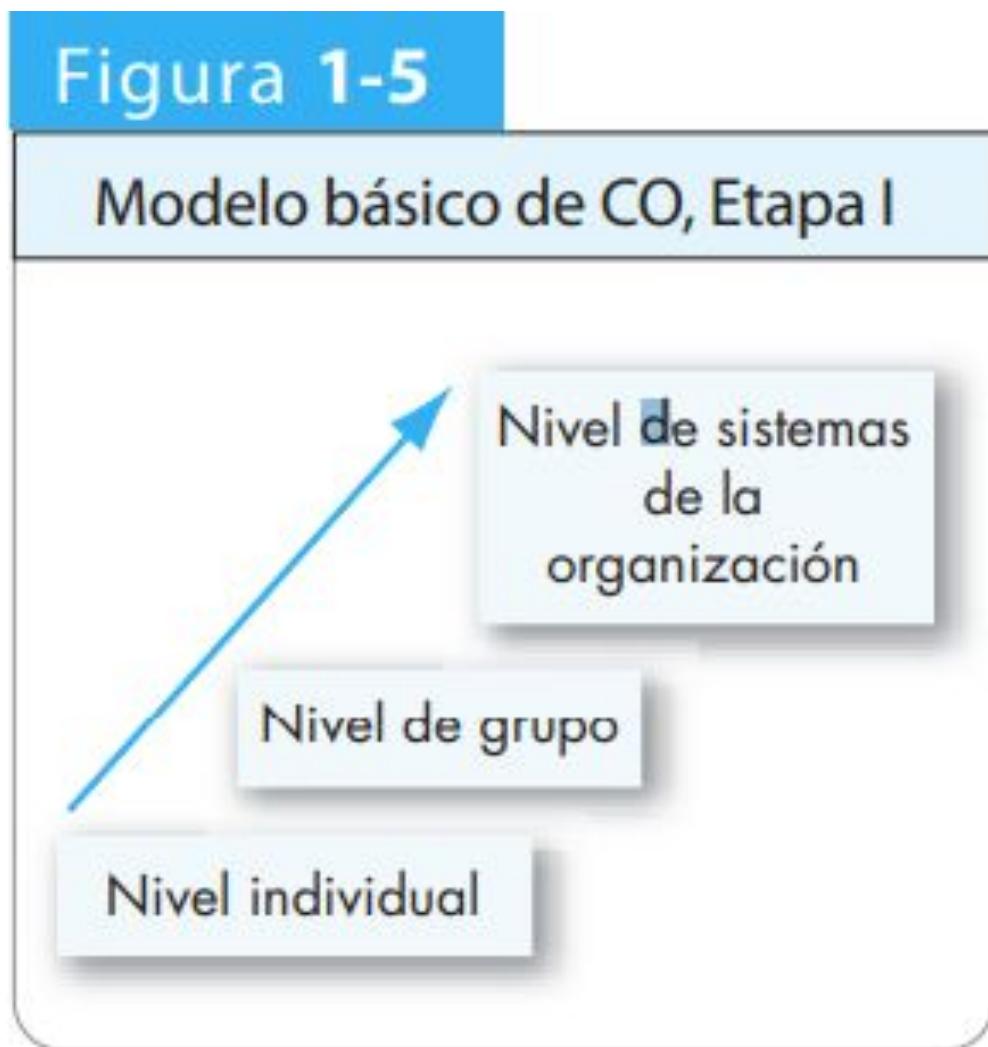
Fuente: tipos de comportamientos. Extraída de Pinterest (s.f.)

El comportamiento organizacional es una ciencia del comportamiento aplicada que se conforma de las aportaciones de cierto número de disciplinas, también del comportamiento, como lo podemos visualizar en el cuadro siguiente. Las áreas predominantes son la **psicología, la psicología social, la sociología y la antropología**:



Fuente: comportamiento organizacional. Extraída de Robbins y Judge (2009, p. 14)

Existen diferentes modelos que definen el CO. Entre ellos se encuentra el **Modelo General** que define el campo del CO, que plantea sus parámetros e identifica sus principales variables dependientes e independientes:



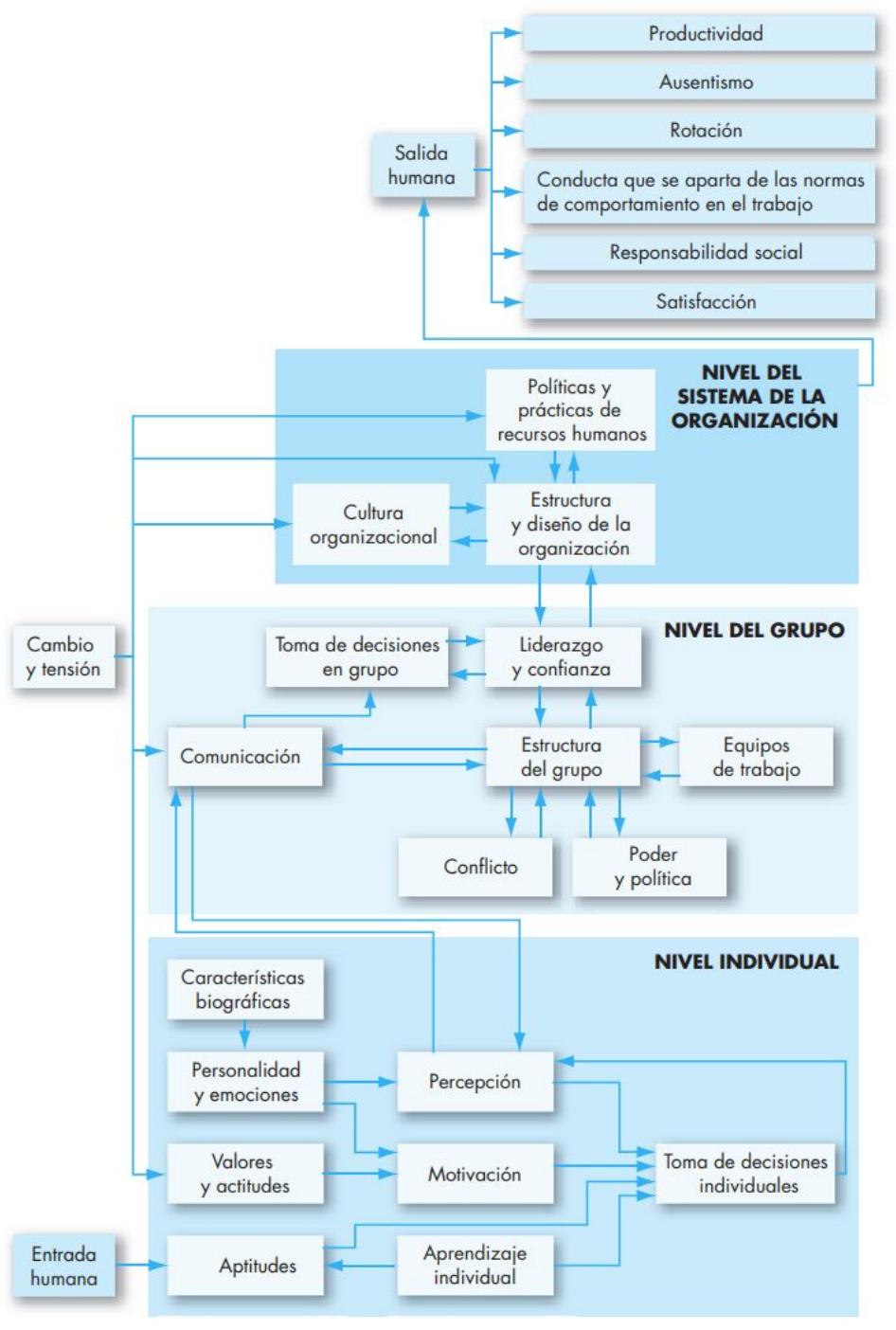
Fuente: modelo básico de comportamiento organizacional. Extraída de Robbins y Judge (2009, p. 27)

En estos modelos las **variables dependientes** que se toman en cuenta son: productividad, ausentismo, rotación y satisfacción con el trabajo. Y las **independientes**, a nivel de la organización, son: cultura interna de la organización y políticas y prácticas de recursos humanos (es decir, procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo y métodos de evaluación del desempeño).

También podemos pasearnos por el **Modelo de Contingencia del CO:**

Figura 1-6

Modelo de CO básico, Etapa II



Fuente: modelo de contingencia. Extraída de Robbins y Judge (2009)

Concluyendo este tema, podemos decir que el comportamiento organizacional utiliza el estudio sistemático para hacer mejores predicciones sobre el comportamiento, que las que se harían con solo la intuición. Pero, debido a que las personas son diferentes, se necesita analizar una **estructura de contingencia del CO** con el empleo de variables situacionales que moderen las relaciones de causa y efecto.

El comportamiento organizacional ofrece a los gerentes de proyecto y/o de las organizaciones, tanto retos como oportunidades. Además, brinda puntos de vista específicos para mejorar las aptitudes de un gerente y/o líder de proyecto y para relacionarse con las personas, reconocer las diferencias y ayudar a percibir el valor de la fuerza de trabajo diversa y las prácticas que son necesarias cambiar cuando se dirige en otros países o en proyectos multiculturales.



El CO mejora la calidad y la productividad de los empleados al enseñar a los gerentes el modo de empoderar a su personal, diseñar e implementar programas de cambio, mejorar el servicio al cliente y ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos entre el trabajo y su vida personal.

La teoría de las organizaciones nos introduce a un conjunto de elementos y parámetros para ver y analizar con mayor precisión y profundidad para entender su funcionamiento y su entorno. La forma de ver y pensar en las organizaciones se basa en los **patrones y regularidades del diseño organizacional y en el comportamiento**. Una organización tiene diversas características independientes de la naturaleza de las personas que la conforman.

Con el tiempo, sería posible reemplazar a todas las personas, mientras que las dimensiones estructurales y contextuales de la organización sigan siendo similares. De ahí la importancia de conocerla para **establecer una alineación** con su visión, objetivos, cultura, estructura y estrategias, a fin de lograr la mayor eficiencia de sus metas y objetivos.

Igualmente, los gestores de proyectos necesitan conocerla cuando se les presenta la necesidad de crear una PMO o desarrollar proyectos; para ello necesitan adaptarse a su funcionamiento, estructura y gobernanza.

Espero que después de pasearnos por los diferentes puntos quieras seguir profundizando más en los temas, en especial en el comportamiento organizacional y en algunos de sus temas como son: **la formación de equipos, la comunicación, la motivación y el liderazgo**, entre otros que se desarrollarán más adelante.





REFERENCIAS

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ma Ed.). Cengage Learning Editores. Partes 1-2 (págs. 55-137); Parte 3 (págs. 137-251); Parte 5 (págs. 371-529).

Jones, G. y George, J. (2010). *Administración Contemporánea* (6ta Ed.). McGrawHill/Interamericana Editores, S.A.

PMI (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK, 6ta Ed.). Project Management Institute, Inc.

PMI (2021). *El estándar para la dirección de proyectos y guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK, 7ma Ed.). Project Management Institut, Inc.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson Education.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Prentice Hall.

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Ediciones Granica SA.

Zuñiga Castro, D. (2017). *Teoría de las organizaciones*. Fondo editorial Areandino, Fundación Universitaria del Área Andina.



**Has culminado la revisión
del tema**