

MBA
UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE



POLÍTICAS Y ESTRATEGIA DEL CAPITAL HUMANO

Dr. FRANCO LOTITO C.

TABLA DE PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

1. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.
2. CONCEPTOS GENERALES.
3. ANÁLISIS DE LAS DIVERSAS APORTACIONES TEÓRICAS.
 - 3.1. LA GESTIÓN DE LOS “HUMANOS CON RECURSOS”.
 - 3.2. ENFOQUES O MODELOS TEÓRICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.





CONCEPTO BÁSICO DE ORGANIZACIÓN

Porf. Dr. Franco Lotito C. -
PUC- UACH

Una ORGANIZACIÓN DE TRABAJO es una **entidad holística**, es decir, un sistema integrado, cuyos resultados dependen de la interrelación existente entre los individuos que la componen, donde el rendimiento y comportamiento de cada una de las personas afecta a la totalidad de la empresa.

“Es la estructura de relaciones entre las personas, el trabajo y los recursos”.
(Robbins, 2020).

Políticas de Recursos Humanos

- Las Políticas de RR.HH. son marcos formales, escritos y estratégicos que guían, justamente, la gestión del **Capital Humano**, en función de lo cual, se establecen **normas claras** acerca de los procesos de **contratación**, **del comportamiento de los colaboradores***, la **forma de compensación** y el **desarrollo del personal**, entre otros aspectos.


Principales políticas de RR.HH.

- **Política de Reclutamiento, Selección y Contratación:** define los perfiles, aptitudes y procesos para incorporar nuevo talento.
- **Política de Capacitación y Desarrollo:** establece actividades de formación a fin de mejorar el desempeño y fomentar el crecimiento profesional.
- **Política de Evaluación del Desempeño:** proceso de retroalimentación con el objetivo de medir el rendimiento, grado de satisfacción y metas de los colaboradores.


- **Política de Compensación y Beneficios:** estructura de remuneraciones, bonos y beneficios no monetarios.
- **Política de Diversidad, Inclusión y Acoso:** para garantizar la no discriminación y el respeto a la individualidad de cada persona.
- **Política de Teletrabajo y Flexibilidad Laboral:** regula las modalidades de trabajo remoto y el equilibrio entre la vida laboral y personal.
- **Políticas de Seguridad y Salud Ocupacional:** define las medidas para prevenir riesgos y mantener un entorno seguro.


¿Importancia de lo anterior?

- **Claridad y Estructura:** proporciona a los colaboradores normas claras sobre conducta y expectativas laborales.
- **Coherencia, Ética y Justicia:** asegura que se apliquen los mismos estándares a todos los colaboradores, evitando el favoritismo.
- **Cumplimiento Legal:** protege a la empresa al estar alineada con la legislación laboral vigente.



□ En un escenario de rápidas transformaciones, las empresas líderes han comenzado a aceptar que el crecimiento depende de los “procesos humanos”, más que de los métodos, los mercados, los productos o los recursos financieros.

- 
- 1ª Pregunta de reflexión:
 - ¿Cómo podemos compatibilizar lo anterior con el impacto de la I.A.?



□ Disciplinas científicas y los distintos aportes a las organizaciones y a la gestión de los “humanos con recursos”.

DISCIPLINAS RELACIONADAS CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- **Psicología**
- **Sociología**
- **Psicología Social**
- **Antropología**
- **Ciencias Políticas**



□ Y... ¿QUÉ ES EL **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL?**

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Disciplina que investiga el nivel de influencia que los **INDIVIDUOS**, los **GRUPOS** y la **ESTRUCTURA DE LA EMPRESA** ejercen sobre la conducta humana dentro de las organizaciones, con el objetivo de aplicar estos conocimientos, mejorar la eficacia de ellas y determinar el efecto en torno al **CLIMA LABORAL**.

TEMAS CENTRALES

- **COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**
- **COMPORTAMIENTO Y PODER DEL LÍDER**
- **GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO**
- **APRENDIZAJE (CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO)**
- **MOTIVACIÓN (AUTOMOTIVACIÓN)**
- **PERCEPCIÓN**
- **CAMBIO DE ACTITUDES**
- **PROCESOS DE CAMBIO**
- **MANEJO DE CONFLICTOS**

PSICOLOGÍA: ciencia que estudia y trata de explicar el comportamiento individual de las personas.

SOCIOLOGÍA: se preocupa de estudiar el sistema social como un todo, buscando explicar el comportamiento del grupo al interior de la sociedad.

PSICOLOGÍA SOCIAL: examina la conducta interpersonal y procura explicar cómo y por qué razón el individuo realiza ciertas conductas en las actividades de grupo.

ANTROPOLOGÍA: se preocupa de estudiar a las sociedades, sobre todo a las primitivas, para conocer mejor al hombre y sus actividades.

Saber que nuestra conducta depende de la cultura en que se está inserto, es un aporte extraordinario de los antropólogos al estudio de la sociedad y las organizaciones.

CIENCIA POLÍTICA: estudia el uso de poder y la conducta de los individuos y de los grupos en un ambiente político.



□ La **“cultura organizacional”** al interior de las empresas...

La **CULTURA ORGANIZACIONAL** se describe como una variable que interviene en los procesos al interior de la organización.

Los empleados se forman una imagen subjetiva global de la organización, basándose en factores como:

- el grado de autonomía que tienen
- el tipo de estructura de la empresa
- sistema de recompensa existente
- apoyo brindado por los supervisores
- disposición de la gerencia a tolerar o subsanar el conflicto.

Esta PERCEPCIÓN de los integrantes de una organización, sea pública o privada, se convierte en la CULTURA o "personalidad" de dicha organización, y por lo tanto, afecta al desempeño y a la satisfacción generales.

- El "funcionario público" y su asociación más cercana: burocracia, flojera, lentitud, torpeza, incompetencia.
- El "ejecutivo" y su asociación a: velocidad, proactividad, liderazgo, creatividad, emprendimiento.



□ EJEMPLO DE EJECUTIVIDAD

- El reto actual de Huawei Technologies consiste en revisar y modificar su cultura como una forma de poder enfrentar las batallas de competencia en el Siglo XXI, asociado a un proceso de planificación de los posibles escenarios que podrían producirse en relación con el GIGANTE CHINO y el mundo, lo que tuvo como resultado un cambio en la **forma de captar, obtener y preparar personal capacitado** para sus plantas productivas.

¿Cómo se forman las culturas?

La cultura tiene su base en la filosofía del fundador, quién a su vez, influye en los criterios usados para seleccionar y contratar gente con ciertos rasgos específicos.

La cultura organizacional se transmite de diversas formas, entre las que destacan:


- **1. Las anécdotas:** caso Ford.
- **2. Los ritos:** secuencias repetidas de actividades que manifiestan y refuerzan los valores fundamentales de la organización.

•**3.Los símbolos materiales:** infraestructura, tamaño de las oficinas, mobiliario, vehículos, instalaciones para comer, espacios reservados en el estacionamientos, etc.

•**4.El lenguaje utilizado:** algunas organizaciones y unidades de la misma empresa utilizan el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los trabajadores dan fe de su aceptación de la cultura y con ellos cooperan en el proceso de preservarla

FUNCIONES QUE CUMPLE LA CULTURA

- **1.DEFINIR LOS LÍMITES:** establece las distinciones entre una organización y otra.
- **2.TRANSMITIR UN SENTIDO DE IDENTIDAD:** las personas se sienten parte de una entidad superior.
- **3.FACILITAR la creación de un COMPROMISO PERSONAL:** con algo más amplio que los intereses personales del individuo.

- 
- **4. INCREMENTAR LA ESTABILIDAD del sistema social:** la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización al entregar normas y reglas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.


En un país pueden existir ciertos **ESTILOS DE SUBCULTURA** que corresponden a formas de vivir y hacer, de acuerdo con una idiosincracia y a una visión colectiva de la realidad:

- LA TENDENCIA A CULPAR A OTROS
- UN PAÍS DE JUSTIFICACIONES
- LA MENTALIDAD DE JEFES
- LA MALA COSTUMBRE DE LA IMPUNTUALIDAD
- LA CULTURA DE LO CHIQUITITO
- LA TENDENCIA A LA IMPROVISACIÓN (¡“En el camino se arregla la carga”!)
- EL TRABAJO A MEDIAS (o de la mediocridad)
- EL PAÍS DE LA MALA SUERTE
- EL PAÍS DE LOS CHAQUETEROS

- LOS TRASTOCADORES DE VALORES: “¡No seas tonto! ¿Para qué le vas a decir la verdad?”; “¡Ándate más lento no más, si no me vas a hacer trabajar más a mí!”; “¡Buena la papa que le metiste al jefe!”, etc.

En Chile encontramos realidades como las siguientes:

- SOBREVALORADOS EN LO INTELECTUAL
- EXACERBADO MACHISMO (y algo paranoicos)
- CONTRADICTORIOS Y OPOSITORES
- INDIVIDUALISTAS, EGOÍSTAS Y DEPRESIVOS.

- 
- SEGUNDA PREGUNTA DE REFLEXIÓN:
 - ¿CÓMO PODRÍA USTED CAMBIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SU EMPRESA...?
 - ¿Qué necesitamos?

¿CÓMO CAMBIAR LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN?

- Crear nuevas historias, símbolos y rituales para reemplazar los que están actualmente vigentes.
- Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que aceptan los nuevos valores que se quieren introducir.
- Rediseñar los procesos de socialización para que correspondan a los nuevos valores.

4. Cambiar el sistema de premios para favorecer la aceptación del nuevo conjunto de valores que se quiere introducir en la organización.

5. Modernizar las subculturas actuales por medio de la rotación de puestos.

6. Que ciertos gerentes claves se conviertan en modelos positivos (¡REFERENTES!) de las nuevas pautas a través de su comportamiento.

APORTES DE LA PSICOLOGÍA


(Unidad de análisis: el individuo)

- **Personalidad**
- **Aprendizaje**
- **Motivación**
- **Percepción**
- **Entrenamiento**
- **Liderazgo y poder**
- **Satisfacción en el trabajo**
- **Toma de decisiones**
- **Evaluación del desempeño**
- **Medición de actitudes**
- **Moldeamiento de la conducta**

APORTES DE LA PSICOLOGÍA SOCIAL (Unidad de análisis: el grupo)

- Cambio de la conducta
- Cambio de actitud
- Proceso comunicacional
- Procesos grupales

LA ACTITUD: definida como una proposición evaluativa (favorable o negativa) respecto a personas, objetos o acontecimientos. Reflejan nuestra postura u opinión en torno a algún tema, situación o evento. Se relaciona con los valores de la persona.

- 
- **La evidencia de diversas investigaciones, permite aseverar que los valores de las personas explican sus actitudes y, en muchos casos, también pueden dar cuenta de sus comportamientos.**

APORTES DE LA ANTROPOLOGÍA

(Unidad de análisis: el grupo y el sistema de la organización)

- **Valores comparativos**
- **Normas comparativas**
- **Actitudes comparativas**

APORTES DE LA CIENCIA POLÍTICA

(Unidad de análisis: Estructura de la organización)

- **ESTRUCTURACIÓN DEL CONFLICTO**
- **POLÍTICAS INTRAORGANIZACIONALES**
- **ASIGNACIÓN DEL PODER**
- **CÓMO LA PERSONAS (Y LAS NACIONES) MANIPULAN EL PODER (para buscar su propio beneficio).**

EL PODER Y SUS EFECTOS

PODER como “la capacidad de A de influir en el comportamiento de B, de tal forma que haga algo que de otro modo no haría” (Kanter, 2007).

Lo anterior implica:

1. Un **POTENCIAL** que no necesita actualizarse para ser eficaz (uno puede tener poder y no ejercerlo).
2. Una relación de **DEPENDENCIA** (entre más depende B de A, mayor será el poder de éste en la relación. Ej. poder económico) .

3. Que B tiene alguna **DISCRECIONALIDAD** sobre la conducta propia (si A lleva a B a realizar algo que de otro modo no haría, significa que B tiene la **posibilidad de elegir otra alternativa**).



□ TERCERA PREGUNTA DE REFLEXIÓN:

□ ¿CUÁLES SON LAS “FUENTES DE PODER CLÁSICAS” DE UN JEFE/GERENTE AL INTERIOR DE UNA ORGANIZACIÓN?

EL ABUSO DEL PODER (Kipnis, 2016)

“De todas las bases de poder disponibles, el poder de dañar a los demás es quizás el más empleado, el más condenado y el más difícil de controlar.

El estado se apoya en sus recursos militares y legales para intimidar naciones e incluso...a sus propios ciudadanos.

Las empresas confían en el control total de los recursos económicos disponibles.

Las escuelas, en su derecho a negar la educación formal a estudiantes violentos, en tanto que las iglesias amenazan a los individuos con la pérdida de la gracia”.

“En el nivel personal, los individuos ejercen el poder coercitivo apoyados en la fuerza física, la facilidad verbal o la capacidad de brindar o retirar el respaldo emocional a los demás.

Estas bases le dan los argumentos para lesionar, intimidar, humillar o negar el amor a los demás”.

(Y aunque usted no lo crea, los burócratas tienen... MUCHO PODER).

LAS BASES DEL PODER

Los investigadores French y Raven postularon cinco fuentes de poder:


1. PODER COERCITIVO: se asocia con el miedo que se infunde en los sujetos. La persona reacciona a este poder por temor a los resultados negativos que podrían producirse si no obedece. Se relaciona con la aplicación o la amenaza de castigos físicos, el control por la fuerza de las necesidades básicas fisiológicas o de seguridad.

2. PODER DE RECOMPENSAR: es la contraparte del coercitivo. Las personas se someten a los deseos o a las órdenes de un determinado sujeto porque esto les trae beneficios; por lo tanto, aquel que está en grado de distribuir recompensas tendrá poder sobre otros (especialmente si es algo deseado).

Para el caso de las organizaciones, los temas en cuestión son: las remuneraciones, las evaluaciones de desempeño, las promociones o ascensos que pueden ser otorgados, trabajos interesantes y desafiantes, manejo de información confidencial, cambios de actividades laborales, la amistad, etc.

3. PODER LEGÍTIMO (O JERÁRQUICO):
en las organizaciones formales, la manera más usual de acceder al poder legitimado, se produce al ocupar una determinada posición o puesto en la estructura jerárquica de la empresa.

Se produce una aceptación de la **AUTORIDAD QUE ENTREGA EL PUESTO**, por parte de los miembros de la organización.



□ **4. PODER DE EXPERTO:** es la autoridad o influencia que se ejerce sobre los demás, como resultado de las habilidades, conocimientos o destrezas especiales que tienen determinados sujetos. Poder de experto de los cirujanos, del ingeniero en computación y otros especialistas.

5. PODER DE REFERENCIA: a la base de este poder está el proceso de "identificación" con aquella persona que tiene los recursos o posee los rasgos personales deseados.

El poder de referencia emana de la admiración que uno siente por la otra persona que se complementa con el deseo de imitarla y ser igual que ella: se habla del "CARISMA" del individuo.

Cuando lo anterior es así, dicho sujeto tiene "poder de referencia" sobre mi persona.



□ CUARTA PREGUNTA DE REFLEXIÓN:

□ **¿CUÁLES SERÍAN LAS
FUENTES DE PODER “NO
CLÁSICAS”?**

EL COMPORTAMIENTO POLÍTICO EN LAS EMPRESAS

Este comportamiento se define como “aquellas actividades que no se requieren como parte de las funciones formales del individuo, pero que influyen, o tratan de influir, en la distribución de ventajas y desventajas dentro de la organización”.


Las personas quieren ejercer influencias, ganar recompensas y avanzar en su carrera al interior de una empresa, por lo tanto, cuando los empleados ponen en acción su poder, están teniendo un “comportamiento político”.

El poder puede ser enfocado como:

1. UN PROCESO DE INTERCAMBIO: en la medida que tengo y puedo ejercer poder, éste puede ser usado para negociar con otras personas (que también lo tienen) elementos y productos de mi interés por otros de similar valor o atractivo.

2. NECESIDAD O RASGO: hay individuos que tienen una marcada necesidad de ejercer poder e influencia sobre otros. En estas personas este elemento aparece como un rasgo de personalidad o como una necesidad que debe ser satisfecha.

3. COMO UN RECURSO QUE SE COMPARTE: en los últimos años se ha producido un proceso denominado "*EMPOWERMENT*" que apunta a compartir el poder que se tiene con algunos trabajadores de la organización, lo cual los deja habilitados para ejercer ese poder y tomar decisiones, que, en otras circunstancias, sería privilegio del jefe o del gerente.

- 
- Por ejemplo, aquellos empleados que trabajan en una cadena de producción, tienen el “poder discrecional” o facultamiento (están “empowered”) de detener el proceso productivo -con todos los altos costos que ello acarrea- si estiman que hay algo que no funciona bien o que se puede mejorar sin necesidad de consultar.


UNA VEZ MÁS...EL PODER



“QUIENES LO TIENEN, LO NIEGAN;
QUIENES LO BUSCAN, NO QUIEREN QUE
SE NOTE, Y QUIENES SON BUENOS PARA
ALCANZARLO... GUARDAN EL SECRETO
SOBRE CÓMO LO OBTIENEN” (Kanter,
2007).

Si bien el COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL y la ADMINISTRACIÓN no son sinónimos, su relación es directa y estrecha: El Comportamiento Organizacional se ocupa de cómo las personas, ya sea en forma individual o grupal, actúan dentro de las organizaciones.

La Administración se centra en la obtención óptima de los objetivos organizacionales.



□ Pero... como dichas metas no pueden alcanzarse sin la intervención de las personas, el Comportamiento Organizacional constituye un aspecto relevante de la administración.

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL tiene por objeto aportar los conocimientos necesarios para que una persona tenga la posibilidad de *convertirse* en un buen gerente o administrador.

Cuando los administradores realizan "algunas" de sus funciones: PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL, deben saber CÓMO SUS ACCIONES INFLUIRÁN EN LOS DEMÁS.

ES INDISPENSABLE ENTENDER AL SER HUMANO (y conocerse a sí mismo)

EJEMPLOS

Dos personas pueden actuar en forma muy distinta, aún encontrándose en la misma situación. Incluso, el comportamiento de la misma persona puede cambiar mucho según las circunstancias: no a todos los motiva el dinero.

La conducta de las personas -en general- es distinta según si el sujeto se encuentra:

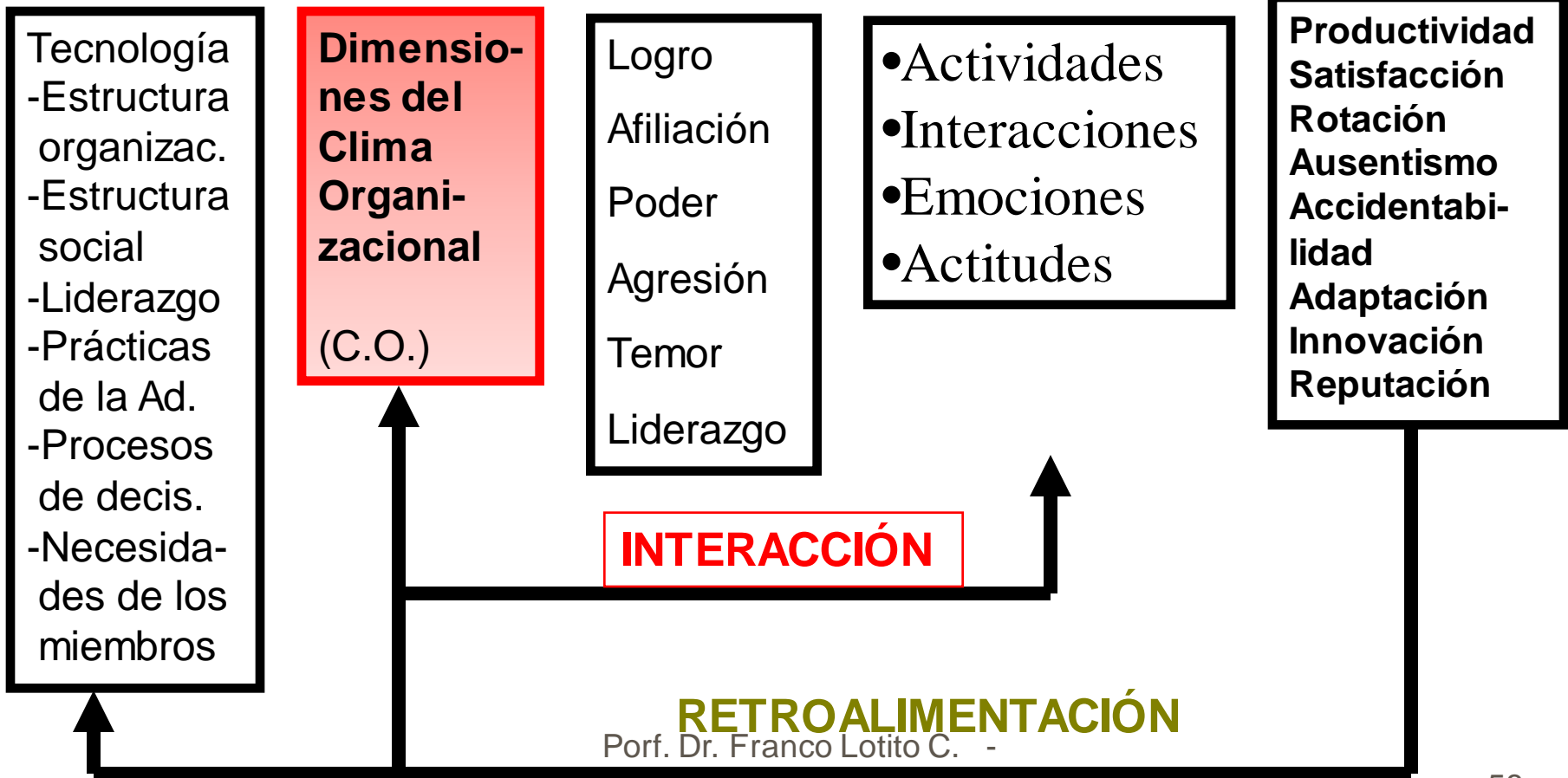
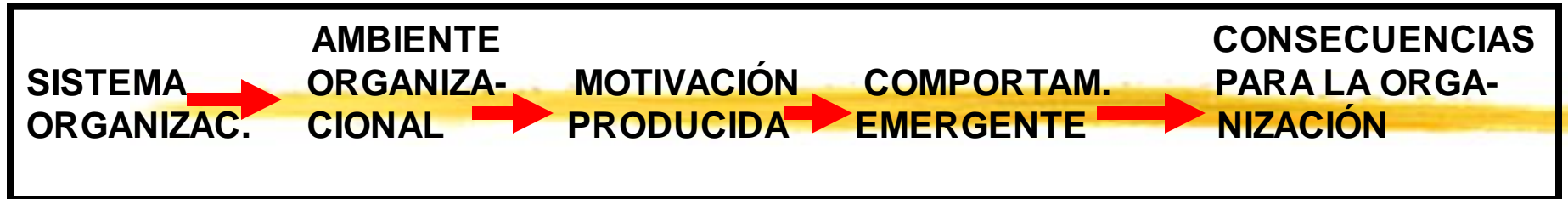
- en el trabajo
- en la casa
- en una fiesta
- en la iglesia
- con los amigos (as).

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

PUEDE SER ENFOCADO COMO UN ESTUDIO SISTEMÁTICO DE LAS CONDUCTAS EMERGENTES DE LAS PERSONAS, QUE AYUDA A PREDECIR Y EXPLICAR JUSTAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS, ASÍ COMO A APLICAR ESTOS PRINCIPIOS DE ALGÚN MODO SIGNIFICATIVO PARA HACER MÁS EFICIENTE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS.


□ POSEER CIERTAS HABILIDADES EN EL TRATO CON LA GENTE -QUE INCLUYE LA CAPACIDAD DE “ENTENDER” A LOS EMPLEADOS-, PARA QUE TRABAJEN CON MAYOR EFICIENCIA, ES UNA *CONDITIO SINE QUA NON* PARA TENER ÉXITO EN UN CARGO DE JEFATURA O DE GERENCIA.

CLIMA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



RETROALIMENTACIÓN
 Porf. Dr. Franco Lotito C. -

PUC- UACH



□ BONUS TRACK... sólo para fortalecer la formación personal y profesional, y saber de dónde salen ciertos conocimientos

ENFOQUES O MODELOS TEÓRICOS EN RELACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (Puntos de vista históricos y primeras escuelas del pensamiento).

1. ENFOQUES ESTRUCTURALES: se concentraron en la estructura, el diseño del trabajo y las organizaciones.

1.1. La Administración Científica (Frederick Taylor).

1.2. El Enfoque Burocrático (Weber).

1.3. La Teoría de las Decisiones.

Gran parte del trabajo de Taylor se basaba en las siguientes premisas acerca del comportamiento del trabajador:

1. El hedonismo implícito en la ley del mínimo esfuerzo.
2. La incapacidad de los trabajadores para pensar o reflexionar.
3. El trabajador no desea tomar ni tener la iniciativa en su propio trabajo.
4. Considera negativo el trabajo en grupo.

El método Taylor no reconoce las capacidades potenciales de los empleados.

Hace caso omiso del factor humano y trata a los trabajadores como “seguidores de instrucciones” que actúan en forma casi maquinal.

Ahora bien...

En el siglo XXI con trabajadores cada vez más educados y capacitados... ¿puede tener buenos resultados este método?

1.2. EL ENFOQUE BUROCRÁTICO de Weber.


Si bien actualmente, el término burocracia tiene una connotación negativa, Weber propuso este concepto en un sentido técnico, considerándolo la forma más eficiente que pueden utilizar las organizaciones (si se aplica correctamente), señalando sus características:

1. Existencia de reglas y procedimientos que regulan el trabajo.
2. La selección y la promoción del personal es fundamental en la función técnica y en el rendimiento.

3. La organización de los puestos de trabajo se efectúa mediante la aplicación del principio de jerarquía.

4. Especialización sistemática del trabajo y especialización de responsabilidades.

5. Las relaciones entre personas de la organización deben ser impersonales para evitar la pérdida de "racionalidad".

- 
- La burocracia es la forma de organización y administración **dominante del aparato estatal** en el mundo entero... con pocas excepciones.


A fines de los años noventa la burocracia a nivel de empresas privadas comienza a desmoronarse en USA, Asia y Europa, principalmente, porque tiene serias dificultades para enfrentar los... cambios, la innovación, la incertidumbre, lo nuevo.

Otra tendencia, que ha tomado fuerza en algunas grandes corporaciones, es dividir a las grandes empresas en "miniburocracias" más pequeñas pero muy funcionales y exitosas: caso EASTMAN KODAK (1888), que ha (re)convertido más de 100 unidades de producción en empresas separadas.

1.3. TEORÍA DE LAS DECISIONES: MODELO RACIONAL

Todas las personas, ya sea en el ámbito personal o bien al interior de las organizaciones están expuestas diariamente al proceso de toma de decisiones, es decir, tener que elegir entre dos o más alternativas.

El MODELO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES define seis pasos para este proceso:

- 
- 1. **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:**
se relaciona con la existencia de una **discrepancia** entre el estado actual de la situación y el nuevo estado que uno desea alcanzar.

2. IDENTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS de decisión: es decir, determinar qué es lo relevante para resolver el problema. Esta fase considera los intereses, valores y preferencias personales de los sujetos (que no necesariamente son compartidos por otras personas).

□ **3. SOPESAR LOS CRITERIOS:** por cuanto no todos tienen la misma importancia y hay que establecer un orden correcto de prioridades.

□ **4. GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS:** enunciar diversas posibilidades que ayuden a resolver el dilema.

5. CALIFICACIÓN DE CADA ALTERNATIVA con cada criterio: corresponde determinar las fortalezas y debilidades de cada una de ellas, evaluando el poder de solución.

6. CALCULAR LA DECISIÓN ÓPTIMA: hecha la evaluación de cada alternativa en relación con los criterios considerados se procede a elegir la que obtenga la más alta calificación.

¿ES ESTA NUESTRA FORMA DE DECICIR?

¿Que supuestos tiene a la base este modelo?

SUPUESTOS DEL MODELO RACIONAL

1. **CLARIDAD DEL PROBLEMA:** el que decide tiene información completa del problema.
2. **OPCIONES CONOCIDAS:** se pueden identificar todos los criterios adecuados y las posibles consecuencias de cada uno de ellos.
3. **PREFERENCIAS CLARAS:** es posible clasificar los criterios y alternativas de acuerdo con su relevancia.

4. **PREFERENCIAS CONSTANTES:** la importancia que se asigna a los criterios permanece estable.

5. **NO HAY RESTRICCIÓN DE COSTOS O TIEMPO:** la persona puede acumular toda la información requerida.

6. **RESULTADOS MÁXIMOS:** la persona seleccionará la alternativa que arroje el mayor valor percibido

OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR

La toma de DECISIONES RACIONALES requiere de CREATIVIDAD, es decir, aquella habilidad para combinar ideas o asociarlas de una forma poco habitual.

- La creatividad permite a la persona apreciar y entender mejor los problemas y ver aspectos que otros no perciben.
- Su mayor valor radica en que ayuda a identificar las alternativas viables.

Dado que tenemos una RACIONALIDAD ACOTADA, la mayoría de las personas opta por las soluciones satisfactorias y suficientes, más que por las SOLUCIONES ÓPTIMAS.

Hoy en día se valora cada vez más la TOMA INTUITIVA DE DECISIONES, que corresponde a un proceso inconsciente basado en la experiencia, que no necesariamente opera en forma independiente del análisis racional: ambos se complementan.

(En la identificación del problema se suele optar por aquellos que son visibles, más que los que son importantes).



OTROS ENFOQUES.

1. LAS PERSPECTIVAS CONDUCTUALES: se concentraron en el estudio de la satisfacción de los trabajadores, el liderazgo y las relaciones interpersonales.

- Las Relaciones Humanas.
- La Dinámica de Grupos.
- La Teoría de las Decisiones.
- Las Escuelas de Liderazgo

□ **2. LAS PERSPECTIVAS INTEGRADORAS:** se preocuparon de analizar la estructura y las interacciones interpersonales.

- **Escuela Sociotécnica.**
- **Teoría de Sistemas.**
- **Teoría de la Contingencia.**


SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS:

cuando se introdujo por primera vez en los años setenta, este enfoque fue uno de los primeros en reconocer que hay que considerar las necesidades de la organización, así como también las de cada empleado al diseñar el trabajo:

□ ***La tecnología*** son las herramientas, las técnicas, los procedimientos, habilidades y conocimientos que utilizan los empleados para hacer su trabajo.

□ ***El sistema social*** comprende a la gente que trabaja en la organización y sus relaciones.


- **TEORÍA DE SISTEMAS:** el biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy fue uno de los primeros científicos en plantear la **Teoría General de Sistemas**, en tanto que el científico Brian Arthur planteó el **Sistema Complejo Adaptativo (CAS)**, es decir un nuevo enfoque o ciencia de la complejidad organizacional que describe el surgimiento, adaptación y auto-organización de un sistema.
- **TEORÍA DE SISTEMAS:** Estudio multi- o interdisciplinario de los sistemas en general. El **CAS, por ejemplo**, se ha convertido en una herramienta importante en el estudio de los sistemas sociales complejos.

- 
- **TEORÍA DE LA CONTINGENCIA:** esta teoría enfatiza que no hay nada que sea **absoluto** en las organizaciones (o en la teoría administrativa), por cuanto, todo **DEPENDERÍA** del enfoque contingente que se use, es decir, dependiendo de la situación, entonces... (¿Algún estilo de liderazgo conocido?).
 - En este sentido, existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas a utilizar para efectos de alcanzar de manera eficaz los objetivos de una determinada organización.

□ Quinta pregunta de reflexión:

□ Desde la perspectiva del
Comportamiento Organizacional
¿cuál podría ser el **mayor**
desafío de una organización
en relación con su Capital
Humano?

- **El Capital Humano analizado y visto como el valor que el número de empleados de todos los niveles jerárquicos de una empresa -sea pública o privada-, supone, de acuerdo con sus estudios, conocimientos, experiencia, experticia, creatividad, capacidades, habilidades, etc.**

- 
- La **retención de talentos** constituye hoy por hoy el mayor desafío en el área de Recursos Humanos.
 - Un sondeo de la Consultora Internacional HayGroup Chile reveló que la **negociación con los trabajadores es la tarea más estresante** en las empresas.

- HayGroup Chile asegura que la diferencia entre el éxito y el fracaso empresarial dependerá **DE LAS PERSONAS** y no de la infraestructura, de los recursos naturales o del capital financiero.
- Los principales desafíos serán: elaboración de nuevos y mejores planes de sucesión, retención de los talentos y la contribución al desarrollo y estrategia del negocio. (¿Y... las causas de altos niveles de estrés?)