



## Tema II: Fundamentos del Comportamiento Individual

### COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

---

### GUION DEL TEMA



1. EL PAPEL DE LAS CARACTERISTICAS BIOGRAFICAS
  2. LA HABILIDAD
  3. LA PERSONALIDAD
  4. APRENDIZAJE
-

## LAS CARACTERISTICAS BIOGRAFICAS

---

La evidencia empírica nos dice que el comportamiento difiere según ciertas características individuales básicas:

*Edad*

*Sexo del individuo*

*Estado civil*

*Personas dependientes a su cargo*

*Antigüedad en la empresa*

---

## LAS CARACTERISTICAS BIOGRAFICAS: EDAD

---

A mayor **edad**...

... se busca mayor estabilidad en el puesto y la *rotación* es menor.

... la *retribución* también suele ser mayor.

... el *absentismo* “inevitable” (relacionadas con la salud) es mayor, pero el “evitable” es menor.

...*la evolución de la productividad* depende de las exigencias del trabajo (velocidad, agilidad, fuerza, etc.).

... *la satisfacción* parece aumentar, aunque no siempre (frustración respecto las nuevas tecnologías...)

---

## LAS CARACTERISTICAS BIOGRAFICAS: EDAD

---

### Diferencias entre hombres y mujeres:

- Hoy en día no se encuentran diferencias significativas en cuanto a *productividad, rotación y satisfacción laboral*
- La tasa de *absentismo laboral* es mayor en las mujeres, aunque esto puede variar en el futuro con el cambio de roles en la familia

---

## LAS CARACTERISTICAS BIOGRAFICAS: ESTADO CIVIL Y ANTIGÜEDAD

---

### Estado civil y dependientes: Los empleados casados...

... son *igualmente productivos*

... *faltan menos* al trabajo, pasan por *menos rotación* y están *más satisfechos*

🔪 **Problema:** ¿Puede establecerse una relación de causalidad?

**Antigüedad en el trabajo:** Los empleados de mayor antigüedad registran *menor rotación y absentismo* y *mayor productividad y satisfacción*

---

## EL PAPEL DE LA HABILIDAD



En el mundo laboral, *la habilidad es la capacidad de un individuo para realizar las diversas tareas de su puesto.*

Existen dos grupos de factores importantes:

**Habilidades Intelectuales:** Las necesarias para actividades mentales

**Habilidades Físicas:** Las que exigen vigor, destreza, fuerza, etc.

---

## EL PAPEL DE LA HABILIDAD: HABILIDADES INTELECTUALES



- **Aptitud Numérica:** Velocidad + Precisión
  - **Comprensión Verbal**
  - **Velocidad de Percepción:** Identificación visual rápida
  - **Razonamiento Inductivo y Deductivo**
  - **Visualización espacial:** Capacidad de girar objetos en la mente
  - **Memoria:** Capacidad de retener y recordar experiencias
-

## EL PAPEL DE LA HABILIDAD: HABILIDADES INTELLECTUALES

---

Los estudios actuales tienden a analizar qué combinaciones concretas de aptitudes intelectuales, **inteligencias múltiples**, tienen especial valor:

- **Inteligencia Cognitiva:** Las típicas de los tests de inteligencia
  - **Social:** Capacidad de relacionarse
  - **Emocional:** Capacidad de comprender y manejar emociones
  - **Cultural:** capacidad de desenvolverse en situaciones multiculturales
- 

## EL PAPEL DE LA HABILIDAD

---

Algunos trabajos requieren ciertas **capacidades físicas:**

- **Fuerza** (estática, dinámica, explosiva, torácica...)
- **Flexibilidad** (de extensión, dinámica...)
- **Otros Factores** (vigor, coordinación corporal, equilibrio...)

En general se debe buscar una ***adecuación entre las habilidades del trabajador y los requisitos del trabajo***

- ✚ Si el trabajador no está capacitado → *Baja Productividad*
  - ✚ Si el trabajador está sobrecualificado → *Rotación, insatisfacción, salarios excesivos...*
-

## LA PERSONALIDAD

---

¿Diferentes tipos de personalidad están mejor adaptados para determinados puestos?

**Personalidad:** El conjunto de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos

La personalidad de un individuo viene determinada por la interacción entre...

- **la herencia** (la estructura molecular de los genes)
  - **factores ambientales del desarrollo** (familia, grupos sociales...)
  - **situación** en la que el individuo se encuentra en el momento
- 

## INTERACCIONES ENTRE LOS DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD

---

Aunque la **herencia genética** establece las *tendencias* en la personalidad del individuo, el **ambiente familiar, social o cultural** determinará *hasta qué punto se desarrollan*.

↳ Experimentos con gemelos separados al nacer

Los efectos que herencia y ambiente tienen en la personalidad dependen de la **situación**...

- ¿Qué *restricciones* impone la situación?
  - ¿Qué *familiaridad* tiene el individuo con la situación?
-

## RASGOS DE PERSONALIDAD

---

*La identificación y clasificación de las características permanentes de la personalidad nos podría ayudar a predecir conductas futuras.*

**16 Rasgos Primarios** que nos permiten hacer ciertas predicciones:

Reservado	↔	Sociable
Menos inteligente	↔	Más inteligente
Impresionable	↔	Emocionalmente Estable
Sumiso	↔	Dominante
Serio	↔	Despreocupado
Conveniente	↔	Escrupuloso
Tímido	↔	Aventurero
Inflexible	↔	Sensible
Confiado	↔	Desconfiado
Práctico	↔	Imaginativo
Directo	↔	Astuto
Seguro	↔	Aprensivo
Conservador	↔	Experimentador
Dependiente	↔	Autócrata
Descontrolado	↔	Controlado
Relajado	↔	Tenso

---

## RASGOS DE PERSONALIDAD

---

Los **indicadores Myers-Briggs** asocian los rasgos primarios a diferentes combinaciones de cuatro características:

- Extrovertidos (E) o Introvertidos (I)
- Sensoriales (S) o Intuitivos (N)
- Racionales (T) o Pasionales (F)
- Perceptivos (P) o Juiciosos(J)

...de manera que los ESTJ son considerados “organizadores”, los ENTP son “conceptualistas”... etc.

---

## RASGOS DE PERSONALIDAD

---

El modelo “**Big Five**”, que propone cinco grandes dimensiones como base de las demás, ha encontrado gran apoyo en las investigaciones de los últimos años:

- **Extroversión:** Captura el nivel de comodidad de uno con las relaciones, los extrovertidos tienden a ser *sociables* mientras los introvertidos tienden a ser *más reservados*.
  - **Afabilidad:** Propensión del individuo a *plegarse a los demás y cooperar*. La gente de poca afabilidad, se centran más en cubrir sus necesidades que en las de los demás.
  - **Escrupulosidad:** Se refiere a la medida en que el individuo tiende a *enfocarse en unas pocas mentas, persiguiéndola con persistencia y responsabilidad*. Los que califican bajo tienden a ser más distraídos y desorganizados.
  - **Estabilidad emocional:** Capacidad de una persona para *soportar la tensión*. La gente más estable tiende a ser calmada, entusiasta y segura.
  - **Apertura a la experiencia:** Concierno a los intereses personales. Los abiertos son más *creativos y disfrutan de lo novedoso*. Los del extremo contrario prefieren lo *convencional*.
- 

## RASGOS DE LA PERSONALIDAD

---

¿Cómo afecta la calificación en cada factor al **desempeño**?

- La *escrupulosidad* pronostica un **alto rendimiento** en todo tipo de trabajos: fiables, organizados, persistentes y orientados al logro.
  - Para el resto de dimensiones de la personalidad el pronóstico dependía de los criterios de rendimiento y de la ocupación:  
*Extroversión* → **éxito en puestos gerenciales y ventas**  
*Apertura a experiencias* → **aprovechamiento del entrenamiento**
  - No queda claro por qué la *estabilidad emocional* positiva no se relaciona con el desempeño en el trabajo (efecto selección??).
-

## ATRIBUTOS DE LA PERSONALIDAD QUE INFLUYEN EN EL CO

---

**Locus de Control:** Grado en que los individuos creen controlar su vida (*locus interno*) o ser controlado por fuerzas externas (*locus externo*: suerte, destino, Dios...)

*Implicaciones* para el CO del locus interno vs externo:

- **Mayor satisfacción laboral:** Probablemente debido a una mayor atribución de resultados y rotación en caso de estar insatisfechos
  - **Menor absentismo...** debido a un mayor cuidado por la salud!
  - **Mejor desempeño**, especialmente en tareas complicadas, no rutinarias
  - **Efecto ambiguo sobre la rotación:** Mayor satisfacción y desempeño, pero menos conformismo en caso de estar insatisfechos
- 

## ATRIBUTOS DE LA PERSONALIDAD QUE INFLUYEN EN EL CO

---

**Maquiavelismo:** Grado en que el individuo es *pragmático*, mantiene una *distancia emocional* y piensa que *el fin justifica los medios*.

Los individuos maquiavélicos prosperan si...

- ... Interactúan *directamente* con los demás
- ... La situación permite *improvisar* (pocas reglas y normas)
- ... Existe un *vínculo emocional* que puede distraer a los demás

Los maquiavélicos son más productivos en trabajos con *pocas restricciones éticas* donde se requiera *gran capacidad de negociación* (dirección de compras, ventas...)

---

## ATRIBUTOS DE LA PERSONALIDAD QUE INFLUYEN EN EL CO

**Autoestima:** Medida en que el individuo se gusta a sí mismo

✎ Una mayor autoestima lleva a una mayor *esperanza de éxito* y *satisfacción* y una mayor *independencia* en la toma de decisiones

**Supervisión personal:** Capacidad del individuo para adaptar su conducta a los factores externos situacionales.

✎ Los individuos más “camaleónicos” reciben más ascensos y llegan a puestos importantes (quizá porque dichos puestos requieren adaptabilidad para tratar con diversos colectivos)

**Disposición a correr riesgos:** La adecuación al trabajo es importante: Broker  $\leftrightarrow$  Auditor de riesgos laborales

---

## PERSONALIDADES “TIPO A” Y “TIPO B”

### Personalidad A

*Muy competitivos, quieren siempre hacer más y más en menos tiempo, aunque tengan que ir contra otros intereses*

¿Cómo identificarlos?:

1. Se mueven, comen y caminan rápidamente.
2. Se impacientan cuando las cosas van lentas.
3. Tratan de pensar o hacer varias cosas a la vez.
4. No saben administrar su tiempo libre.
5. Miden su éxito por cuanto tienen.

### Personalidad B

*No se ven necesitados de obtener un incesantemente creciente número de cosas ni participar en continuos eventos en un tiempo cada menor*

¿Cómo identificarlos?:

1. No sufren el sentido de urgencia constante.
2. No sienten la necesidad de discutir sus logros, salvo que la situación lo demande.
3. No necesitan exhibir su superioridad.
4. Pueden relajarse sin sentimiento de culpa.

Los individuos “A” trabajan **mucho** y muy **rápido**, renunciando a la **creatividad**, errando a veces por **exceso de premura** y resultando a menudo **hostiles** a sus compañeros  $\rightarrow$  *Adecuados para ventas pero no para puestos directivos*

---

## EL APRENDIZAJE

---

**Aprendizaje:** Cualquier *cambio* relativamente *permanente* en la *conducta* que ocurre como resultado de la *experiencia*

➤ Todas las conductas complejas son aprendidas → Entenderlas y preverlas requiere saber cómo aprendemos

### Teorías del Aprendizaje:

- **Condicionamiento Clásico:** El individuo responde a un estímulo que normalmente no produciría tal respuesta
  - **Condicionamiento Operante:** El individuo aprende a comportarse para conseguir lo que quiere (recompensa) o a evitar lo que no quiere (castigo)
  - **Aprendizaje Social:** Las personas aprenden por observación de lo que les sucede a los demás, además de la experiencia directa.
- 

## EL APRENDIZAJE

---

### El condicionamiento clásico y los perros de Paulov:

- En principio, un *estímulo incondicionado* (trozo de carne) genera una *respuesta incondicionada* inevitable (generar saliva)

Proceso de Aprendizaje: Un estímulo artificial (campanilla) *inicialmente neutro* se asocia al estímulo incondicionado

- El estímulo artificial se acaba convirtiendo en *estímulo condicionado* y genera una *respuesta condicionada* (salivar sólo con el campanilleo)

➤ Es un condicionamiento pasivo, basado en respuestas reflejas y con poca aplicación en las organizaciones.

---

## EL APRENDIZAJE

---

### **El condicionamiento operante y los ratones de Skinner:**

El comportamiento está en función de las consecuencias, siendo la *conducta voluntaria, no refleja*.

El comportamiento está más *controlado desde fuera* que dentro:

- Si a una determinada conducta (pulsar una palanca) se le otorga un *refuerzo positivo* (comida), esa conducta se fija más fácilmente
- En presencia de un *refuerzo negativo* (descarga eléctrica) esa conducta se extingue rápidamente.

➤ Más útil para explicar el comportamiento las organizaciones.

---

## EL APRENDIZAJE

---

**Aprendizaje social:** Extensión del condicionamiento operante que incluye el aprendizaje por observación y percepción:

- La gente aprende al *observar* a los demás o al escuchar algo, o mediante experiencias directas (padres, maestros, televisión, etc.)
  - La gente responde de la manera en que ellos *perciben* y definen las consecuencias no por estas en sí mismas
    - Importancia central de la influencia de modelos de comportamiento
-

## EL APRENDIZAJE

---

**Procesos** relevantes en el Aprendizaje Social a partir de un modelo (a tener en cuenta en programas de capacitación):

- **Procesos de atención:** Aprendemos un modelo sólo si *prestamos atención* a sus rasgos críticos (modelos más atractivos o importantes)
  - **Procesos de retención:** La influencia de un modelo depende de lo bien que el individuo *recuerde sus acciones* cuando ya no estén disponibles
  - **Procesos de reproducción motora:** Hasta que punto el individuo puede *reproducir las acciones* del modelo tras observarlas
  - **Proceso de reforzamiento:** Si hay recompensa por ello, el sujeto estará más *motivado* a exhibir la conducta del modelo.
- 

## EL APRENDIZAJE

---

Uso del Aprendizaje para **moldear la conducta** individual:

<b>Refuerzo Positivo:</b> Seguir una conducta con algo agradable ↳ Ej.- Alabar a los puntuales	<b>Refuerzo Negativo:</b> Responder a una conducta con la retirada de algo desagradable ↳ Ej.- Eliminar la obligación de servir el café al jefe a los puntuales
<b>Extinción:</b> Eliminar un refuerzo que mantiene una conducta ↳ Ej.- Dejar de ayudar con el trabajo retrasado a los compañeros impuntuales	<b>Castigo:</b> Establecer una respuesta desagradable para una conducta ↳ Ej.- Regañar a los impuntuales

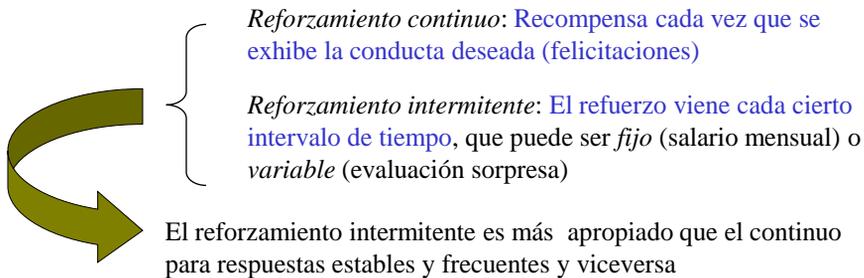
---

## EL APRENDIZAJE

---

### Resultados de la evidencia empírica :

- El *Refuerzo* (positivo o negativo) es más potente que el *castigo* o la *extinción*, y es necesario para producir un *cambio en la conducta*
- El *tiempo del reforzamiento* determinará la *velocidad del aprendizaje* y la *permanencia* de sus efectos:



## EL APRENDIZAJE

---

### Algunas **aplicaciones prácticas** para las organizaciones

- Sustituir los permisos por enfermedad por pagos por salud
  - Uso de loterías para reducir el absentismo: sorteo de premios entre los que no tienen ausencias
  - Administración personal: elección de metas, incentivos y otros refuerzos
  - Disciplinar al empleado...
    - ... *inmediatamente*, pero de forma *progresiva* (advertencias)
    - ... especificar *precisa e impersonalmente* el problema
    - ... acordar una solución con una *guía para corregir el problema*
    - ... establecer castigos sólo funciona a corto plazo
-