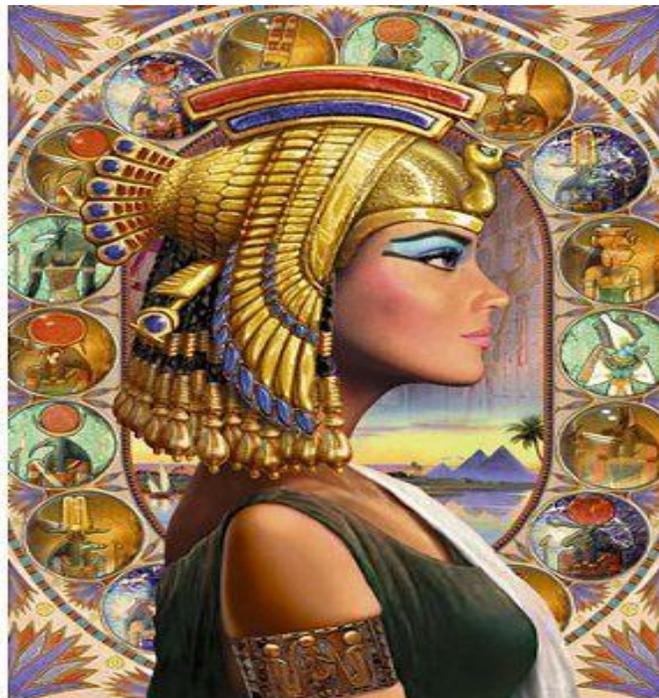


“Comportamiento Individual.”



Ph. D. Virginia del Rocío Navarro Boullosa.

E-mail. mico0004@yahoo.com.mx

Contenido

Comportamiento individual.....	3
1. Actitudes.....	3
2. Satisfacción laboral.....	3
3. La gente trata de reducir la disonancia.....	4
4. La relación entre actitudes y comportamientos.....	4
Personalidad.....	4
El indicador de tipos Myers – Briggs.....	5
El modelo de los cinco grandes.....	6
Otros atributos fundamentales de la personalidad.....	6
Percepción.....	9
Factores que influyen en la percepción.....	10
Teoría de la atribución.....	10
La distinción.....	11
Atajos para juzgar a los demás.....	11
Aprendizaje.....	12
¿Es importante la creatividad?.....	13
¿Qué es creatividad?.....	13
¿Por qué es necesaria la creatividad?.....	14
Consideraciones iniciales.....	14
Cualidades de la persona creativa.....	14
Condiciones para estimular la creatividad individual y grupal.....	15
Estrategias para desarrollar la creatividad.....	15
Creatividad mediante la lectura y redacción.....	15
Mapa de ideas.....	15
Red conceptual.....	15
Resolución de problemas mediante simulación de diagramas de flujo.....	15

Comportamiento individual.

La comprensión del comportamiento individual empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, que se dividen en las siguientes cuatro categorías: actitudes, personalidad, percepción de aprendizaje.

1. Actitudes.

Las actitudes **son afirmaciones de Valor-favorables o desfavorables-** acerca de objetos, gente o acontecimientos.

*Cada individuo puede tener asiento de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo: **la satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en el) y con la organización (indicador de la lealtad y la identificación con la empresa).***

2. Satisfacción laboral.

La *satisfacción laboral* **es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo.**

¿Qué **determina la satisfacción laboral?** ¿Qué variables en el trabajo determina la satisfacción laboral?

Los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que también lo que están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales.

Satisfacción y productividad. Pocos temas han traído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre satisfacción y productividad.

En la actualidad, sobre la base de una revisión extensa de las evidencias, resulta que es más probable que la productividad lleve a la satisfacción y no a la inversa. Además, se asumimos que la organización recompensar la productividad, su mayor producción aumentará los reconocimientos verbales, su nivel salarial y sus probabilidades de ascender. A su vez, éstas recompensan incrementarán su grado de satisfacción con el trabajo.

3. La gente trata de reducir la disonancia.

Uno de los descubrimientos más relevantes de lo que se refiere a las actitudes el hecho de que los individuos buscan concurrencia hay una **disonancia cognoscitiva** cuando se encuentran incongruencias entre dos o más actitudes de una persona o bien entre su conducta y sus actitudes. La teoría de la disonancia cognoscitiva postula que la gente trata de reducir al mínimo las hizo Nancy es y Laín comunidad que origina.

4. La relación entre actitudes y comportamientos.

Las primeras investigaciones de la relaciones entre actitudes y comportamiento suponían que una relación casual, es decir, que las actitudes mostrada la gente que terminaría su proceder. También el sentido común apunta a una relación. ¿Acaso no es lógico que la gente vea los programas de televisión que le gustan o que los empleados traten de evitar los cometidos que les desagradan?

Sin embargo, a finales de los sesenta esta supuesta relación entre actitudes y comportamientos (A-C) fue puesta en tela de juicio por una revisión de los investigadores. Concluyendo que las actitudes no se relacionan con el comportamiento o que, cuando mucho, se trataba de una relación leve.

Acudir a actitudes concretas como comportamientos específicos aumentar nuestras oportunidades de encontrar relaciones entre A-C significativas. Una cosa es hablar de las actitudes ciertas personas así el acto “asumir las responsabilidades sociales” y otra es referirse a su actitud de la posibilidad de “donar dólares a una sociedad de prevención de esclerosis múltiple”. Entre más concreta sea la actitud que medimos y más específico seamos al identificar un comportamiento relacionado, mayores la probabilidad de que podamos mostrar la relación entre A y C.

Desde luego, A y C tampoco coincide en por otras razones. Los individuos ostentan actitudes contradictorias en ciertos momentos aunque, como hemos advertido, a ella presiones a favor de la concurrencia. Además, influyen en la conducta otras cosas aparte de las actitudes.

Personalidad.

Cuando escribimos a los demás mediante características como callado, pasivo, ruidoso, agresivo, ambicioso, filial o social, lo hacemos en términos de rasgos de **personalidad**, que, por lo tanto, es la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas.

Rasgos fundamentales de la personalidad como lo indica en el siguiente cuadro.

1. Reservado	✚ Sociable
2. Poca inteligencia.	✚ Mucha inteligencia
3. Afectado por sentimientos	✚ Emocionalmente estable
4. Sumiso	✚ Dominante
5. Serio	✚ Despreocupada
6. Acomodaticio	✚ Consciente
7. Tímido	✚ Emprendedor
8. Inflexible	✚ Sensible
9. Confiado	✚ Suspicas
10. Practicó	✚ Imaginativo
11. Directo	✚ Juicioso
12. Seguro	✚ Aprensivo
13. Conservador	✚ Experimentador
14. Dependiente del grupo	✚ Autosuficiente
15. Incontrolado	✚ Controlado
16. Relajado	✚ Tenso

Los psicólogos han estudiado exhaustivamente los rasgos de personalidad y han identificado estos rasgos. Observé que cada uno es bipolar, es decir, tiene dos extremos. Son generalmente fuentes seguras y constantes de comportamiento y permiten predecir la conducta del individuo en situaciones particulares con sólo sopesa las características por su relevancia para el caso. Desafortunadamente, la permanencia de estos rasgos para comprender el comportamiento en las organizaciones está lejos de ser clara.

El indicador de tipos Myers – Briggs.

Uno de los marcos teóricos de la personalidad más utilizado es el llamado indicador de tipos **Myers – Briggs**. En esencia, es una prueba de personalidad decían reactivos que pregunta al examinado cómo se siente o actuar en situaciones particulares.

A partir de las respuestas que los sujetos dan a la prueba, se clasifican en extrovertidos o introvertidos, sensoriales o intuitivos, pensadores o sensibles, preceptivos o evaluadores.

El modelo de los cinco grandes.

En estos últimos años, un impresionante caudal de investigadores confirman que cinco dimensiones básicas de personalidad sustentan a toda la hace más. Los cinco grandes factores son:

Extrovertido: sociable, hablador, asertivo.

Afabilidad: bondadoso, corporativo y confiado.

Escrupulosidad: responsable, fiable, persistente y orientado los logros.

Estabilidad emocional: calmado, entusiasta, seguro (positivo) a tenso, nerviosismo, deprimido e inseguro (negativo).

Abierto a las experiencias: imaginativo, sensible al arte e intelectual.

Además de brindar un marco de referencia unificado de la personalidad, la investigación de las cinco grandes también ha encontrado relaciones importantes entre estas dimensiones y el desempeño laboral. Se consideraron cinco categorías de ocupaciones:

- Profesionales (incluidos ingenieros, arquitectos, contadores, abogados), policías, gerentes, ventas y empleados semicalificados y calificados.

Se definió el desempeño laboral en términos de sus clasificaciones, pericial a capacitación (desempeño los programas de capacitación) y datos del departamento de personal, como el nivel de los salarios. Los resultados demostraron que el desempeño laboral de los cinco grupos de ocupaciones. En lo que respecta a las otras dimensiones, su capacidad predictor a dependía tanto de los criterios de desempeño como de los grupos; por ejemplo, el extrovertido Betis el desempeño en los puestos gerenciales y de ventas, resultado odio pues son trabajos que requieren de trato social. Del mismo modo, se descubrió que la apertura a las experiencias es importante para predecir la pericia de la capacitación, lo que también suena lógico. De manera intuitiva, parecía que la gente tranquila y segura se desenvolverá mejor en casi cualquier puesto que los ansiosos e inseguros.

Otros atributos fundamentales de la personalidad.

Se han identificado otros cinco atributos de la personalidad que parecen más pertinentes para explicar y predecir el comportamiento en las organizaciones:

- El locus de control.
- El autoritarismo.
- El Maquiavelismo.
- La autosupervisión.
- La propensión a los riesgos.

El *locus de control* **es interno, con los individuos piensan que controlan su sino.** Quienes consideran que otros controlan su vida son externos. Las evidencias muestran que los empleados que califican alto en externalidades están menos satisfechos con su trabajo, más alienados del ambiente laboral y menos involucrados con supuesto que los internos.

El *autoritarismo* **es la creencia en que debe hacer diferencias de status y poder entre la gente y las organizaciones.** La personalidad en exceso autoritaria es intelectualmente afligida, justa a los demás, es diferente con los de arriba y explotador de los inferiores, receloso y reacción al cambio.

El *maquiavelismo*, **nombre que proviene de Nicolás Maquiavelo, que en el siglo XVI escribió sobre cómo adquirir y ejercer el poder,** estamos relacionado con él autoritarismo. El *pienso* que exhibe fuentes tendencias maquiavélicas es pragmático, mantiene la distancia emocional y cree que el fin justifica los medios. La consigna “sí funciona, usarlo” Es entre con un punto de vista maquiavélico. ¿Son buenos empleados los maquiavélicos? La respuesta depende del trabajo y de sí uno considera las implicaciones éticas del evaluación del desempeño. En los puestos que se requieren habilidades de negociación (como el representante ante sindicato) o que entregan recompensas sustanciales por salir adelante (como las ventas por comisión), serán productivos. Pero Silos fines no justifican a los medios, y criterios absolutos de desempeño, nuestra capacidad para predecir el desempeño del maquiavélico estará muy restringida.

La razón de clasificar en un alto nivel la *autosupervisión*. **Estos individuos son sensibles a las claves externas y pueden conducir de manera distinta de acuerdo con la situación.** Son camaleones, capaces de cambiar para adecuarse a las circunstancias y ocultar su verdadero yo. Por otra parte, los que clasifican bajo en *autosupervisión* son constantes, manifiestan sus disposiciones y actitudes ella les en cada situación. Las evidencias indican que los del primer grupo tienden a prestar más atención al comportamiento de los demás y son más capaces de conformarse que los del segundo; asimismo, se inclinan también a participar mejor en las actividades políticas en la organización y pueden poner diferentes “caras” a distintas audiencias.

La *disposición del agente* aprovechar las oportunidades patria los indicadores con mucha propensión a los riesgos toman más rápido las decisiones y usan menos información para elegir. **Los gerentes pueden servirse de este conocimiento para imponer a los empleados propensos a correr riesgos ciertas**

exigencias laborales; por ejemplo, esta tendencia en el corredor de acciones de una casa de bolsa puede llevarlo a un desempeño más eficaz, ya que exige tomar decisiones rápidamente.

Correspondencia Entre personalidades y puestos.

La personalidad de cada cual difiere. Lo mismo sucede con los puestos. Siguiendo esta lógica, se intentado referir las personalidades adecuadas a los puestos correctos. La teoría de adecuación más investigada es el *modelo de los seis tipos de personalidad*, que afirma que la satisfacción del empleado con su trabajo, y su propensión a dejarlo, dependen del grado en que su personalidad concuerde con su ambiente ocupacional.

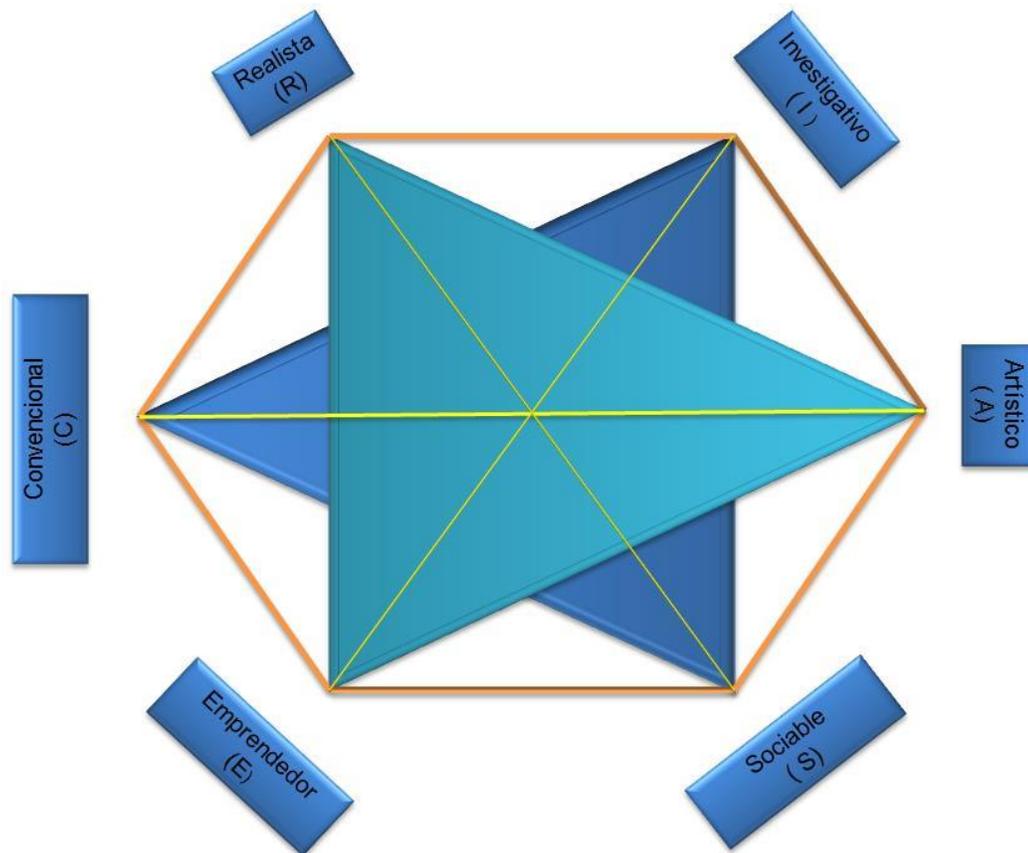
Tipología de la personalidad de holland y que ejemplos de ocupaciones.

Tipo	Características de la personalidad	Ejemplos de ocupaciones.
Realista. Prefiere las actividades físicas que exijan destreza, fuerza y coordinación.	Tímido, sincero, persistente, estable, adaptado, práctico.	Mecánico, barrenador, obreros de línea de montaje, granjero.
Investigador. Prefiere las actividades que requieren pensar, organizar y comprender.	Analítico, original, curioso, independiente.	Biólogo, economista, matemático, periodistas.
Social. Se inclina por las actividades que tienen que ver con ayudar sea educar a los demás.	Sociable, amigable, cooperador, comprensivo.	Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico.
Convencional. Elige las actividades reguladas, ordenadas y definidas.	Adaptado, eficiente, práctico, no imaginativo, inflexible.	Contador, gerente corporativo, cajero del banco, archivista.
Emprendedor. Opta por las actividades verbales que permitan influir en los demás y adquirir el poder.	Confiado, ambicioso, enérgico, dominante.	Abogado, corredores de bienes raíces, especialista en relaciones públicas, gerente de microempresa.
Artístico. Prefiere actividades ambiguas y variadas que permiten la expresión de la creatividad.	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, impráctico.	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores.

Se ha elaborado un inventario de preferencia vocacional en donde corresponde un cuestionario en donde se indican cuáles son sus gustos y cuáles no, y sus respuestas utilizan para formar perfiles de personalidad. Gracias a este procedimiento, los investigadores respaldan con fuerza del diagrama hexagonal, que muestra entre más cerca se encuentran dos campos u orientaciones, más compatibles son. Las categorías Access entes son muy similares, mientras que las de los vértices supuestos son muy disímiles.

¿Qué significa esto? La teoría arguye que la satisfacción es mayor y la rotación de empleados menor cuando personalidad y ocupación concuerdan: los individuos sociales deberán estar en trabajos sociales, los convencionales en encomendadas convencionales, etcétera. El empleado realista en un puesto realista se encuentra en una situación más congruente que en un trabajo de investigación, sea supuesto fuera social estaría la situación más incongruente posible. Los puntos importantes del modelo son que (1) hay diferencia intrínseca de personalidad entre los individuos; (2) hay diferentes clases de trabajos; y (3) los empleados en medios laborales congruentes con sus tipos de personalidad habrán de estar más satisfechos y menos dispuestos a renunciar quienes encuentran impuestos sin concurrentes.

Diagrama hexagonal con el cual se muestran las relaciones entre los tipos de personalidad ocupacional.



Percepción.

La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar significado en su entorno. **Las**

investigaciones al respecto demuestran constantemente que diferentes individuos de lo mismo y sin embargo lo perciben de manera distinta. El hecho es que ninguno de nosotros de la realidad: lo que hacemos es interpretar lo que vemos y luego lo llamamos realidad.

Factores que influyen en la percepción.

¿Cómo explicamos y lecho de que la gente perciba lo mismo de manera distinta? Numerosos factores operan para conformar y, a veces, distorsionar la percepción, factores que pueden rescindir en quien percibe, *en el objeto percibido* o bien en el contexto de la *situación* en la que ocurre la percepción.

Cuando el individuo mira un objeto y trata de interpretar lo que ve, su interpretación está influida en extremo por sus características personales: actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas.

Teoría de la atribución.

Buena parte de la investigación sobre la percepción se dirige a los objetos inanimados, pero el comportamiento organizacional se interesa por los seres humanos, por lo que nuestro estudio se concentrará en la percepción de individuos.

La teoría de la atribución **se propone ofrecer explicaciones sobre cómo juzgamos de manera diferente a los demás de acuerdo con el sentido que atribuimos a cada comportamiento.** En esencia, la teoría indica que cuando observamos la conducta de alguien tratamos de determinar si sus causas son internas o externas. Ahora bien, esta determinación depende de tres factores: (1) distinción, (2) consenso y (3) coherencia. Clarificar hemos primero las diferencias entre causas externas e internas para luego ocuparnos de cada factor.

Los comportamientos de causa interna son las que se cree que están bajo control del individuo, mientras que las causas externas son el producto de otros agentes, es decir, que se considera que la situación fuerza la conducta del sujeto.

Sigo uno de los empleados llega tarde, usted puede atribuirlo a que estuvo celebrando hasta la madrugada y se quedó dormido, lo que sería una interpretación interna. Pero sí se atribuye la demora a un accidente

automovilístico que en Botello el tráfico del camino del empleado suele tomar, está haciendo una atribución externa.

Como observadores, tendemos a suponer que los demás controlan su propio comportamiento, en tanto que nos inclinamos exagerar el grado al que nuestra conducta está determinada por el exterior. Pero ésta es una generalización amplia. Hay notables desviaciones en la atribución, dependiendo de cómo interpretamos la distinción, el consenso y la coherencia de los actos.

La distinción se refiere así el individuo muestra comportamientos diferentes situaciones variadas.

Si todos encarnan la misma situación de la misma manera, decimos que el comportamiento muestra consenso.

Por último, el observador busca la *coherencia* **en los actos el individuo.**

¿Responde de la misma manera con el tiempo? Llegar al trabajo días minutos tarde no se ve de la misma forma sí es un caso inusual en un empleado (no ha llegado tarde en meses) y en otro es parte de su rutina (se retrasa dos o tres veces por semana). Entre más coherentes y el comportamiento, más inclinada el observador atribuirlo a causas internas.

Atajos para juzgar a los demás.

En las organizaciones, la gente hace juicio de los demás de todo tipo. Y, por ejemplo, los gerentes evalúan regularmente el desempeño de sus empleados y los operarios estimulan sea sus compañeros ponen todo su empeño. Sin embargo, juzgar a otros es difícil, y, para facilitar se la tarea, la gente toma atajos, algunos de los cuales son valiosos-nos dejan percibir con rapidez y entregan datos válidos para hacer predicciones-pero también pueden dar lugar a distorsiones significativas.

Los individuos no pueden asimilar todo lo que pueden observar, por lo que ejerce en cierta **selectividad**: toman todos sus y piezas, pero no al azar, sino los que eligen selectivamente dependiendo de los intereses, los antecedentes, la experiencia y las actitudes de cada observador. La percepción selectiva nos permite una “lectura veloz” de los demás, pero no sin el riesgo de trazar una imagen imprecisa.

La similitud asumida, el efecto “igual que yo”, da por resultado que la percepción de los demás este influida más por lo que es el observador que por lo que es el sujeto. Si usted quiere retos y responsabilidad en su trabajo, supondrá que los otros quieren lo mismo. Quienes dan por sentado que los demás son como ellos acercaran algunas veces, precisamente

cuando juzgan a los demás en efecto son como ellos. Y, en el resto de los casos estarán equivocados.

Cuando juzgamos alguien sobre la base del grupo al que pertenece, usamos un de atajo llamado estereotipo.

El efecto del halo opera cuando nos hacemos una impresión general de alguien a partir de una sola característica, como la inteligencia, la sociabilidad o la apariencia.

Aprendizaje.

El comportamiento humano complejo es aprendido. Si queremos explicar, predecir o controlar la conducta, necesitamos entender cómo aprende la gente.

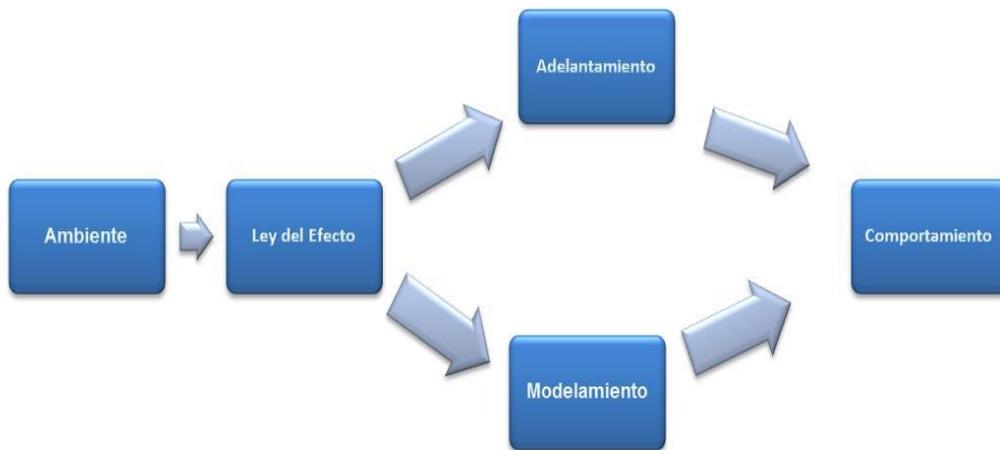
La definición de aprendizaje de los psicólogos es bastante amplia. **El aprendizaje** es continuo, dinámico dado por la experiencia.

¿Cómo aprendemos? El proceso del aprendizaje primero, el aprendizaje nos ayuda adaptarnos y a dominar no es su ambiente. Al cambiar nuestro comportamiento para adecuarnos a las condiciones cambiantes, nos volvemos ciudadanos responsables y trabajadores productivos pero el aprendizaje se fundamenta en la **ley del efecto, que dice que la conducta está en función de las consecuencias**: cuando las consecuencias desfavorables, tiende a no repetirse. En esta terminología, *consecuencia* se refiere a lo que el individuo considere como una recompensa (digamos, elogios, dinero, ascensos, sonrisas). Las claves para el proceso de aprendizaje son dos teorías o-explicaciones-de cómo aprendemos: *delineación y modelamiento*.

Cuando el aprendizaje ocurre en forma gradual, **es delineado**. Para delinear el comportamiento de sus empleados, los gerentes refuerza sistemáticamente, por medio de recompensas, cada paso que los acerca a la conducta deseada. Buena parte de nuestro aprendizaje procede por delineación, nos referimos con la frase “echando a perder se aprende”: probamos, fallamos y probamos de nuevo. Además de la delineación, mucho de lo que hemos aprendido es resultado de observar a los demás y modelar nuestro comportamiento según el de ellos. Mientras que el proceso de aprendizaje por prueba y error suele ser lento, el amo de la miento puede producir cambios conductuales complejos con bastante rapidez; por ejemplo casi todos, en un momento u otro, cuando tenemos problemas en escuela o en cierta clase buscamos a alguien que parezca haber dado con

el sistema adecuado. Entonces nos fijamos en él para ver en que difiere de nuestro método.

Procesos de Aprendizaje.



¿Es importante la creatividad?

En el futuro, tres cosas que van a importar en el mundo, son las tres "C":

- **Competencia,**
- **Cash (efectivo) y**
- **Creatividad.**

¿Qué es creatividad?

Creatividad es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto. Cuando una persona va más allá del análisis de un problema e intenta poner en práctica una solución se produce un cambio.

¿Por qué es necesaria la creatividad?

- El primer tipo de creatividad se llama mantenimiento: hacer lo que hacemos pero hacerlo mejor. Con menos costos, con menos errores, más eficientemente, con mayor simplicidad, y con mayor calidad.
- El segundo tipo de creatividad es cuando nosotros queremos hacer también otras cosas. La mejora puede incluir cosas que están bien, y encontrar una mejor manera de hacerlo.

Consideraciones iniciales.

1. La creatividad está latente en casi todas las personas en grado mayor que el que generalmente se cree.
2. Cuando se trata de creatividad e inventiva, lo emocional y no racional es tan importante como lo intelectual y lo racional.
3. Los elementos emocionales y no racionales pueden enriquecerse metódicamente por medio del entrenamiento.

Cualidades de la persona creativa.

1. Manifiestan una gran curiosidad intelectual.
2. Disciernen y observan de manera diferenciada.
3. Tienen en sus mentes amplia información que pueden combinar, elegir y extrapolar para resolver problemas.
4. Demuestran empatía hacia la gente y hacia las ideas divergentes.
5. La mayoría puede ser introvertidos.

Condiciones para estimular la creatividad individual y grupal.

1. Preparación - reflexión previa sobre la experiencia en torno al problema.
2. Disposición de ánimo -la actitud mental y psíquica adecuada.
3. Apertura -liberación de prejuicios o concepciones prefabricadas.
4. Receptividad -cierto estado de conciencia, de perceptividad.
5. Entusiasmo -el goce de la creación.
6. Estimulación -excitación mental y emocional.
7. Concentración -crear y aprender constituyen las dos tareas más duras de la existencia humana.
8. Expresión -desarrollo de la habilidad y arte para una óptima expresión de los pensamientos.

Estrategias para desarrollar la creatividad.

- Plantee un problema de clase y busque cuantas alternativas sean posibles.
- Haga que los alumnos adivinen la finalidad de algún objeto a partir de un mínimo de claves verbales o gráficas.
- Aliente a los alumnos a ser receptivos a las ideas de otros.

Creatividad mediante la lectura y redacción.

Mapa de ideas.

Consiste en aplicar varias preguntas alrededor de un tema.

Red conceptual.

Consiste en jerarquizar y organizar los conceptos e ideas de un determinado tema.

Resolución de problemas mediante simulación de diagramas de flujo.

Utilizando diagramas de flujo resuelve los problemas presentados.

Edward de Bono propone una forma de resolución creativa colocándose sombreros de diferente color en la Organizaciones.



El sombrero blanco es la información, neutro. Con este sombrero hay que dejar de lado las propuestas y las conclusiones para concentrarse en los datos de que se dispone para analizar la cuestión, qué información adicional hace falta y cómo se podría obtener.



El sombrero rojo representa los sentimientos, las emociones, la intuición.



Como la toga de los jueces, el sombrero negro simboliza la precaución, la evaluación del riesgo y juicio crítico.



El sombrero amarillo es lógico positivo, el que permite ver el valor y los beneficios de las ideas, sobre una base lógica y real. Es como la luz del sol.



Es crecimiento, energía, creatividad. Con este sombrero, todos deben ser creativos, desarrollar nuevas ideas, buscar alternativas y otras posibilidades no exploradas.



El último de los sombreros es el azul, la visión panorámica, el cielo, el control, la serenidad y el manejo del pensamiento.