

## *UNIDAD 2 Comportamiento Individual (Robbins, 2004)*

### **Luis Casas Vilchis**

#### **2.1. Características Biográficas**

Son características fáciles de definir y conseguir en el expediente personal de los empleados, tales como la edad, género, estado civil y antigüedad en la organización.

##### **2.1.1. Edad:**

Existen cualidades a favor y en contra de este punto, las positivas son que con base a la edad se tiene experiencia, buen juicio, fuerte ética laboral y compromiso con la calidad. Negativas: Falta de flexibilidad y resistencia a las nuevas tecnologías.

Cuanto mayor se es, es menos probable que se deje el empleo y se tiene menor tasa de ausentismo evitable, pero se incrementa el ausentismo por razones inevitables.

La edad y el desempeño laboral no guardan ninguna relación, la exigencia de la mayoría de los trabajos, no son tan extremadamente fuertes como para que la falta de capacidades físicas atribuibles a la edad tenga un impacto en la productividad, aún si la hay es compensada por la experiencia.

Existe una asociación positiva entre la edad y la satisfacción laboral, principalmente entre los profesionistas conforme envejecen, mientras que disminuye entre los no profesionistas a la mitad de su vida elevándose en los años posteriores.

##### **2.1.2. Género:**

Hay pocas o ninguna diferencia significativa entre hombre y mujeres que repercuta en el desempeño laboral. No hay diferencia en la resolución de problemas, habilidades de análisis, impulso por competir, motivación, sociabilidad o capacidad de aprendizaje, ni productividad, ni rotación.

Las mujeres son más dispuestas a plegarse a la autoridad y llegan a tener mayores tasas de ausentismo que los hombres y estos son más agresivos y tienen más posibilidades de albergar esperanzas de éxito.

##### **2.1.3. Estado civil:**

Los empleados casados faltan menos, tienen menores índices de rotación y están más satisfechos en sus puestos que sus compañeros solteros, ya que el matrimonio impone mayores responsabilidades que aumentan el valor y la importancia de un empleo estable.

No hay estudio sobre otros estados civiles (viudos, divorciados, concubinatos) con relación al desempeño laboral.

##### **2.1.4. Antigüedad:**

Si se define como el tiempo pasado en un trabajo, existe una relación positiva entre la antigüedad y la productividad laboral. La antigüedad expresada como experiencia en el trabajo permite pronosticar la productividad del empleado.

La antigüedad y el ausentismo llevan una relación negativa, a mayor antigüedad, menor ausentismo y cuanto más tiempo se tiene en un trabajo, existe menos probabilidad de renuncia. La antigüedad en un trabajo es un pronosticador sólido de su rotación futura.

La antigüedad y la satisfacción están relacionadas.

Cuando se estudian por separado edad y antigüedad, esta última es un pronosticador consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

## 2.2. Habilidad

Es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo, se componen de dos grupos de factores: habilidades intelectuales y físicas.

**2.2.1. Habilidades intelectuales:** Son las necesarias para realizar actividades mentales, se encuentran clasificadas en siete dimensiones:

Dimensión	Descripción	Ejemplo en el Trabajo
Aptitud Numérica	Habilidad para la velocidad y precisión aritmética	Contable: Cálculo de impuestos sobre una serie de artículos
Comprensión Verbal	Habilidad de entender lo que se lee o escucha y la relación entre las palabras	Gerente de planta: Sigue las políticas corporativas.
Velocidad de Percepción	Habilidad de identificar las similitudes visuales y diferencia rápidamente y con precisión	Investigar de incendios: Identificar pistas para apoyar un caso de incendio.
Razonamiento Inductivo	Habilidad de identificar una secuencia lógica en un problema para resolverlo	Investigador de mercados: Pronostica la demanda de un producto en el siguiente periodo.
Razonamiento Deductivo	Habilidad de usar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento	Supervisor: Elegir entre dos sugerencias ofrecidas por los empleados.
Visualización Espacial	Habilidad de imaginar cómo se vería un objeto si le cambiara de posición en el espacio	Decorador de interiores: Redecorar una oficina.
Memoria	Capacidad de retener y recordar experiencias.	Vendedor: Recordar los nombres de los clientes.

Cuanto mayor sea el procesamiento de información que exija un puesto, más inteligencia general y habilidades verbales serán necesarias para realizarlo exitosamente. Los

exámenes que miden las dimensiones específicas de la inteligencia son pronosticadores sólidos del desempeño laboral. El problema de las pruebas es que pueden tener un impacto racial y étnico, ya que muchos grupos minoritarios se encuentran hasta una desviación estándar por debajo de los blancos en los exámenes de habilidades verbales, espaciales y numéricas.

La inteligencia se encuentra dividida en cuatro partes: Cognoscitiva, social, emocional y cultural. La inteligencia cognoscitiva abarca todas las aptitudes señaladas anteriormente. La inteligencia social es la capacidad de relacionarse con los demás. La inteligencia emocional es la habilidad para identificar, comprender y manejar las emociones. La inteligencia cultural es la conciencia de las diferencias entre culturas y la capacidad de desenvolverse en situaciones multiculturales. Esta división de la inteligencia se denomina inteligencias múltiples.

**2.2.2. Habilidades físicas:** Es la capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características semejantes y adquieren importancia para cumplir con puestos menos calificados y más rutinarios. Existen nueve habilidades básicas involucradas en la realización de tareas físicas:

#### Factores de fuerza

1. Fuerza dinámica      Habilidad de aplicar fuerza muscular repetida o continuamente durante algún tiempo.
2. Fuerza torácica      Habilidad de aplicar fuerza muscular usando los músculos del torso (en particular los abdominales).
3. Fuerza estática      Habilidad de ejercer fuerza contra objetos externos.
4. Fuerza explosiva      Habilidad de gastar un máximo de energía en una serie de actos explosivos.

#### Factores de flexibilidad

5. Flexibilidad de extensión      Habilidad de alargar los músculos del tronco y la espalda.
6. Flexibilidad dinámica      Habilidad de hacer flexiones rápidas y repetidas.

#### Otros factores

7. Coordinación corporal      Habilidad de coordinar acciones simultáneas con partes diferentes del cuerpo.
8. Balance      Habilidad de mantener el equilibrio a pesar de las fuerzas desequilibradoras.
9. Vigor      Habilidad de continuar el máximo esfuerzo prolongado requerido.

### 2.3. Personalidad

Es la suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás, se describe con rasgos mensurables que exhibe una persona.

Las determinantes de la personalidad están clasificadas en tres: Herencia, ambiente y situación.

**Herencia:** Comprende los factores determinados en la concepción: estatura, belleza, sexo, temperamento, composición muscular, etc. Afirma que la explicación de la personalidad se encuentra en los genes.

**Ambiente:** Conlleva la cultura en la que se crece, los primeros condicionamientos, las normas de familia, amigos y grupos sociales.

**Situación:** La personalidad siendo estable y congruente puede cambiar de acuerdo a las situaciones, por lo que no se debe considerar los aspectos de la personalidad en aislamiento.

La personalidad se conforma por rasgos, los cuales pueden ser entendidos como las características duraderas que describen el comportamiento de un individuo. En general existen cinco grandes dimensiones o factores que conforman la personalidad:

1. **Extroversión:** Comprende el grado de comodidad en las relaciones con las personas. Comprende el ser gregario, afirmativo y social.
2. **Conformidad:** Se refiere a la propensión del individuo a plegarse a los demás, comprende la cooperación, afecto y aceptación.
3. **Escrupulosidad:** Tiene mucha relación con la confiabilidad, la responsabilidad, organización, confiabilidad y seguridad.
4. **Estabilidad emocional:** Es la capacidad para soportar tensiones, calma, serenidad.
5. **Apretura a la experiencia:** Conciernen a la gama de intereses personales y el encanto por lo novedoso, la creatividad, curiosidad y sensibilidad artística.

Atributos de la personalidad que influyen el comportamiento organizacional:

1. **Locus de control:** Grado en que los individuos creen que son los dueños de su destino, existiendo de dos categorías; interno, en el que el individuo piensa que controla lo que le sucede; y externo, en el que el individuo piensa que o que le sucede está controlado por fuerzas externas como la suerte o la oportunidad.
2. **Maquiavelismo:** es el grado en que un individuo es pragmático, mantiene una distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios. Esta característica solo prospera en casos en los que el individuo se relaciona personalmente con los demás y no de manera indirecta, existen pocas reglas y normas por lo que pueden improvisar y no se vincula emocionalmente en detalles insignificantes para el triunfo.
3. **Autoestima:** es la medida en que el individuo se gusta o desagrada y se relaciona con las esperanzas de éxito. A mayor autoestima menor susceptibilidad a la influencia externa. Quienes tienen mejor autoestima, se sienten más satisfechos con su trabajo.

4. Supervisión personal: Es el rasgo de personalidad que mide la capacidad de un individuo de ajustar su conducta a los factores externos situacionales. Presentan contradicciones entre su imagen pública y su yo privado. Quienes se supervisan poco exhiben sus verdaderas disposiciones y actitudes en todas las situaciones, por lo que son congruentes entre quienes son y lo que hacen.
5. Disposición a correr riesgos: La propensión a tomar riesgos tiene efecto en el tiempo que se demora en tomar decisiones y la cantidad de información que se requiere para decidir.
6. Personalidad Tipo A: Se entrega de manera intensa a una lucha crónica e inacabable por conseguir más y más en cada vez menos tiempo y de ser necesario, en oposición de cosas y personas. Funcionan en situaciones de tensión moderada a grande.

La concordancia de la personalidad, se basa en la concordancia del individuo con el puesto y con la organización, ya que se va más allá de la capacidad de hacer un trabajo específico, sino que se busca la flexibilidad para enfrentar los cambios de las situaciones.

1. Correspondencia entre la persona y el puesto se identifican seis tipos de personalidad y se postula que la satisfacción y propensión a renunciar depende del grado en el que la personalidad de los individuos se adapte a su entorno laboral.

Los aspectos fundamentales del modelo son: 1) entre los individuos hay diferencias intrínsecas de personalidad, 2) hay diversas clases de trabajos, y 3) los individuos en puestos que son congruentes con su personalidad, estarán más satisfechos y tendrán menos probabilidad de renunciar.

Tipo	Características de personalidad	de	Ocupaciones congruentes
Realista: Actividades físicas que requieren destreza, fuerza y coordinación	Tímido, persistente, obediente, práctico	genuino, estable,	Mecánico, operador de perforadora, trabajador de línea de montaje, granjero
Investigador: Actividades que requieren reflexionar, organizar y comprender	Analítico, original, independiente	curioso,	Biólogo, economista, matemático, periodista
Social: Actividades que consisten en ayudar y favorecer a los demás	Sociable, cooperativo,	amistoso, comprensivo	Trabajadora social, maestro, consejero, psicólogo clínico
Convencional: Actividades reguladas, ordenadas y claras	Conforme, práctico, inflexible	eficiente, sin imaginación,	Contador, director corporativo, cajero de banco, archivista
Emprendedor: Actividades verbales en las que haya oportunidades de influir en los demás y conseguir poder	Confiado, energético, dominante	ambicioso,	Abogado, corredor de bienes raíces, especialista en relaciones públicas, director de pequeña empresa
Artísticas: Actividades ambiguas y poco sistemáticas que permitan la expresión creativa	Imaginativo, idealista, impráctico	desordenado, emocional,	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

2. Correspondencia entre persona y organización: Se basa en que los empleados renuncian a puestos que no son compatibles con su personalidad, por lo que se deben escoger empleados que se adapten mejor a la cultura de la organización, lo que dará por resultado mayor satisfacción y menos rotación.

#### 2.4. Aprendizaje

Es cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia. Se requiere clarificar varios puntos: Primero, el aprendizaje implica un cambio que puede ser bueno o malo, dependiendo de las finalidades perseguidas. El cambio debe ser relativamente permanente, ya que los cambios temporales son reflejos y no representan aprendizaje, se descartan cambios de conducta derivados por fatiga o adaptaciones temporales. Tercero, atañe a la conducta, ya que solo se puede hablar de aprendizaje si hay un cambio en la conducta. Cuarto, es necesario alguna clase de experiencia, la que se adquiere directamente de la observación o de la práctica, o indirectamente, a través de la lectura.

Existen varias teorías relacionadas con el aprendizaje:

**2.4.1. Condicionamiento clásico:** Aprender una respuesta condicionada consiste en establecer una asociación entre un estímulo condicionado y un estímulo incondicionado o neutro. Al asociarse, este último se convierte en estímulo condicionado y adquiere las propiedades del estímulo incondicionado. El condicionamiento clásico es pasivo, al suceder algo se reacciona de una manera que surge en respuesta al acontecimiento concreto identificable.

**2.4.2. Condicionamiento operante:** La conducta depende de sus consecuencias, se aprende a comportarse para conseguir lo que se quiere o evitar lo que no se quiere. Es una conducta voluntaria o aprendida. El repetirla está influido por el reforzamiento o la falta del mismo, por lo que este acentúa una conducta e incrementa la probabilidad de que se repita.

Generar consecuencias agradables por exhibir ciertas formas de conducta aumenta la frecuencia de ésta. Es más probable que se emita la conducta deseada si se refuerza. Las recompensas son más eficaces si siguen inmediatamente a la respuesta esperada. Un comportamiento que no se premia o que se castiga tiene menos probabilidad de repetirse.

**2.4.3. Aprendizaje social (Modelamiento):** Afirma que las personas aprenden por observación y por experiencia directa. Hay cuatro procesos que determinan la influencia que tendrá un modelo en un individuo:

1. Proceso de atención: Influyen más los modelos atractivos, accesibles e importantes al individuo o semejantes al mismo en su estima.

2. Proceso de retención: La influencia del modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde la acción del modelo.

3. Proceso de reproducción motriz: después de observar la conducta de un modelo, la observación debe convertirse en acto.

4. Proceso de reforzamiento: El individuo se sentirá motivado a exhibir la conducta del modelo si recibe incentivos o recompensas.

**2.4.4. Moldeamiento:** Se refuerza cada paso sucesivo que acerca al individuo a la conducta deseada, existen varios métodos para moldear la conducta: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, castigo y extinción.

Existen cuatro formas para moldear el comportamiento: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, castigo y extinción. Las investigaciones sobre los efectos del reforzamiento han demostrado que es necesario algún tipo del mismo para producir un cambio en la conducta; algunas recompensas son más efectivas que otras en las organizaciones; la velocidad a la que se da el aprendizaje y la permanencia de sus efectos se determina por el tiempo de reforzamiento.

Este último punto sustenta la importancia de los programas de reforzamiento:

Programa de reforzamiento	Naturaleza del reforzamiento	Efectos en la conducta	Ejemplo
---------------------------	------------------------------	------------------------	---------

Continuo	La recompensa se da después de cada conducta deseada	Aprendizaje veloz de nuevos comportamientos pero extinción rápida	Felicitaciones
Intervalo fijo	La recompensa se da a intervalos regulares	Desempeño promedio e irregular con extinción rápida	Pago semana l
Intervalo variable	La recompensa se da en tiempos variables	Desempeño moderadamente elevado y estable, con lenta extinción	Exámenes de sorpresa
Proporción fija	La recompensa se da por producción fija	Desempeño alto y estable conseguido rápidamente, pero también con extinción rápida.	Pago a destajo
Proporción variable	La recompensa se da por producción variable	Desempeño muy elevado con extinción lenta.	Ventas por comisión

#### 2.4.5. Programa de modificación conductual *OB Mod*

Sigue un modelo de solución de problemas en cinco etapas: 1) identificar las conductas críticas, 2) establecer los datos de partida, 3) identificar las consecuencias del comportamiento, 4) trazar y emprender una estrategia de intervención, y 5) evaluar la mejora de desempeño.

#### 2.5. Motivación

Son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para alcanzar una meta.

La intensidad consiste en cuanto se esfuerza la persona, la dirección es hacia donde se dirige este esfuerzo y si es congruente con las metas del individuo y de la organización, la persistencia se basa en cuanto tiempo sostiene una persona su esfuerzo.

Primeras teorías de la motivación.

*Teoría de la jerarquía de necesidades (Maslow):* cada ser humano cuenta con un ordenamiento de cinco necesidades:

1. Fisiológicas: Hambre, sed, abrigo, sexo y otras de carácter orgánico
2. De seguridad: defensa y protección de daños físicos y emocionales
3. Sociales, afecto, formar parte de un grupo, aceptación y amistad
4. De estima, Internos como respeto por sí mismo, autonomía, realizaciones, y externos como posición, reconocimiento y atención.



5. **Autorrealización:** Impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser, crecimiento, desarrollo del potencial propio.

En la medida que una jerarquía de necesidades queda satisfecha la siguiente se vuelve la dominante. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se denominan de orden inferior, las sociales, de estima y autorrealización se denominan de orden superior. Las necesidades de orden superior se gratifican de manera intrínseca en la persona, las de orden inferior se gratifican de manera extrínseca.

No existen pruebas empíricas que avalen esta teoría.

*Teoría X y Teoría Y (McGregor):* Se basa en dos premisas contrapuestas:

1. **Teoría X:** Afirma que a la gente no le gusta trabajar y tratará de evitarlo, también evitarán responsabilidades y siempre pedirán instrucciones formales colocando de antemano su seguridad antes que los demás factores del trabajo y serán poco ambiciosos, por tal motivo hay que obligarla, controlarla o amenazarla con castigos para alcanzar las metas de la organización.
2. **Teoría Y:** Afirma que la gente considera el trabajar tan natural como el descansar o jugar, se dirigen y controlan al estar comprometidos con los objetivos, puede aprender a aceptar y solicitar responsabilidades y tiene la capacidad de tomar decisiones innovadoras.

*Teoría de los Dos Factores (Herzberg):* También conocida como teoría de motivación e higiene, los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral (progreso, reconocimiento, responsabilidad y logro), mientras que los extrínsecos se relacionan con la insatisfacción (supervisión, salario, normas de la organización y condiciones laborales).

Teorías Contemporáneas de la Motivación.

*Teoría ERC (Alderfer):* Señala que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento.

1. La existencia comprende los elementales requisitos materiales de subsistencia, comprendiendo las necesidades fisiológicas y de seguridad.
2. La relación, comprende el deseo de mantener vínculos personales importantes sociales y de estatus, correspondiendo a la necesidad de estatus.
3. El crecimiento, comprende el anhelo interior de desarrollo personal y autorrealización.

Contiene además una dimensión de regresión y frustración, ya que cuando una necesidad de nivel superior se ve frustrada, se despierta el deseo de compensar una necesidad inferior.

*Teoría de las Necesidades (McClellan):* Se basa en tres necesidades básicas, logro, poder y afiliación.

1. La necesidad de logro (nLog), es el impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito, Se tiene el deseo de hacer algo mejor o más eficiente de lo que se hacía antes, buscando más la realización personal que la recompensa.

2. La necesidad de poder (nPod), es la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo, se busca tener impacto, influencia y control sobre los demás buscando tener mayor prestigio.
3. La necesidad de afiliación (nAfi), es el deseo de tener relaciones amistosas y cercanas, prefieren la cooperación a la competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca.

*Teoría de la Evaluación Cognoscitiva:* La asignación de remuneraciones extrínsecas por una conducta que antes tenía una recompensa intrínseca, tiene como resultado la disminución de la motivación general.

*Teoría de la Fijación de Metas (Locke):* Las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral importante. Las metas específicas aumentan el desempeño; las metas difíciles al ser aceptadas producen un desempeño mayor que las fáciles y la realimentación produce un mayor rendimiento que la falta de ella. Además de la realimentación, existen otros cuatro factores que influyen en la relación entre metas y desempeño:

1. Compromiso con las metas: el individuo se compromete con la meta sin reducirla o abandonarla, principalmente al hacerlas públicas, cuando el individuo tiene un locus de control interno y cuando el mismo fijó la meta
2. Buena eficacia personal: Se refiere a la convicción del individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor es la eficacia personal, más confiada se siente en culminar la tarea
3. Características de las tareas
4. Cultura nacional

*Teoría del Reforzamiento:* establece que la conducta es condicionada por el reforzamiento, aunque no es propiamente una teoría de la motivación, porque no le interesa analizar qué incita el comportamiento, permite analizar qué controla la conducta.

*Teoría del flujo y la motivación intrínseca:* La motivación no se relaciona con los objetivos finales, se caracteriza por una concentración y una motivación intensas que se enfocan en el proceso, más que en el objetivo. Cuando se termina la tarea y el individuo recapitula lo ocurrido, experimenta sentimientos de gratitud por la experiencia, entonces se materializa la satisfacción por la experiencia y el deseo de repetirla da paso a la motivación. Las condiciones para que se dé el flujo son:

1. Que las tareas sean estimulantes y exijan el empeño de las facultades propias
2. Que las tareas se dirijan a una meta y se reciba retroalimentación sobre que tan bueno es el desempeño
3. Concentración total y creatividad del individuo
4. Que la tarea sea tan absorbente que la persona no tenga tiempo de pensar en otras cosas más superficiales.

No hay que olvidar que la motivación es dada por la tarea en sí y no por la meta. La motivación intrínseca, se da cuando se tiene un interés genuino por el trabajo, se buscan

formas de hacerlo mejor y se llena de energía y satisfacción al realizarlo. La motivación intrínseca se consigue al experimentar los siguientes componentes:

1. Libertad de decisión, es la capacidad de elegir las actividades de las tareas que parezcan significativas y realizarlas de la manera que se considere apropiada
2. Competencia, es la sensación de logro que se tiene al desempeñar con destreza las actividades laborales que uno eligió
3. Sentido, es la oportunidad de perseguir un objetivo valioso de las tareas y que importe en el contexto general de las cosas
4. Progreso, la sensación de que se adelanta en la consecución de la finalidad de las tareas.

*Teoría de la Equidad:* Se percibe lo que se obtiene de un trabajo (resultados) de acuerdo con lo que se pone (aportaciones) y se compara la relación entre aportaciones y resultados con la relación equivalente de los demás.

Relación de las Percepción  
comparaciones

$R/A_1 < R/A_2$  Desigualdad debida a  
remuneración insuficiente

$R/A_1 = R/A_2$  Equidad

$R/A_1 > R/A_2$  Desigualdad debida a  
remuneración excesiva

$R/A_1$  representa al empleado y  $R/A_2$  a otras personas importantes

Se debe considerar el referente del individuo, de las cuales existen cuatro posibles comparaciones:

1. Yo interior: La experiencia del individuo en otro puesto en la organización actual.
2. Yo exterior: La experiencia del individuo en otro puesto fuera de la organización.
3. Otro interior: Otro u otros individuos dentro de la organización del individuo.
4. Otro exterior: Otro u otros individuos fuera de la organización del individuo.

Estas comparaciones se basan en cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad. Cuando los individuos perciben una desigualdad, se decidirá por una de seis opciones:

1. Cambiar sus aportaciones
2. Cambiar sus resultados
3. Distorsionar las percepciones del yo.
4. Distorsionar las percepciones de los otros
5. Escoger otro referente

6. Abandonar el terreno

De igual manera se establece las siguientes proposiciones sobre los salarios inequitativos:

1. Si se paga por tiempo, los empleados remunerados en exceso producen más que los que reciben un pago equitativo.
2. Si se paga por cantidad producida, los empleados remunerados en exceso producirán menos unidades pero de más calidad que los que reciben un pago equitativo.
3. Si se paga por tiempo, los empleados mal remunerados producen menos o con menor calidad.
4. Si se paga por cantidad producida, los empleados mal remunerados producirán más unidades de mala calidad en comparación con los que reciben una paga equitativa.

De igual forma, entran en juego dos variantes importantes la equidad o justicia:

1. La justicia distributiva: Que es la equidad percibida del monto y la asignación de recompensas entre los individuos. Influye en mayor grado en la satisfacción de los empleados.
2. La justicia de los procedimientos: Es la igualdad percibida del proceso con que se determina la distribución de las remuneraciones. Influye en el compromiso de los empleados con la organización, la confianza en el jefe y la intención de renunciar.

*Teoría de las Expectativas (Vroom):* Afirma que la tendencia a actuar de alguna manera depende de la fuerza de la expectativa de que dicho acto será seguido por determinado resultado atractivo para el individuo. La teoría se enfoca en tres relaciones:

1. Relación de esfuerzo y desempeño: Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.
2. Relación de desempeño y recompensa: Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.
3. Relación de recompensa y metas personales: Grado en el que la recompensa de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo tenga para él.

Esfuerzo del individuo → Desempeño del individuo → Recompensa de la organización → Metas personales

1. Relación de esfuerzo y desempeño
2. Relación de desempeño y recompensa
3. Relación de recompensa y metas personales

La teoría maneja tres relaciones postuladas:

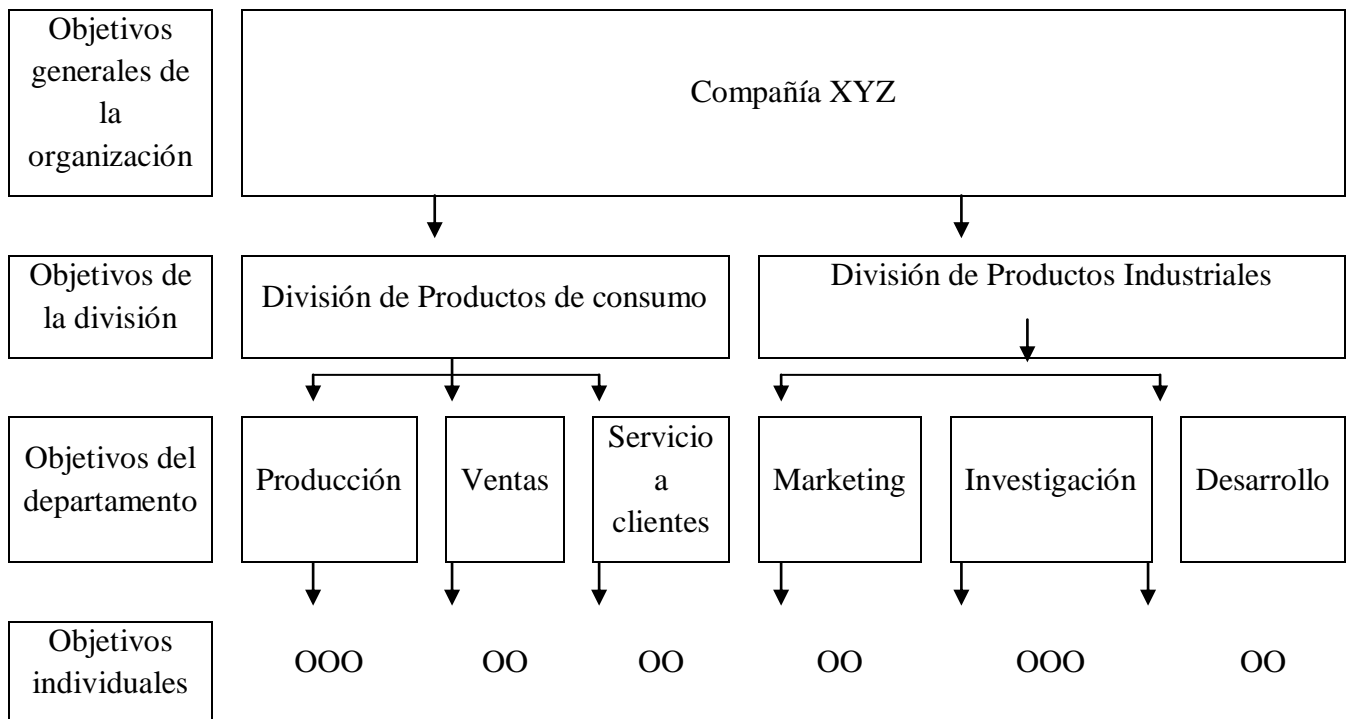
1ª. Si doy mi mayor esfuerzo ¿se reconocerá en mi evaluación del desempeño? Esto puede carecer de objetividad el contemplar dentro del sistema de evaluación elementos que no atañen al desempeño, tales como lealtad, iniciativa y valor.

2ª. Si recibo una buena evaluación del desempeño ¿me premiará la organización? La relación entre desempeño y recompensa puede ser vaga, ya que se pueden recompensar muchas cosas aparte del desempeño, tales como la antigüedad, la cooperación o el “barbear” al jefe.

3ª. Si me recompensan ¿son éstas las recompensas que me parecen atractivas? Las recompensas muchas veces no son acordes a lo que espera el empleado, pero de igual forma muy difícilmente se podrán personalizar.

Aplicación de la Motivación:

*Administración por objetivos (APO):* Es un programa en el que se fijan metas tangibles, verificables y medibles de manera participativa para un determinado plazo y en el que se realimentación. Los objetivos generales se convierten en objetivos específicos para cada uno de los niveles sucesivos (divisional, departamental, individual) dentro de la organización, creando un flujo descendente. Los administradores de las unidades menores participan en la fijación de sus metas creando un flujo ascendente. La APO considera cuatro elementos importantes: Especificidad de las metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito, y realimentación sobre el desempeño.



*Programas de Reconocimiento a los Empleados:* Consisten en atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. Se puede manejar de diversas formas; el empleado del mes, pizarrón de alardes, premios mensuales, nominaciones por compañeros, notas personalizadas de los directivos, etc.

*Programas de Participación de los Empleados:* es un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. La participación de los individuos en las decisiones que los afectan y el incremento en su autonomía y control sobre su vida

laboral, los motivará y comprometerá con la organización, incrementado su productividad y su satisfacción laboral. Existen cuatro formas de participación de los empleados:

1. **Administración participativa:** Se distinguen por la toma conjunta de decisiones, los temas en los que participan los empleados deben ser relevantes para sus intereses, por lo que deben ser competentes y tener conocimiento del modo en que pueden hacer contribuciones útiles y establecer confianza entre todas las partes. A medida que los trabajos se hacen más complicados, los gerentes ya no saben todo lo que saben los empleados por lo que a través de las aportaciones de los que saben más se logra una mejor toma de decisiones.
2. **Participación representativa:** Los trabajadores participan en la toma de decisiones de la organización a través de un grupo pequeño de representantes, a través de este proceso se busca redistribuir el poder dentro de la organización de modo que los trabajadores estén en igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas. Existen dos formas de participación representativa: a) Consejos laborales, los cuales son grupos de empleados electos a los que la administración debe consultar cuando toma decisiones que atañen al personal; b) Los consejos de representantes, que está formado por empleados que tienen un lugar en el consejo de directivos y representan los intereses de los trabajadores.
3. **Círculos de calidad:** Es un grupo de ocho a 10 empleados y supervisores que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctivas.
4. **Planes de propiedad de acciones para empleados:** son planes de prestaciones de las organizaciones por los cuales los empleados adquieren acciones como parte de su paquete.

*Programas de Pago Variable:* Son conocidos también como programas de compensación flexible, en los que parte del pago a un empleado se basa en alguna medida individual u organizacional del desempeño, existen cuatro formas:

1. **Planes de pago a destajo:** Es una forma de pago de una suma fija por cada unidad de producción terminada.
2. **Bonos:** Se otorgan cada que existen mejoras en las utilidades de la organización.
3. **Planes de participación de utilidades:** Se da con base a una fórmula establecida de acuerdo a las ganancias de la organización, consisten en desembolsos directos en efectivo o distribución de opciones accionarias.
4. **Ganancias compartidas:** Se establece una fórmula en el que las mejoras en la productividad del grupo (de un periodo a otro) determinan la cantidad total de dinero que será asignada.

*Planes de Pago Basado en las Capacidades:* Se conocen también como pago por competencia o pago por conocimiento, en estos, se fijan los niveles de pago de acuerdo a las capacidades que poseen los empleados o cuantas tareas pueden realizar.

*Prestaciones Flexibles:* Permita a los empleados escoger las prestaciones que se adaptan mejor a sus necesidades y situación, los tres planes más populares son:

1. Planes modulares: son paquetes de prestaciones prediseñados en los que cada módulo pretende satisfacer las necesidades de un grupo de empleados.
2. Planes básicos más opciones: Constan de un grupo esencial de prestaciones y un menú de opciones para escoger y añadir al básico.
3. Planes de gastos flexibles: Permite a los empleados reservar cierta suma hasta un tope y aplicarla al pago de servicios particulares.

## 2.6. Satisfacción Personal

Se entiende como la actitud general de un empleado hacia su trabajo, por lo que la evaluación de la satisfacción en el trabajo es una suma compleja de varios elementos. Existiendo dos métodos para este efecto:

*Calificación Única General:* que consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta como “Considerando todos los aspectos ¿qué tan satisfecho se siente en su trabajo?, en la que los entrevistados responden a una gama de cinco opciones que abarca desde el “muy insatisfecho” hasta el “muy satisfecho”.

*Calificación Sumada:* Se identifican los elementos claves de un trabajo y se pregunta al empleado respecto a cada uno de ellos, entre los factores a considerar se encuentra la índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidad de ascender y las relaciones con los compañeros. Los factores se califican en una escala estandarizada y se suman para una calificación general.

## 2.7. Estrés

Es la condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea y de lo cual el resultado le parece incierto e importante.

El estrés se asocia a restricciones que impiden que el individuo haga lo que quiere y demandas que se refieren a la carencia de algo que uno quiere.

Se necesitan dos condiciones para que el estrés potencial se haga real. Debe percibirse una incertidumbre sobre los resultados y estos deben ser importantes.

Existen *tres categorías potenciales causantes* del estrés:

1. Factores ambientales: Incertidumbres económicas, incertidumbres políticas e incertidumbres tecnológicas.
2. Factores organizacionales. Exigencias de las tareas, exigencias del rol, exigencias interpersonales, estructura de la organización, liderazgo organizacional y etapa de la vida de la organización.
3. Factores individuales. Familia, factores económicos y características de personalidad.

Los factores estresantes se acumulan por tal motivo no se pueden examinar de uno en uno y considerarlos de manera independiente en sus efectos.

Las *consecuencias del estrés* se pueden dividir en tres categorías generales: síntomas fisiológicos, síntomas psicológicos (insatisfacción, tensión, ansiedad, aburrimiento,

irritabilidad) y síntomas conductuales (cambios en la productividad, faltas y rotación, cambios en los hábitos alimenticios, mayor consumo de tabaco o alcohol, insomnio).

El manejo del estrés se puede hacer a través de métodos individuales o métodos organizacionales:

*Métodos individuales:* técnicas de administración del tiempo, aumento de ejercicio, técnicas de relajación y extensión de la red de apoyo social.

*Métodos organizacionales:* Mejora de selección de personal, colocación en puestos, capacitación metas realistas, aumento de la participación de los empleados en la toma de decisiones y aumentar la comunicación formal con los empleados, establecer programas de bienestar que se centren en la condición mental y física de los empleados.

## 2.8. Valores

Son convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia.

Se da un elemento de juicio al incluir las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable. El aprendizaje absoluto y estricto de los valores garantiza más o menos su fijeza y permanencia. De igual forma los valores tienen atributos de contenido e intensidad. El contenido afirma que un modo de conducirse o un modo final de existencia son importantes. La intensidad especifica que tan importante es. La intensidad permite establecer un sistema de valores.

Un *sistema de valores* es entonces, la jerarquía basada en la escala de valores de un individuo, en función de su intensidad.

Su importancia en el comportamiento organizacional tiende los cimientos para comprender las actitudes y motivación e influyen en la percepción, actitudes y conducta.

*Valores y cultura:* La investigación, Eficacia Mundial del Comportamiento Organizacional y el Liderazgo (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, GLOBE), identificó nueve dimensiones que difieren en las culturas:

1. *Asertividad:* Grado en que la sociedad alienta a las personas a ser duras, polémicas, afirmativas y competitivas.
2. *Orientación al futuro:* Grado en que se estimula y premia las conductas orientadas al futuro como planear, invertir y demorar la gratificación.
3. *Diferenciación sexual:* Grado en que se acentúa la diferenciación de los roles sexuales.
4. *Evasión de la incertidumbre:* Dependencia de las normas y procedimientos para enfrentar lo imprevisto.
5. *Distancia del poder:* Grado en que los miembros de la sociedad esperan la equidad en la repartición del poder.
6. *Individualismo o colectivismo:* Grado en que se alienta a los individuos a integrarse a grupos en las organizaciones y en la sociedad.



7. *Colectivismo en grupos*: Grado en que los miembros de una sociedad se enorgullecen de formar parte de grupos pequeños (familia, amistades y organización para la que trabaja).
8. *Orientación al desempeño*: Grado en que se estimula y premia a los miembros de un grupo por la mejora del desempeño y la excelencia.
9. *Orientación humana*: Grado en que se fomenta y recompensa a los individuos para que sean justos, altruistas, generosos, interesados en los demás y amables.

## 2.9. Actitudes

Son juicios evaluativos favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos, los cuales se manifiestan a través de la expresión de la opinión.

Existen tres *componentes en una actitud*: cognición, afecto y comportamiento. El *componente cognitivo* es la parte de la actitud que se relaciona con las opiniones o creencias. El *componente afectivo* tiene que ver con las emociones o los sentimientos. El *componente conductual* se relaciona con la intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien. En general las actitudes son menos estables que los valores.

Los *tipos de actitudes* más importantes con el comportamiento organizacional son: Satisfacción en el trabajo, participación en el trabajo y compromiso con la organización.

1. *Satisfacción en el trabajo*: también conocida como satisfacción laboral, hace referencia de la actitud del individuo hacia su trabajo.
2. *Participación en el trabajo*: Habla del grado en que una persona se identifica con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su valía personal. Son las personas que menos faltan y renuncian, siendo un buen indicador para la rotación.
3. *Compromiso con la organización*: Es el estado en que un empleado se identifica con la organización y sus metas y el interés de querer seguir formando parte de ella. El compromiso con la organización es un mejor indicador de la rotación que el indicador de satisfacción laboral.

*Disonancia cognoscitiva*: Se refiere a la incongruencia o la incompatibilidad que perciba el individuo entre dos o más actitudes y su proceder. Todas las formas de incongruencia son incómodas, por lo cual el individuo tratará de reducir la disonancia y la incomodidad.

El deseo de reducir la disonancia está determinado por la importancia de los elementos que la generan, el grado de influencia que el individuo cree tener sobre los elementos y las recompensas que tenga la disonancia.

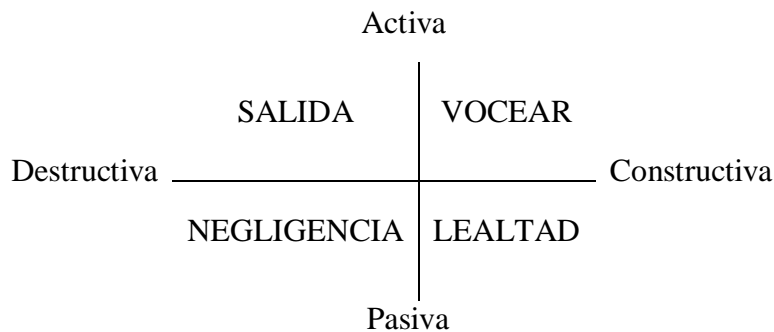
El estudio de la disonancia sirve para anticipar la propensión a emprender cambios de actitudes y comportamientos. Cuando más intensa sea la disonancia, mayores serán las presiones para reducirla.

Las actitudes pronostican significativamente el comportamiento, por lo que para mejorar las relaciones es importante considerar variables moderadoras como la importancia de la actitud, su especificidad y accesibilidad, las presiones sociales y si la persona tiene la experiencia directa de la actitud.

Las actitudes importantes manifiestan valores fundamentales, interés personal o se identifican con grupos o individuos que valora la persona. Cuanto más específica es la actitud y la conducta, más sólido es el vínculo que las une. Las actitudes que se recuerdan fácilmente predicen mejor el comportamiento que las que no se tienen en memoria. Se dan las discrepancias entre actitud y comportamiento cuando hay presiones sociales intensas para conducirse de alguna manera. La relación entre actitud y comportamiento es más sólida si la actitud se refiere a algo con lo que el individuo tiene una experiencia personal.

*Teoría de la percepción de sí mismo:* Se puede analizar la influencia de la conducta en las actitudes, es decir, las actitudes sirven a posteriori para imponer un sentido a un acto ya ocurrido, por tal motivo las actitudes se consideran declaraciones verbales casuales. Si se ha tenido poca experiencia o se ha meditado poco sobre la actitud hacia un tema, deducirá las actitudes de su comportamiento. Si las actitudes están bien establecidas y definidas desde tiempo atrás, es más probable que guíen la conducta.

Las actitudes expresan la satisfacción o insatisfacción de los empleados en su trabajo, más que renunciar, se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización o eluden responsabilidades. Existen cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: constructivas o destructivas y activas o pasivas:



1. Salida: Comportamiento dirigido a abandonar la organización.
2. Vocear: Tratar de mejorar las condiciones de manera activa y constructiva.
3. Lealtad: Espera de manera pasiva y optimista a que mejoren las cosas.
4. Negligencia: Deja que las condiciones empeoren a través de ausentismos, retardos, poco empeño o una elevada tasa de errores.

## 2.10. Cultura Organizacional

Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distingue de otras, sus características básicas son:

1. Innovación y correr riesgos.
2. Minuciosidad: Buscando la exactitud, la capacidad de análisis y atención a los detalles.

3. Orientación a los resultados: Más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. Orientación a las personas: Se observa el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. Orientación a los equipos: Más que en la individualidad.
6. Agresividad: En la osadía y competitividad.
7. Estabilidad: Manteniendo el estado de las cosas, en lugar de crecer.

La cultura organizacional distingue la idea de la satisfacción laboral, ya que representa una percepción común de los integrantes, las organizaciones grandes tienen una cultura dominante que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de sus miembros; y subculturas o miniculturas que son definidas por la división de departamentos y la separación geográfica que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan sus miembros. Los valores centrales son los valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización, volviendo a ser una cultura fuerte cuando estos valores se sostienen con firmeza y son ampliamente compartidos aumentando la congruencia de las conductas y puede fungir como sustituto de la formalización. Cuanto más fuerte es la cultura de una organización menos necesita establecer reglas y normas que orienten el comportamiento de sus integrantes.

*Funciones de la cultura:*

1. Define los límites y distinciones entre una organización y las otras.
2. Transmite una sensación de identidad a los integrantes.
3. Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
4. Aumenta la estabilidad del sistema social.
5. Mantiene unida la organización al dar los criterios apropiados sobre lo que se debe decir y hacer.
6. Sirve como mecanismo que crea sentido y permite el control que orienta y da forma a las actitudes y comportamiento de sus integrantes.

Los significados compartidos proporcionados por una cultura fuerte garantizan que todos apunten hacia la misma dirección.

La cultura puede tener inconvenientes en la eficiencia de la organización al establecer ciertas *barreras*: 1) Barrera del cambio, cuando el entorno es dinámico; 2) Barrera de la diversidad, por las diferencias que no llegan a ser compatibles con la mayoría de los miembros de una organización, por cuestiones de raza, género, discapacidad o religión; 3) Barreras adquisiciones y fusiones, por las diferencias culturales entre diversas organizaciones.

El *surgimiento de una cultura* se da de tres maneras: 1) Los fundadores contratan y retienen a empleados que piensan y sienten como ellos; 2) Los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y pensar; 3) El comportamiento de los fundadores es un modelo

que alienta a los empleados para identificarse con ellos e internalizar sus convicciones, valores y premisas.

La cultura se *transmite de varias maneras* en las que las poderosas son la historia, los ritos, símbolos materiales y el lenguaje, por lo que es necesario establecer principios éticos que permitan la creación de una cultura de ese mismo carácter:

1. Ser un ejemplo visible.
2. Comunicar las expectativas éticas
3. Impartir capacitación ética.
4. Premiar públicamente los actos éticos y castigar los inmorales.
5. Instituir mecanismos de defensa.