

Unidad 2

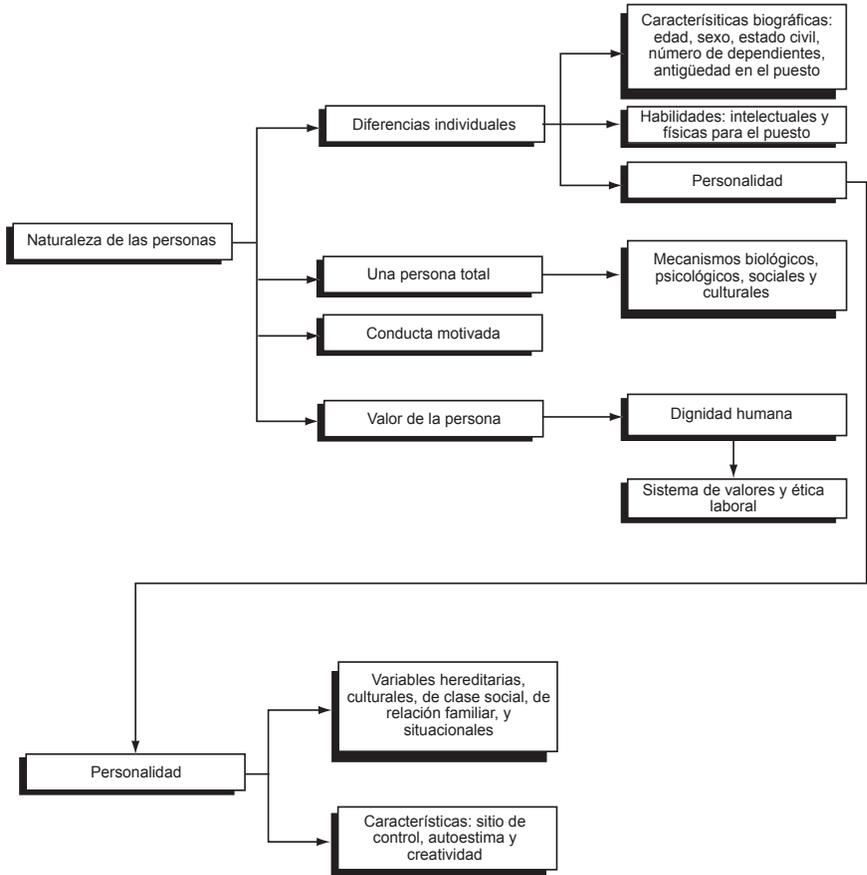
Fundamentos del comportamiento individual

Objetivos:

Al finalizar la unidad, el alumno:

- Describirá los factores que conforman las diferencias individuales.
- Identificará la consideración de la persona total a partir de los mecanismos biológicos, psicológicos, sociales y culturales que la integran.
- Distinguirá la importancia de la conducta motivada y el valor de la persona en el contexto organizacional.
- Describirá los principios fundamentales de la personalidad, las teorías que abordan, las variantes, así como las características de la personalidad que predominan en el estudio del comportamiento organizacional.
- Identificará la relación que existe entre los sistemas de valores y la ética laboral en el comportamiento organizacional.

Conceptos centrales



Introducción

En la unidad anterior afirmamos que las personas son el principal motor de cualquier organización, más aún, son el fundamento de su existencia y de su éxito. Por ello, el estudio del individuo constituye la unidad básica indispensable para comprender el dinamismo organizacional actual, sobre todo en la tendencia contemporánea más competitiva y globalizada de las organizaciones. En estas condiciones, la administración se enfoca hacia un nuevo paradigma: no es sólo importante administrar los diferentes recursos de la organización (y entre ellos a los recursos humanos), sino que es más importante y trascendental tener la facultad de administrar *con las personas* y para beneficio de éstas.

Dicho paradigma identifica a los integrantes de una organización como *sujetos activos y proactivos*, dotados no sólo de habilidades físicas o manuales, sino de inteligencia, creatividad, habilidades intelectuales, valores, experiencias e historias personales que los hacen ser únicos para la organización y un gran factor de competitividad en el mercado, como puede ser un avance tecnológico o una innovación del producto en el mercado. Asimismo, la atención a los integrantes de la organización da inicio al capital humano en la propia organización.

Conocer qué factores influyen en el comportamiento humano, cuáles son sus motivaciones, qué elementos se pueden reforzar para que los empleados se sientan más satisfechos y en consecuencia más productivos, así como la relación que se establece entre el individuo y la organización, son algunos de los conceptos que se tratarán a lo largo de esta unidad.

2.1. La naturaleza de las personas

Cada persona es un ser único; no existe en el mundo alguien igual a otro. Existen personas con características *físicas, intelectuales y sociales* semejantes. Hay también individuos que comparten un mismo pasado histórico, un país de origen y rasgos *culturales* semejantes; sin embargo, nadie presenta iguales o exactas características.

Desde esta perspectiva parecería imposible lograr conjugar todos los elementos que condujeran a un estudio profundo del ser humano como un organismo individual. Afortunadamente existen algunos factores que determinan, en la mayoría de los

casos, algunos de los comportamientos que se manifiestan mediante la participación de las personas en las organizaciones.

¿Qué factores conforman la naturaleza de las personas?

La **naturaleza de las personas** abarca conceptos tales como *diferencias individuales, la persona como un todo, conducta motivada y valor de la persona*, y son, por tanto, variables de estudio dentro del comportamiento organizacional.

2.1.1. Diferencias individuales

Las **diferencias individuales** constituyen el primer factor de análisis para comprender la naturaleza de las personas. Veamos cómo se ubica y se relaciona este tema con el resto de los elementos que estudiaremos subsecuentemente:

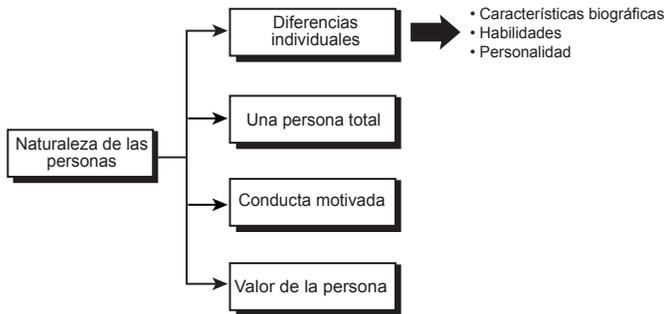


Figura 2.1. Esquema de análisis para comprender la naturaleza de las personas y el comportamiento individual.

Los comportamientos manifestados dentro y fuera del ámbito organizacional están íntimamente relacionados con las diferencias individuales. A continuación se muestran aquellas que ejercen mayor influencia en la determinación del comportamiento:

a) Características biográficas

¿Qué son y cuáles son las características biográficas?

Las diferencias individuales o características biográficas son aquellas de carácter objetivo como el sexo o la edad, mismas que conforman una especie de archivo individual con el que todos los seres humanos contamos sin excepción.

Stephen Robbins distingue cinco características biográficas presentes en el individuo dentro del entorno organizacional:¹

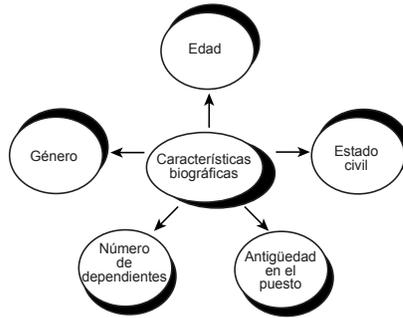


Figura 2.2. Características biográficas que determinan diferencias en el comportamiento individual.

• **Edad**

Esta característica ha sido motivo de gran polémica en el estudio del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, sobre todo por la relación *edad-productividad* que muchos administradores sostienen.

Es natural pensar que mientras mayor edad tenga un individuo, menor será la energía que utilice en la realización de sus funciones, y probablemente por esto las organizaciones prefieran la contratación de trabajadores jóvenes. No obstante, se ha demostrado que las personas de edad madura son más estables laboralmente, y ello quizá responda a dos razones básicas: (1) deben cuidar más de sus empleos porque saben que no será tan fácil conseguir uno nuevo y, (2) gozan de más prestaciones conforme la antigüedad en el puesto es mayor.

Independientemente de que lo anterior sea o no verdad, muchos administradores lo creen y orientan la selección del personal atendiendo a cualquiera de estas suposiciones; más aún, muchas personas respaldan y definen el comportamiento y el desempeño conforme a dichos estereotipos.

¹ Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México, Prentice Hall, 1996, pp. 82-86.

Nuestra intención no es decidir qué es lo mejor en cuanto a ambas posturas. La conclusión al respecto deriva tan sólo en asumir si las habilidades físicas o intelectuales disminuyen a causa de la edad, la productividad de un individuo queda compensada por la ventaja de la experiencia. En caso contrario, si el joven no cuenta con gran experiencia, tiene la ventaja de la frescura de sus habilidades personales para desarrollarlas con éxito.

• **Género**

Las diferencias relacionadas con el género de los individuos han recibido particular atención en cuanto a la planeación de carrera profesional, debido a las expectativas que se pueden tener a largo plazo de *un hombre o de una mujer en niveles ejecutivos y gerenciales*.

Ser asertivo implica ser atinado y objetivo en la toma de decisiones organizacionales.

Se ha discutido, por ejemplo, el hecho de que los hombres tienen mayor posibilidad de escalar a puestos gerenciales, ya que supuestamente son más *asertivos*; mientras que se supone que las mujeres sobreponen el compromiso familiar antes que el organizacional, debido a la importancia que dicho ámbito representa para ellas.

El *estilo de supervisión* es otro tema que ha sido ampliamente estudiado con relación al género de los individuos al interior de las organizaciones. Dentro de este rubro se ha mencionado que quizá el estilo de los hombres sea un poco más rígido que el de las mujeres, ya que los primeros son menos sensibles a las necesidades y sentimientos de sus colaboradores, y esto tiene por consecuencia que las personas que trabajan con ellos reflejen menos compromiso y lealtad, que aquéllas que laboran con supervisoras.

Es verdad que algunos casos sustentan las situaciones anteriores, sin embargo, también existen evidencias totalmente opuestas. Lo cierto es que las investigaciones formales han demostrado que las diferencias y los estereotipos que se han utilizado para describir el comportamiento masculino y femenino en las organizaciones definitivamente no son válidos.

Es importante señalar que, la simple mención de estas diferencias puede llegar a afectar el comportamiento y el desempeño de las personas en las empresas e instituciones. Por ejemplo, un gerente que piensa que las mujeres son menos comprometidas con la organización, seguramente trata a sus colaboradoras de una manera distinta que a los hombres; las mujeres, por su parte, resienten este trato y

actúan en consecuencia, por lo que los niveles de productividad en ese departamento pueden ser relativamente bajos debido a incidentes provocados por esta idea.

- **Estado civil**

No existen suficientes estudios para llegar a alguna conclusión acerca del efecto del estado civil sobre la productividad. Pero según algunas investigaciones, los empleados casados tienen *menos ausencias*, presentan *menos rotación* y están *más satisfechos con su trabajo* que los solteros.

“El matrimonio impone mayores responsabilidades que pueden hacer que un trabajo estable cobre mayor valor e importancia. Pero no queda clara la cuestión de la *causalidad* y el *efecto*”.² Bien podría resultar que los empleados casados sean los más dedicados y satisfechos, o bien que los empleados dedicados y satisfechos busquen mayor estabilidad por medio del matrimonio. Otra derivación de este tema es que la investigación no se ha enfocado a otros estados civiles como pueden ser los individuos divorciados o los viudos.

El estado civil es parte de la característica biográfica pero no es la base fundamental para valorar y evaluar la productividad del individuo.

- **Número de dependientes**

Aunque no se ha llegado a una conclusión precisa sobre la relación *productividad-número de dependientes*, se dice que los empleados con más hijos son más propensos al *absentismo*, especialmente las mujeres.

Hay quienes afirman que mientras mayor es el número de dependientes, los empleados tienden a ser más estables en sus puestos de trabajo y, por consiguiente, existe *menos rotación* de personal en las organizaciones. No obstante, es importante mencionar que aún no existe una investigación formal en este aspecto, por lo que este tema no puede tener observaciones concluyentes que determinen con exactitud el comportamiento humano en la organización. Al igual que en el caso del estado civil, este aspecto es una variable importante, mas no determinante en el desempeño y productividad del individuo.

- **Antigüedad en el puesto**

Actualmente ha cobrado relevancia que, al momento de llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección del personal, las organizaciones pongan mucha

² *Ibidem*, p. 85.

atención en el tiempo que ha durado determinado candidato en sus puestos de trabajo previos.

Lo anterior se debe a la relación que se cree que puede existir entre la *antigüedad en el puesto* y la *productividad*, así como a las *predicciones* que se realicen sobre el *comportamiento pasado* y el *comportamiento futuro*.

Sin embargo, Robbins y otros autores aclaran que la antigüedad por sí sola no permite predecir con exactitud la productividad, y añaden que, efectivamente, existen relaciones con aspectos tales como *ausentismo*, *rotación* y *satisfacción en el puesto*; mismas que, sin embargo, no han sido demostradas de manera científica.

b) Habilidades

Además de las características biográficas, existen otros factores que los administradores deben tomar en cuenta en relación con las diferencias individuales. Las *habilidades*, por ejemplo, juegan un papel determinante en el comportamiento y en el desempeño individual.

La habilidad es una característica estable, responsable del rendimiento máximo (físico o mental) de la persona.

Robert Kreitner y Angelo Kinicki sostienen que el “rendimiento personal depende de una justa combinación de tres elementos: la *habilidad*, el *esfuerzo* y la *destreza*. La **habilidad** representa una característica amplia y estable, responsable del rendimiento máximo –opuesto al típico– del individuo, en tareas mentales y físicas. Una **destreza**, por otro lado, es la capacidad específica de manipular objetos físicamente”.³

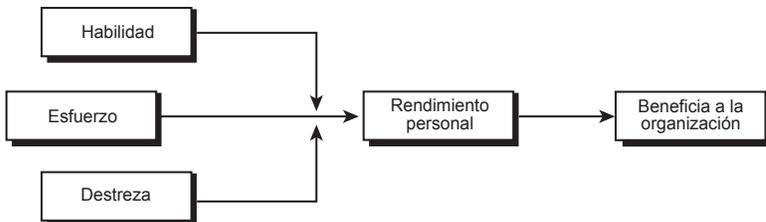


Figura 2.3. El rendimiento depende de la justa combinación de habilidad, esfuerzo y destreza.⁴

³ Kreitner/Kinicki. *Comportamiento de las organizaciones*. México, McGraw-Hill, Irwin, 1997, p. 100.

⁴ *Ibidem*, p. 101.

De esta manera, la habilidad es definida en el marco organizacional como “la capacidad de un individuo para desempeñar las distintas tareas de un puesto”,⁵ y cabe decir que no todos los humanos contamos con las mismas características en lo que a ello corresponde.

Las habilidades pueden afectar profundamente el soporte de una organización. Hay algunas personas que aunque poseen grandes destrezas físicas, están motivadas o realizan un gran esfuerzo, simplemente no tienen las habilidades que se requieren para un correcto desempeño en determinada función, por lo que los gerentes deben poner especial atención en las habilidades personales requeridas para realizar las actividades y tareas de un puesto específico, ya que aunque el individuo puede aprender algunas cosas relativas al trabajo que desempeña, no existe liderazgo, motivación o recursos organizacionales que puedan sustituir la falta o deficiencia de habilidades.

Estas habilidades personales son clasificadas bajo los siguientes rubros:

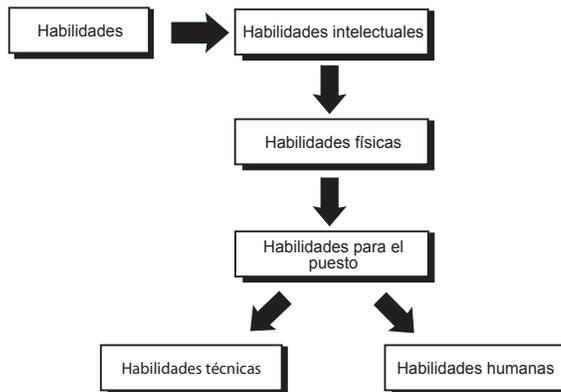


Figura 2.4. Habilidades relacionadas con el desempeño laboral.

• Habilidades intelectuales

Todos los procesos y actividades mentales están incluidos dentro de las habilidades intelectuales. Robbins identifica siete dimensiones en este rubro, consideradas como las más requeridas en diferentes puestos de trabajo.

⁵ Robbins, Stephen P. *Op. cit.*, p. 86.

Tabla 2.1. Dimensiones de las habilidades intelectuales requeridas en diversos puestos.⁶

Dimensiones	Descripción	Ejemplo de puesto
Aptitud numérica	Habilidad para realizar cálculos aritméticos rápidos y correctos.	Contadores, matemáticos, ingenieros mecánicos y eléctricos.
Comprensión verbal	Habilidad para comprender lo que se lee o escucha, y la relación de las palabras entre sí.	Comunicadores, educadores, administradores.
Velocidad de recepción	Habilidad para identificar similitudes y diferencias visuales con rapidez y precisión.	Investigadores, auditores en contabilidad, pilotos.
Razonamiento inductivo	Habilidad para identificar una secuencia lógica en un problema y luego resolverlo.	Consultores organizacionales, investigadores de mercado.
Razonamiento deductivo	Habilidad para utilizar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento.	Supervisores de planta, ingenieros que desarrollan nuevos productos, publicistas.
Visualización espacial	Habilidad para imaginarse cómo se vería un objeto si se cambiara su posición en el espacio.	Arquitectos, diseñadores industriales, ingenieros civiles.
Memoria	Habilidad para retener y recordar experiencias pasadas.	Vendedores, encargados de relaciones públicas, gerentes y supervisores.

Cabe mencionar que, últimamente, se ha identificado que el *coeficiente intelectual* (el cual mide el nivel y el número de aptitudes intelectuales personales) no es suficiente para determinar el éxito que un individuo pueda tener en un puesto de trabajo.

Lo anterior se debe a que se ha descubierto otro tipo de habilidad conocida como *inteligencia emocional*, la cual, en gran medida, interviene en el desempeño del individuo. Abordaremos con mayor precisión este tema más adelante en esta misma unidad.

• **Habilidades físicas**

Mientras que las habilidades intelectuales son básicas para aquellos trabajos que requieren amplio rango de procesamiento de información, las habilidades físicas se necesitan para la realización de funciones que exigen *resistencia, destreza y fuerza*.

⁶ Adaptada. *Ibidem*, p. 86.

Generalmente estas habilidades se utilizan en funciones más o menos estandarizadas en cuanto a las actividades que se realizan.

• **Habilidades para el puesto**

El *ajuste adecuado de las habilidades* intelectuales y físicas de las personas, con las habilidades que requieren los diferentes *puestos de trabajo* en las organizaciones, es el principal factor que determina tanto la satisfacción del empleado como los índices de productividad. Las habilidades para el puesto comprenden dos grandes grupos: aquellas relacionadas con el uso de métodos, técnicas y equipos para resolver casos particulares y aquellas relacionadas con el trato y conducción del personal.

• **Habilidades técnicas**

Es la capacidad para aprovechar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de tareas concretas. Se adquiere por experiencia, educación y capacitación.

• **Habilidades humanas**

Es la capacidad y juicio para trabajar con y por medio de la gente; incluye la comprensión de la motivación y la aplicación de un liderazgo eficaz.

Podemos mencionar que las habilidades para el desempeño laboral, se integran conceptualmente en la capacidad que desarrollan los empleados para comprender la complejidad de la organización en la que laboran y la parte de la operación de la que son responsables.

De la capacidad que tenga el administrador de una organización para identificar con precisión qué habilidades requiere cierto puesto, así como para elegir a los candidatos que cuenten con ellas o que tengan la capacidad de generarlas, depende el éxito que tengan las personas al desarrollar las funciones de ese puesto.

¿Qué fenómenos se derivan de un inadecuado ajuste de habilidades personales y habilidades requeridas para el puesto?

En el caso en que las habilidad física e intelectual del empleado y las habilidades que requiere el puesto no coincidan, pueden producirse los siguientes efectos: mal desempeño, insatisfacción en el puesto, desmotivación, poca productividad, absentismo, rotación, desperdicio de recursos, etcétera.

c) Personalidad

La relación entre el comportamiento humano en la organización y la personalidad de los individuos es quizá uno de los aspectos más complejos que los administradores deben comprender debido al impacto que esta última tiene sobre el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo. Por ello, hemos decidido darle un tratamiento especial a este tema ubicándolo dentro de un apartado independiente en esta misma unidad.

Ejercicio 1

1. Algunas características biográficas son:

- a) La personalidad, el país y el lugar de nacimiento.
- b) La edad, el género y el estado civil.
- c) La nacionalidad, la antigüedad en el puesto y las habilidades físicas.
- d) Las habilidades, las destrezas y los esfuerzos personales.

2. El estilo de supervisión y la ocupación de los puestos directivos y gerenciales dentro de una organización, han sido temas relacionados con la característica de:

- a) Edad.
- b) Antigüedad en el puesto.
- c) Género.
- d) Estado civil.

3. En el contexto organizacional, la habilidad es definida como la capacidad de un individuo para desempeñar las distintas tareas de un puesto.

Verdadero () Falso ()

4. ¿Cuáles son los tipos de habilidades relacionadas con el ámbito organizacional?

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.
- d) _____.
- e) _____.

5. Los bajos niveles de motivación y de productividad es una consecuencia de que:

- a) El género del individuo no es acorde con las expectativas del puesto.
- b) La experiencia no es acorde con la edad del individuo.
- c) La edad de un individuo no es acorde con las funciones del puesto.
- d) Las habilidades del individuo no coinciden con aquéllas requeridas en el puesto.

2.1.2. Las personas como un todo biopsicosociocultural

Hasta ahora hemos revisado sólo algunas de las características o factores que nos distinguen como seres individuales y únicos. Sin embargo, no podemos pasar por alto el hecho de que no somos seres con características aisladas, sino que se encuentran integradas de manera tal que nos percibimos a sí mismos y ante los demás como *seres totales*.

El concepto que se revisará en esta parte surge de las investigaciones que se han realizado para determinar qué factores son los que ejercen influencia en el comportamiento del individuo y en su productividad organizacional. Las conclusiones han sido, en la mayoría de los casos, que no se puede tratar de moldear el comportamiento de las personas poniendo énfasis únicamente en sus diferencias individuales, sino que todo individuo debe verse como un ser que engloba diversas dimensiones que influyen, en igual medida y sin distinción, en el comportamiento que presente.

Así, los seres humanos contamos con *mecanismos*⁷ o *dimensiones* que nos permiten desarrollar diferentes habilidades individuales pero que, también, nos conforman como una persona total. En la integración de la identidad del ser humano, intervienen los siguientes mecanismos:

⁷ Mecanismo: estructura interna que conforma un todo.

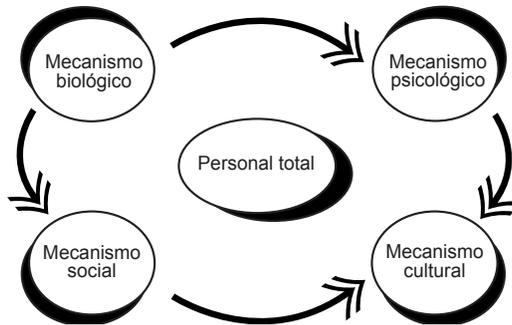


Figura 2.5. Conformación de la persona total desde su perspectiva biopsicosociocultural.

¿Por qué se dice que las personas somos seres totales?

Si bien es cierto que las personas parecen actuar guiadas –con mayor o menor frecuencia e intensidad– por alguno de estos mecanismos, es importante señalar que el equilibrio de todos ellos es lo que debe prevalecer para

encontrar el punto conducente a la *estabilidad* y a la *satisfacción personal*.

• Mecanismos biológicos

Resulta obvia la importancia del plano biológico en la conformación del individuo. Es el soma, el cuerpo, el que nos identifica como pertenecientes a ciertas clases en particular, por ejemplo, a cierta raza, a cierta estructura morfológica, etc. Además de ello, el correcto funcionamiento de los órganos, miembros, sistemas, etc., nos permite desempeñarnos adecuadamente en todos los ámbitos de los que formamos parte, pero también nos permite saber cuando estamos enfermos y cuando se afecta, de alguna manera, nuestro estilo de vida particular.

No importa que seamos diferentes y que unos tengamos más limitaciones físicas que otros, siempre será necesario que se tomen en cuenta las necesidades y características biológicas para comprender al individuo en su totalidad.

En las organizaciones, por ejemplo, los gerentes o administradores deben tomar en consideración las necesidades biológicas como: satisfacción del apetito, descanso suficiente, espacios bien iluminados, etc., al mismo tiempo que las necesidades propias de cada individuo con el fin de propiciar una condición satisfactoria con su trabajo para cada una de las personas.

• **Mecanismos psicológicos**

Los mecanismos psicológicos comprenden todo tipo de *razonamiento lógico, procesamiento mental y desarrollo emocional* que se lleva a cabo para comprender lo que sucede a nuestro alrededor. En este sentido, esta dimensión comprende las habilidades intelectuales mencionadas con anterioridad y sirve como herramienta para recabar información, organizarla y utilizarla en diferentes situaciones.

¿Qué componentes conforman los mecanismos psicológicos?

Hasta hace poco tiempo los *mecanismos intelectuales* eran el factor de mayor peso para determinar si una persona era apta o no para desempeñar las funciones de un puesto en una organización. Actualmente se ha demostrado que la interrelación y el equilibrio psicológico se completa con los *mecanismos emocionales*, los cuales abarcan todas aquellas sensaciones físicas y biológicas que se producen como resultado de un *proceso mental* determinado.

Por ejemplo, al ver a una persona del otro sexo y nuestro cuerpo comienza a segregarse ciertas sustancias que nos producen una sensación de aletargamiento, el corazón late más rápido, las manos sudan, el estómago se revuelve un poco y experimentamos una sensación de bienestar, estamos echando a andar el mecanismo emocional llamado atracción, que se produce como resultado de procesos mentales como la experiencia y la capacidad de atraer y ser atraído por otra persona.

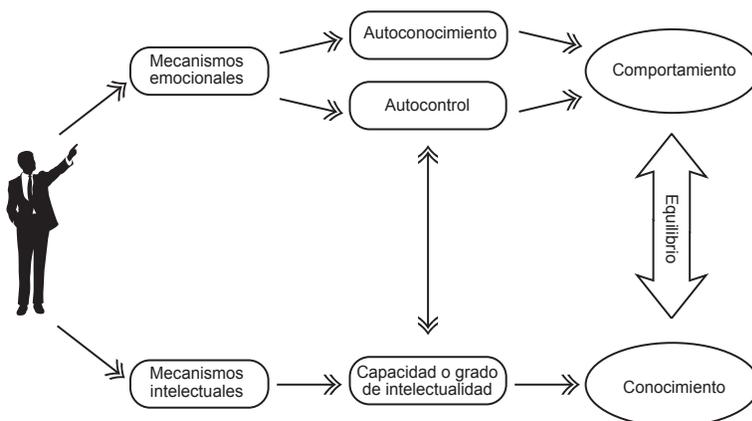


Figura 2.6. El ser humano y su entidad psicológica.

La interacción entre mecanismos intelectuales y mecanismos emocionales ha resultado más importante de lo que se creía. El ser humano realiza una gran cantidad de procesos psicológicos de orden intelectual tomando como base sus mecanismos emocionales (midiendo su autocontrol y conocimiento de sí mismo).

Los mecanismos intelectuales y los emocionales conforman la entidad psicológica de un individuo.

Los mecanismos emocionales son útiles para que las personas no seamos únicamente seres que razonan y actúan con base en reglas determinadas. Sobre todo que permite registrar sensaciones que en un futuro quisiéramos, o no, repetir.

Sin los mecanismos emocionales los seres humanos seríamos incapaces de reconocer cuando cierta actividad no nos satisface o daña, son la herramienta que utilizamos para no cometer los mismos errores, para condimentar nuestras actividades cotidianas y para *establecer normas y pautas de comportamiento*.

Al igual que con los mecanismos biológicos, las organizaciones deben conocer cuáles son los *catalizadores de las necesidades emocionales de los individuos*, con el fin de tratar de satisfacer de manera global las expectativas de las personas que colaboran en ellas.

Pero no sólo es responsabilidad de los administradores conocer dichas relaciones y sus efectos. También lo es de cada uno de nosotros, ya que de ese conocimiento dependerán las metas y los logros que tengamos en nuestra vida personal y profesional.

¿Qué es la inteligencia emocional?

En este sentido, investigaciones recientes han demostrado que gran parte del éxito que obtienen algunos individuos se debe a este *autoconocimiento* y al *autocontrol* de las relaciones entre los mecanismos intelectual y emocional que nos compone. A partir de esto se ha acuñado un nuevo término: la **inteligencia emocional**, que se refiere a la capacidad de hacer uso adecuado y un efectivo control de cada uno de nuestros mecanismos para enfrentar cambios o situaciones relevantes que impliquen cierto grado de complejidad e importancia en nuestra vida.

La inteligencia emocional pone especial énfasis en el control de los mecanismos emocionales y sociales como referencia del éxito individual. Dentro de las características de este tipo de inteligencia encontramos, entre otras, las siguientes:

- a) Capacidad de escuchar y comunicarse oralmente.
- b) Capacidad de adaptarse y crear respuestas creativas ante los obstáculos y reveses.
- c) Autodominio, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo y deseo de desarrollar habilidades y destrezas.
- d) Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos.
- e) Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo.⁸

• Mecanismos sociales

Todas las personas somos entidades sociales que necesitamos de los demás para sobrevivir y para llevar una vida de satisfacción mutua. Ningún ser humano ha crecido solo. Todos lo hemos hecho en contacto con otros seres humanos, de donde observamos la importancia de entender el proceso de *individualización* como resultado de una sociedad determinada, de un momento histórico preciso y con un encargo *social particular*, esto es, lo que la sociedad, representada por todas sus instituciones –familia, escuela, religión, gobierno, etc.– espera de una persona. Por ello, los seres humanos desarrollamos capacidades que nos permiten relacionarnos con otros individuos de nuestra especie, a las cuales se les ha denominado *mecanismos sociales*.

¿Cómo se entiende el proceso de individualización a partir del contexto social?

Dentro de los mecanismos sociales encontramos algunos que también pertenecen a otras categorías. Por ejemplo, el lenguaje es una de las herramientas que nos permite comunicarnos y establecer relaciones con las personas que nos rodean; sin embargo, el lenguaje, además de ser un mecanismo social, es un mecanismo intelectual, ya que es una herramienta para traducir nuestros pensamientos en códigos que tengan significado para los demás y para entender, a su vez, los pensamientos de los individuos con los cuales nos comunicamos.

Los humanos también hemos desarrollado capacidades tales como la empatía, el temor, el amor, etc., las cuales entran en la categoría de los mecanismos emocionales;

⁸ Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. España, Vergara, 1999, p. 29.

empero, estas capacidades derivan en comportamientos que se relacionan también de manera estrecha con los mecanismos sociales, ya que invariablemente requieren de dos o más personas para que puedan surgir.

Cierto es que, en la mayoría de los casos, establecemos relaciones intrapersonales, es decir, con nosotros mismos, tal es el caso de la *autoestima*, en la cual interviene la valoración de uno mismo o la superación al fracaso, que se relaciona con la confianza en las propias capacidades. La mayor parte del tiempo, en nuestra constante relación con las personas que nos rodean, los mecanismos emocionales y sociales están activos e interactuando.

• Mecanismos culturales

La triple naturaleza del individuo hasta aquí analizada se complementa con los mecanismos culturales que se dan en cierta *sociedad o grupo humano*, en determinada *época, lugar y condiciones históricas* que inciden en el individuo para impregnarle características únicas, y otorgarle también características comunes a la cultura que prevalece en ese grupo determinado.

¿Qué es la cultura? | La **cultura** de un individuo se forma por sus hábitos, costumbres e influencias familiares y sociales, conductas, normas y principios, educación, religión y valores éticos, entre otras características.

Los mecanismos culturales tienen una influencia social importante, y ésta a su vez conlleva una carga significativa de mecanismos psicológicos y emocionales, e incluso de los biológicos. Todos los mecanismos determinan, de manera análoga, grandes diferencias en la persona total pero también grandes igualdades en un grupo determinado.

Por ejemplo, los mexicanos somos distintos a los canadienses o a los norteamericanos en muchas cosas, sin embargo, también nos parecemos en otras. Las particularidades que existen normalmente son rasgos culturales y sociales, e incluso psicológicos, emocionales o biológicos, que nos hacen ser semejantes a ellos en ciertos aspectos, y, sin embargo, diferentes unos de otros.

De ahí que, aunque algunas organizaciones desearían poder utilizar únicamente estas igualdades o similitudes para comprender a cualquier individuo, ante la *diversidad humana de la fuerza de trabajo*, se debe concebir a la persona como un ser total y no sólo por las características que comparte con todo un grupo.

A fin de cuentas, podemos concluir que esta compleja interacción de factores internos y externos al individuo, además de las facultades propias del mismo (destrezas, habilidades, etc.), son las que definen su singularidad y forman parte del sistema que constituye a la persona total. Las personas actúan *integralmente*, y deben ser consideradas y tratadas de esa forma, ya que la interrelación y el equilibrio entre todos los mecanismos con los que cuentan es el factor determinante para su desarrollo y satisfacción personal y profesional.

Ejercicio 2

1. ¿Cuáles son los mecanismos que nos conforman como personas totales?

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.
- d) _____.

2. Abarca todas aquellas sensaciones físicas y biológicas que se producen como resultado de un proceso mental determinado.

- a) Mecanismos intelectuales.
- b) Mecanismos emocionales.
- c) Mecanismos biológicos.
- d) Mecanismos sociales.

3. Se refiere a la capacidad de un individuo de hacer uso adecuado y de controlar cada uno de sus mecanismos para enfrentar los cambios.

- a) Mecanismos psicológicos.
- b) Mecanismos biológicos.
- c) Inteligencia emocional.
- d) Inteligencia.

4. Impregnan al individuo características únicas pero también características comunes al grupo en el que se encuentra.

- a) Mecanismos biológicos.
- b) Mecanismos psicológicos.

- c) Mecanismos sociales.
- d) Mecanismos culturales.

5. Explica la importancia de la consideración de la persona total al interior de las organizaciones.

2.1.3. Conducta motivada

La **conducta motivada** es un principio del aprendizaje que *incentiva o desalienta ciertos comportamientos en las personas*.

Keith Davis sostiene que “la motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sea cual sea la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas”.⁹

El gerente o administrador eficaz debe tener la capacidad de dirigir, modificar y controlar el comportamiento así como de aceptar la responsabilidad de influir en la conducta motivada del factor humano de la organización.

La conducta motivada es indudablemente un aspecto que requiere especial atención dentro de la comprensión del comportamiento organizacional. Por ello en la siguiente unidad profundizaremos al respecto, otorgándole un tratamiento especial a las diversas teorías y conceptos que han surgido para tratar de estudiarla. Sólo cabe decir por el momento que la **motivación** forma parte importante en la *naturaleza de las personas* y que, para llegar a conocer los factores de motivación humana, es necesario primero conocer las *diferencias individuales* y las relaciones que se establecen a partir de la *totalidad de la persona*.

⁹ Davis, Keith y John Newstron. *Comportamiento humano en el trabajo*. México, McGraw-Hill, 1997, p. 11.

2.1.4. Valor de la persona

Todas las personas, además de actuar conforme a los mecanismos con los que contamos, lo hacemos con base en creencias, valores y actitudes denominados **sistemas de valores**.¹⁰

Los sistemas de valores son creencias referidas a modelos de conducta.

Las personas que interactúan dentro de una organización establecen compromisos organizacionales implícitos o explícitos, es decir, responsabilidades y derechos hacia la organización en la cual trabajan. En la unidad anterior mencionamos que a las bases, reglas y acuerdos no escritos, y que forman parte de estos compromisos organizacionales, ya que establecen qué espera la administración del empleado y viceversa, se les denominan **contratos psicológicos**, los cuales regirán, en gran medida, el comportamiento de los individuos en la organización.

¿Qué son los contratos psicológicos y a qué factores están vinculados?

El contrato psicológico, entonces, está vinculado a las *expectativas de la organización* con respecto al individuo, y a la contribución de éste para satisfacerlas, así como también a las *expectativas del individuo* con respecto a la organización.

En la medida en la que estos contratos psicológicos sean coordinados con los *sistemas de valores* de las personas, y con los valores que la empresa espera alentar, la satisfacción de los empleados será mayor, como mayor será la productividad en beneficio de la organización.

Así se entiende que las organizaciones deberán respetar, en gran medida, los valores que sustentan los individuos de los grupos sociales a los cuales pertenece; y los individuos, por su parte, conocerán y respetarán los valores determinados por la empresa o institución en la que laboran.

Al respecto, Davis Keith señala que “el concepto de la **dignidad humana** rechaza la antigua idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas”; que el

¹⁰ Más adelante, en un apartado independiente profundizaremos al respecto. Lo interesante aquí es conocer cómo se relacionan los sistemas de valores de los individuos y los sistemas de valores de la organización, así como qué efectos puede tener por discrepancias entre ambos.

concepto del valor de las personas, “tiene que ver con las consecuencias de nuestros actos para con nosotros mismos y para con los demás...”. Reconoce, asimismo, la necesidad de aceptar “la integridad de cada individuo, ya que cada trabajo, por simple que sea, hace merecedor a quien lo desempeña del respeto y el reconocimiento por sus propias y singulares aspiraciones y habilidades”.¹¹

Ejercicio 3

1. Es un principio de aprendizaje que incentiva o desalienta ciertos comportamientos en las personas.

- a) Inteligencia emocional.
- b) Mecanismos individuales.
- c) Valor de la persona.
- d) Conducta motivada.

2. ¿Cómo refiere Keith Davis el valor de la persona?

3. El contrato _____ está vinculado a las _____ de la organización con respecto al individuo, y a la contribución de éste para _____, así como también a las _____ del individuo con respecto a la _____.

2.2. La personalidad

Personalidad es un concepto polémico que ha tenido a través de los años una serie de definiciones que, por un lado, nos demuestran el carácter dinámico e impredecible de la personalidad y, por otro, lo ambiguo que es definir algo intangible, observable sólo por sus efectos.

¹¹ *Ibidem*, p. 13.

La personalidad se compone de una serie de características, generalmente *estables*, que se forman en los individuos a partir de factores tales como la *herencia*, la *cultura*, la *clase social*, las *relaciones familiares* y las *situaciones que son parte de su vida*. Dicho de otra manera, es el conjunto de características, rasgos, actitudes, reacciones temperamentales, patrones de conducta, expresiones corporales, gustos, hábitos, estilos de interrelación, preferencias sexuales, etc., que predominan en un individuo particular. Esta serie de variables determina, en gran medida, las *similitudes* y las *diferencias del comportamiento* entre las personas, dentro y fuera de la organización.

La personalidad es la suma total de las maneras en que una persona reacciona e interactúa.

De acuerdo con esta definición, se desprenden los siguientes principios que son los más comunes en el campo de estudio del comportamiento organizacional:

a) La personalidad es un conjunto organizado de características individuales. Si no fuera así, el individuo carecería de *esencia*, de *significado* e *individualidad*.

¿Cuáles son los principios fundamentales de la personalidad?

b) La personalidad está organizada en *patrones de comportamiento* que son, en mayor o menor grado, *observables*, *mensurables* y *predecibles*.

c) Aunque la personalidad tiene *orígenes biológicos*, su desarrollo específico es producto de los *ambientes sociales y culturales* dentro de los cuales se mueve la persona.

d) La personalidad posee algunos *aspectos observables*, como las *conductas* que los individuos muestran ante posiciones de autoridad y estilos de liderazgo.

e) La personalidad consta de *características individuales* y *comunes*. Cada persona es distinta del resto en algunos aspectos. Sin embargo, habrá situaciones en las que la personalidad de los individuos sea más o menos similar.

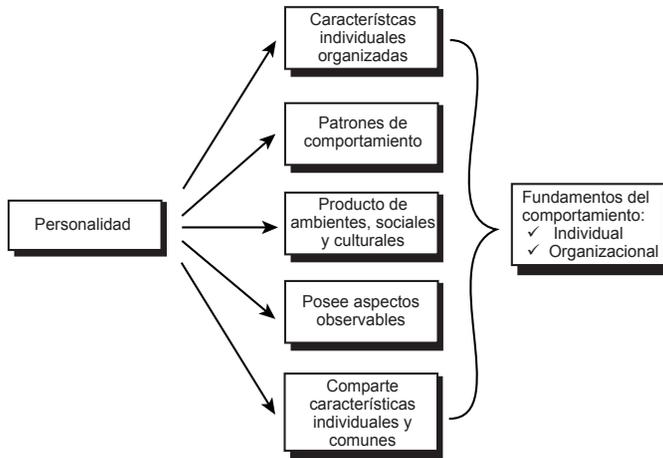


Figura 2.7. Principios fundamentales de la personalidad.

2.2.1. Una breve revisión a las teorías de la personalidad

A lo largo de la historia han surgido diversos estudios a cerca del hombre, de su pensamiento, sus sentimientos, sus instintos, sus motivaciones, etc. Algunos teóricos van más allá, sosteniendo que están buscando la esencia de lo que hace una persona. O dicen que están preocupados por lo que se entiende como ser humano individual. Estos estudios generaron diversas teorías de la personalidad tales como: la psicoanalítica, de los rasgos y la humanista. “(...) el estudio de las teorías de la personalidad se extiende desde la búsqueda empírica simple de las diferencias entre personas hasta una búsqueda bastante filosófica sobre el sentido de la vida”.¹²

Los teóricos que han dedicado gran parte de sus vidas al estudio de la personalidad, lo han hecho con el objeto de buscar la forma de conocer mejor al individuo a través del comportamiento y sus características.

¿Cuál es el objetivo de las teorías de la personalidad en la organización?

Dentro del estudio de las organizaciones es importante conocer las características del individuo que conforman su personalidad; recordemos que una parte sustancial

¹² Tomado de Boeree George C., *Introducción a las teorías de la personalidad*.

e imprescindible de toda empresa está dada por el factor humano, debido a ello el estudio y comprensión de su comportamiento es esencial en el desarrollo de la organización. En la actualidad las teorías de la personalidad se utilizan y aplican de acuerdo a las necesidades de la organización, por ejemplo, en el departamento de recursos humanos y su área de reclutamiento, en la cual los exámenes de selección están estructurados con base en las teorías de la personalidad, al igual que el proceso de capacitación y desarrollo. Por último debe mencionarse que todo lo que asevera las teorías de la personalidad, se relaciona con el individuo y su medio ambiente, nunca con el individuo aislado.

A continuación revisaremos de forma breve algunas de estas teorías:

• Teoría psicoanalítica

Esta teoría afirma que la personalidad del hombre es una estructura compleja de condiciones inconscientes y conscientes. Los principales representantes de esta teoría son, Sigmund Freud, C. Jung y J. Lacan. Ellos piensan que el fundamento de la conducta humana se divide en tres entidades:

- El ello, corresponde a todos los instintos.
- El súper yo, a las normas y valores sociales.
- El yo, corresponde a la demanda de la realidad, funge como mediador entre lo que se quiere hacer y lo que se debe hacer.

La dinámica de los individuos, desde esta perspectiva, se mueve entre dos extremos: la búsqueda de placer, expresión de la vida, basado en los instintos de supervivencia del individuo y de la especie,¹³ y el deseo de destrucción, la búsqueda de la muerte. Estos dos impulsos “luchan” en cada individuo durante toda su existencia.

La personalidad es producto de la capacidad que se tenga para equilibrar estas dos fuerzas, dicha capacidad se concentra en la fortaleza y buen manejo que tenga el Yo. Como principio de realidad, el Yo regula la satisfacción de los placeres con una dosis de represión tomada de los ideales y valores que guían el comportamiento de la persona. La realidad indicará siempre que es posible o no de obtener lo que se desea.

¹³ Carmelo Poleo, poleo@hotmail.com, Guanare-Portuguesa, Venezuela.

Teoría conductista

Si bien es cierto que la teoría conductista no es propiamente una teoría de la personalidad, su uso en la organización hasta hace unas décadas había sido amplia. Sus principales exponentes son I. Pavlov, J. Watson y B. F. Skinner, entre otros.

Su fundamento teórico está basado en un modelo **E-R** (Estímulo-Respuesta), en el cual a un estímulo le sigue una respuesta, y si es premiada forma parte del repertorio del individuo. Las respuestas son seleccionadas por el medio ambiente en el que vive. En el organismo existen respuestas incondicionadas y condicionadas ante determinadas situaciones. Estudiando los procesos de condicionamiento se pueden detectar unidades o patrones muy precisos de estímulos que controlan las respuestas que se emiten, siendo posible definir y manejar la interacción entre organismo y ambiente. En esta teoría, “los comportamientos humanos complejos son el resultado de una larga historia de condicionamientos; el estudio de estos procesos son importantes para establecer la historia del aprendizaje del hombre desde su infancia.”¹⁴

Teoría de los rasgos

Esta teoría rechaza la idea de que los individuos están enmarcados por unos cuantos rasgos de personalidad; señala que los individuos difieren en varias características o rasgos, tales como la dependencia, ansiedad, agresividad y sociabilidad; dichos rasgos forman parte de la personalidad en mayor o menor grado.

Los rasgos de personalidad se clasifican en:

- *Cardinales*: influyen en todos los actos de las personas y no varían a lo largo de la vida, es decir son permanentes.
- *Centrales*: son observables en el comportamiento y sí varían a lo largo de la vida del individuo y aparecen por poco tiempo.
- *Secundarios*: proporcionan seguridad en sí mismo, aparecen y desaparecen sorpresivamente.

Entre sus principales precursores tenemos a L. A. Pervin

¹⁴ Begler, José. *Psicología de la conducta*, Encarta 97, Internet.

- **Teoría humanista**

La psicología humanista asevera que: “El humanismo se creó para el estudio de lo mejor de la experiencia humana (una buena salud mental, relaciones afectivas, y libertad personal)”. Más tarde, al realizar estudios con personas sanas, íntegras y felices, descubrieron la importancia que tiene la espiritualidad para brindar un sentido a la vida.

En términos prácticos, “cuanto más siente alguien el control de su propia vida, mayor libertad y felicidad experimenta y más fácil será efectuar los cambios que nos convengan y ayuden. La sensación de impotencia lleva a colapsos mentales y a una declinación en la salud física. Esto no es cuestión de teoría social, sino resultado de la experiencia obvia”.

Podemos decir que existen diferentes acercamientos que inciden en el estudio de la personalidad del individuo, por ejemplo los humanistas tienden a centrarse en la parte de la comprensión, ellos creen que mucho de lo que somos es bastante complejo y está fincado en la historia y en la cultura. En cambio los conductistas prefieren detenerse en la discusión de la predicción y del control.

Estas características vertidas por los estudiosos de la personalidad, deben utilizarse en la observación y análisis de las cualidades que integran al individuo, a fin de propiciar una mejor adaptación con los demás, con su entorno, con la organización y con él mismo.

2.2.2. Determinantes de la personalidad

Como mencionamos anteriormente, la personalidad se determina y moldea a partir de ciertas variables como son la herencia, la cultura, la clase social, las relaciones familiares y las situaciones cotidianas del individuo. Veamos en qué consisten cada una de ellas:

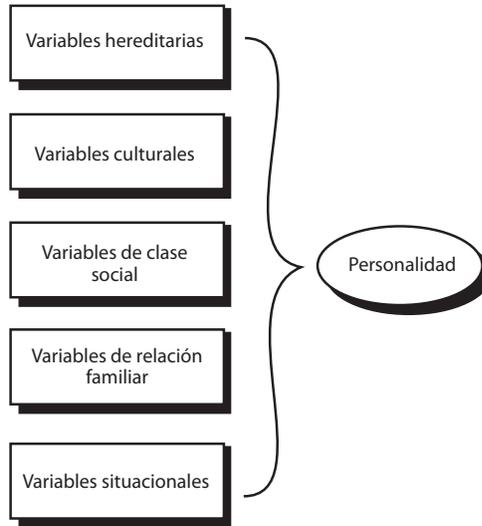


Figura 2.8. Variables determinantes de la personalidad.

• **Variables hereditarias**

El estudio de la influencia de la herencia ha mostrado que produce resultados diferentes según los rasgos distintivos que componen a las personas. Esta variable generalmente es más importante para determinar el *temperamento* de los individuos que sus valores o ideales.

Se han realizado diversas investigaciones en este campo, como por ejemplo: estudios de la historia familiar, del comportamiento en la infancia y del desarrollo de gemelos idénticos. Este último estudio realizó una observación directa de dos pequeños gemelos, desde su infancia hasta la edad adulta, que fueron separados al nacer. El resultado de esta investigación estableció el hecho de que la *herencia genética* de los individuos tiene una relación aproximada del 40% contra un 60% de *variables de formación* (cultural, familiar, etc.), las cuales influyen significativamente, por encima de la herencia, en el comportamiento que el individuo presentará en su etapa adulta. Sin embargo, las investigaciones no son concluyentes y aún existe una gran controversia acerca de qué tanto de lo que somos es innato y qué tanto es aprendido.

• Variables culturales

El grado que las variables culturales moldean la personalidad de los individuos es enorme. Sin embargo, con frecuencia pasamos por alto el impacto que tiene la cultura en la que nos desarrollamos en la formación de nuestra personalidad.

El funcionamiento estable de la sociedad y el mantenimiento de sus rasgos culturales distintivos requieren de la existencia de *pautas de comportamiento compartidas* entre todos sus miembros, las cuales establecerán la forma en la que debemos comportarnos en determinadas situaciones. Para asegurar que eso ocurra, las sociedades institucionalizan dichos patrones, lo que significa que la mayoría de los miembros tendrá algunas características de personalidad similares.

¿Qué son las pautas o patrones de comportamiento?

En la actualidad, la *fuerza de trabajo* de muchos países se está *diversificando*, lo cual quiere decir que con mayor frecuencia las organizaciones se componen de individuos que pertenecen a diferentes culturas o, por lo menos, mantienen relaciones comerciales con organizaciones de distintos países. Por ello, es indispensable conocer las principales *diferencias culturales* que influyen en el comportamiento individual de la mayoría de sus miembros, con el fin de asegurar el éxito en las relaciones comerciales y laborales.

• Variables de clase social

La clase social a la que pertenecemos también es un factor que se toma en cuenta para analizar la personalidad de los individuos, ya que ésta determina la perspectiva que tenemos de la vida.

Los *grupos sociales* a los que pertenecemos producen un efecto significativo sobre la *percepción de uno mismo*, de *los otros*, del *trabajo*, de la *autoridad* y del *dinero*. En el caso de algunos grupos religiosos, por ejemplo, se tiene la creencia de que el trabajo es una especie de castigo que el hombre tiene que cumplir. Esta percepción hacia el trabajo ejerce en los individuos una influencia relativamente negativa relacionada con la satisfacción en los puestos organizacionales.

• **Variables de relación familiar**

De la misma forma en la que las variables sociales afectan la perspectiva que tenemos de la vida, las relaciones familiares son, en extremo, decisivas en nuestra personalidad en cuanto a la manera en la que nos *comportamos y establecemos relaciones* con los demás.

¿Qué aspectos de la personalidad son determinados por las relaciones familiares?

La naturaleza de las *expectativas* que tenemos de las personas que nos rodean, las formas en las que buscamos *satisfacción*, la manera en la que resolvemos los *conflictos* y expresamos *sentimientos*, etc., están formadas desde nuestro ámbito familiar.

Por ejemplo, hasta hace poco tiempo, en nuestro país se puso especial atención a la forma en que la madre trata a los hijos varones; se observó que, generalmente, esto determina las expectativas que los hijos tendrán sobre las mujeres que convivan con ellos, sean hermanas, compañeras de trabajo, novias o esposas.

• **Variables situacionales**

La personalidad de un individuo, generalmente es estable y consistente. No obstante, existen situaciones en las que puede verse afectada y cambiar de manera drástica.

En este tipo de variables resulta muy difícil hacer una generalización de aquellas situaciones en las que la personalidad del individuo se modifica; sin embargo, en este sentido, se ha observado que las condiciones de *formalidad* o *informalidad* son determinantes.

Robbins hace referencia, por ejemplo, a las entrevistas de trabajo o al comportamiento de las personas en la iglesia, en donde la personalidad tiene mayores limitaciones de comportamiento que en el caso de un día de campo con los amigos.

2.2.3. Características de la personalidad

Existe una infinidad de pruebas y exámenes que se han utilizado para determinar las características de la personalidad que afectan el comportamiento humano y su relación con el desempeño laboral. Asimismo, estas pruebas se aplican, con

frecuencia, en los procesos de *reclutamiento*, *selección* y *capacitación de personal*, así como para posibles *predicciones del comportamiento individual y grupal* al interior de las organizaciones.

Hasta el momento se han definido ciertas características que nos permiten establecer las relaciones *personalidad-comportamiento-desempeño*, de las cuales mencionamos para nuestros fines, las que se consideran básicas:

El sitio de control, la autoestima y la creatividad, son algunas de las muchas características de la personalidad.

• **Sitio de control**

El sitio de control de los individuos determina el grado en el que creen que sus comportamientos ejercen influencia en las cosas que les suceden.

Algunas personas consideran que son autónomas y que son dueñas de su destino, por lo que se responsabilizan de los sucesos que les pasan. Estos individuos ven el control de sus vidas como una fuerza que proviene de su interior. A ellos se les denomina **internalizadores**.

¿A quiénes se les llama internalizadores y a quiénes externalizadores?

Otras personas, en cambio, se ven a sí mismas indefensas ante los sucesos que les depara el destino y sienten que están controladas por fuerzas externas ante las cuales tienen poca o ninguna influencia. Estos individuos, **externalizadores**, rara vez se responsabilizan por los sucesos de su vida.

Es importante saber distinguir dónde se encuentra el *sitio de control* de las personas que colaboran en las organizaciones, ya que esto determina, en gran medida, la manera en la que se comportarán en su trabajo. Veamos algunos ejemplos de las expresiones de ambas personalidades:

Persona con sitio de control interno	Persona con sitio de control externo
<ul style="list-style-type: none"> • "Los ascensos se ganan a través del trabajo fuerte y la persistencia". • "Cuando estoy en lo correcto, es fácil convencer a los demás". • "Llevarse bien con los compañeros de trabajo es una habilidad que debe practicarse continuamente". 	<ul style="list-style-type: none"> • "Hacer carrera dentro de la empresa es, por mucho, una cuestión de suerte". • "Es tonto pensar que alguien puede cambiar las actitudes de los otros". • "Es casi imposible saber cómo complacer a los demás".

• **Autoestima**

La **autoestima**, como característica de la personalidad, se refiere al *grado en que una persona se acepta a sí misma*, es decir, el tipo de creencias personales que tenemos hacia nuestras propias *habilidades y competencias* y, específicamente, a la *seguridad* de que nuestras habilidades nos permiten completar exitosamente determinadas actividades.

Los individuos con alto grado de autoestima o **autoeficacia organizacional**, como la han denominado algunos autores, creen firmemente en sus capacidades de desempeño.

Existen tres dimensiones de la autoeficacia:

- _____
- La magnitud, la fuerza y la generalidad son dimensiones que marcan la autoeficacia personal.
- _____
- a) **Magnitud.** Se refiere al nivel de dificultad que los individuos creen que pueden alcanzar.
 - b) **Fuerza.** Creencia, fuerte o débil, de que el nivel de dificultad puede ser alcanzado.
 - c) **Generalidad.** Indica en cuántas situaciones se expresa dicha creencia de la capacidad propia.

• **Creatividad**

La **creatividad**, definida de manera primaria como la *facultad individual de crear o producir algo a partir de elementos básicos*, es una característica o expresión de la personalidad que *puede ser desarrollada*.

Muchas investigaciones se han ocupado de estudiar la creatividad a través de historias de vida, de características personales y de pruebas que miden el coeficiente de creatividad que expresan algunas personas. En estas pruebas, por ejemplo, se les pide a los individuos que, a partir de una serie de líneas en una hoja de papel, describan distintas formas que pueden encontrar. A aquellas personas que encuentren novedosas maneras de hacerlo, se les considera con personalidad creativa.

En unidades posteriores estudiaremos los grupos y los equipos de trabajo. Mientras tanto, es importante mencionar que una buena manera de alentar y desarrollar la creatividad en los individuos es, precisamente, mediante su participación en equipos cuyos miembros provienen de diferentes culturas y profesiones, ya que lo anterior permite tener observaciones más objetivas y diversas sobre una misma situación u objeto.

Ejercicio 4

1. Se compone de una serie de características, generalmente estables, que se forman en los individuos a partir de factores tales como la herencia, la cultura, la clase social, las relaciones familiares y las situaciones que son parte de su vida.

- a) Personalidad.
- b) Creatividad.
- c) Sitio de control.
- d) Individualidad

2. Menciona los cinco principios fundamentales de la personalidad:

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.
- d) _____.
- e) _____.

3. Relaciona ambas columnas:

- | | |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Este tipo de variables determinan, por ejemplo, la formalidad o informalidad de la personalidad de un individuo. | a) Variables hereditarias. |
| <input type="checkbox"/> Determinan, por mucho, la naturaleza de nuestras expectativas, así como las formas en que buscamos satisfacción, resolvemos conflictos y expresamos sentimientos. | b) Variables culturales. |
| <input type="checkbox"/> Determinan ciertas pautas de comportamiento que son compartidas por ciertos grupos sociales. | c) Variables de clase social. |
| | d) Variables de relación familiar. |
| | e) Variables situacionales. |

4. Determina el grado en el que los individuos creen que sus comportamientos ejercen influencia en las cosas que les suceden.

- a) Personalidad.
- b) Autoestima.
- c) Autoeficacia.
- d) Sitio de control.

5. Son personas que se ven a sí mismas indefensas ante los sucesos que les depara el destino y sienten que están controladas por fuerzas externas ante las cuales tienen poca o ninguna influencia.

- a) Internalizadores.
- b) Externalizadores.
- c) Sujetos con alta autoestima.
- d) Sujetos con sitio de control.

2.3. Los sistemas de valores y la ética laboral

En la actualidad los investigadores del CO, así como los gerentes y directivos de las empresas, han comenzado a preocuparse en gran medida por los *valores* y la *ética* presentes, tanto en el comportamiento de los individuos integrantes de cualquier organización, como en la movilidad al interior de la misma.

¿Qué son los valores y qué un sistema de valores?

Para Milton Rokeach, un **valor** “es una creencia permanente de que un modelo de conducta específico o estado final de existencia es preferido, personal o socialmente, a un modelo de conducta opuesto o contrario a éste”.¹⁵

Por su parte, el mismo autor define al **sistema de valores** como un conjunto u “organización permanente de creencias referidas a modelos de conducta –o estados finales de existencia– preferibles, clasificados por su importancia relativa”.¹⁶

Los sistemas de valores tienen importantes consecuencias en la vida personal y profesional de un individuo. En más de una ocasión se ha hecho referencia a que la *actitud* de una persona ante alguna situación específica, como puede ser el logro de una meta, la pérdida de un ser querido o hasta el cambio de empleo, es determinante para predecir el relativo éxito o fracaso que puede tener en la mayor parte de sucesos en su vida.

Entonces, si definimos *actitud como la constante respuesta que tenemos ante determinada situación*, y además relacionamos esta definición con las previas de valor

¹⁵ Rokeach, M. *The nature of human values*. Nueva York, Free Press, 1973, p. 5.

¹⁶ *Ibidem*, p. 5.

y sistema de valores, podemos afirmar que los sistemas de valores que determinan la conducta de un individuo son, asimismo, principios clave de las actitudes que presentará en diversos acontecimientos a los que se verá enfrentado.

Ahora bien, “mientras las actitudes sólo se refieren a la conducta dirigida a objetos, personas o situaciones específicas, los valores representan creencias globales que afectan la conducta en todas las situaciones”¹⁷ y en cualquier ámbito.

Regresando al tema de los valores, éstos han sido clasificados por Rokeach en **instrumentales** y **terminales**. Los primeros son modos de conducta valorados, como la *responsabilidad*, la *lealtad*, la *honradez* y la *independencia*, entre otros. Los segundos son los estados finales o metas de la vida valorados, como pueden ser: el *sentido de realización*, la *felicidad*, la *sabiduría* o la *salvación*.

¿Qué son los valores instrumentales y qué son los valores terminales?

Los *valores instrumentales* se refieren a los *modos de conducta permanente* que presentamos en la vida cotidiana, mientras que los *valores terminales* son las *aspiraciones ideales* a las cuales se encaminan nuestros esfuerzos.

Los valores que atraen particularmente al objetivo de nuestro estudio son los instrumentales debido a que son los que rigen el comportamiento del individuo en las organizaciones. Sin embargo, se debe aclarar que, salvo algunas excepciones, los valores terminales encauzan el sentido de los valores instrumentales. Por ejemplo, un individuo en cuyo sistema de valores terminales es prioritario el sentido de la realización, presentará, casi por regla general, valores instrumentales de responsabilidad e independencia.

Los valores terminales encauzan el sentido de los valores instrumentales.

Por otra parte, la **ética**, que se refiere al *estudio de los problemas y elecciones de comportamiento ante determinada situación u objeto*, se apoya básicamente en los sistemas de valores de los individuos para llevar a cabo su misión: distinguir con la mayor claridad posible lo correcto de lo incorrecto, lo bueno de lo malo, o las situaciones positivas de las negativas, para el desarrollo óptimo de la vida profesional o personal de un individuo.

¹⁷ Kreitner, R. *Op. cit.*, p. 105.

¿Qué es la ética laboral?

“...La ética hace gala de ser un elemento imprescindible en una empresa con vocación de futuro. En este sentido, no son pocos los que la consideran como el más firme pilar sobre el que se fundamentan *los valores que rigen el comportamiento de una persona dentro de la organización*, así como el *comportamiento de la organización misma*”.¹⁸ A esto es a lo que se le conoce como **ética laboral**.

Kreitner¹⁹ propone un modelo que permite explicar cómo la *conducta ética* y la *no-ética* son el producto de una *combinación de influencias* a las que se ve expuesto el individuo, y en la que los valores son una parte importante para la definición de la conducta que finalmente éste adoptará, en este caso, en decisiones relativas a la organización.

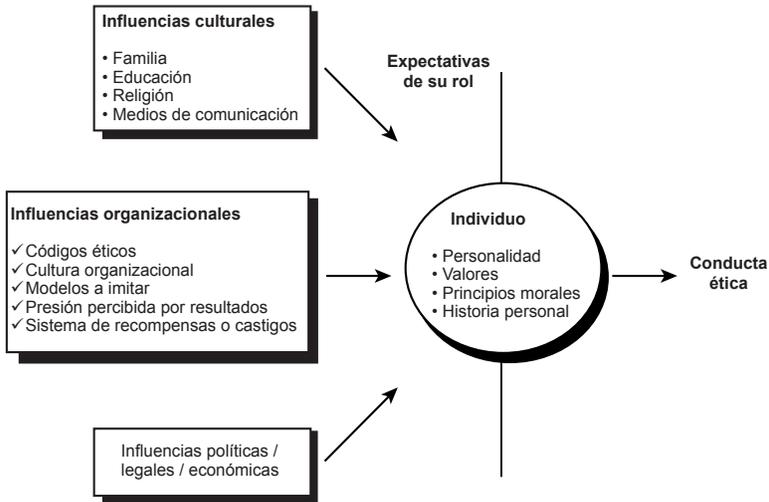


Figura 2.9. Modelo de Kreitner. Conducta ética en el lugar de trabajo.

Este modelo nos permite observar con mayor claridad la manera en la que *la ética* y *los valores* se relacionan con el ámbito organizacional, y cómo la *conducta de una persona* y *sus actitudes hacia el trabajo* se ven directamente afectadas por los diversos factores que conforman su entorno.

¹⁸ Fernández, F. José Luis. *Ética para empresarios y directivos*. Madrid, ESIC, 1996.

¹⁹ *Ibidem.*, p. 107.

Veamos un ejemplo de lo anterior. Un vendedor trabaja en una empresa cuya cultura organizacional no contempla en lo absoluto la institucionalización de normas morales o de valores de ejercicio ético. Aunado a esto, encontramos el hecho de que su jefe lo presiona demasiado para que las negociaciones estén cerradas a la brevedad posible y con el mayor margen de utilidad.

Es muy probable que, debido a estos factores de influencia organizacional, este individuo se vea en la necesidad de actuar de manera no-ética (mintiendo o presionando al cliente, tal vez) para no perder su trabajo. Y si, a lo anterior, le sumamos algún factor de influencia cultural, como una escasa formación del valor de honestidad en el ámbito familiar o una deficiente educación cívica, las posibilidades aumentan de manera notable, afectando no solo a este hombre, sino a la empresa para la que trabaja y al cliente.

De esta forma podemos concluir que la ética laboral y los sistemas de valores sobre los que se establece, influyen de manera directa e importante en el comportamiento de los individuos en las organizaciones y afectan además a toda una estructura, así como a la cultura establecida dentro de éstas.

Ejercicio 5

1. Es una creencia permanente de que un modelo de conducta específico o estado final de existencia es preferido, personal o socialmente, a un modelo de conducta opuesto o contrario a éste.

- a) Sistema de valores.
- b) Valores.
- c) Actitud.
- d) Ética.

2. Los valores instrumentales se refieren a modos de conducta permanente que presentamos en la vida cotidiana, mientras que los valores terminales son las aspiraciones a las cuales se encaminan nuestros esfuerzos.

Verdadero ()

Falso ()

3. Hace referencia a la conducta dirigida a objetos, personas o situaciones específicas.

- a) Sistema de valores.
- b) Valores.
- c) Actitud.
- d) Ética.

4. Estudia los problemas y elecciones de comportamiento ante determinada situación u objeto.

- a) Sistema de valores.
- b) Valores.
- c) Actitud.
- d) Ética.

5. Explica brevemente el modelo de Kreitner referido a la conducta ética en el lugar de trabajo:

Resumen

El estudio del individuo constituye la unidad básica indispensable para comprender el dinamismo organizacional actual, ya que la tendencia contemporánea que marca el rumbo de las organizaciones más competitivas y globalizadas, se construye sobre un nuevo paradigma: lo más importante y trascendental es tener la facultad de administrar *con* las personas y *para* beneficio de éstas.

La naturaleza de las personas abarca conceptos tales como *diferencias individuales*, *la persona como un todo*, *conducta motivada* y *valor de la persona*, y son, por tanto, variables del estudio del comportamiento organizacional.

Las *diferencias individuales* o *características biográficas* son aquellas de carácter objetivo que conforman una especie de archivo individual con el que todos los seres humanos contamos sin excepción. Dentro de éstas encontramos: la *edad*, el *género*, el *estado civil*, el *número de dependientes* y la *antigüedad en el puesto*.

Además de las características biográficas, existen otros factores que los administradores deben tomar en cuenta en relación con las diferencias individuales. Las habilidades y la personalidad, por ejemplo, juegan un papel determinante en el comportamiento y en el desempeño individual.

La *habilidad* es definida en el marco organizacional como la capacidad de un individuo para desempeñar las distintas tareas de un puesto, y cabe decir que no todos los humanos contamos con las mismas características en lo que a ello corresponde. Las habilidades personales son clasificadas bajo los rubros de: *habilidades intelectuales*, *habilidades físicas*, *habilidades para el puesto*, *habilidades técnicas*, *habilidades humanas*.

El ajuste adecuado de las habilidades intelectuales y físicas de las personas, con las habilidades que requieren los diferentes puestos de trabajo en las organizaciones, es el principal factor que determina tanto la satisfacción del empleado, como los índices de productividad.

La relación entre el comportamiento humano en la organización y la *personalidad* de los individuos, es quizá uno de los aspectos más complejos que los administradores deben comprender debido al impacto que esta última tiene sobre el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.

La personalidad es la suma total de las características que tiene una persona para reaccionar e interactuar. Dicho de otra manera, la personalidad se compone de una serie de características, generalmente estables, que se forman en los individuos a partir de factores tales como la *herencia*, la *cultura*, la *clase social*, las *relaciones familiares* y las *situaciones* que son parte de su vida. Entre las características más predominantes en el estudio del comportamiento organizacional mencionamos: el *sitio de control*, la *autoestima* y la *creatividad*.

Asimismo, de este concepto polémico, se desprenden una serie de principios, entre los que destacan aquellos que sostienen que la personalidad: (1) es un conjunto completamente organizado de características individuales; (2) está organizada en patrones de comportamiento observables y mensurables; (3) su desarrollo específico es producto de los ambientes sociales y culturales, amén de la carga biológica que le da origen; (4) posee algunos aspectos observables como son las conductas manifiestas; (5) consta de características individuales y comunes.

Otro aspecto que resulta importante en el estudio de la naturaleza de las personas es, sin duda, la consideración de la *persona como un todo biopsicosociocultural*. Las investigaciones al respecto han concluido en que no se puede tratar de moldear el comportamiento de las personas poniendo énfasis únicamente en sus diferencias individuales, sino que todo individuo debe verse como un ser que engloba diversas dimensiones o mecanismos que influyen, en igual medida y sin distinción, en el comportamiento que presente. Dichos mecanismos son: el *biológico*, el *psicológico*, el *social* y el *cultural*. El equilibrio de todos ellos es lo que debe prevalecer para encontrar el punto conducente a la *estabilidad* y a la *satisfacción personal*.

El tercer aspecto de estudio de la naturaleza de las personas se centra en la consideración de la *conducta motivada*, factores que incentivan o desalientan ciertos comportamientos en las personas para aprender.

Finalmente, el estudio de la naturaleza de las personas concluye con un aspecto de suma importancia para las empresas y/o instituciones que desean crear organizaciones altamente competitivas y plenamente humanas. Éste se refiere al *valor de la persona*, ya que, amén de las diferencias individuales y demás mecanismos que conforman su consideración como seres totales, los individuos también actúan con base en *creencias*, *valores* y *actitudes* denominados *sistemas de valores*.

Los *sistemas de valores* y la *ética laboral* complementan esta última consideración de la naturaleza de las personas. Al respecto, Kreitner propone un modelo que permite explicar cómo la conducta ética y la no ética son el producto de una combinación de influencias a las que se ve expuesto el individuo, y en la que los valores son una parte importante para la definición de la conducta que finalmente adoptará en decisiones relativas a la organización.

Actividades recomendadas

1. Investiga en Internet, o en otros medios, en qué consiste el Indicador de Tipos Myers-Briggs (ITMB), así como el modelo de los cinco factores de la personalidad (comúnmente llamado “Los cinco grandes”). Discute en grupo qué ventajas y desventajas se observan en dichas pruebas de personalidad.

2. Entrevista a un gerente o administrador de recursos humanos de una empresa que conozcas para indagar cómo evalúa la personalidad de un candidato potencial a ocupar un puesto, así como de qué manera se determina la correspondencia habilidades personales-habilidades para el puesto.

3. Investiga qué son las pruebas proyectivas y de personalidad en reclutamiento y selección de candidatos para un puesto en una organización y enumera al menos dos ejemplos de cada prueba.

4. Obtén el código ético de una empresa (conocido también como filosofía organizacional en muchos casos). Con base en éste, determina de qué manera se establece la correspondencia de los sistemas de valores personales con los valores organizacionales que se expresan.

Autoevaluación

1. ¿Qué elementos conforman la naturaleza de las personas?

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.
- d) _____.

2. La edad, el sexo, el estado civil, la antigüedad en el puesto y el número de dependientes, son algunas características biográficas consideradas en el estudio del comportamiento organizacional.

Verdadero () Falso ()

3. Kreitner y Kinicki sostienen que “el rendimiento personal depende de una justa combinación de tres elementos...”, éstos son:

- a) Diferencias individuales, personalidad y habilidades.
- b) Habilidad, esfuerzo y destreza.
- c) Destreza, motivación y personalidad.
- d) Habilidades, conducta motivada y valor de la persona.

4. Representa una característica amplia y estable, responsable del rendimiento máximo –opuesto al típico– del individuo, en tareas mentales y físicas:

- a) Destreza.
- b) Personalidad.
- c) Habilidad.
- d) Conducta motivada.

5. Estos mecanismos comprenden todo tipo de razonamiento lógico, procesamiento mental y desarrollo emocional que se lleva a cabo para comprender lo que sucede a nuestro alrededor.

- a) Mecanismos biológicos.
- b) Mecanismos psicológicos.
- c) Mecanismos sociales.
- d) Mecanismos culturales.

6. Al decir que la persona es un ser total, estamos considerándola como un todo
_____.

7. A las bases, reglas y acuerdos no escritos, y que forman parte de los compromisos organizacionales, ya que establecen qué espera la administración del empleado y viceversa, se les denomina:

- a) Sistemas de valores.
- b) Valores.
- c) Actitudes
- d) Contratos psicológicos.

8. Es la suma total de las características en que una persona reacciona e interactúa:

- a) Actitud.
- b) Comportamiento.
- c) Personalidad.
- d) Dignidad humana.

9. ¿Qué variables determinan la conformación de la personalidad?

_____.

10. Es una característica de la personalidad que se refiere al grado en que una persona se acepta a sí misma.

- a) Sitio de control.
- b) Autoestima.
- c) Eficacia.
- d) Creatividad.

11. Son personas que se consideran autónomas y dueñas de su destino, por lo que se responsabilizan de los sucesos que les pasan. Estos individuos ven el control de sus vidas como una fuerza que proviene de su interior.

- a) Internalizadores.
- b) Externalizadores.

- c) Personas con sitio de control externo.
- d) Personas con autoestima baja.

12. ¿Cuáles son y en qué consisten las tres dimensiones de la autoeficacia?

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.

13. “Es un conjunto u organización permanente de creencias referidas a modelos de conducta –o estados finales de existencia– preferibles, clasificados por su importancia relativa”.

- a) Valores.
- b) Sistema de valores.
- c) Ética.
- d) Ética laboral.

14. Escribe tres ejemplos de valores instrumentales y tres ejemplos más de valores terminales:

- a) Valores instrumentales: _____.
- b) Valores terminales: _____.

15. ¿Qué es la ética laboral?

Respuestas a los ejercicios

Ej. 1

1. b)
2. c)
3. Verdadero
4. a) Habilidades intelectuales; b) Habilidades físicas; c) Habilidades para el puesto; d) Habilidades técnicas; e) Habilidades humanas.
5. d)

Ej. 2

1. a) Mecanismos biológicos; b) Mecanismos psicológicos; c) Mecanismos sociales; d) Mecanismos culturales.
2. b)
3. c)
4. d)
5. Respuesta abierta bajo el siguiente criterio: Las personas actúan integralmente y deben ser consideradas y tratadas de esa forma, ya que la interrelación y el equilibrio entre todos los mecanismos con los que cuenta es el factor determinante de su desarrollo y satisfacción personal y profesional.

Ej. 3

1. d)
2. Sostiene que el concepto del valor de las personas tiene que ver con las consecuencias de nuestros actos para con nosotros mismos y para con los demás. Reconoce el aprecio de la dignidad humana y la integridad de cada individuo, ya que cada trabajo, por simple que sea, hace merecedor a quien lo desempeña del respeto y el reconocimiento por sus propias y singulares aspiraciones y habilidades.
3. Psicológico / expectativas / satisfacerlas / expectativas / organización.

Ej. 4

1. a)
2. a) Es un conjunto organizado de características individuales; b) Está organizada en patrones de comportamiento, en mayor o menor grado, observables y mensurables; c) Su desarrollo específico es producto de los ambientes sociales y culturales, amén de la carga biológica que le da origen; d) Posee algunos aspectos observables como las conductas manifiestas ante la autoridad y el liderazgo; e) Consta de características individuales y comunes.
3. e)
d)
b)
4. d)
5. b)

Ej. 5

1. b)
2. Verdadero.
3. c)
4. d)
5. Kreitner sostiene que la conducta ética y la no-ética son el producto de una combinación de influencias a las que se ve expuesto el individuo, y en la que los valores son una parte importante para la definición de la conducta que finalmente éste adoptará, en este caso, en decisiones relativas a la organización.

Respuestas a la autoevaluación

1. a) Diferencias individuales; b) Una persona total; c) Conducta motivada; d) Valor de la persona.
2. Verdadero.
3. b)
4. c)
5. b)
6. Biopsicosociocultural.
7. d)
8. c)
9. Variables hereditarias, variables culturales, variables de clase social, variables de relación familiar y variables situacionales.
10. b)
11. a)
12. a) Magnitud: se refiere al nivel de dificultad que los individuos creen que pueden alcanzar;
b) Fuerza: creencia, fuerte o débil, de que el nivel de dificultad puede ser alcanzado.
c) Generalidad: indica en cuántas situaciones se expresa dicha creencia de la capacidad propia.
13. b)
14. a) Valores instrumentales: responsabilidad, lealtad, honradez, independencia, etcétera.
b) Valores terminales: sentido de realización, felicidad, sabiduría, salvación, etcétera.
15. Son los valores que rigen el comportamiento de una persona dentro de la organización, así como el comportamiento de la organización misma.

Bibliografía

- Davis, Keith / Newstrom, John,
Comportamiento humano en el trabajo,
México, McGraw-Hill, 1997.
- Goleman, Daniel,
La inteligencia emocional en la empresa,
España, Editorial Vergara, 1999.
- Fernández, F. José Luis,
Ética para empresarios y directivos,
Madrid, ESIC, 1996.
- Kreitner, Robert / Kinicki, Angelo,
Comportamiento de las organizaciones,
México, McGraw-Hill, Irwin, 1997.
- Robbins, Stephen P.,
Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica,
México, Prentice-Hall, 1996.
- Rokeach, M.,
The nature of human values,
Nueva York, Free Press, 1973.