Cap 13: Cómo entender el comportamiento individual

ENFOQUE Y OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional (CO) es el estudio de las acciones de las personas en el trabajo. Lo que vemos al analizar una organización son sus aspectos visibles: estrategias, metas, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, relaciones de autoridad formales y cadena de mando. Pero bajo la superficie están otros elementos que los gerentes necesitan entender, elementos que también influyen en la forma en que los empleados se comportan en el trabajo.

ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional se centra en tres áreas importantes. Primero, el CO considera el *comportamiento individual.* Basándose sobre todo en contribuciones por parte de psicólogos, esta área incluye cuestiones como actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. Segundo, el CO se enfoca en el *comportamiento del grupo,* que incluye normas, roles, crecimiento del equipo, liderazgo y conflicto. Por último, el CO también examina los aspectos *organizacionales* que incluyen estructura, cultura y políticas, y prácticas de recursos humanos.

METAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las metas del CO son *explicar, predecir* e *influir* el comportamiento. Los gerentes necesitan tener la capacidad de *explicar* por qué los empleados caen en algunos comportamientos y no en otros, *predecir* cómo responderán los empleados a diversas acciones y decisiones, e *influir* la forma de conducirse de los empleados.

¿Cuáles comportamientos de los empleados nos interesa explicar, predecir e influir?

Se han identificado seis importantes: productividad del empleado, ausentismo, rotación, comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), satisfacción laboral y el mal comportamiento en el lugar de trabajo. La **productividad del empleado** es una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la efectividad. El **ausentismo** es la falta de asistencia al trabajo. Aunque no se puede eliminar el ausentismo en su totalidad, los niveles demasiado elevados tienen un impacto directo e inmediato en el funcionamiento de la organización. La **rotación** es el retiro permanente voluntario o involuntario de una organización. Puede ser un problema porque lleva a un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como en las rupturas laborales. El **comportamiento de ciudadanía organizacional** (CCO) es aquel comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos

formales del empleo pero que promueve el funcionamiento efectivo de la organización. La **satisfacción laboral** se refiere a la actitud general de un empleado hacia su empleo. El **mal comportamiento en el lugar de trabajo** es cualquier comportamiento intencional del empleado que sea potencialmente dañino para la organización o para las personas de la organización.

ACTITUDES Y DESEMPEÑO LABORAL

Las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan lo que siente un individuo en relación a algo. Una actitud se compone de tres elementos: conocimiento, afecto y comportamiento. El **componente cognoscitivo** de una actitud se refiere a las creencias, opiniones, conocimiento o información con que cuenta una persona. El **componente afectivo** de una actitud es la parte emocional o sentimental de una actitud. El **componente de comportamiento** de una actitud se refiere a una intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo.

Naturalmente, los gerentes no tienen interés en todas y cada una de las actitudes de un empleado. En particular les interesan las actitudes relacionadas con el trabajo. Las tres más conocidas son la satisfacción laboral, la participación en el trabajo y el compromiso organizacional. Un nuevo concepto que también está despertando un amplio interés es el compromiso del empleado.

SATISFACCiÓN LABORAL

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral.

¿Qué tan satisfechos están los empleados? Por lo general, los empleos que más pagan requieren habilidades más avanzadas, conllevan mayores responsabilidades, son más estimulantes e implican más retos, y permiten que los trabajadores tengan mayor control. Es probable que los reportes de mayor satisfacción laboral entre los niveles de mejor sueldo reflejen esos factores en vez del salario.

Satisfacción y productividad. La correlación entre satisfacción y productividad es bastante fuerte. También, las organizaciones con el mayor número de empleados satisfechos tienden a ser más efectivas que las organizaciones con el menor número de empleados satisfechos.

Satisfacción y ausentismo. Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo que los empleados insatisfechos, pero la correlación no es sólida.

Satisfacción y rotación. Los empleados satisfechos tienen niveles menores de rotación, mientras que los empleados insatisfechos tienen niveles más elevados de rotación. El nivel de satisfacción es menos importante a la hora de predecir la rotación de los empleados destacados, ya que la organización normalmente hace todo lo posible por conservarlos.

**Satisfacción laboral y satisfacción del cliente.** Los empleados satisfechos aumentan la satisfacción

y la lealtad del cliente. Los empleados satisfechos tienden a ser más amigables, alegres y receptivos, cualidades que los clientes aprecian. No obstante, la relación también parece darse, al contrario: los clientes insatisfechos pueden incrementar la insatisfacción laboral de un empleado.

**Satisfacción laboral y CCO.** Los empleados satisfechos serían quienes hablaran positivamente de una compañía, ayudaran a otros y sobrepasaran las expectativas normales de su trabajo.

Satisfacción laboral *y* mal comportamiento en el trabajo. Cuando los empleados no están satisfechos con sus empleos, responden de alguna manera. Si los gerentes quieren controlar las consecuencias indeseables de la insatisfacción laboral, deben atacar el problema (insatisfacción laboral) en vez de tratar de controlar las diferentes respuestas de los empleados.

PARTICIPACiÓN EN EL TRABAJO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía. Los empleados con un nivel alto de participación en el trabajo se identifican y ocupan del tipo de trabajo que llevan a cabo.

El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización

en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización. Mientras que la participación en el trabajo significa identificarse con su empleo, el compromiso organizacional significa identificarse con su organización empleadora.

Aunque el compromiso de *un empleado hacia una organización* puede no ser tan importante como lo fue alguna vez, las investigaciones sobre el apoyo organizacional percibido, la creencia general de los empleados de que su compañía valora su contribución y se preocupa por su bienestar, muestran que el compromiso de *la organización hacia un empleado* puede ser benéfico. Los niveles altos de apoyo organizacional percibido llevan a un incremento en la satisfacción laboral y a una menor rotación.

COMPROMISO DEL EMPLEADO

Los gerentes quieren que sus empleados estén conectados con, satisfechos con y entusiastas sobre sus trabajos. Este concepto se conoce como compromiso del empleado. Existen beneficios que resultan de contar con empleados altamente comprometidos. Primero, este tipo de los empleados tienen 2 y media veces más probabilidades de sobresalir que sus compañeros menos comprometidos. Además, las compañías con empleados altamente comprometidos tienen índices de retención más altos, lo que les ayuda a mantener los costos de reclutamiento y capacitación bajos. Ambos resultados: mejor desempeño y costos más bajos, contribuyen a un desempeño financiero superior.

TEORíA DE LA DISONANCIA COGNOSCITIVA

La teoría de la disonancia cognoscitiva explica la relación entre actitudes y comportamiento. La disonancia cognoscitiva es cualquier incompatibilidad o incongruencia entre las actitudes o entre el comportamiento y las actitudes. La teoría argumenta que la incongruencia es molesta y que los individuos hacen intentos por reducir la molestia y, por ende, la disonancia.

¿Cómo manejan las personas la disonancia cognoscitiva? La teoría propone que la fuerza con que intentamos reducir la disonancia está determinada por tres factores: (1) la *importancia* de los factores que crean la disonancia, (2) el grado de *influencia* que el individuo cree que tiene sobre esos factores, y (3) las *recompensas* que pueden estar implicadas en la disonancia.

Si los factores que causan la disonancia no son particularmente importantes, la presión para corregir la disonancia será menor. Sin embargo, si dichos factores son importantes, las personas pueden cambiar su comportamiento, concluir que el comportamiento disonante no es tan importante, cambiar su actitud o identificar los factores compatibles que sean mayores que los disonantes.

Por último, las recompensas influyen el grado en que los individuos están motivados a reducir la disonancia. La combinación de alta disonancia y altas recompensas tiende a reducir el desasosiego y motiva a las personas a creer que hay congruencia.

ENCUESTAS DE ACTITUD

Las encuestas de actitud presentan a los empleados una serie de enunciados o preguntas relacionadas a cómo se sienten sobre sus trabajos, grupos de trabajo, supervisores o la organización. Idealmente, los conceptos están diseñados para obtener la información específica que los gerentes desean.

Encuestar regularmente las actitudes de los empleados provee a los gerentes con retroalimentación valiosa sobre la manera en que los empleados perciben sus condiciones de empleo. Las políticas y prácticas que los gerentes ven como objetivas y justas pueden no ser vistas de la misma manera por los empleados. El uso regular de las encuestas de actitud puede alertar oportunamente a los gerentes sobre los problemas potenciales y las intenciones de los empleados para que se puedan tomar acciones que prevengan repercusiones

IMPLICACIONES PARA LOS GERENTES

Los gerentes deben interesarse por las actitudes de sus empleados ya que éstas influyen en su comportamiento. Los empleados satisfechos y comprometidos, por decir algo, tienen índices por debajo del promedio de rotación y ausentismo. Si los gerentes desean mantener las renuncias y el ausentismo en un nivel bajo, especialmente entre sus empleados más productivos, tomarán acciones que generen actitudes positivas hacia el trabajo. Los empleados satisfechos también se desempeñan mejor en el trabajo. Los gerentes también deben encuestar a los empleados sobre sus actitudes. Por último, los gerentes deben saber que los empleados tratarán de reducir la disonancia. Si se les solicita hacer algo que para ellos sea incongruente o que se contraponga a sus actitudes, los gerentes deben recordar que la presión para reducir la disonancia no es tan fuerte cuando el empleado percibe que la disonancia fue impuesta externamente y es incontrolable.

PERSONALIDAD

La personalidad de un individuo es una combinación única de patrones emocionales, de pensamiento y conductuales, que afectan la manera en que una persona reacciona a situaciones e interactúa con otros. La personalidad se describe más bien en términos de rasgos medibles que demuestra una persona.

**MBTI**

Uno de los enfoques más empleados para la clasificación de los rasgos de la personalidad es el MBTI®. Esta evaluación de personalidad consta de más de 100 preguntas que se relacionan con la manera en que las personas actúan o sienten en diferentes situaciones. La forma en que responda a estas preguntas le colocará en uno u otro extremo de cuatro dimensiones:

1.*Interacción social: extrovertido o introvertido (E 0 1).* Un extrovertido es aquel que es abierto, dominante y a menudo agresivo, y que desea cambiar al mundo. Un individuo tímido y retraído y que se enfoca en entender al mundo, se describe como un introvertido.

*2. Preferencia para reunir datos: racional o intuitivo (S o N, por sus siglas en inglés).* Al tipo sensato, racional, le desagradan los problemas nuevos a menos que haya formas estándar de resolverlos; prefiere una rutina establecida y tiene una gran necesidad de finalizar cosas; muestra paciencia con los detalles rutinarios, y tiende a ser bueno en cuanto a trabajo de precisión. Por otra parte, el tipo intuitivo es aquel que gusta de resolver problemas nuevos, le desagrada hacer lo mismo una y otra vez, saca conclusiones, es impaciente con los detalles rutinarios y le disgusta consumir tiempo en la precisión.

*3. Preferencia para tomar decisiones: sensible o pensante (F o* T, *por sus siglas en inglés).* Los individuos del tipo sensible están al tanto de las demás personas y sus sentimientos; les gusta la armonía; necesitan de elogios ocasionales; les disgusta decir cosas desagradables a otras personas, son comprensivos y se relacionan bien con la mayoría de las personas. Los del tipo pensante son indiferentes y no les conciernen los sentimientos de los demás; les gusta el análisis y poner las cosas en un orden lógico; son capaces de reprender a las personas y despedirlos cuando es necesario; pueden parecer duros de corazón, y tienden a relacionarse bien solamente con personas de otros tipos pensantes.

*4. Estilo de toma de decisiones: perceptivo o crítico (P o], por sus siglas en inglés).* Las personas del tipo perceptivo son curiosas, espontáneas, flexibles, adaptables y tolerantes. Se enfocan en comenzar una tarea, posponen decisiones y quieren saber todo sobre dicha tarea antes de comenzarla. Los individuos críticos son bue nos planeadores, decididos, resueltos y exigentes. Se abocan a terminar una tarea, toman decisiones rápidamente y sólo quieren saber lo necesario para realizar dicha tarea.

¿Cómo podría el MBTI® ayudar a los gerentes? Sus partidarios creen que es importante conocer estos tipos de personalidad ya que influyen en la forma de interactuar de las personas y solucionar los problemas.

EL MODELO DE LOS CINCO GRANDES

En años recientes, las investigaciones han mostrado que hay cinco dimensiones básicas de la personalidad sobre todas las demás y engloban la mayoría de las variantes importantes de la personalidad humana. Los cinco rasgos de la personalidad en el modelo de los cinco grandes son:

*l. Extroversión.* El grado en que alguien es sociable, conversador y firme

*2. Amabilidad.* El grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.

*3. Escrupulosidad.* El grado en que alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.

*4. Estabilidad emocional.* El grado en que alguien es tranquilo, entusiasta y seguro (positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo).

*5. Apertura a la experiencia.* El grado en que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.

El modelo de los cinco grandes proporciona más que un esquema de personalidades.

MÁS ELEMENTOS SOBRE LA PERSONALIDAD

Aunque los rasgos en el modelo de los cinco grandes son altamente relevantes para comprender el comportamiento, no son las únicas características que pueden describir la personalidad de una persona. Existen otros cinco rasgos de personalidad que son poderosos vaticinadores del comportamiento en las organizaciones:

1. *Locus de control.* El locus de control en el primer caso es *interno;* estas personas creen que controlan su propio destino. El locus de control en el segundo caso es *externo;* estas personas creen que su vida la controlan fuerzas externas.
2. *Maquiavelismo.* Un individuo con un alto grado de maquiavelismo es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que el fin justifica los medios.

*3. Autoestima.* Las personas difieren en cuanto al grado de aceptación o no aceptación de sí mismas, un rasgo llamado autoestima. El descubrimiento más común acerca de la autoestima es que las personas con baja autoestima son más susceptibles a la influencia externa que las personas con alta autoestima. Diversos estudios confirman que las personas con alta autoestima están más satisfechas con sus empleos que las personas de baja autoestima.

*4. Autovigilancia.* El concepto de autovigilancia se refiere a la habilidad de una persona para ajustar su comportamiento a los factores situacionales externos. Los individuos que tienen un nivel alto de autovigilancia muestran una adaptabilidad considerable para ajustar su comportamiento.

*5. Toma de riesgos.* Las personas difieren en su disposición a tomar riesgos. Se ha demostrado que las diferencias en la propensión a asumir o evitar el riesgo afectan el tiempo que tardan los gerentes en tomar decisiones y la cantidad de información que requieren antes de hacer su elección.

Otros rasgos de la personalidad. Otro rasgo interesante que ha sido bastante estudiado es la personalidad proactiva, la cual describe a las personas que identifican las oportunidades, muestran iniciativa, toman acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio importante. No es de sorprender que los estudios muestren que los proactivos muestran muchos comportamientos deseables que las organizaciones quieren.

TIPOS DE PERSONALIDAD EN LAS DIFERENTES CULTURAS

Los cinco factores de la personalidad estudiados en el modelo de los cinco grandes aparecen casi en todos los estudios transculturales. La cultura de un país influye en las características *dominantes* de su gente. Podemos ver este efecto de la cultura nacional al estudiar uno de los rasgos de personalidad que hemos analizado: locus de control. Las culturas nacionales difieren en cuanto al grado en que las personas creen que controlan su ambiente. Los rasgos de personalidad influyen en el comportamiento de los empleados. Para los gerentes globales, entender la manera en que difieren los rasgos de la personalidad adquiere mayor importancia cuando se ven desde la perspectiva de la cultura nacional.

LAS EMOCIONES Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Las emociones son sentimientos intensos que están dirigidos a alguien o a algo. Se enfocan en el objeto; es decir, las emociones son reacciones ante un objeto. Todos los días los empleados traen consigo al trabajo un componente emocional, los gerentes necesitan entender el rol que juegan las emociones en el comportamiento de los empleados. ¿Cuántas emociones existen? Aunque podría quizá nombrar varias docenas, los estudios han identificado seis emociones universales: ira, miedo, tristeza, felicidad, disgusto y sorpresa.

La gente responde de manera distinta a estímulos emocionales idénticos. En algunos casos, esto se puede atribuir a la personalidad de un individuo ya que las personas pueden variar su habilidad para expresar emociones.

Una parte de la investigación sobre las emociones que nos proporciona datos interesantes sobre la personalidad es la inteligencia emocional (lE), que es la capacidad de notar y manejar las manifestaciones y la información emocional. Se compone de cinco dimensiones:

*1. Autoconciencia.* La capacidad de estar conscientes de lo que sentimos.

*2. Autocontrol.* La capacidad de manejar nuestras propias emociones e impulsos.

*3. Automotivación.* La capacidad de persistir ante los obstáculos y fracasos.

*4. Empatía.* La capacidad de sentir lo que otros sienten.

*5. Habilidades sociales.* La habilidad de manejar las emociones de otros.

Se ha demostrado que la lE se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral en todos los niveles. Algo que podemos concluir respecto de la lE es que parece ser relevante en cuanto al éxito en trabajos en los que se exige un alto grado de interacción social.

IMPLICACIONES PARA LOS GERENTES

La mejor teoría de adecuación personalidad-trabajo documentada la desarrolló el psicólogo John Holland. Su teoría declara que la satisfacción de un empleado con su trabajo, así como su probabilidad de dejar ese empleo, dependen del grado en que la personalidad del individuo se ajuste al ambiente laboral. La teoría de Holland propone que la satisfacción es mayor y la rotación menor cuando personalidad y ocupación son compatibles. Los individuos sociales deben estar en los trabajos de "gente", y así sucesivamente. Los puntos clave de esta teoría son que (1) parece que existen diferencias intrínsecas en la personalidad entre los individuos, (2) hay diferentes tipos de trabajo y (3) las personas en ambientes laborales compatibles con su tipo de personalidad debieran estar más satisfechas y me nos propensas a renunciar voluntariamente que las que se encuentran en trabajos incongruentes. Además, existen otros beneficios al entender la personalidad. Reconocer que las personas ven la solución de problemas, la toma de decisiones y las interacciones laborales de forma distinta, ayuda al gerente a entender mejor por qué a cierto empleado le molesta tomar decisiones apresuradas mientras que otro insiste en reunir la mayor información posible antes de atacar el problema. Por último, ser un gerente exitoso y lograr metas significa trabajar bien con otros dentro y fuera de la organización. Para trabajar efectivamente juntos, las personas necesitan entenderse. Esta comprensión se da, al menos en parte, por la apreciación de los rasgos de personalidad y las emociones.

PERCEPCiÓN

La percepción es un proceso mediante el cual damos significado a nuestro entorno al organizar e interpretar impresiones sensoriales. La investigación sobre la percepción arroja de manera constante datos que demuestran que los individuos pueden ver lo mismo, pero percibirlo de manera distinta.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCiÓN

Hay una serie de factores que moldean y a veces distorsionan la percepción. Estos factores se encuentran en la *persona que percibe,* en el *objetivo* o en la *situación* en que ocurre la percepción.

Cuando una persona ve un objeto e intenta interpretar lo que ve, las características personales del individuo influyen en la interpretación de manera importante. Estas características personales incluyen actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias o expectativas.

Las características del objeto que se está observando también pueden afectar lo que se percibe. La relación de un objetivo con sus antecedentes también influye en la percepción, así como nuestra tendencia a agrupar las cosas parecidas en una misma categoría. Por último, el contexto en que vemos los objetos o acontecimientos también es importante.

TEORíA DE LA ATRIBUCiÓN

La teoría de la atribución se desarrolló para explicar cómo juzgamos a las personas de formas distintas, dependiendo de qué significado le atribuimos a cierto comportamiento. De hecho, la teoría sugiere que cuando observamos el comportamiento de un individuo tratamos de determinar si fue causado interna o externamente. Los comportamientos causados de manera interna son aquellos que se cree están bajo el control del individuo. Los causados externamente resultan de los factores exteriores; es decir, la persona es forzada a mostrar ese comportamiento debido a la situación, Pero esa resolución depende de tres factores: distintividad, consenso y consistencia.

La *distintividad* se refiere a los diferentes comportamientos que manifiesta un individuo en situaciones distintas. Si todos responden de la misma manera a una situación similar, podemos decir que el comportamiento da un *consenso.* Por último, un observador busca la *consistencia* en las acciones de una persona. Cuanto más constante sea el comportamiento, más se inclinará el observador por atribuirlo a causas internas.

Un descubrimiento interesante de la teoría de la atribución es que los errores o sesgos distorsionan nuestras atribuciones. Cuando emitimos juicios sobre el comportamiento de otras personas, tenemos la tendencia de subestimar la influencia de factores externos y sobreestimar la influencia de factores internos o personales. Esta tendencia se conoce como el error de atribución fundamental. Hay también una tendencia a atribuir nuestros propios éxitos a factores internos como la habilidad o el esfuerzo, y a ver como causa de nuestro fracaso personal a factores externos, como la suerte. Esta tendencia se llama sesgo en beneficio propio e indica que los empleados distorsionan la retroalimentación que se les da en sus evaluaciones de desempeño, dependiendo de si es positiva o negativa.

PROCEDIMIENTOS PARA JUZGAR A LOS DEMÁS

Percibir e interpretar el comportamiento de la gente representa mucho trabajo, por lo que utilizamos procedimientos que permitan hacer la tarea más manejable. Es fácil juzgar a los demás si suponemos que son parecidos a nosotros. En la similitud asumida, o el efecto "como yo", la percepción del observador sobre los demás se ve más influida por las características propias del observador que por las de la persona observada. Cuando juzgamos a alguien en base a nuestra percepción de un grupo al que esa persona pertenece, estamos utilizando el procedimiento conocido como estereotipar. Cuando nos formamos una impresión general acerca de una persona en base a una sola característica, como la inteligencia, la sociabilidad o la apariencia, nos estamos dejando influir por el efecto de halo.

IMPLICACIONES PARA LOS GERENTES

Los gerentes necesitan reconocer que los empleados reaccionan a las percepciones, no a la realidad. Los empleados organizan e interpretan lo que ven, por lo que siempre existe un potencial para la distorsión de la percepción.

APRENDIZAJE

Es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, que se da como resultado de una experiencia. Hay dos teorías del aprendizaje que nos ayudan a entender cómo y por qué se da el comportamiento individual: el condicionamiento operante y el aprendizaje social.

CONDICIONAMIENTO OPERANTE

El condicionamiento operante sostiene que el comportamiento está relacionado a sus consecuencias. Las personas aprenden a comportarse para obtener lo que desean o evitar lo que no desean. El comportamiento operante es un comportamiento voluntario o aprendido, no un comportamiento reflexivo e innato. La tendencia a repetir el comportamiento aprendido tiene que ver con el refuerzo o la falta de refuerzo que se da a causa del comportamiento. El refuerzo fortalece un comportamiento e incrementa la probabilidad de que éste se repita. La falta de refuerzo debilita un comportamiento y reduce la probabilidad de que se repita.

APRENDIZAJE SOCIAL

Esta perspectiva de que podemos aprender tanto por la observación, como por la experiencia directa se conoce como teoría del aprendizaje social.

La influencia de otros es fundamental para la visión del aprendizaje social. Qué tanto influyen estos modelos sobre un individuo, se determina mediante cuatro procesos:

*l. Procesos de atención.* Las personas aprenden de un modelo sólo cuando reconocen y ponen atención a sus características más sobresalientes

*2. Procesos de retención.* La influencia de un modelo dependerá de qué tan bien recuerda el individuo la acción del modelo, incluso después de que el modelo ya no esté.

*3. Procesos de reproducción motora.* Después de que una persona ha visto el nuevo comportamiento del modelo, la observación se puede convertir en acción. Entonces, este proceso demuestra que en realidad el individuo puede llevar a cabo las actividades del modelo.

*4. Procesos de refuerzo.* Los individuos se sentirán motivados a exhibir el comportamiento del modelo si se les proporcionan incentivos o recompensas.

MOLDEADO: UNA HERRAMIENTA GERENCIAL

A menudo los gerentes intentan "moldear~ a los individuos guiando su aprendizaje en etapas graduadas. Esto se conoce como moldear el comportamiento.

Existen cuatro formas de moldear el comportamiento: refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo y extinción. Un comportamiento seguido de algo placentero, como elogiar a un empleado por hacer un buen trabajo, se llama *refuerzo positivo.* El refuerzo positivo incrementa la probabilidad de que el comportamiento deseado se repita. Recompensar una respuesta mediante la eliminación o el retiro de algo desagradable es un *refuerzo negativo.* Por otra parte, el *castigo* penaliza el comportamiento indeseable y lo elimina. Por último, eliminar cualquier refuerzo que mantenga el comportamiento se conoce como *extinción.*

Tanto el refuerzo positivo como el negativo dan como resultado el aprendizaje. Fortalecen el comportamiento deseado, e incrementan la probabilidad de que el comportamiento deseado se repita. Tanto el castigo como la extinción también dan como resultado el aprendizaje, pero mediante el debilitamiento de un comportamiento indeseable y la disminución de su frecuencia.

SITUACiÓN ACTUAL DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

MANEJO DE LAS DIFERENCIAS GENERACIONALES

**Exactamente. ¿quiénes son la generación Y?** Los Gen Yers (como se les llama en inglés) han crecido con un sorprendente cúmulo de experiencias y oportunidades. Y quieren que su vida laboral les provea eso también.

**Manejo de los desafíos gerenciales.** Dirigir a trabajadores de la generación Y presenta más retos únicos. Pueden surgir conflictos y resentimiento sobre asuntos como la apariencia, la tecnología y el estilo gerencial.

Los empleados de la generación Y tienen mucho que ofrecer a las organizaciones en cuanto a su conocimiento, pasión y habilidades. No obstante, los gerentes tienen que reconocer y entender los comportamientos de este grupo para poder crear un ambiente en el cual se pueda llevar a cabo el trabajo de manera eficiente, efectiva y sin conflictos perjudiciales.

MANEJO DEL COMPORTAMIENTO NEGATIVO EN EL LUGAR DE TRABAJO

Pretender que el comportamiento negativo no existe, o ignorarlo, solamente confundirá a los empleados sobre lo que es comportamiento aceptable. Aunque los investigadores siguen debatiendo sobre las acciones preventivas o de respuesta ante los comportamientos negativos, en realidad ambas se necesitan.

Prevenir los comportamientos negativos al seleccionar cuidadosamente a los empleados potenciales y analizarlos respecto de ciertos rasgos de personalidad, así responder inmediata y decididamente a los comportamientos negativos, puede ser el camino hacia el manejo de este tipo de comportamientos en el lugar de trabajo. Pero también es importante poner atención a las actitudes de los empleados, ya que la negatividad saldrá a la luz ahí también.