



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMINO

# CAMBIO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

# CAMBIO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

## CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre internamente y externamente, mediante el aprendizaje. Es un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. La **Figura 1** muestra aspectos relevantes que se consideran en un cambio de organización.



**Figura 1.** Cambio organizacional.  
**Fuente.** Elaboración propia.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## FUERZAS A FAVOR DEL CAMBIO Y EL PROCESO DEL CAMBIO

Los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías son solo tres de los muchos factores que han presionado el cambio en las organizaciones y los procesos de renovación. Dicho cambio y renovación se basan en la innovación permanente y son ahora una constante empresarial.

La vida de las corporaciones es un mar de cambios en el que algunas veces hay grandes mareas y otras veces hay calma, pero siempre hay oleaje. Día a día las empresas

enfrentan nuevos retos, ya sea una organización consolidada o una pequeña empresa que apenas está empezando siempre se presentan cuestiones nuevas que inciden en su comportamiento y en su desempeño.

**LA GESTIÓN DEL CAMBIO NO CONSISTE EN IMPLANTAR NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN QUE A LA POSTRE RESULTAN SER SOLAMENTE TEORÍAS PASAJERAS, MÁS BIEN CONSISTE EN APROVECHAR LOS CAMBIOS DEL ENTORNO EMPRESARIAL PARA EL BIEN DE LA FIRMA**

En estos tiempos de cambios rápidos, los nuevos desafíos atentan seria-

mente sobre la supervivencia de las organizaciones, nuevos competidores externos, movilización de capitales, dificultad para retener al talento humano y tecnologías cambiantes son elementos que obligan a las personas que llevan las riendas de las firmas a estar preparadas para el cambio y no solo a eso sino a tener la habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua.

La gestión del cambio no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que a la postre resultan ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma. Por ello, las compañías no solo deben ser flexibles, sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia.



Indistintamente del momento en que se aplique la palabra cambio o la disciplina a la que se esté haciendo referencia, el mensaje siempre denota la transición que ocurre de un estado en el que se está, a otro que se desea llegar.

En términos propios a la naturaleza de la administración, hablar de cambio es una constante. Las organizaciones, atentas a los intereses de sus clientes y del entorno, operan en sistémicos intentos por estar diseñando cambios a fin de alcanzar sus metas y ser competitivos según el ambiente externo que enfrenten. Los administradores son responsables de tomar decisiones diariamente, que conduzcan a mejorar los sistemas y los resultados.

Los cambios se realizan por muchas razones, pero los ejecutivos responsables de ellos necesitan planearlos porque involucran en forma integral a toda la organización o a una gran parte de ella.

El ritmo actual en que se mueven la política, la economía, y el desarrollo de los pueblos, evita que se deje de estar alerta. Por ello al establecer estrategias y producir cambios prediseñados deben respetarse algunas consideraciones:

La persona sobre la que recae la responsabilidad de administrar el cambio.

- El tipo de organización o departamento.
- Tener la visión del estado que se desea alcanzar.

Tomar decisiones de cambio en la organización, sin previo análisis de la necesidad, implica generar esfuerzos y recursos innecesarios, tiende a confundir a los participantes logrando estrés laboral perjudicial a las partes. El camino y dirección deben estar claramente definidos.

Lo dicho anteriormente deja ver la importancia del perfil de la persona sobre la que recae el cambio. Se requiere de algo más que planificarlo, debe ser una persona con empatía, capaz de desarrollar acciones y actitudes por parte de los colaboradores en la atención de diversos aspectos internos y externos, puede ser además una persona que pertenezca a la organización o bien, un tercero contratado.

## FUERZAS A FAVOR DEL CAMBIO Y EL PROCESO DE CAMBIO

Los cambios pueden ser muchos, no obstante, la organización debe especificar aquellos que sean convenientes al sistema, metas y objetivos deseables y convenientes de alcanzar; deben ser planeados. Algunos de esos cambios se pueden enumerar:

**PROCESO DE CAMBIO: LAS EMPRESAS SE ENFRENTAN AL CAMBIO PORQUE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS GENERAN LA NECESIDAD DE CAMBIAR.**

### DEFINICIÓN DEL CAMBIO

En sentido amplio, aplicamos el verbo "cambiar" a modo de algo

que se transforma, sustituye su estado presente en otro diferente, bien sea que suceda en forma lenta o abrupta; abarca desde un pensamiento hasta una acción.

Si el cambio es situacional, es decir, dependiente de la situación, las personas deben superar psicológicamente aquello que se está cambiando. Regularmente, este período es un poco más lento que el cambio mismo. Estas condiciones se dan siempre, es donde las capacidades de liderazgo de la dirección deben salir a flote, manejar los cambios de forma inteligente pues siempre será que los cambios se apliquen y que en forma paralela se maneje la transición.

Si no fuera por el cambio, el trabajo de un gerente sería sencillo. La planeación sería escueta, pues el futuro igual al presente. Las organizaciones presentan cambios porque elementos externos e internos generan la necesidad de cambiar.

Las características del cambio son:

- Constante aunque varía el grado de dirección.
- Produce incertidumbre aunque no es completamente predecible.
- Crea amenazas y oportunidades.

Las fuerzas que promueven el cambio son:

### **1. Externas**

- Cambios en las necesidades y gustos del cliente.
- Nuevas leyes de gobierno.
- Cambios en la tecnología.
- Cambios económicos.

### **2. Internas**

- Nuevas estrategias organizacionales.
- Cambios en la composición en las fuerzas de trabajo.
- Equipo de trabajo nuevo.
- Cambios en las actitudes de los colaboradores.

Regularmente, hay una reacción que se ha concentrado en cuatro etapas para quienes deben dirigir o aplican cambios, se mencionarán a continuación con el fin de reflexionar en ellos y prepararse a manejarlos. Las etapas son:

- Consternación.
- Enojo.
- Aceptación.
- Reflexión.

Parte de la dinámica de las organizaciones es el cambio, y suele sorprendernos, porque es inesperada; con ello la implicación no necesariamente debe ser negativa, pero en todo caso, causa consternación.

- **Enojo:** hay muchas formas de reaccionar ante la consternación, alguna se puede traducir en enfado, los estudios han demostrado que varias son las causas de esta reacción: agotamiento, estrés, ansiedad e inseguridad. Todas ellas propias de la sensación de impotencia, quizá porque su percepción hace ver a la persona que la decisión tomada para el cambio fue incorrecto. El enojo dice mucho de la capacidad de comprensión de la realidad de quién lo manifiesta. Hay enojos breves y otros un poco más extensos, lo que los hace graves; son puntos donde se demanda la actitud de la gerencia para manejar la situación.
- **Aceptación:** transcurridos unos días, el enojo tiende a bajar un poco, sobre todo porque inicia el proceso de aceptación. Este paso es el introductorio a la comprensión para dar continuidad al cambio implementado y entiéndase que aceptación no es resignación, es ver las cosas desde un punto de vista racional.
- **Reflexión:** dando por aceptada una situación se llega a comprender su origen, necesidad y consecuencia. Superadas las etapas anteriores, la racionalidad gana terreno, se establece la actitud de conciliar con el cambio y se procede a actuar, finalmente esto da ventaja al cambio dispuesto para implementarse.



## TÉCNICAS PARA ADMINISTRAR EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN

Agentes de cambio son aquellas personas que actúan como catalizadores y dirigen los procesos de cambio. Por ejemplo el gerente de cambio y el empresario como agente de cambio.

El cambio va más allá de una reacción de las que fueron analizadas en las líneas superiores, está marcada por una serie de principios, definirlos permite reconocerlos de modo que se consideren y puedan ser manejados por la alta administración. Hay diferentes vías para administrar el cambio, dependerá de la organización, la oportunidad y la pericia de aquel que tiene la responsabilidad de implementarlo:

- Dirigir sistemáticamente el lado humano.
- Empezar por la cima.
- Involucrar a todos los niveles.
- Evaluar el terreno.
- Hacer el caso formal.
- Crear propiedad.
- Comunicar el mensaje.
- Dirigir la cultura.
- Prepararse para lo inesperado.
- Hablar con los empleados.



**COMUNICAR UN MENSAJE DE CAMBIO DEBE LLEVAR EL CUIDADO DEL MOMENTO EN QUE SE REALIZA, EN EL TIEMPO ADECUADO, LA CORRECTA INFORMACIÓN; ESE ES EL VALOR DE LA OPORTUNIDAD.**

**Dirigir sistemáticamente el lado humano.** Los primeros que deben comprender el valor y la necesidad de realizar cambios son los integrantes de la administración superior. De esta forma, se puede garantizar que el planteamiento para la comunicación institucional será parte de un plan de trabajo de la organización.

**Empezar por la cima.** Es así como los líderes de un grupo deben ser los que en primera instancia asuman el cambio y transmitan a los demás la mejor actitud para realizarlo.

**Involucrar a todos los niveles.** En una escala de responsabilidades para el cambio, los líderes son los primeros sobre los que recae dicho peso, sin el ejemplo, la implementación pierde el rumbo, la dirección y la debida alineación.

**Evaluar el terreno.** Como todo ejercicio de mejora, el primer paso a darse es diagnosticar las condiciones del ambiente: los objetivos de lo que se desea hacer, qué tipo de resistencia puede presentarse, la actitud de los involucrados, potencialidades y habilidades, focalización de los puntos fuertes y débiles. Antes de esto, es poco recomendable proceder con procesos de cambio.

**Hacer el caso formal.** Formalizar el proceso de cambio adelanta seguridad en el seguimiento de los pasos a seguir para la debida implementación de un cambio. Se puede hacer con la correcta y previa información de modo que los demás involucrados sientan confianza en la necesidad del cambio y la procedente realización, al parecer es la mejor articulación de los pasos.

**Crear propiedad.** La dirección, llamada en primer orden a aceptar los cambios, ha de dirigir las etapas transitorias de un paso a otro reforzando con planes de recompensas y algunos incentivos; los cuales igualmente dependerán de las circunstancias de la empresa. Manteniendo esa posición, los resultados son la integración y la alineación, fuerza necesaria para la línea de dirección del cambio.

**Comunicar el mensaje.** Comunicar un mensaje de cambio debe llevar el cuidado del momento en que se realiza, en el tiempo adecuado, la correcta información; ese es el valor de la oportunidad.

**Dirigir la cultura.** Una vez que se ha llegado a feliz término de un cambio, ya se ha involucrado dentro de la cultura organizacional y se ha creado una nueva cultura. En otros casos, se mezcla la nueva con una que estuviese de previo o se refuerza aquella que resulta ser conveniente a la organización.

**Prepararse para lo inesperado.** Si un cambio superó las etapas de su proceso de implementación, procede cuidar mantenerlo a través de dosis de revaloración, sobre todo cuando el cambio es de alta conveniencia a los intereses de la organización. Este mantenimiento debe venir de los líderes.

**Hablar con los colaboradores.** La expectativa desde el punto de vista de los colaboradores es un factor que solamente puede combatirse con información, mantenerlos a la expectativa tiende a confundirlos y a perder la dirección. Es importante resaltar que los cambios son institucionales, lo que les da integración. Pero para lograr esto debe tenerse presente que el cambio también es personal, es por ello que debe manejarse con una influencia tal que permita a los colaboradores asimilarlos como algo personal. Esta información se logra dando a conocer las implicaciones del cambio en su presente y futuro, el valor para cada uno y aclarando el aporte que pueden ofrecer.

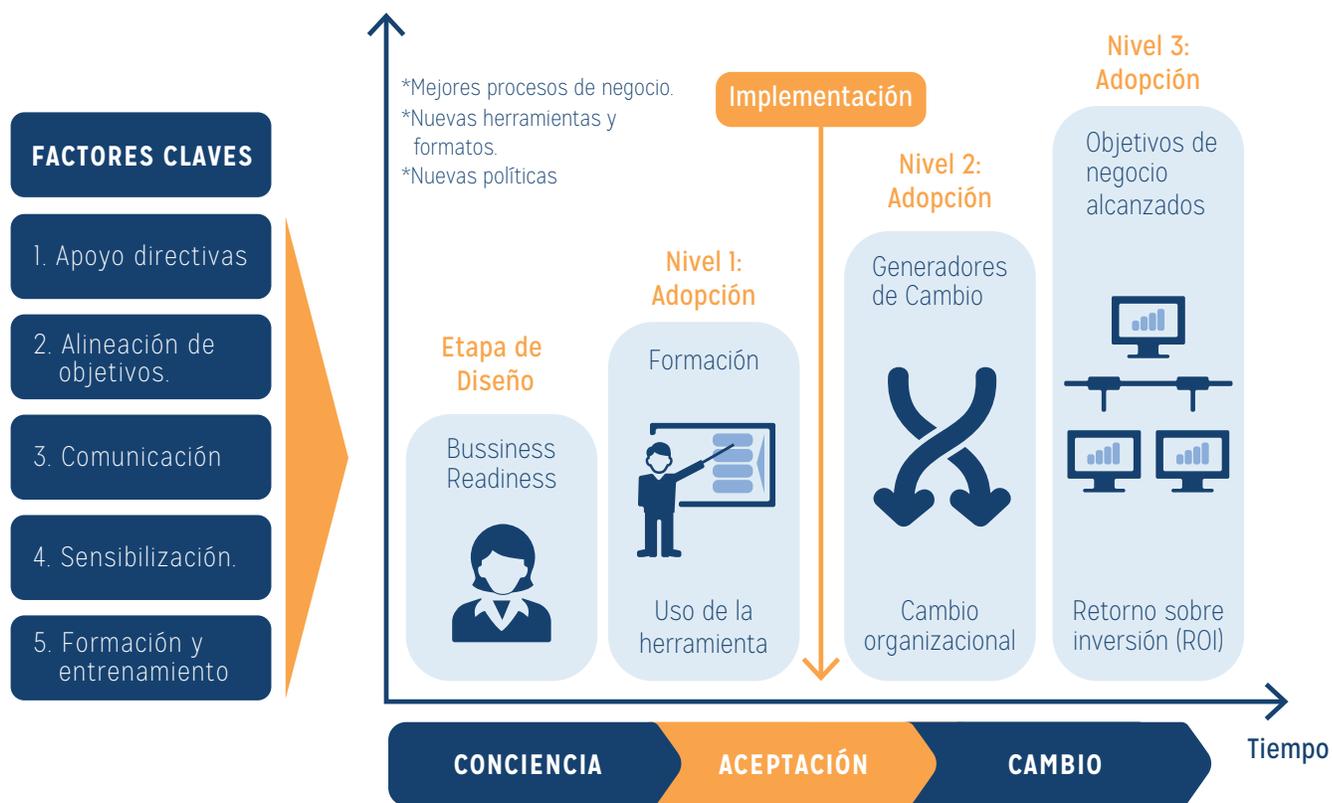


## TÉCNICAS PARA ADMINISTRAR EL CAMBIO

Si se desea una organización además de eficiente, eficaz, el camino a seguir es mediante culturas organizacionales lo bastante flexibles; se parte de ahí para alcanzar la innovación con que se vencen y establecen los cambios organizacionales propios del actual remolino de sucesos a nivel mundial. La velocidad del entorno no debe confundir al responsable de los cambios, éstos no son un azar, deben estar debidamente planificados. Tanto los agentes exógenos como endógenos son fuerzas generativas en la necesidad de los cambios, requieren una respuesta que lleva a la administración a sostener la actitud conveniente en el desarrollo e implementación de cambios.

La **Figura 2** muestra gráficamente el proceso de cambio.

### PROCESO DE CAMBIO



**Figura 2.** Proceso de adopción del cambio

**Fuente.** Enfocus. 2016. Proceso de cambio [17 de diciembre 2016] Recuperado de [www.en-focus.com](http://www.en-focus.com)

La forma como las empresas se desarrollan incluye regulares estrategias de cambio. Constantemente, sea que las razones que justifican los cambios nazcan del interior de la organización, o que se deban a causas externas; las empresas que monitorean el entorno deben hacer constantes análisis de necesidades para superar o aprovechar los acontecimientos que las afecten, sea en forma positiva o negativa. Posteriormente, como muestra la imagen, se centran en definir los planteamientos a mejorar para concluir con la implementación.

## **INGREDIENTES DE ÉXITO PARA EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**

Según se ha venido planteando, las empresas crecen con mejoramiento continuo a través de cambios estratégicos.

“

Cuando la velocidad del cambio en el entorno excede la velocidad del cambio al interior de su empresa, el desastre es inminente....

Lou Pritchett,  
Vicepresidente Ejecutivo Procter & Gamble

”





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA EL CAMBIO

Lo que le ha permitido al ser humano sobrevivir en el proceso evolutivo ha sido su natural reacción de adaptabilidad, somos el ser vivo de mejor que domina la adaptación. En el principio de que evolución es transformación y por lo tanto, está basada en constantes cambios, ¿cómo es posible que el ser humano lograra sobrevivir si por otra parte los seres humanos manifiestan una primera reacción de contra posición al cambio?

Como todas las organizaciones son diferentes, aunque se encuentren en el mismo entorno, van a avanzar a un ritmo diferente, se enfrentan al reto de superar aquello que les impide avanzar. El tema relevante viene a ser entonces, encontrar los agentes que bloquean el cambio.

## IMPEDIMENTOS PARA EL CAMBIO

Después de analizar cambios diversos a los que se enfrentan las empresas, se encontraron algunos impedimentos comunes a ella. Con el objetivo de analizarlos, se enumeran a continuación:

- **Falta de visión.** La alta dirección debe tener la visión que transmitirá a los demás.  
**ACCIÓN:** para establecer la visión, lo primero es escuchar a las partes que intervienen en la empresa: funcionarios, clientes y otros; de esta forma se puede establecer la estrategia.
- **Falta de visión correcta y compartida.** Una vez que se define la visión, debe compartirse con todos los que van a intervenir en su desarrollo e implementación.  
**ACCIÓN:** dejar claramente establecido la función de cada uno de los partícipes del cambio, las implicaciones del cumplimiento en cada parte y su importancia.
- **Falta de juicio o análisis.** Se debe mantener focalizada la visión y la estrategia, siendo objetivos en el análisis de los factores que demandan cambio, el juicio analítico debe prevalecer en las acciones empresariales.  
**ACCIÓN:** siempre debe estarse revaluando los planteamientos que basaron la decisión del cambio para que sean congruentes con las necesidades de la organización. Este ejercicio es sano practicarlos con alguna regularidad.



- **A la defensiva.** Regularmente la actitud que se encuentra por parte de los colaboradores es sostener o intentar retener las formas en que se han venido haciendo las cosas. Como esto es parte del mismo cambio porque de previo se conoce; quienes tienen a cargo tanto la decisión del proceso de cambio como los asignados a la implementación de previo establecerán la forma como se maneja esta actitud, de esta manera será mucho más fácil manejar la actitud defensiva.

**ACCIÓN:** desde la primera comunicación o información que se trasmite a los demás miembros de la organización para el proceso que se desea implementar, debe exponerse los beneficios y analizar desde esta perspectiva lo que vendrá nuevo en favor de todos. Enseñar a ver las cosas desde otro modo, pero siempre resaltando el beneficio.

- **Viejas formas de pensar.** Hay que lograr familiarizar a las partes que intervienen con los nuevos planteamientos, ilustrar como con la adaptación a los cambios lo que se logra es dar pasos de desarrollo y lejos se está de lo contrario.

**ACCIÓN:** pueden encontrarse alternativas para que se rompa la estructura de la forma como se ha pensado hasta el momento último antes de iniciar el proceso de cambio. La forma que ha venido dando sentido y funcionando es trabajar con un programa de capacitación y explicar los pasos del cambio desde la perspectiva del lugar que ocupa cada miembro de la organización.

- **Cultura.** La estrategia de las organizaciones dicta que todo miembro que ingrese a la organización se incorpore a la cultura de la empresa, es parte del planteamiento de inducción. Es una forma preventiva para que cuando se desean presentar cambios, conjuguen la cultura de los miembros con la cultura organizacional. Esto hace que tanto la cultura de los individuos como la institucional se encuentren en línea.

**ACCIÓN:** la estructura de los planes de inducción ha de tener claridad en esto, las personas ingresan a trabajar con diversidad de intereses, expectativas, pensamientos y sentimientos; el proceso de inducción aprovecha las diferencias y permite la transición para que cada uno se adapte a la cultura de la empresa.





El siguiente texto acerca de las herramientas es recuperado del sitio web Supervivencia directiva:

Las herramientas permiten “descodificar” el comportamiento organizacional y de las personas en momentos de cambio y establecen las bases sobre las que se construirá el éxito o el fracaso de una Idea. Son siete herramientas:

- 1. Liderar la idea:** supone gestionar las tres etapas del cambio. Primero crear la necesidad del cambio, segundo crear comprensión pero también emociones positivas organizativas y la tercera, asegurar una planificación creíble desde el punto de vista de resultados. Se debe que asegurar que la organización sienta la idea como propia y crea en ella.
- 2. Crear equipos de cambio:** la idea en manos de un equipo conseguirá hacerlas más grandes, pero sobre todo lo que se requiere es liberar la colaboración necesaria para hacerla realidad.
- 3.** Hasta que no esté en funcionamiento, la idea será lo que los demás perciban de ella. La información y los indicadores que informan sobre su avance, deben asegurar que transmiten lo que la idea necesita en cada momento.
- 4. Desarrollo organizativo:** la cultura, el “*status quo*” o creencias, valores y formas de comportarse que tradicionalmente se asoció al éxito, suele ser el enemigo de las nuevas ideas. Para evitar que las elimine, se tendrán que gestionar parámetros de la cultura, comprenderla y gestionarla.
- 5.** Conocer las herramientas que actúan sobre las motivaciones y emociones de las personas, aquellas herramientas que permiten alinear a las personas con la idea: retribución, reconocimiento, formación, gestión del conocimiento, competencias, etc. Para cambiar la cultura y el saber de las organizaciones, es necesario cambiar el saber, las competencias y valores de las personas.
- 6.** El desarrollo personal es la principal herramienta del desarrollo organizativo.

La fórmula del éxito de los líderes transformadores se basa en la mezcla adecuada de habilidades y conocimientos. El directivo o el profesional que pretenda efectuar cambios debe, además de tener habilidades, tener profundos conocimientos de las herramientas que permiten gestionar el funcionamiento de las organizaciones.

Para ello podrá contar con especialistas de personas, que deberían estar en RRHH, pero en cualquier caso como directivo siempre se debe tener interiorizadas el uso de estas herramientas, las cuales hacen que la innovación, además de una palabra de moda, sea posible. Ya que este puede ser el más difícil de todos los retos, aunque sea el único reto posible para hacer evolucionar a las organizaciones ¿se está preparado?



## PERSONALIDAD

La relación entre comportamiento y personalidad es una de las cuestiones más confusas que todo administrador debe entender. Para mejor comprensión hay que detenerse en la definición y entender la personalidad como

“

(...) la suma de todas las formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros, las características de la personalidad más notables son las que describen el comportamiento del individuo, se describe con rasgos medibles que exhibe una persona (Robbins, 2004, p. 91).

”

Según Méndez (2005) aunque no se entienda a cabalidad muchos aspectos de la formación, el desarrollo o la expresión de la personalidad, en general se aceptan como verdaderos algunos principios: parece organizarse en pautas hasta cierto grado, observables y medibles, véase (p. 88):

Tiene aspectos superficiales, actitudes como hacia el hecho de ser líder de un equipo y un núcleo mucho más profundo, como sentimientos sobre autoridad o una ética laboral sólida. Además, comprende características comunes y únicas. Cada persona es diferente a las demás en algunos aspectos y similar en otros aspectos.

La personalidad es producto de la crianza y la naturaleza y no se da de forma repentina o fortuita. Es producto de diversas fuerzas hereditarias, culturales, de clase social y otras como lo son las fuerzas de pertenencia a un grupo y por último, también influyen las fuerzas familiares, siendo éstas parte de la herencia determinante en la personalidad.

La sociedad exige pautas de comportamiento compartidas entre sus integrantes y ciertas bases, de modo que pueda manifestarse en las diferentes situaciones a las que se enfrenta en la vida; sería como decir que la mayor parte del tiempo se pasa en la empresa en la cual se labora; de esta forma, los comportamientos estarían más expuestos en la organización por las diferentes tareas y actividades, definiendo de esta forma la personalidad en la organización.

## **ACTITUDES Y PERSONALIDAD DE LOS COLABORADORES**

Un aspecto muy importante de analizar es el efecto del tipo de trabajo, la relación entre la personalidad y el desempeño laboral. La rotación es menor y la satisfacción es mayor si la personalidad y la ocupación concuerdan, así por ejemplo, para un colaborador con una personalidad muy social, se prefieren actividades que consisten en ayudar a los demás, amistoso, cooperativo, etc. Partiendo de este ejemplo, la ocupación que debería ocupar este individuo podría ser la de trabajador social, maestro, psicólogo, entre otros. De esta forma, el sujeto obtendrá mayor satisfacción laboral.

Después de la segunda guerra mundial, grandes investigadores y administrativos creyeron que las mediciones de la personalidad podían predecir el desempeño laboral y otros comportamientos laborales. Este interés, con un enfoque renovado en la personalidad como clave para entender el comportamiento, generó investigaciones en los siguientes ámbitos: "las cinco grandes dimensiones de la personalidad", locus de control, autoeficacia y la creatividad. Seguidamente, se analizaron estas dimensiones y las repercusiones en la administración en cada uno de estos campos.



Según Méndez (2005, pp. 91-93), estas dimensiones son:

## LA EXTROVERSIÓN

Se refiere a la tendencia de ser sociable, gregario, asertivo, comunicativo y activo. Quienes tienen un grado de extroversión suelen disfrutar las pláticas e interactuar con los compañeros de trabajo y gravitan hacia los empleos donde hay intercambio social. Estas personas suelen desempeñarse muy bien en las ventas y puestos directivos, trabajan mejor en los programas de capacitación y tienen niveles superiores de satisfacción de trabajo.

## LA ESTABILIDAD EMOCIONAL

Es la tendencia a experimentar estados emocionales positivos, como sentirse psicológicamente seguro, tranquilo y relajado. Por otra parte, ansiedad, depresión, ira y vergüenza son características de un grado de estabilidad emocional bajo. El individuo con un estado emocional bajo tiene más probabilidad de experimentar estrés relacionado con el trabajo. Se descubrió que los niveles de estabilidad emocional bajos se asocian con desmotivación en los empleados.

## LA AGRADABILIDAD

Al colaborador a quien se describe como alguien que se lleva bien con los demás tiene un grado de agradabilidad. Es una dimensión que permite que alguien se desempeñe bien como integrante de un equipo y puede resultar fructífera en puestos en los que es importante desarrollar y mantener buenas relaciones interpersonales. A los individuos que tienen un grado de agradabilidad baja suele describirse como groseros, fríos, inhumanos, poco comprensivos y antagónicos. Los individuos con alto grado de agradabilidad se desempeñan en puestos como servicio al cliente, ventas, auditoría y docencia, por ejemplo.

## LA ESCRUPULOSIDAD

La manifiestan aquellos a quienes se describe como confiables, organizados, concienzudos y responsables. Quienes son escrupulosos también suelen perseverar, trabajar con ahínco y disfrutar de la consecución y finalización de los proyectos. No es difícil entender porque es un rasgo que valoran todas las organizaciones.



## LA APERTURA A LA EXPERIENCIA

Una de las cinco grandes dimensiones de la personalidad refleja hasta qué grado un individuo tiene un criterio amplio, es creativo, curioso e inteligente. Refleja el grado de amplitud de intereses de un individuo y hasta qué punto está dispuesto a asumir riesgos. Entre los rasgos específicos se hallan la curiosidad, amplitud de criterio, creatividad, imaginación e inteligencia.

Como se ha visto anteriormente, las cinco dimensiones de la personalidad son prometedoras, claramente se demuestran que la personalidad influye en comportamientos laborales importantes, como el desempeño diario en el trabajo, competencia para la capacitación y satisfacción en el labor ejercida.

Como parte de la personalidad, existen numerosos factores que operan e influyen en el comportamiento. Tres rasgos que son de interés para muchas de las organizaciones, se identifican con frecuencia como importantes para explicar el comportamiento y el desempeño: locus de control, autoeficacia y creatividad, los cuales Méndez (2005) define de la siguiente forma:

## LOCUS DE CONTROL DE LOS INDIVIDUOS

Determina el grado en que creen que sus comportamientos influyen en lo que sucede; en otros términos, se refiere a que las personas creen ser los constructores de su destino. Existen dos tipos:

- **Locus de control interno:** cuando los individuos piensan que ellos controlan lo que pasa o puede pasar en su vida y en su entorno.
- **Locus de control externo:** cuando los individuos creen que lo que les pasa y a su alrededor está controlado por fuerzas externas.

## AUTOEFICACIA

Se relaciona con creencias personales respecto a competencias y capacidades. Se refiere a creer en su propia capacidad para realizar una labor. Este tipo de individuos cree con firmeza en sus capacidades de desempeño. El concepto de autosuficiencia abarca tres dimensiones: magnitud, fortalezas y generalidad.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## CREATIVIDAD

Es un rasgo de la personalidad que comprende la capacidad para desprenderse de pensamientos ligados con hábitos y generar ideas novedosas y útiles. La creatividad produce innovación y esta es el alma de cada vez más corporaciones. La creatividad es un rasgo de la personalidad que puede fomentarse y desarrollarse dentro de las organizaciones al dar a las personas la oportunidad y libertad de pensar en formas poco convencionales.

**LAS EMOCIONES TIENEN GRAN IMPORTANCIA, TANTO EN LO PERSONAL COMO LABORAL. DECIDEN EN GRAN MEDIDA LA CALIDAD DE VIDA, LOS SENTIMIENTOS, AQUELLO QUE SE TIENE, POR LO QUE SON PARTE DEL INDIVIDUO.**

Tras todo el análisis de la personalidad desarrollado en esta primer parte del módulo, se puede concluir que hay personas que por sus características son más eficientes en el desempeño de un trabajo determinado, esto es lo que explica la teoría de compatibilidades entre personalidad y el trabajo.

## EMOCIONES

Actualmente las emociones tienen gran importancia, tanto en lo personal como laboral. Deciden en gran medida la calidad de vida, los sentimientos, aquello que se tiene, por lo que son parte del individuo.

Se debe comprender que el lugar donde un trabajador pasa más tiempo durante el día, es la organización para la cual se labora. Por tanto, las emociones no se pueden guardar ni esconder, son parte de la cotidianidad y son los pilares esenciales de conocimiento respecto a nuestra inteligencia emocional.

De acuerdo al concepto que se maneja generalmente, las emociones son sensaciones y sentimientos que posee el ser humano al relacionarse con sus semejantes y con el medio en general. Esa relación con el medio ambiente le permite adaptarse a cambios, condición que a su vez ha facilitado la preservación de la vida en la historia humana.



Partiendo de la anterior definición y conscientes de la importancia de este término en los individuos y su impacto en las organizaciones, debe conocerse otros términos relacionados directamente con las emociones como los afectos. Estos se describen como una escala extensa de sentimientos que experimentan las personas. La diferencia con las emociones es que son sentimientos intensos que se dirigen hacia algo o alguien. Por último, los estados de ánimo son sentimientos menos intensos que las emociones y que carecen de estímulos contextuales.

Se pueden ilustrar estos términos con el siguiente ejemplo que ofrece Robbins (2004):

“

(...) Un compañero critica a otro por la forma en que habló a un cliente, el segundo puede enojarse con aquél, es decir, muestra una emoción (enojo) hacia un objeto específico (el compañero). Pero más tarde, quizá perciba que se siente desanimado en lo general, y no puede atribuir este sentimiento a un solo hecho, pues no es su temperamento animado normal. Se trata aquí de un estado de ánimo. (p. 106).

”

El conocimiento de emociones ha ganado relevancia en el campo del comportamiento organizacional, por el aumento del trabajo emocional como componente esencial del buen desempeño laboral. El trabajo plantea inconvenientes para los colaboradores cuando sus puestos les piden que exhiban emociones incongruentes con sus sentimientos reales; y para entender las emociones conviene dividir las en sentidas y manifiestas. (Federico, 2012). Las sentidas son las emociones reales del individuo y las manifiestas son las que se requieren en la organización y que se consideran apropiadas en el puesto. No son innatas sino aprendidas.





Las emociones se subdividen en emociones primarias, entre las cuales están la tristeza, asco, cólera, ira, alegría, sorpresa y miedo, entre otras. Estas emociones aceleran el corazón, respiración corta, inquietud, carne de gallina. Entre las emociones secundarias se identifican: la culpabilidad, pena, humillación, celos, timidez; éstas emociones se manifiestan en la piel, expresión facial (ojos, boca), vísceras (intestinos, vejiga), entre otros.

Es variable la intensidad que poseen los individuos para expresar los sentimientos. Probablemente todos conocen al menos una persona que manifiesta poco lo que siente. Caso contrario, es posible conocer otras personas que parecen estar arriba de una montaña rusa emocional. Están felices en todos sus extremos, pero si están tristes se hunden en la depresión. Estos estados de ánimo afectan la operatividad de una organización si no se tratan con cuidado, lo cual debe trabajarse con un tema de inteligencia emocional, según sea el caso del colaborador.

La inteligencia emocional está compuesta por cinco dimensiones:

- **Conciencia:** estar al tanto de lo que se siente.
- **Administración personal:** capacidad de manejar emociones e impulsos propios.
- **Motivación:** capacidad de percibir ante reveses y fracasos.
- **Empatía:** capacidad de percibir lo que otros sienten.
- **Habilidades sociales:** capacidad de manejar las emociones de los demás. (John M, 2005)



## PERCEPCIÓN Y APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN

Cada individuo tiene una percepción de la realidad diferente del resto de las persona, por lo que es importante estar alerta sobre los cambios en las percepciones de los colaboradores (Marta, 2013).

### ¿Qué es la percepción y por qué es importante?

De acuerdo al criterio de Méndez (2005)

“

La percepción es el proceso por el cual un individuo da significado al entorno. Supone organizar e interpretar varios estímulos en una experiencia psicológica (p. 110).

”

Es importante analizar con criterio propio estas definiciones y darse cuenta que para el estudio que se está desarrollando, la conducta se basa en la percepción de la realidad, más que en la realidad misma. El mundo que se percibe es el mundo que importa para la conducta. Existen factores que influyen en la percepción, ellos son: el perceptor, el objeto y la situación en que ocurre la percepción, para mayor claridad, estos factores se describen a continuación de forma detallada.





## APRENDIZAJE

Uno de los tópicos más interesantes al analizar el comportamiento del individuo es el aprendizaje, dado que involucra cambio. Cualquier cambio permanente en la conducta como resultado de la experiencia, se puede definir como aprendizaje.

Para Echeverría (2011), el aprendizaje “ocurre cuando aquello que no podíamos hacer en el pasado lo podemos hacer en el presente [...] cuando aprendemos algo, expandimos nuestra capacidad de acción y, por tanto incrementamos nuestro poder y el espacio de posibilidades” (p. 87)

Constantemente se observan personas en el proceso de aprender, aquellas que se conducen de cierta manera como resultado del aprendizaje. Cuando un individuo reacciona, responde a la experiencia como resultado del aprendizaje y no procede igual a como lo hacía antes; se puede deducir que se está frente al aprendizaje porque con el comportamiento de un individuo se pronostica la conducta.

## TEORÍAS DEL APRENDIZAJE

**¿Cómo se aprende?** Se han nombrado tres teorías para explicar el proceso por el cual se adquieren pautas de conducta:

- **Condicionamiento clásico:** el individuo responde a un estímulo, por ejemplo, en navidad, los villancicos navideños despiertan recuerdos dulces de la infancia.
- **Condicionamiento operante:** el comportamiento deseado lleva a la recompensa o castigo; un ejemplo de ello es: si quiere buenas notas debe contestar bien las preguntas del examen.
- **Aprendizaje social:** el individuo aprende a través de la observación y la experiencia directa, por ejemplo, en procesos de reproducción motriz, procesos de reforzamiento y procesos de retención, así como de atención.



Según Robbins, (2004), una revisión en los resultados de las investigaciones sobre el efecto del reforzamiento en la conducta de las organizaciones lleva a concluir que (p. 49):

- Es necesario el reforzamiento para producir un cambio en la conducta.
- Algunas recompensas son más efectivas que otras en las organizaciones.
- La velocidad a la que tiene lugar el aprendizaje y la permanencia de sus efectos, estarán determinadas por el tiempo del reforzamiento.

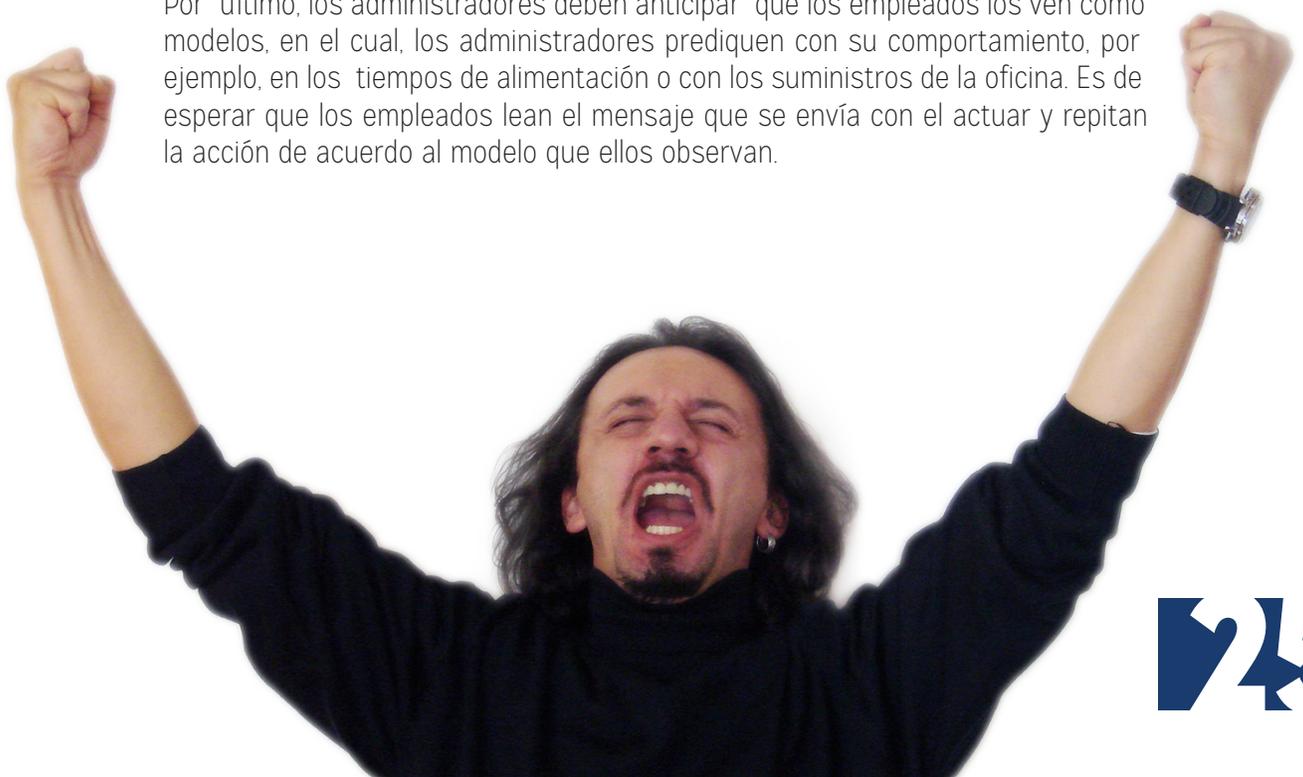
El aprendizaje tiene lugar en el puesto de trabajo. Los gerentes se interesan en cómo moldear el comportamiento de los colaboradores, de forma que se obtengan beneficios para la organización.

## TIPOS DE MODELAMIENTOS

- **Reforzamiento continuo:** el comportamiento deseado es reforzado cada vez que esto ocurre.
- **Reforzamiento intermitente:** se refuerza lo necesario, con el fin de repetirse pero sin exhibirse.

Estos modelamientos pueden realizarse a través de programas fijos o variables. Algunos de estos reforzamientos son: paga por enfermedad, desarrollo de programas de entrenamiento, programas de mentoría, entre otros.

Por último, los administradores deben anticipar que los empleados los ven como modelos, en el cual, los administradores prediquen con su comportamiento, por ejemplo, en los tiempos de alimentación o con los suministros de la oficina. Es de esperar que los empleados lean el mensaje que se envía con el actuar y repitan la acción de acuerdo al modelo que ellos observan.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Federico, J. (2012). Inteligencia Emocional. Madrid: Ediciones Días Santos.

John M, R. (2005). Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill.

Koontz, W. (2012). Administración: Una perspectiva Global y Empresarial. México: Mc Graw Hill.

María, F. (2012). Procesos de Comunicación y aprendizaje organizacional. Medellín: Impresiones Rojo.

Marta. (2013). Comportamiento Organizacional. Buenos Aires: Granica.

Robbins. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

Supervivencia directiva. (2010, Diciembre 8). 3 de enero, 7 herramientas para gestionar el cambio que hacen posible la innovación. [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://supervivenciadirectiva.com/2010/12/08/7-herramientas-para-gestionar-el-cambio-que-hacen-posible-la-innovacion/>



