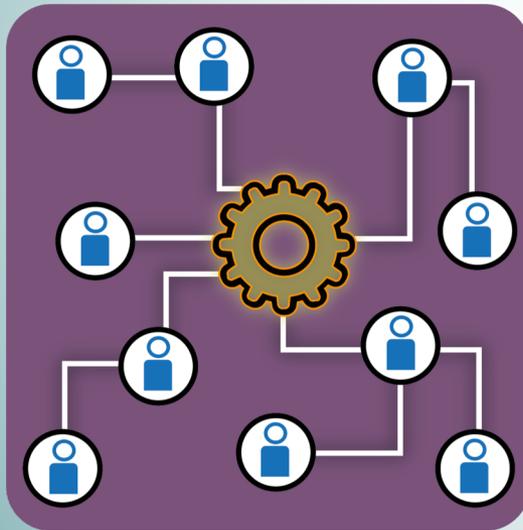


# Estructura y Comportamientos Organizativos

## Tema 5.1. Comportamiento Individual, Percepción y Toma de Decisiones



**Raquel Gómez López**  
**Vanesa Sánchez Santos**

DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



- **ÍNDICE**
- **1. COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL**
  - *1.1 Características biográficas.*
  - *1.2 La habilidad.*
  - *1.3 El aprendizaje.*
- **2. PERCEPCIÓN Y TOMA DE DECISIONES**



Estructura y  
Comportamientos  
Organizativos

# Objetivos de Aprendizaje

- Definir las principales características biográficas.
- Identificar dos tipos de habilidades.
- Definir las teorías del aprendizaje.
- Explicar por qué dos personas pueden ver lo mismo e interpretarlo de forma distinta.
- Anotar los tres determinantes de la atribución.
- Comparar los tres criterios de las decisiones éticas.

# I. Comportamiento individual

## I.1 Características biográficas

La evidencia empírica nos dice que el comportamiento difiere según ciertas características individuales básicas:



# I. Comportamiento individual

## I.1 Características biográficas

### EDAD

A mayor **edad**

- se busca mayor **estabilidad** en el puesto y la **rotación** es menor.
- la **retribución** también suele ser mayor.
- el **absentismo** “inevitable” (relacionadas con la salud) es mayor, pero el “evitable” es menor.
- la evolución de la **productividad** depende de las exigencias del trabajo (velocidad, agilidad, fuerza, etc.).
- la **satisfacción** parece aumentar, aunque no siempre (frustración respecto las nuevas tecnologías...)

# I. Comportamiento individual

## I.1 Características biográficas

### GÉNERO

#### Diferencias entre hombres y mujeres:

- Hoy en día no se encuentran diferencias significativas en cuanto a *productividad, rotación y satisfacción laboral*
- La tasa de *absentismo laboral* es mayor en las mujeres, aunque esto puede variar en el futuro con el cambio de roles en la familia

# I. Comportamiento individual

## I.1 Características biográficas

### ESTADO CIVIL

Los empleados casados...

- son *igualmente productivos*
- *faltan menos* al trabajo, pasan por *menos rotación* y están *más satisfechos*

**Problema:** ¿Puede establecerse una relación de causalidad?

### ANTIGÜEDAD

Los empleados de mayor antigüedad registran *menor rotación* y *absentismo* y *mayor productividad* y *satisfacción*

# I. Comportamiento individual

## I.2 El papel de la habilidad

En el mundo laboral, **la habilidad** es la capacidad de un individuo para realizar las diversas tareas de su puesto.

Existen dos grupos de factores importantes:

### Habilidades Intelectuales:

Las necesarias para actividades mentales



### Habilidades Físicas:

Las que exigen vigor, destreza, fuerza, etc.



# I. Comportamiento individual

## I.2 El papel de la habilidad

**Habilidades Intelectuales:** Las necesarias para actividades mentales

**Aptitud Numérica:** Velocidad + Precisión

**Comprensión Verbal**

**Velocidad de Percepción:** Identificación visual rápida

**Razonamiento Inductivo y Deductivo**

**Visualización espacial:** Capacidad de girar objetos en la mente

**Memoria:** Capacidad de retener y recordar experiencias

# I. Comportamiento individual

## I.2 El papel de la habilidad

Los estudios actuales tienden a analizar qué combinaciones concretas de aptitudes intelectuales, **inteligencias múltiples**, tienen especial valor:

**1- Inteligencia Cognitiva:** Las típicas de los tests de inteligencia

**2- Social:** Capacidad de relacionarse

**3- Emocional:** Capacidad de comprender y manejar emociones

**4- Cultural:** capacidad de desenvolverse en situaciones multiculturales

# I. Comportamiento individual

## I.2 El papel de la habilidad

**Habilidades Físicas:** Las que exigen vigor, destreza, fuerza, etc.

**Fuerza** (estática, dinámica, explosiva, torácica...)

**Flexibilidad** (de extensión, dinámica...)

**Otros Factores** (vigor, coordinación corporal, equilibrio...)

En general se debe buscar una ***adecuación entre las habilidades del trabajador y los requisitos del trabajo***

- Si el trabajador no está capacitado → *Baja Productividad*
- Si el trabajador está sobrecualificado → *Rotación, insatisfacción, salarios excesivos...*

# I. Comportamiento individual

## I.3 El aprendizaje

Cualquier **cambio** relativamente **permanente** en la **conducta** que ocurre como resultado de la **experiencia**

- Todas las conductas complejas son aprendidas
- Entenderlas y preverlas requiere saber cómo aprendemos

### TEORÍAS DEL APRENDIZAJE

- **Condicionamiento Clásico:** El individuo responde a un estímulo que normalmente no produciría tal respuesta.
- **Condicionamiento Operante:** El individuo aprende a comportarse para conseguir lo que quiere (recompensa) o a evitar lo que no quiere (castigo).
- **Aprendizaje Social:** Las personas aprenden por observación de lo que les sucede a los demás, además de la experiencia directa.

# I. Comportamiento individual

## I.3 El aprendizaje

### TEORÍAS DEL APRENDIZAJE

#### El condicionamiento clásico y los perros de Paulov:

- En principio, un *estímulo incondicionado* (trozo de carne) genera una *respuesta incondicionada* inevitable (generar saliva)

Proceso de Aprendizaje: Un estímulo artificial (campanilla) *inicialmente neutro* se asocia al estímulo incondicionado

- El estímulo artificial se acaba convirtiendo en *estímulo condicionado* y genera una *respuesta condicionada* (salivar sólo con el campanilleo)

***Es un condicionamiento pasivo, basado en respuestas reflejas y con poca aplicación en las organizaciones.***

# I. Comportamiento individual

## I.3 El aprendizaje

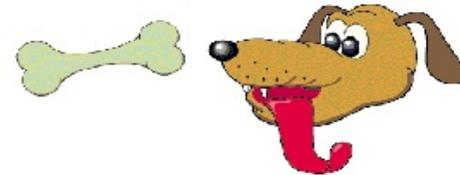
### El condicionamiento clásico y los perros de Paulov:

ANTES DEL CONDICIONAMIENTO

**COMIDA**  
Estímulo  
Incondicionado (EI)

Respuesta

**SALIVACIÓN**  
Respuesta Incondicionada (RI)



**CAMPANA**  
Estímulo Neutral

Respuesta

**NO HAY SALIVACIÓN**  
Respuesta No Condicionada



DURANTE EL CONDICIONAMIENTO

**CAMPANA + COMIDA**  
Estímulo Incondicionado (EI)

Respuesta

**SALIVACIÓN**  
Respuesta Incondicionada (RI)



DESPUES DEL CONDICIONAMIENTO

**CAMPANA**  
Estímulo Condicionado (EC)

Respuesta

**SALIVACIÓN**  
Respuesta Condicionada (RC)



# I. Comportamiento individual

## I.3 El aprendizaje

### TEORÍAS DEL APRENDIZAJE

#### El condicionamiento operante y los ratones de Skinner:

El comportamiento está en función de las consecuencias, siendo la **conducta voluntaria, no refleja**.

El comportamiento está más **controlado desde fuera** que dentro:

- *Si a una determinada conducta (pulsar una palanca) se le otorga un refuerzo positivo (comida), esa conducta se fija más fácilmente*
- *En presencia de un refuerzo negativo (descarga eléctrica) esa conducta se extingue rápidamente.*

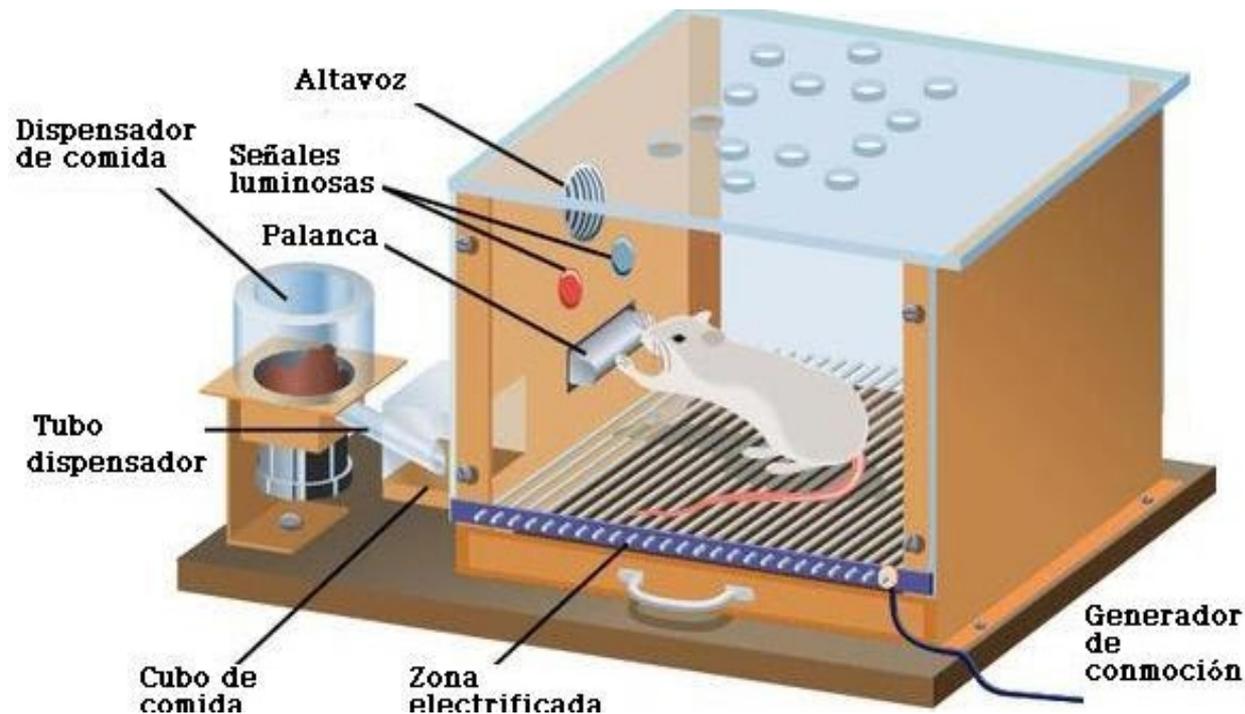
**Más útil para explicar el comportamiento de las organizaciones**

# I. Comportamiento individual

## I.3 El aprendizaje

### TEORÍAS DEL APRENDIZAJE

#### El condicionamiento operante y los ratones de Skinner:



# I. Comportamiento individual

## I.3 El aprendizaje

### TEORÍAS DEL APRENDIZAJE

#### **Aprendizaje social:**

Extensión del condicionamiento operante que incluye el aprendizaje por observación y percepción:

- La gente aprende al *observar* a los demás o al escuchar algo, o mediante experiencias directas (padres, maestros, televisión, etc.)
- La gente responde de la manera en la que *perciben* y definen las consecuencias no por éstas en sí mismas

***Importancia central de la influencia de modelos de comportamiento***

# I. Comportamiento individual

## I.3 El aprendizaje

### Procesos relevantes en el Aprendizaje Social

- **Procesos de atención:** Aprendemos un modelo sólo si *prestamos atención* a sus rasgos críticos (modelos más atractivos o importantes).
- **Procesos de retención:** La influencia de un modelo depende de lo bien que el individuo *recuerde sus acciones* cuando ya no estén disponibles.
- **Procesos de reproducción motora:** Hasta que punto el individuo puede *reproducir las acciones* del modelo tras observarlas.
- **Proceso de reforzamiento:** Si hay recompensa por ello, el sujeto estará más *motivado* a exhibir la conducta del modelo.

# I. Comportamiento individual

## I.3 El aprendizaje

### USO DEL APRENDIZAJE PARA MOLDEAR LA CONDUCTA INDIVIDUAL

<p><b>Refuerzo Positivo:</b></p> <p>Seguir una conducta con algo agradable</p> <p><i>Ej.- Alabar a los puntuales</i></p>	<p><b>Refuerzo Negativo:</b></p> <p>Responder a una conducta con la retirada de algo desagradable</p> <p><i>Ej.- Eliminar la obligación de servir el café al jefe a los puntuales</i></p>
<p><b>Extinción:</b></p> <p>Eliminar un refuerzo que mantiene una conducta</p> <p><i>Ej.- Dejar de ayudar con el trabajo retrasado a los compañeros impuntuales</i></p>	<p><b>Castigo:</b></p> <p>Establecer una respuesta desagradable para una conducta</p> <p><i>Ej.- Regañar a los impuntuales</i></p>

# I. Comportamiento individual

## I.3 El aprendizaje

### RESULTADOS DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA

**El Refuerzo (positivo o negativo) es más potente que el castigo o la extinción, y es necesario para producir un cambio en la conducta**

El tiempo del reforzamiento determinará la velocidad del aprendizaje y la permanencia de sus efectos:

- **Reforzamiento continuo:** Recompensa cada vez que se exhibe la conducta deseada (felicitaciones)
- **Reforzamiento intermitente:** El refuerzo viene cada cierto intervalo de tiempo, que puede ser *fijo* (salario mensual) o *variable* (evaluación sorpresa)

**El reforzamiento intermitente es más apropiado que el continuo para respuestas estables y frecuentes y viceversa**

# I. Comportamiento individual

## I.3 El aprendizaje

### APLICACIONES PRÁCTICAS

- Sustituir los permisos por enfermedad por "pagos por salud".
- Uso de rifas para reducir el absentismo: sorteo de premios entre los que no tienen ausencias.
- Administración personal: elección de metas, incentivos y otros refuerzos.
- Disciplinar al empleado
  - *inmediatamente*, pero *de forma progresiva* (advertencias)
  - especificar *precisa e impersonalmente* el problema
  - acordar una solución con una *guía para corregir el problema*
  - establecer *castigos* sólo funciona a corto plazo

## 2. Percepción y toma de decisiones

1. EL PROCESO DE PERCEPCIÓN
2. TEORIA DE LA ATRIBUCIÓN
3. ATAJOS FRECUENTES PARA JUZGAR A LOS DEMÁS
4. APLICACIONES A LAS ORGANIZACIONES
5. ESTILOS DE DECIDIR
6. RESTRICCIONES ÉTICAS EN LA TOMA DE DECISIONES

# 2. Percepción y toma de decisiones

## 2.1 El proceso de percepción

Es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales para darle un sentido al entorno

Puede ser que de un mismo suceso dos individuos tengan interpretaciones distintas (ej.- condiciones de un puesto de trabajo)

La **conducta** se basa en la **percepción de la realidad**, más que en la realidad en sí misma

El mundo percibido es el mundo que cuenta para la conducta

# 2. Percepción y toma de decisiones

## 2.1 El proceso de percepción

### FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA REALIDAD

RECEPTOR

OBJETO

SITUACIÓN

Factores relacionados con el *receptor*:

- **Características personales** que influyen en la percepción: las actitudes, motivos, intereses, experiencia anterior y expectativas.
- **Elementos que interfieren**: los deseos y temores (desconfianza, inseguridad personal).

# 2. Percepción y toma de decisiones

## 2.1 El proceso de percepción

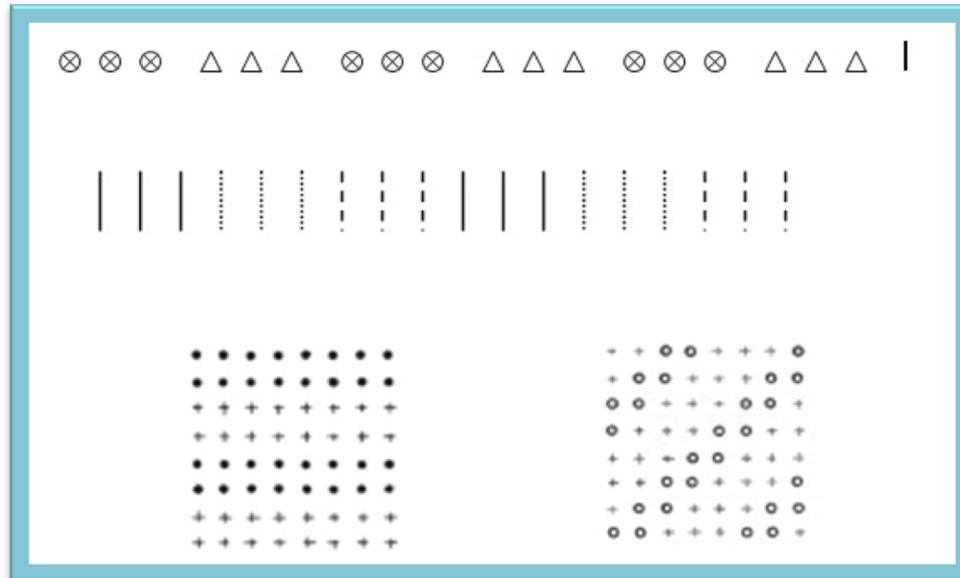
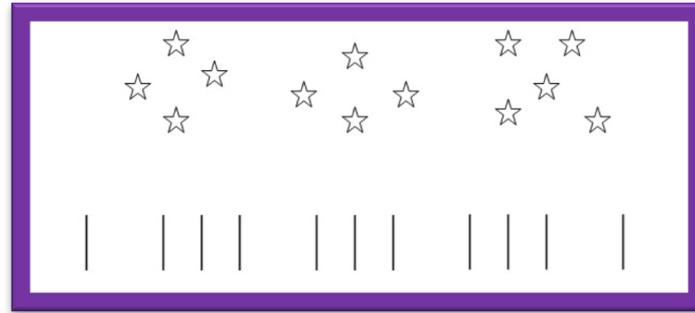
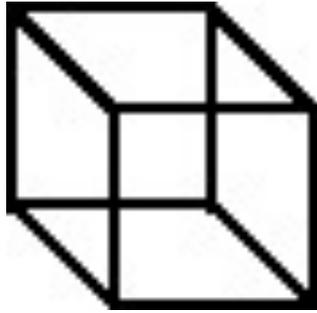
Factores relacionados con el **objeto**:

- Las propias **características del objeto** influyen en que sea más o menos destacable (tamaño, sonidos, etc.).
- La **proximidad** entre objetos provoca que se asocien, aún sin tener relación alguna (estereotipo de grupo).
- La **semejanza** hace que percibamos elementos aislados como un grupo común.
- Otros: antecedentes, novedad...

# 2. Percepción y toma de decisiones

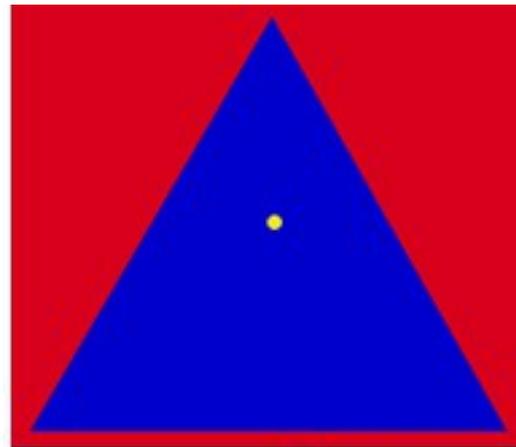
5.1 Comportamiento Individual, Percepción y Toma de Decisiones

## 2.1 El proceso de percepción



# 2. Percepción y toma de decisiones

## 2.1 El proceso de percepción



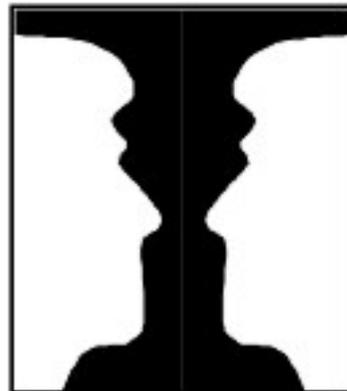
# 2. Percepción y toma de decisiones

## 2.1 El proceso de percepción

Factores relacionados con la **situación**:

- El **contexto** es muy importante como “fondo” sobre el que se percibe el objeto

**Tiempo / Entorno Social / Entorno de trabajo / Entorno cultural**



# 2. Percepción y toma de decisiones

## 2.2 Teoría de la atribución (Kelley, 1967)

Cuando observamos una conducta tratamos de determinar si su causa es

***interna o externa***

**Causa Interna:** La conducta está controlada por el individuo

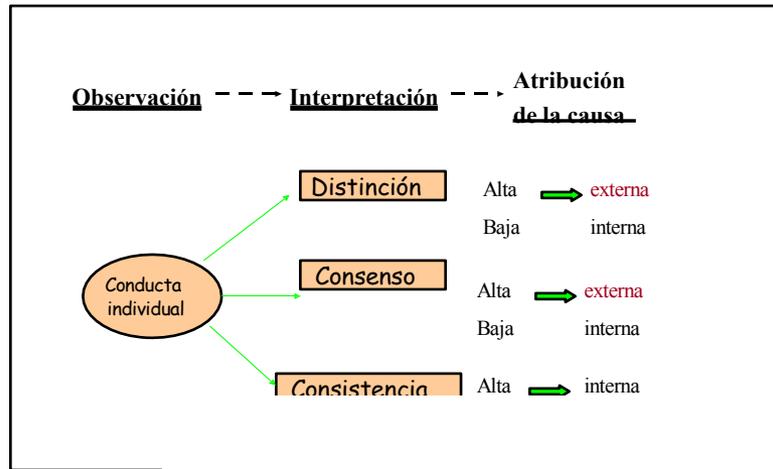
**Causa Externa:** La situación obliga un comportamiento determinado

**El que atribuyamos causa interna o externa a una conducta depende de tres factores:**

- **Especificidad:** Hasta qué punto el individuo muestra comportamientos diferentes según la situación.
- **Consenso:** Hasta qué punto los individuos que afrontan una situación similar responden de forma idéntica.
- **Consistencia:** Hasta qué punto se responde de la misma manera a lo largo del tiempo.

# 2. Percepción y toma de decisiones

## 2.2 Teoría de la atribución



Como resultado, esta teoría predice algunas desviaciones y errores en la percepción que se observan en el mundo real:

- **Error de atribución fundamental:** Tendencia a subestimarla influencia de los factores externos y sobreestimarla de factores internos al juzgarla conducta de los demás
- **Tendencia autofavorable:** Tendencia a atribuir los éxitos propios a factores internos y, al mismo tiempo, culpar de los fracasos a factores externos

# 2. Percepción y toma de decisiones

## 2.3 Atajos frecuentes para juzgar a los demás

Percibir e interpretar correctamente es una tarea pesada, por lo que usamos atajos

**“imperfectos”** para agilizarla:

**Percepción Selectiva** de objetos o acontecimientos que incluyen alguna característica destacable (situación del objeto, intereses propios, experiencias anteriores... etc.)

**Efecto Halo:** Conclusión general sobre alguien basada en una sola característica (inteligencia, aspecto físico)



## 2. Percepción y toma de decisiones

### 2.3 Atajos frecuentes para juzgar a los demás

**Proyección:** Atribuir las características personales propias a los otros

Hace suponer una mayor homogeneidad en la conducta de los individuos de la que en realidad existe

**Efecto Contraste:** Evaluamos las características de una persona en comparación a otras evaluadas recientemente

**Tipificación:** Hacemos supuestos sobre las personas en función de su grupo y orientamos la percepción de forma concordante, *retroalimentando el estereotipo*

La generalización ahorra de operaciones mentales, pero es un problema cuando se basa en una premisa falsa

# 2. Percepción y toma de decisiones

## 2.4 Aplicación a las organizaciones

**La acción de juzgar a las personas en las organizaciones es constante:**

- **Entrevistas de trabajo:** Importancia fundamental de la primera impresión y la ausencia de características negativas.
- **Profecías auto-cumplidas** en el *rendimiento* de empleados.

### Efecto Pigmalión

- La **evaluación subjetiva** del rendimiento depende de la percepción de los evaluadores.

**El esfuerzo realizado o la lealtad del empleado suelen ser dimensiones a evaluar subjetivamente**

# 2. Percepción y toma de decisiones

## 2.5 Estilos de dirección

*En la práctica, los estilos de dirección se suelen clasificar en función de dos variables clave:*

### **El modo de pensar:**

*Las personas lógicas y racionales procesan la información por partes.*

*Las personas intuitivas y creativas suelen ver las cosas como un todo.*

### **La tolerancia de la ambigüedad:**

*Mientras unas personas necesitan estructurar al máximo la información, otras procesan varias ideas al mismo tiempo.*

# 2. Percepción y toma de decisiones

## 2.6 Restricciones éticas en la toma de decisiones

¿Cómo deben incluirse las consideraciones morales en la toma de decisiones? Varios criterios éticos:

**Criterio Utilitario:** Las decisiones se toman sólo en base a sus resultados, buscando el máximo bien al mayor número de personas

- Es la forma dominante en el mundo de los negocios
- Consistente con las metas de eficacia, productividad y beneficios
- Ignora los derechos de las minorías.

# 2. Percepción y toma de decisiones

## 2.6 Restricciones éticas en la toma de decisiones

**Criterio basado en derechos:** Las decisiones se deben tomar respetando los derechos y libertades fundamentales recogidos en las declaraciones de derechos

- Puede crear un ambiente excesivamente legalista que disminuya la productividad
- Protege a los soplones

**Criterio basado en la justicia:** Los individuos imponen y cumplen las reglas justas para que exista una distribución equitativa de los beneficios y costes

- Apoyada típicamente por los sindicatos
- Alienta un conformismo que reduce el ánimo a correr riesgos, innovar o tratar de aumentar la productividad