

Subtema 2.- La Psicología y el Hombre

Objetivos:

Al finalizar la unidad en alumno comprenderá que todo trabajo por realizar, siempre se aplicará con un enfoque de sistemas y contemplar en consecuencia sus procesos y elementos básicos correspondientes (Input – process - output). El estudio del comportamiento humano organizacional no es la excepción y así hay que manejarlo.

2.1.- El Hombre y los Sistemas

La administración cumple con un requisito dentro del marco de la sociedad, **el de lograr un bienestar**, por ello se debe tener especial cuidado en el manejo que se le da a esta ciencia, algunos autores afirman que la administración no esta dentro del marco de las ciencias, otros afirman que sí, por ello debemos definir y determinar el origen natural de esta rama del conocimiento y además definir claramente sus partes.

Harold Koontz y Heinz Wehrich afirman que “la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos...” (Administración: una perspectiva global, Pg. 6) en esta definición se ingresa a un dilema:

¿La administración es en realidad un proceso? o será

¿Una ciencia con procesos?

Además no clarifica el concepto de organización, porque se puede afirmar claramente que la persona (individual) se auto-administra, en el sentido de que él posee un ingreso, unos gastos, tiene unas metas y objetivos definidos, además de crear estrategias para su bienestar, controla de forma sistemática su vida (por medio de la madures), y se integra de forma interna y externa como un sistema abierto, al igual que lo realiza una empresa, una industria o un país.

Ahora bien, **la administración cumple con la propia realización de sistemas**, los cuales implican a su vez procesos para el cumplimiento de objetivos y metas, de esta forma se puede afirmar que los procesos son parte del estudio de la administración, pero que de fondo la administración estudia el comportamiento de esos procesos para mejorarlos y lograr su fin general, el del bienestar, y sus fines particulares como el lucro.

Así podemos ver que las organizaciones son en si una persona o grupo de personas que trabajan interdisciplinariamente, para el logro de unos objetivos, ya sean generales o comunes y particulares.

Teniendo en cuenta esta definición se cree que estas organizaciones y sus procesos son sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, dentro de su marco más general, es decir, que son sistemas cuyas partes de INPUTS, PROCESOS y OUTPUTS, son característicos de los seres humanos.

Así observamos que la naturaleza administrativa o de la administración esta basada en el ser humano y su comportamiento frente a estos sistemas

racionales, por esto mismo definimos a la administración como la ciencia social que se encarga del estudio del comportamiento, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, con el fin de lograr el máximo de bienestar para la humanidad.

2.2.- Relaciones entre el Hombre y los diferentes Sistemas en su entorno

La administración es una ciencia dividida en una serie de campos de conocimiento de las organizaciones y de los sistemas, por ello encontramos una gran gama de especialidades en relación a este campo, primero tenemos que la administración nació por una de sus especialidades: **“la administración pública”** esta rama de la ciencia esta conformada por políticas que conllevan al buen manejo del estado, además de crear una serie de aplicaciones a las demás ramas como lo es la organización por organigramas y las líneas de staff .

Esta rama de la administración esta encargada del estudio de los macrosistemas, es decir de la sociedad, para establecer y mantener los sistemas racionales que se encuentran en él, con el fin de lograr el bienestar de un pueblo y la valoración de sus derechos, además de la caracterización de sus obligaciones frente a su sociedad como persona activa del sistema administrativo.

La administración publica nos lleva a pensar que existe una administración de otro carácter, es decir, de la **“administración de capital privado”** esta es la que comúnmente se denomina simplemente **“administración de empresas”**: es la encargada del estudio de los sistemas, es decir de la estructura del capital en las organizaciones, para establecer y mantener los subsistemas racionales de esfuerzo cooperativo que se desarrollan en relación directa con la **“autoridad-dependencia”** de las organizaciones, con el fin único de satisfacer de forma directa las necesidades de una población objetivo.

Al ver de esta forma a la administración entendemos que nos encontramos con uno de los mas grandes problemas que poseen los administradores, si se administra las empresas y el estado por que son compuestos de varias personas conformando grupos de trabajo (sistemas racionales de esfuerzo cooperativo) será que también ¿se administran las personas mismas?, pues, viéndolo bien las personas no son grupos, pero dentro de sí existen algunas áreas de la mente que los hacen ser especiales, al ver que un administrador puede dirigir una empresa o hasta el estado mismo, este a su vez se administra por si solo, y es de acuerdo con esto que puede dirigir a los demás. De hecho las personas se administran a sí mismas.

Por eso existe una **“administración personal o individual”**, este campo es muy dependiente de la psicología y de la antropología, ya que son estas las que tratan el comportamiento individual desde el punto de vista físico y mental; por esto es un área poco explorada donde comúnmente es denominado como un proyecto personal de vida, remitiéndose exclusivamente a la planificación del futuro personal.

Al tener estas tres grandes ramas observamos que en el mundo real existen sobre estas algunas derivaciones que se mostraran a continuación:

1. “administración pública”

Al ver el contexto de esta rama podemos decir que existen algunos campos de especialización, primero observamos la parte o razón legal, al ser un campo de legislaciones y de acciones ejecutivas en las cuales interfieren sus decisiones a toda una sociedad, existe una división de “Derecho Administrativo” que se encarga del estudio del comportamiento macrosistémico a través de políticas y normas legales de acción popular, cuyo fin es el de lograr un mejor orden público. Este derecho depende de recursos físicos y mentales para poder ser desarrollado, por esto a su vez existe la “administración de finanzas públicas” y en conjunto con la administración de empresas, “la administración del talento humano”, la primera se encarga del estudio del comportamiento de los sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, en relación a la Economía y los recursos físicos; la segunda hace referencia al estudio del trabajo, de los sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, con el fin de lograr bienestar para el grupo de trabajo interno del sistema. Y existe un tipo de especialización característico de esta rama y es la “administración del recurso público” que a diferencia del financiero este se encarga del estudio del comportamiento diplomático, de ordenamiento, planeación y control territorial. Con base en esta división la administración se ha logrado desarrollar en estas áreas comunes para una población determinada, así se logra complementar el trabajo que realizan otras ciencias como la Economía, la Política, la Sociología y la Psicología.

2. “administración de empresas”

En la administración de los sistemas comunes, es decir de las empresas, observamos claramente que las organizaciones están constituidas por las personas, por seres humanos que razonan y que realizan un trabajo para que la organización cumpla con su principal fin, la satisfacción de las necesidades propias y las de su segmento de mercado; por este hecho al igual que la “administración pública” se puede dividir en: “la administración del talento humano” que hace referencia al estudio del trabajo, de los sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, con el fin de lograr bienestar para el grupo de trabajo interno del sistema empresarial.

Luego se puede observar que existen unos recursos materiales, estos recursos se dividen a su vez en dos, el dinero y los inventarios y demás recursos que componen físicamente la organización, por ello la administración logra especializarse en “administración financiera” y “administración de producción y procesos”, pero esta última desarrolla un complejo mucho mayor esta encargada de la programación de todas las operaciones de la empresa que comúnmente se denomina “programación e investigación de operaciones”, la primera encargada del estudio del comportamiento a través de los recursos económicos de una sociedad y el manejo directivo de la moneda, para lograr la mayor utilidad en el bien común dentro de un sistema abierto con fines propios; el segundo se encarga del comportamiento del sistema dentro de sí mismo y de su funcionalidad productiva, para el logro de la toma de decisiones apropiada y la reducción de la incertidumbre de forma interna. Además los sistemas empresariales son un compuesto de grandes partes para la conformación de

ese todo denominado “organización”. Podemos también encontrar necesidades dentro de este complejo sistema por ello se requiere de estrategias mancomunadas para lograr los objetivos propuestos por la dirección, esta especialización contemporánea es denominada como “administración estratégica” encargada del comportamiento a posteriori de los sistemas con base en experiencias vividas anteriormente, con el fin de obtener un crecimiento prolongado de desarrollo organizacional.

Al saber que la Economía genera en su conocimiento “mercados”, donde la oferta y la demanda son acciones propias del ser humano, con lo cual la administración tiene que trabajar día a día, así se logra fundar la “administración de mercados” denominada como “marketing” encargada del estudio del comportamiento de los mercados a través del pensamiento humano y de sus necesidades en relación a un producto y un cliente objetivo, para poder satisfacer con mayor calidad a un grupo de personas determinado. De esta forma las organizaciones logran sobrevivir y desarrollarse de forma continua y prolongada.

En esta parte de la administración podemos determinar que las empresas son la mayor y mejor fuente de información para todo el sistema administrativo, así nos encontramos la teoría administrativa dentro de los contextos empresariales y macrosistémicos.

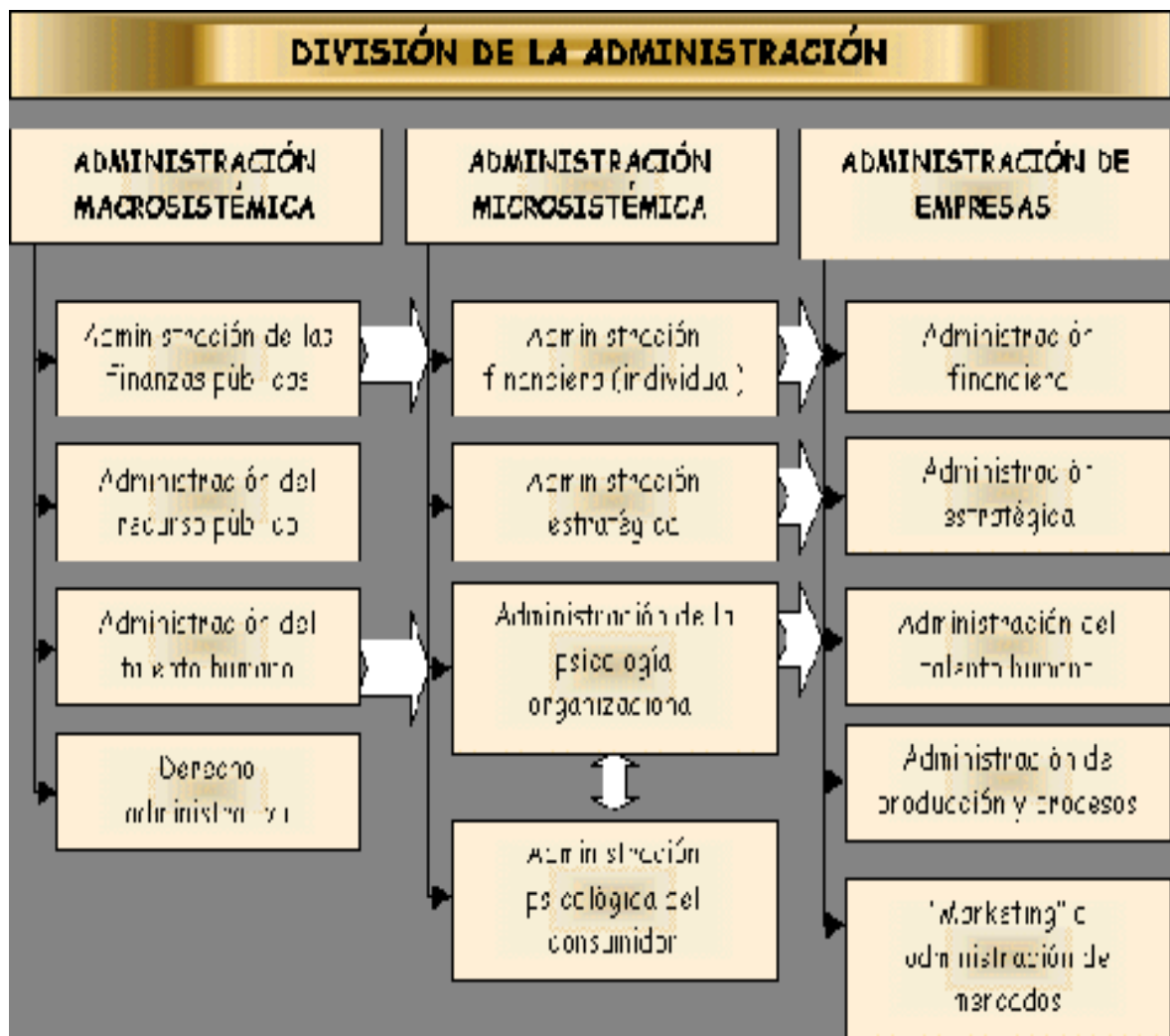
3. “administración individual”

Para este tipo especial de administración, donde el ser humano por si mismo logra dentro de si crear un sistema racional, el cual permite que la administración sea causada por este mismo hecho, así entendemos que los seres humanos tenemos la capacidad física, biológica y mental para desarrollar silogismos y relaciones epistemológicas en la administración.

De esta manera las personas, por su conocimiento, generan acciones administrativas en su propia vida llevándola a planear estratégicamente un proyecto de vida, y al manejo racional de sus necesidades pecuniarias, físicas y mentales, de acuerdo con la escala de necesidades de Maslow; por ello este ser genera conocimientos científicos acerca de su propio comportamiento; generalmente este campo es investigado por la Psicología, y otras ciencias sociales, pero la administración observa de forma implícita este comportamiento y lo lleva a la administración de empresas, de forma general se puede ver que existe una “administración financiera (individual)” y una “administración estratégica”, encargadas del estudio del comportamiento a nivel individual tanto de los aspectos físicos y materiales, como de los psicológicos y mentales, éstos últimos generan una división mas amplia para su estudio, por ello existe la “administración psicológica organizacional” y la “administración psicológica del consumidor” encargadas del estudio mental-administrativo tanto de personas dentro de las organizaciones como fuera de ellas.

Así podemos concluir que la administración es un todo compuesto por partes que se interconectan entre sí y con otras ciencias que la complementan. De hecho hoy día se cree que existe una administración de conocimientos, como lo menciona Peter Drucker en su libro “la sociedad post-capitalista”, la sociedad de conocimiento.

Resumiendo.-Como hemos podido observar la administración como ciencia, no solo estudia los comportamientos productivos de una sociedad Económica y Capitalista, sino que estudia todo tipo de sistema interconectado en donde las personas son sus protagonistas, por esto **tenemos la siguiente división de la administración:**



Según el cuadro podemos observar que la administración, a pesar de encontrarse dividida esta interconectada por ciertos campos, como por ejemplo la "administración estratégica" que conecta a las personas con las

organizaciones, la “administración financiera” y la “administración del talento humano” interconecta todas las ramas de la administración. De esta forma la administración puede cumplir con su objetivo y actuar de acuerdo a sus investigaciones y al denominado “Proceso Administrativo” propuesto por Henry Fayol.

La administración al ser ciencia es un compuesto de grandes roles, de grandes acciones y sobre todo de grandes decisiones en las cuales, siempre, el ser humano es el protagonista principal, por esto la ciencia da elementos sistemáticos para su propio desarrollo y para que la constante búsqueda del conocimiento y de la realidad sean continuos, llevando al hombre a cuestionarse cada vez más de aspectos que anteriormente eran considerados irrelevantes e ilógicos, de esta forma la ciencia nos lleva cada día a tomar decisiones y a realizar muchas mas preguntas sobre la realidad que nos cobija.

La administración, como podemos observar, es mucho mas que esto, no solo es una ciencia especializada sino que en ella descansan y se aglutinan una serie de ciencias que coadyuvan de manera conjunta con la sociedad, estas ciencias son comúnmente denominadas ciencias sociales, de ellas depende el éxito o el fracaso de toda una sociedad, organización o grupo.

Los sistemas racionales de esfuerzo cooperativo cohesionan a toda organización a través de lo que denominamos TRABAJO, esta conocida acción de realizar cualquier tarea o actividad por la cual el hombre genera resultados a través de su GESTIÓN para cumplir algún fin determinado, llevándolo a realizar estudios científicos.

2.3.- Formación de la Personalidad

La Psicología es la ciencia que busca medir, explicar y a veces cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales. Los psicólogos están interesados en estudiar y tratar de entender el comportamiento humano. Aquellos que no cesan de contribuir al conocimiento del CO son los teóricos del aprendizaje y los de la personalidad, los sociólogos de consejo y los más importantes: los psicólogos industriales y organizacionales. Estos últimos se han interesado en problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes en condiciones de trabajo que pudieran impedir el eficiente rendimiento del trabajo. Más recientemente, sus contribuciones se han ampliado y ahora incluyen el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la eficacia de liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones del rendimiento, la medición de las actitudes, las técnicas de selección del empleado, el diseño del trabajo y la tensión ó estrés laboral.

En particular nuestro interés lo centraremos en analizar y estudiar un poco más sobre las **Características Humanas**, siendo estas: **Características Biográficas, De Habilidades, de la Personalidad y del Aprendizaje.**

A) Característica de la Personalidad

¿Por qué existen algunas personas silenciosas y pasivas, mientras otras son gritonas y agresivas?

¿Está mejor adaptadas ciertos tipos de personalidad para ciertos tipos de trabajo? ¿Qué sabemos de las teorías de la Personalidad que puede ayudarnos explicar y predecir el comportamiento de la gente?

Pues a estas preguntas trataremos de dar respuesta.

¿Pero, qué es la Personalidad?

Cuando los psicólogos hablan de personalidad, se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema sociológico de una persona. Más que observar todas las partes que conforman a un individuo, la personalidad busca algún todo agregado que es mayor que la suma de las partes.

Por lo tanto, para Gordon Allport la define.- **“Es la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente”**

Determinantes de la Personalidad

Una de las primeras cuestiones en la investigación de la personalidad es si la personalidad de un individuo es **resultado de la herencia o del ambiente**.

¿Se determina en el nacimiento o es resultado de la interacción del individuo con su ambiente? Por supuesto, no hay una respuesta simple en negro y blanco. La personalidad parece **ser un resultado de ambas influencias**.

Además, hoy en día reconocemos un tercer factor.- **la situación**.

La Herencia.- Esta refiere a aquellos factores que determinaron en la concepción. La estatura física, el atractivo facial, el género, el temperamento, la composición de músculos y reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos son características que por lo general se considera que están, ya sea completa o sustancialmente, influenciadas por quienes fueron sus padres. Esto es, por su arreglo biológico, sociológico y psicológico inherente. El método de la herencia sostiene que la explicación última de la personalidad del individuo es la estructura molecular de los genes, localizados en los cromosomas. Tres corrientes diferentes de investigación conceden cierta credibilidad al argumento de que la herencia juega una parte importante en la determinación de la personalidad:

La primera.- atiende el apuntalamiento genético del comportamiento humano y el temperamento entre los niños pequeños.

La segunda.- dirige el estudio a los gemelos que son separados al nacer. Se estudiaron más de 100 grupos de gemelos que fueron separados al nacer y que crecieron aparte. Si la herencia jugó una pequeña parte o no intervino en determinar la personalidad, usted podría esperar encontrar pocas similitudes entre los gemelos separados. Pero los investigadores encontraron mucho en común. Para casi toda característica de comportamiento, una parte significativa de la variación entre los gemelos resultó estar asociada con los factores genéticos. Por ejemplo, unos gemelos que habían estado separados durante 39 años y habían crecido en lugares situados a 60 Km. uno del otro, se encontró que manejaban sendos automóviles del mismo modelo y color, fumaban cigarrillos de la misma marca, poseían perros de la misma raza y tomaban vacaciones en una playa de la comunidad a 2000 Km. de distancia, con 3 calles de distancia entre uno y otro lugar de descanso. Los

investigadores encontraron que la genética da cuenta de cerca de 50 % de las diferencias de personalidad y de más de 30 % de la variación en intereses ocupacionales y de descanso.

La tercera.- examina la consistencia en la satisfacción en el trabajo a través del tiempo y a lo largo de determinadas situaciones. Las investigaciones descubrieron fenómenos interesantes.- la satisfacción en el trabajo individual es marcadamente más estable con el tiempo. Aun cuando los patrones u ocupaciones cambiaran, la satisfacción en el trabajo permanece relativamente estable durante la vida de uno. Este resultado es consistente con el que usted esperaría si la satisfacción estuviera determinada por algo inherente en la persona, más que por factores ambientales externos. Si las características de la personalidad estuvieran completamente dictadas por la herencia, estarían determinadas desde el nacimiento y ninguna experiencia podría alterarlas. En recientes estudios de niños jóvenes prestan bastante apoyo al poder de la herencia, la evidencia demuestra que las características como la timidez, el temor y la ansiedad son causados probablemente por características genéticas heredadas. Este hallazgo sugiere que algunas características de la personalidad podrían crearse dentro del mismo código genético que afecta factores como la altura y el color de los cabellos.

Si usted fuera relajado y feliz como un niño, por ejemplo, sería resultado de sus genes, y no sería posible para usted cambiar esas características. Pero las características de la personalidad no son completamente dictadas por la herencia.

El Ambiente.- Entre los factores que ejercen presiones en la formación de la personalidad, están la cultura en la cual crecimos, nuestros primeros aprendizajes, las normas de nuestra familia y los grupos sociales y otras influencias que experimentamos. El ambiente al que somos expuestos juega un papel sustancial en el moldeamiento de la personalidad. Ejemplo, la cultura establece las normas las actitudes y los valores que pasan de una generación a otra y crea consistencias con el tiempo. Una ideología que se nutre con intensidad en una cultura podría influenciar moderadamente en otra. Ejemplo, los americanos han tenido los temas de la industrialización, el éxito, la competencia, la independencia y la ética de trabajo de los protestantes, constantemente implantados a través de los libros, el sistema escolar, la familia y los amigos. Los americanos, como resultado de ello, tienden a ser ambiciosos y empeñosos en relación con los individuos que crecieron en culturas que han enfatizado el llevarse bien con los demás, la cooperación y la prioridad de la familia sobre el trabajo y la carrera.

Una cuidadosa consideración de los argumentos que favorecen tanto la herencia o el ambiente como determinante principal de la personalidad fuerza y la conclusión de que ambos son importantes. La herencia establece los parámetros o límites exteriores, pero el potencial completo de un individuo será determinado por cuán bien él o ella se ajuste a las demandas y requerimientos del trabajo.

La Situación.- tercer factor, influye en los efectos de la herencia y el ambiente en a personalidad. La personalidad de un individuo, aunque generalmente estable y consistente, cambia en situaciones diferentes. Las distintas demandas de diversas situaciones competen a 4 aspectos diferentes de la

personalidad. No deberíamos, por tanto, observar los patrones de personalidad en forma aislada. Parece lógico suponer que las situaciones influirán en la personalidad del individuo, pero un plan de clarificación claro que nos mostrará el impacto de varios tipos de situaciones se ha eludido hasta ahora.

Aparentemente todavía no estamos cerca de desarrollar un sistema para clarificar situaciones que pudieran estudiarse de manera sistemática. Sin embargo, sabemos que ciertas situaciones tienen mayor influencia en la personalidad. Lo que es taxonómicamente de interés es que las situaciones parecen diferir sustancialmente en las restricciones que imponen sobre el comportamiento. Algunas situaciones, por ejemplo, la iglesia, las entrevistas de empleos, restringen muchos comportamientos, otras situaciones, por ejemplo, un día de campo en un parque público, restringen relativamente pocos.

Características de la Personalidad

Los primeros trabajos sobre la estructura de la personalidad constituyeron intentos de identificar y nombrar las características permanentes que describen el comportamiento de un individuo. Las características comunes incluyen la timidez, la agresividad, la sumisión, la pereza, la ambición, la lealtad y la falta de confianza. Aquellas características, cuando se exhiben en un gran número de situaciones se llaman **características de la personalidad**. Mientras más consistentes sea y más frecuentemente ocurra la característica en diversas situaciones, más importante será la característica al describir al individuo.

Indicador de Tipo Myers – Briggs (Indicador de tipo Myers-Briggs o MBTI)

Este es un examen de personalidad que contiene 100 interrogantes y cuestionan a la gente cómo se siente o actúa en situaciones particulares. Con base a las respuestas que dan los individuos, son clasificadas como extrovertidas o introvertidas (E o I), sensibles o intuitivas (S o N), racionales o pasionales (T o F), y perceptivos o juiciosos (P o J). Estas clasificaciones se combinan dentro de 16 tipos de personalidad. (estos tipos son diferentes de las 16 características primarias, según el siguiente cuadro)

16 Características Primarias

1. Reservado	Extrovertido
2. Menos Inteligente	Más Inteligente
3. Afectado por sentimiento	Estable Emocionalmente
4. Sumiso	Dominante
5. Serio	Alegre y Afortunado
6. Egoísta	Consciente
7. Tímido	Aventurado
8. Realista	Sensitivo
9. Confiado	Suspicious
10. Práctico	Imaginativo
11 Directo	Juicioso
12. Seguro de si mismo	Aprehensivo
13. Conservador	Experimentado
14. Dependiente del Grupo	Autosuficiente
15. Sin Control	Controlado

Para ilustrar lo anterior, hagamos los siguientes ejemplos: Los INTJ son visionarios. Usualmente tienen mentes originales y un gran empuje para sus ideas propias y propósitos. Se caracterizan como escépticos, críticos, independientes, determinados y a menudo testarudos. Los ESTJ son organizadores. Son realistas, lógicos, analíticos, decisivos y tienen una mente natural para el negocio y la mecánica. Les gusta organizar y dirigir actividades. El tipo ENTP es conceptualizador. Es innovador, individualista, versátil y se siente atraído por las ideas empresariales. Esta persona tiende a tener muchos recursos para solucionar problemas de reto, pero podría poner muy poca atención a las tareas rutinarias. Un libro reciente que contenía el perfil de 13 personas de negocios, contemporáneas que crearon firmas súper exitosas, incluidas Apple Computer, Federal Express, Honda Motors, Microsoft, Price Club y Sony halló que los 13 eran pensadores racionales (NT), este resultado es particularmente interesante, ya que los racionales intuitivos representan sólo el 5% de la población.

El Modelo de los 5 Grandes

También conocido como el de los cinco más importantes”, en años recientes, un cuerpo de investigadores apoyo la noción de que las 5 dimensiones básicas de la personalidad fundamentan a todas las demás. Estos 5 grandes factores son:

- ✚ **Extroversión.** Esta dimensión captura el nivel de comodidad de uno con las relaciones, Los extrovertidos (que califican alto en extroversión) tienden a ser amigables, sociables y pasan gran parte de su tiempo manteniendo y disfrutando grandes números de relaciones, Los introvertidos tienden a ser reservados y a tener pocas relaciones, están más a gusto con la soledad de lo que la mayoría de la gente lo está.
- ✚ **Afabilidad.** Esta dimensión se refiere a la propensión de un individuo a diferir de los otros. La gente altamente afable valora más la armonía que lo que dice o su manera de pensar. Cooperan y confían en los demás. La gente que califica bajo en afabilidad se enfoca más en sus propias necesidades que en las de los demás.
- ✚ **Escrupulosidad.** Esta dimensión se refiere al número de metas en las cuales una persona se enfoca. Una persona con una alta escrupulosidad persigue menos metas, con vehemencia, y tiende a ser responsable, persistente, confiable y orientada al logro. Aquellos que califican bajo en esta dimensión tienden a distraerse más fácilmente, persiguen muchas metas y son más hedonistas.
- ✚ **Estabilidad Emocional.** Esta dimensión se enfoca en la habilidad de una persona de soportar la tensión. La gente con una estabilidad emocional positiva tiende a caracterizarse como calmada, entusiasta y segura. Aquellas personas con calificaciones negativas tienden a ser nerviosas, depresivas e inseguras.
- ✚ **Apertura a la Experiencia.** Esta dimensión se dirige a los rangos personales de interés. La gente extremadamente abierta se siente fascinada por la novedad y la innovación. Tiende a ser imaginativa, sensitiva a lo artístico e intelectual. Quienes están en el extremo opuesto

de la categoría de apertura parecen más convencionales y encuentran comodidad en lo familiar.

Además de proporcionar un marco de personalidad unificado, la investigación sobre los 5 grandes factores de la personalidad también ha encontrado relaciones importantes entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo. Un amplio espectro de ocupaciones se observaron en: profesionistas (ingenieros, arquitectos, contadores, abogados), policías, gerentes, vendedores y empleados de capacitación media y capacitación completa. El desempeño en el trabajo se definió en términos de calificación de rendimiento, habilidad de entrenamiento (desempeño durante los programas de entrenamiento) e información del personal como el nivel de salario. Los resultados demostraron que la escrupulosidad pronosticó el rendimiento en el trabajo para todos los grupos ocupacionales. “La evidencia preponderante muestra que los individuos de los que se puede depender – que son confiables, cuidadosos, precisos, capaces de planear, organizados, asiduos, persistentes y orientados al logro- tienden a tener un rendimiento en el trabajo más alto en la mayoría si no es que en todas las ocupaciones”. Para las otras dimensiones de la personalidad, la pronosticabilidad dependió tanto de los criterios de rendimiento como del grupo ocupacional. Por ejemplo, la extroversión pronostica el rendimiento en puestos gerenciales y de ventas. Este hallazgo tiene sentido ya que estas ocupaciones involucraron una interacción social alta. De igual forma, se encontró que la apertura a la experiencia es importante para pronosticar el aprovechamiento del entrenamiento, el cual, también, parece lógico. Lo que no estaba tan claro fue por qué la estabilidad emocional positiva no estaba relacionada con el desempeño en el trabajo. Intuitivamente, parecería que la gente calmada y segura se desempeñaría mejor en casi todos los trabajos que la gente nerviosa e insegura. Los investigadores sugirieron que la respuesta podría ser que sólo las personas que califican alto en estabilidad emocional mantienen sus trabajos. Así que el rango entre personas que se estudiaron, todas las cuales estaban empleadas, tendería a ser algo pequeño.

Atributos de la Personalidad de Mayor Frecuencia

Estos atributos de la personalidad, son pronosticadores poderosos en el comportamiento de las organizaciones (*Locus de Control* – o lugar de control, *Maquiavelismo*, *Autoestima*, *Automonitoreo*, *Propensión a asumir riesgos*, *Personalidad de tipo A*).

✓ **Locus de Control o Lugar de Control**

Algunas personas creen que son los arquitectos de su propio destino. Otras se perciben como peones del destino, creen que lo que les ocurre en la vida se debe a la suerte o a la oportunidad. Del primer tipo, son aquellos que creen que controlan su destino, se denominan **internos**, mientras que los segundos, se les han llamado **externos**, La percepción que una persona tiene sobre la fuente de su destino se conoce **como locus de control**.

Grandes investigaciones comparan los internos con los externos y han demostrado en forma consistente que quienes califican con alto en externalidad está menos satisfecho con su trabajo, tiene tasas de ausentismo más altas,

está más alineado con el establecimiento del trabajo y menos involucrado en sus labores que los internos.

¿Por qué los externos son más insatisfechos?. La respuesta es probablemente porque se perciben a sí mismos con poco control sobre aquellos resultados organizacionales que son importantes para ellos. Los internos, enfrentan la misma situación no es atractiva, creen que no hay alguien más a quién culpar que no sean ellos mismos. También el insatisfecho interno es más probable que renuncie a un trabajo que no le satisface. El impacto del locus de control sobre el ausentismo es interesante. Los internos creen que la salud está sustancialmente bajo su propio control a través de hábitos adecuados, así que ellos pueden adoptar mayor responsabilidad de su salud y tener mejores hábitos. En consecuencia, sus incidencias de enfermedades, y por ende, de ausentismo, son menores.

No deberíamos esperar relación entre el locus de control y la rotación, ya que son fuerzas opuestas en el trabajo. "Por un lado, los internos tienden a tomar acción y, por tanto, se esperaría que renunciaran al trabajo con mayor facilidad. Por el otro lado, tienden a ser más exitosos en el trabajo y a estar más satisfechos, factores asociados con menor rotación individual"

La evidencia total indica que los internos generalmente se desempeñan mejor en sus trabajos, pero esa conclusión debería ser moderada para reflejar las diferencias en los trabajos. Los internos buscan más activamente la información antes de tomar una decisión, y se sienten más motivados por lograr y hacer un gran intento de controlar su ambiente. Los externos, sin embargo, son más obedientes y están más dispuestos a seguir instrucciones. Por consiguiente, los internos se desempeñan bien en tareas complejas, Además, están más acordes con trabajos que requieren de iniciativa e independencia de acción. En contraste los externos deberían desempeñarse bien en trabajos que estén bien estructurados, que sean rutinarios y en los cuales el éxito dependa en gran medida de seguir la dirección de otros.

✓ **Maquiavelismo.**

Las características de la personalidad del maquiavelismo tiene este nombre por Nicolás Maquiavelo, quién escribió en el siglo XVI sobre cómo ganar y usar el poder. Un individuo con un alto maquiavelismo es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que el fin justifica los medios. Se guía por la idea de "Si funciona, úsalo", es consistente con una perspectiva de maquiavelismo alto. Una gran cantidad reinvestigaciones dirigidas hacia el relacionar personalidades altas y bajas en rasgos maquiavélicos, para obtener ciertos resultados de comportamiento. Los altos maquiavélicos manipulan más, ganan más y son menos persuadidos y persuaden más que los maquiavélicos bajos. Sin embargo estos resultados sobre el marcado maquiavelismo son moderados por los factores situacionales. Se ha encontrado que quienes califican alto maquiavelismo alcanzan su plenitud (1) cuando interactúan cara a cara con otros, mas que indirectamente, (2) cuando la situación tiene un numero mínimo de reglas y regulaciones, por tanto, permiten la actitud de improvisación, (3) cuando el involucramiento emocional con detalles irrelevantes para ganar distrae a los bajos en maquiavelismo.

✓ **Autoestima**

La gente difiere sobre el grado en que se gusta a se disgusta a sí misma. Esta característica se denomina **autoestima**. La investigación acerca de esta, ofrece algunos conocimientos interesantes para el comportamiento organizacional. Por ejemplo, la autoestima está directamente relacionada con las expectativas del éxito. Los de alta autoestima creen que poseen la habilidad que necesitan para tener éxito en el trabajo. Los individuos con un alta autoestima tomarán más riesgos en la selección de trabajo y probablemente escogerán trabajos no convencionales que la gente con baja autoestima.

El hallazgo más generalizado sobre la autoestima es que los bajos en autoestima son más susceptibles a la influencia externa que los altos en autoestima. Los individuos de AE baja son dependientes de recibir evaluaciones positivas de parte de quienes los rodean. Como resultado, probablemente buscarán la aprobación de los otros y estarán más predispuestos a conformarse con las creencias y comportamientos de aquellos que respetan, que tienen AE alta.

No es de sorprender que se haya descubierto que la autoestima también está relacionada con la satisfacción en el trabajo. Numerosos estudios confirman que los de AE altas están más satisfechos con sus trabajos que los de AE bajas.

✓ **Automonitoreo**

Una característica de la personalidad que ha recibido recientemente mayor atención es el automonitoreo. Se refiere a la habilidad individual de ajustar el comportamiento propio a factores situacionales externos. Los individuos altos en automonitoreo muestran una adaptabilidad considerable en ajustar su comportamiento a los factores situacionales externos. Son altamente sensibles a las pistas externas y pueden comportarse en distinta forma en diferentes situaciones, son capaces de presentar impresionantes contradicciones entre sus imágenes pública y privada. Los de bajo monitoreo no pueden disfrazarse de esta manera. Tienden a mostrar sus verdaderas disposiciones y actitudes en toda situación. Por esta razón, existe una alta consistencia de comportamiento entre quiénes son y lo que hacen.

La investigación del automonitoreo está en sus inicios, así que los pronósticos deben restringirse. Sin embargo, la evidencia primaria sugiere que quienes califican alto en automonitoreo tienden a poner una atención estrecha al comportamiento de otros y son más capaces de conformarse que los de bajo automonitoreo. Además, los gerentes con un alto automonitoreo tienden a ser más movibles en su carrera y a recibir más ascensos (tanto internos como en otras organizaciones). También podríamos formular la hipótesis de que los altos en monitoreo serán más exitosos en puestos gerenciales en los cuales se requiere que los individuos desempeñen múltiples papeles, incluso contradictorios. El individuo con alto monitoreo es capaz de poner diferentes caras ante diferentes públicos.

✓ **Toma de Riesgos**

La gente difiere en cuanto a su voluntad de aprovechar las oportunidades. Esta propensión a asumir o evitar el riesgo ha demostrado tener un impacto en el tiempo que lleva a los gerentes tomar una decisión y en la cantidad de información que requieren para hacerlo. Por ejemplo 79 gerentes trabajaron en ejercicios simulados de personal en los que se requería que tomarán

decisiones de contratación. Los gerentes que calificaron alto en la toma de riesgos tomaron decisiones más rápidas y usaron menos información para decidir que los gerentes con baja calificación en toma de riesgos. Es interesante que la precisión de la decisión haya sido la misma para ambos grupos. Aunque en general es correcto concluir que los gerentes en las organizaciones se ponen al riesgo, existen diferencias individuales en esta dimensión. Como resultado, tiene sentido reconocer estas diferencias y aun considerar alinear la propensión a la toma de riesgos con las exigencias específicas de un puesto. Por ejemplo, una propensión a la toma de riesgos podría llevar a un rendimiento más eficaz de un corredor de bolsa en una firma de corretaje, donde el tipo de trabajo demanda una toma de decisión rápida. En el otro extremo, una voluntad a tomar riesgos sería un mayor obstáculo para un contador que realizara actividades de auditoría. Este último puesto sería mejor ocupado por alguien con una propensión baja de riesgo.

✓ **Personalidad Tipo A**

¿Conoce usted alguna persona que sea excesivamente competitiva y parezca siempre estar experimentando un sentimiento crónico de la urgencia del tiempo? Sí es así, es bueno apostar que esta persona tiene una personalidad del tipo A. Un individuo con personalidad A está *“agresivamente involucrada en una lucha crónica e interesante por lograr más y más en menos y menos tiempo, y si se requiere hacerlo, contra los esfuerzos de otras personas”*. En la cultura americana, tales características tienden a ser altamente apreciadas y positivamente asociadas con la ambición y la adquisición exitosa de bienes materiales.

Personas del Tipo A

1. están siempre moviéndose, caminando y comiendo rápidamente.
2. se sienten impacientes con la velocidad a la cual muchos eventos toman lugar.
3. tratan de pensar en dos o más cosas a la vez.
4. no están de acuerdo con el tiempo libre.
5. están obsesionados con los números, miden su éxito en términos de cuánto adquieren de cada cosa.

En contraste con el tipo de personalidad A, está el B, que es exactamente lo opuesto. Los tipos B están *“raramente apresurados por el deseo de obtener un salvaje número de cosas o participar en una serie eternamente creciente de eventos en una cantidad de tiempo siempre decreciente”*.

Personas del Tipo B

1. nunca sufren de sentido de la urgencia del tiempo con su acompañante impaciencia.
2. no sienten la necesidad de mostrar o discutir ya sea sus logros o éxitos a menos que tal exposición sea demandada por la situación.
3. juegan por diversión, más que por exhibir su superioridad a cualquier costo.
4. pueden relajarse sin culpa.

Los tipo A operan bajo niveles tensión que van de moderados a altos. Se sujetan ellos mismos a una presión de tiempo más o menos continua, se crean una vida de fechas límite. Estas características provocan algunos comportamientos específicos. Por ejemplo, los tipo A son trabajadores rápidos, ya que enfatizan la cantidad sobre la calidad. En puestos gerenciales, los tipo A

demuestran su competitividad trabajando largas jornadas y, frecuentemente, toman decisiones ni brillantes ni mediocres, ya que las toman demasiado rápido; rara vez son creativos. Debido a su preocupación por la cantidad y la velocidad, se apoyan en experiencias pasadas cuando enfrentan problemas. No dedican el tiempo necesario a desarrollar soluciones particulares para nuevos problemas. Casi nunca varían sus respuestas a retos específicos en sus condiciones, además, su comportamiento es más fácil de predecir que el de los tipos B.

¿Son los tipos A o B más exitosos en las organizaciones? A pesar del duro trabajo del A, los tipo B son los que parecen llegar hasta arriba. Los grandes agentes de ventas son casi siempre tipo A; los ejecutivos señor son usualmente tipo B, ¿Porqué? La respuesta yace en la tendencia de los tipo A a negociar la calidad del esfuerzo por cantidad. Los ascensos en las organizaciones corporativas y profesionales se conceden “preferentemente a aquellos que son sabios en lugar de a los que son simplemente impetuosos, a aquellos que son discretos en lugar de a los que son hostiles, y a aquellos que son creativos en lugar de a los que son simplemente ágiles en la contienda”.

Acoplamiento entre las Personalidades y los Trabajos

En la discusión sobre los atributos de la personalidad, nuestras conclusiones a menudo se calificaron para reconocer que los requerimientos del trabajo moderaban la relación entre la posesión de la característica de personalidad y el desempeño en el trabajo. Esta preocupación en el acoplamiento entre los requerimientos de trabajo y las características de la personalidad está mejor articulada en la **Teoría de la compatibilidad entre la personalidad y el trabajo** de Jhon Holland. Esta teoría se basa en la noción del ajuste entre las características de la personalidad individual y su ambiente ocupacional. Holland identifico 6 tipos de personalidad y propuso que la satisfacción y la propensión a abandonar el trabajo dependen del grado en el cual los individuos acoplan exitosamente su personalidad al ambiente ocupacional. Como se muestra a continuación en el siguiente cuadro:

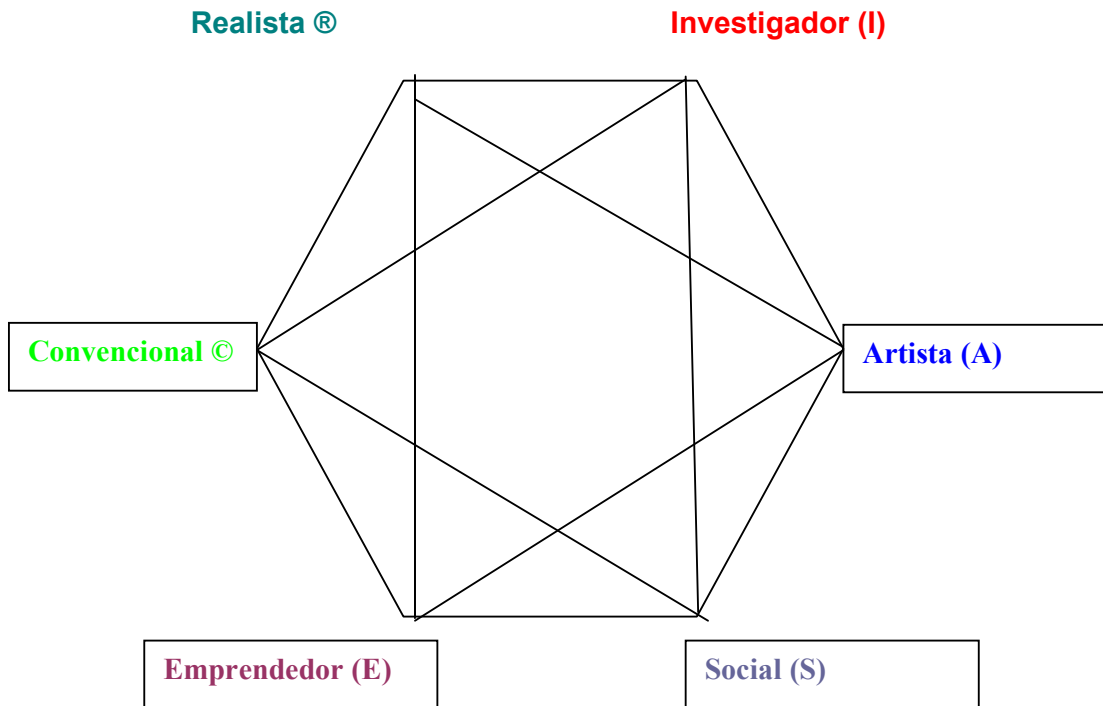
Tipología de Holland de la Personalidad y Ocupaciones congruentes

TIPO	Características de Personalidad	Ocupaciones congruentes
Realista. - prefiere las actividades físicas que requieren de habilidad, fortaleza y coordinación.	Tímido, genuino, persistente, estable, apegado, práctico	Mecánico, operador de una perforadora a presión, trabajador de una línea de ensamble, granjero, biólogo, economista.
Investigador. - prefiere actividades que involucren el pensar, el organizar y el entender	Analítico, original, curioso, independiente.	Biólogo, economista, matemático, reportero
Social. - prefiere las actividades que involucren ayudar y desarrollar a otros	Sociable, amistoso, cooperativo, comprensivo.	Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico.
Convencional. - prefiere actividades reguladas por reglas, ordenadas y sin ambigüedades.	Apegado, eficiente, práctico, sin imaginación, inflexible.	Contador, gerente corporativo, cajero, oficinista.
Emprendedor. - prefiere actividades verbales donde existan oportunidades que influyen en otros y logren poder	Seguro de si mismo, ambicioso, enérgico, dominante.	Abogado, agente de bienes raíces, especialista de relaciones públicas, gerente de pequeños negocios.

Artista. - prefieren actividades ambiguas y no sistemáticas que permitan la expresión creativa	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, impráctico.	Pintor, músico, escritor, decorador de casas.
---	---	---

Cada uno de los 6 tipos de personalidad tiene un ambiente ocupacional congruente. Como se muestra en el siguiente esquema. En la ilustración se describen los 6 tipos y sus características de personalidad y da ejemplos de ocupaciones congruentes. Holland desarrollo un cuestionario de inventario de preferencia vocacional que contiene 160 títulos ocupacionales. Quienes los contestan indican cuáles de estas ocupaciones les gustan o les disgustan, y sus respuestas se utilizan para formar perfiles de personalidad. Usando este procedimiento, la investigación apoya fuertemente el diagrama hexagonal presentado, y este muestra que entre más cercanos u orientados estén dos campos, más compatibles son. Las categorías adyacentes son un tanto similares, mientras que los opuestos en forma diagonal son altamente desiguales.

Relaciones entre los tipos de Personalidad Ocupacional



2.4. Otras Características Humanas

2.4.1.- Características Biográficas

Al respecto tenemos las más comunes que son.- **la edad**, el **género**, el **estado civil** y el **tiempo de servicio en la organización**.

La Edad

Las relaciones entre la edad y rendimiento en el trabajo probablemente sea un tema de importancia cada vez mayor durante la siguiente década. ¿Por qué?

Existen cuando menos 3 razones:

Primero.- la creencia ampliamente divulgada de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad. Sin importar que sea verdad o que no lo sea, mucha gente lo cree y actúa conforme a ello.

Segundo.- la realidad es que la fuerza laboral está envejeciendo. Por ejemplo, los trabajadores de 55 años y más son el sector de mayor crecimiento de la fuerza de trabajo, entre 1990 y 2005 se espera que sus rangos salten a 43.7 %.

Tercera.- es la legislación reciente, que establece el retiro hasta los 65 años de edad cumplidos.

¿Cuál es la percepción respecto de los trabajadores más viejos? La evidencia indica que los patrones tienen sentimientos encontrados. Ven ciertas cualidades positivas, los trabajadores viejos aportan a su trabajo.- en especial, la experiencia, el juicio, una acrisolada ética y un compromiso con la calidad. Pero también se percibe a los trabajadores de edad como carentes de flexibilidad y con una resistencia a la nueva tecnología. Y en un tiempo en donde las organizaciones buscan con tenacidad individuos que sean adaptables y abiertos al cambio, la negatividad asociada con la edad claramente obstruye la contratación inicial de trabajadores de edad avanzada e incrementa la probabilidad de que se les despidan con el adelgazamiento.

¿Pero, que efecto tiene realmente la edad en la rotación, el ausentismo, la productividad y la satisfacción?

Mientras más viejo te vuelvas, menos probable es que renuncies a tu trabajo (estudios sobre la relación edad – rotación) . Conforme los trabajadores se vuelven viejos, van teniendo menos oportunidades de trabajo. Además, es menos probable que renuncien los trabajadores de mayor edad que los jóvenes, ya que la larga inamovilidad de aquéllos tiende a proporcionarles sueldos más altos, prolongadas vacaciones y beneficios de pensiones atractivas.

Por otra parte la productividad, existe la creencia ampliamente difundida de que la productividad declina con la edad. Se asume con frecuencia que las habilidades de un individuo, particularmente la velocidad, la agilidad, la fortaleza y la coordinación, disminuyen con el tiempo y que el aburrimiento prolongado del trabajo y la carencia de estimulación intelectual contribuyen a una productividad menor. La evidencia, sin embargo, contradice esa creencia y esas suposiciones. Por ejemplo, durante 3 años, una enorme cadena de hardware contrató, en una de sus tiendas, solamente empleados de más de 50 años y comparó sus resultados con las otras 5 tiendas, cuyos empleados eran jóvenes. La tienda que utilizó a viejos, fue significativamente más productiva (medida en términos de ventas generadas contra los costos de personal) que 2 de las otras, y se mantuvo al mismo nivel que las otras 3. Por lo tanto se encontró, que la edad y el rendimiento en el trabajo no tenían relación.

La edad y la insatisfacción, en la mayoría de los estudios indicaron una asociación positiva entre la edad y la satisfacción, cuando menos hasta los 60 años. Otros estudios, sin embargo, han encontrado una relación en forma de U.

Diversas explicaciones pueden aclarar estos resultados, la más plausible es que estos estudios están entremezclando los empleados profesionistas y los no profesionistas. Cuando estos 2 tipos se separan, la satisfacción tiende a incrementarse en forma continua entre los profesionistas conforme envejecen, mientras que cae entre los no profesionistas en edad media y luego se incrementa otra vez en los últimos años.

El Género

Pocos temas propician más debates, concepciones erróneas y opiniones sin más fundamento que el relativo a si las mujeres se desempeñan tan bien en los trabajos como el hombre. La evidencia sugiere que la mejor forma de empezar es reconociendo que entre los hombres y las mujeres existen pocas, si es que hay, diferencias que afectan su desempeño en el trabajo. Hay, por ejemplo, diferencias no consistentes masculinas-femeninas en las habilidades para la solución de problemas, habilidades analíticas, dirección competitiva, motivación, sociabilidad o habilidad de aprendizaje. Los estudios psicológicos han encontrado que las mujeres están más dispuestas a estar de acuerdo con la autoridad y que los hombres son más audaces y probablemente tengan más expectativas de éxito que las mujeres, pero esas diferencias son mínimas. Dados los significativos cambios que han tomado lugar en los últimos 25 años en términos de las crecientes tasas de participación femenina en la fuerza laboral y el replanteamiento de lo que en la premisa de que no existe diferencia significativa en la productividad del trabajo entre hombres y las mujeres. De igual manera, no existe evidencia que indique que el género de un empleado afecta la satisfacción en el trabajo.

Estado Civil

No hay suficientes estudios que permitan hacer conclusiones acerca del efecto del estado civil sobre la productividad. Pero la investigación indica en forma consistente que los empleados casados tienen pocas ausencias, menos rotación y están más satisfechos con sus trabajos que sus compañeros de trabajo solteros. El matrimonio impone responsabilidades mayores que podrían hacer que un trabajo estable fuera más valioso e importante. Pero la pregunta sobre la causa no se ha respondido. Podría muy bien ser que los empleados conscientes y satisfechos muy probablemente sean casados. Otra derivación de este tema es que la investigación no ha estudiado otros estados civiles además del soltero y el casado. ¿El ser divorciado o viudo tiene impacto en el desempeño y la satisfacción del empleado? ¿Qué hay acerca de las parejas que viven juntas sin estar casados? Estas preguntas aún necesitan una investigación.

La Antigüedad

La antigüedad es el tiempo que se ha trabajado en un empleo en particular, por lo tanto, es la mayor evidencia, para señalar una relación positiva de la antigüedad y la productividad en el trabajo. Así el ejercicio de un trabajo, expresado como la experiencia laboral, parece ser un buen pronosticador de la productividad del empleado. Un estudio sobre la relación entre la antigüedad y el ausentismo es muy vehemente. Los estudios demuestran que la antigüedad está negativamente relacionada con el ausentismo. De hecho, en términos

tanto de la frecuencia de faltas como del número total de días perdidos en el trabajo, la antigüedad es la única variable explicativa importante. La antigüedad en un trabajo es también una variable poderosa al explicar la rotación. “Consistentemente se ha encontrado que la antigüedad está relacionada en forma negativa con la rotación y se ha sugerido como uno de los mejores pronosticadores de la rotación”. Además, en congruencia con el estudio que sugiere que el comportamiento pasado es el mejor pronosticador del comportamiento futuro, la evidencia indica que la antigüedad que un empleado tuvo en su trabajo anterior pronostica de manera casi siempre acertada la rotación futura de éste. La evidencia indica que la antigüedad y la satisfacción están relacionadas en forma positiva. De hecho, cuando la edad y la antigüedad son tratadas por separados, la segunda parece ser un pronosticador más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

2.4.2.- Característica de la Habilidad

Contrario a lo que se nos enseñó en la primaria, no todos fuimos creados igual. La mayoría de nosotros está a la izquierda de la medida de alguna curva normal de habilidad. Sin importar qué tan motivado se encuentre, no es probable que usted pueda actuar tan bien como Maria Victoria, correr tan rápido como Ana Gabriela Guevara, escribir novelas como Karla Estrada o cantar como Vicente Fernández. Claro, el solo hecho de no ser iguales en habilidades no implica que algunos individuos sean inherentemente inferiores a otros. Lo que queremos dar a entender es que todos tienen fortalezas y debilidades en términos de la habilidad que los hace ser relativamente superiores o inferiores a los otros al realizar ciertas tareas o actividades. Desde el punto de vista de la administración el asunto no es sí la gente difiere en términos de sus habilidades. ¡Por qué sí difieren ¡ La cuestión es saber cómo la gente difiere en cuanto a las habilidades que poseen y aplicar ese conocimiento para incrementar la probabilidad de que un empleado se desempeñe bien en su trabajo.

¿Pero que significa la Habilidad? Esta refiere a la capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo. Es un activo real de lo que uno puede hacer. El conjunto de habilidades de un individuo en esencia se conforma de 2 grupos de factores: Habilidades Intelectuales y Físicas.

Habilidades Intelectuales

Las habilidades intelectuales son aquellas necesarias para realizar actividades mentales. Los tests de coeficiente de inteligencia (IQ), por ejemplo, están diseñados para cerciorarse de las habilidades generales intelectuales de un individuo. También lo son los tests de admisión más conocidos a las universidades, al igual que los tests de admisión para los posgrados. Las 7 dimensiones más frecuentes que componen las habilidades intelectuales son:

Dimensión	Descripción	Ejemplos
1.-Aptitud Numérica	Habilidad para la velocidad y la precisión aritmética	Contador Público
2.-Comprensión Verbal	Habilidad para entender lo que se escucha y la relación entre las palabras	Gerente de Planta
3.-Velocidad Perceptual	Habilidad de identificar las	Investigador de causas por

	similitudes y diferencias visuales rápidamente y con precisión	Accidentes
4.-Razonamiento Inductivo	Habilidad de identificar la secuencia lógica en un problema y luego resolverlo	Investigador de Mercados
5.-Razonamiento Deductivo	Habilidad para usar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento	Supervisor
6.-Visualización espacial	Habilidad de imaginar cómo se vería un objeto si se le cambiara de posición en el espacio	Decoradores de Hogares
7.-Memoria	Habilidad de retener y recordar experiencias pasadas	Agente de ventas

Habilidades Físicas

Estas juegan un papel mayor en los trabajos complejos con los requerimientos de procesamiento de información, las habilidades físicas específicas cobran más importancia para realizar exitosamente los trabajos de menor habilidad y más estandarizados. Por ejemplo, los trabajos en los cuales el éxito exige vigor, destreza, fortaleza o talentos similares, requieren que la gerencia identifique las capacidades físicas del empleado. La investigación sobre los requerimientos necesarios en cientos de trabajos ha hecho identificar 9 habilidades básicas en el rendimiento de las tareas físicas, estas son las siguientes:

Factores de Fortaleza	
1. Fortaleza Dinámica	Habilidad de ejercer fuerza muscular repetida o continuamente durante un tiempo
2. Fortaleza del Tronco	Habilidad de ejercer fuerza muscular usando el músculo del tronco
3. Fortaleza Estática	Habilidad de ejercer la fuerza contra objetos externos
4. Fortaleza Explosiva	Habilidad de gastar un máximo de energía en uno o en una serie de actos explosivos
Factores de Flexibilidad	
5. Flexibilidad Extendida	Habilidad de mover los músculos del tronco y espalda tan lejos como sea posible
6. Flexibilidad Dinámica	Habilidad de hacer movimientos rápidos y de flexión repetida
Otros Factores	
7. Coordinación del Cuerpo	Habilidad de coordinar acciones

	simultánea de partes diferentes del cuerpo
8. Equilibrio	Habilidad de mantener el equilibrio a pesar de las fuerzas desequilibradoras
9. Estamina	Habilidad para un esfuerzo máximo continuo requerido durante un tiempo prolongado.

Por lo anterior, podemos señalar, que los individuos difieren en el grado en el cual poseen cada una de esas habilidades. No es sorprendente, que exista una alta calificación en las demás. Es probable que el alto desempeño del empleado se logre cuando la gerencia haya descubierto con seguridad el grado en el cual un trabajo requiere de cada una de las 9 habilidades y entonces se asegure de que los empleados que ocupe ese puesto tengan tales habilidades.

2.4.3. Característica del Aprendizaje

¿Qué es el Aprendizaje? Es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia. Irónicamente, podemos decir que los cambios en el comportamiento indican que se ha llevado a cabo un aprendizaje en sí mismo. El concepto es teórico y, en consecuencia, no se observa en forma directa. <Usted ha visto gente en el proceso de aprendizaje, que se comporta de formas particulares como resultado del aprendizaje y algunos de ustedes (de hecho, supongo que la mayoría) han aprendido en algún momento de su vida. En otras palabras, inferimos que el aprendizaje ha tomado lugar si un individuo se comporta, reacciona, responde como resultado de la experiencia de una manera diferente de aquélla en la que él se comportaba. Son componentes del aprendizaje:

Primero.-El aprendizaje involucra el cambio, El cambio podría ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. La gente puede aprender comportamiento tanto desfavorable – mantener prejuicios o restringir su producción, por ejemplo, como favorables.

Segundo.- el cambio debe ser relativamente permanente. Los cambios temporales podrían ser sólo reflexivos y fracasar al representar cualquier aprendizaje. Por lo tanto, el requerimiento de que el aprendizaje debe ser relativamente permanente. Los cambios temporales podrían ser sólo reflexivos y fracasar al representar cualquier aprendizaje. Por lo tanto, el requerimiento de que el aprendizaje debe ser relativamente permanente controla los cambios conductuales causados por la fatiga o las adaptaciones temporales.

Tercero.- la definición esta relacionada con el comportamiento. El aprendizaje ocurre cuando existe un cambio en las actitudes, si no se acompaña por algún cambio en el comportamiento, no sería aprendizaje.

Finalmente, se necesita alguna forma de experiencia para aprender. La experiencia podría adquirirse directamente a través de la observación o la práctica, o podría adquirirse en forma indirecta, a través de la lectura.

Teorías sobre el Aprendizaje

¿Cómo podemos Aprender? Se cuentan con 3 teorías para explicar el proceso por el cual adquirimos patrones de comportamiento. Estas teorías son:

T. del Condicionamiento Clásico.- este es un tipo de condicionamiento en el cual un individuo responde a ciertos estímulos que ordinariamente no producirían tal respuesta.

T. del Condicionamiento Operante.- este sostiene que el comportamiento es una función de sus consecuencias. La gente aprende a comportarse para conseguir algo que quiere o evitar algo que no desea. Este comportamiento operante es voluntario o aprendido en contraste con el reflejo o no aprendido. La tendencia a repetir tal comportamiento está influenciada por el refuerzo o la carencia de refuerzo, traídos por las consecuencias del comportamiento. El refuerzo, por tanto, fortalece un comportamiento e incrementa la probabilidad de que se repita.

T. del Aprendizaje Social.- esta teoría sostiene que los individuos también aprenden al observar lo que pasa con otra gente y al escuchar acerca de algo, así como también por experiencias directas. Así por ejemplo, mucho de lo que hemos aprendido proviene de los modelos de observación – padres, maestros, compañeros, actores de cine y televisión, jefes y otros.

Aquí se presentan 4 procesos diferentes de aplicación, y son:

1. Procesos de Atención.- las personas aprenden de un modelo solamente cuando reconocen y ponen atención a sus características críticas. Tendemos a estar más influidos por modelos que son atractivos, repetidamente disponibles, importantes para nosotros o similares a nosotros en nuestra estimación.
2. Procesos de Retención.- la influencia de modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde la acción del modelo, después de que éste ya no esté disponible.
3. Procesos de Reproducción Motora.- después de que una persona ha visto un nuevo comportamiento al observar el modelo, el observar debe convertirse en el hacer. Este proceso entonces demuestra que el individuo puede desempeñar las actividades moldeadas.
4. Procesos de Reforzamiento.- los individuos estarán motivados a mostrar el comportamiento moldeado si se proporcionan incentivos positivos o recompensas. Los comportamientos que son reforzados positivamente recibirán más atención, tendrán mejor aprendizaje y se realizarán más a menudo.