



Tema IV: Valores, Actitudes y Satisfacción

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

GUIÓN DEL TEMA



1. VALORES: CONCEPTO, FUENTES Y TIPOLOGÍA
 2. LOS VALORES EN LAS DIFERENTES CULTURAS
 3. ACTITUDES Y VALORES
 4. TIPOS DE ACTITUDES
 5. COHERENCIA EN LAS ACTITUDES
 6. ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO
 7. LA SATISFACCIÓN LABORAL
-

VISION GENERAL DEL CAPÍTULO

Algunos puntos importantes del capítulo:

Cómo han cambiado los valores con las generaciones

Cómo influye la cultura de la sociedad en los valores

Vínculo de las actitudes y el comportamiento

Factores que inciden en la satisfacción laboral

VALORES: CONCEPTO, FUENTES Y TIPOLOGÍA

Los valores son “convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final es preferible al opuesto”

- ✎ Incorporan un *elemento de juicio*, al incorporar ideas personales sobre “lo bueno”, “lo correcto” o “lo deseable”
 - ✎ Los valores son generalmente *inflexibles*: Los comportamientos a los que hacen referencia son siempre deseables o siempre indeseable
 - ✎ Determinan *las ideas preconcebidas* de los individuos sobre “lo bueno” y “lo malo”
-

VALORES: CONCEPTO, FUENTES Y TIPOLOGÍA

Los valores tienen atributos de contenido e intensidad:

- **Contenido:** Conciencia al individuo de que un modo de comportarse es importante
- **Intensidad:** Especifica cómo de importante es ese modo de comportarse

✎ En función de la intensidad, los valores pueden ser ordenados en un *sistema de valores*, que es la *jerarquía de la escala de valores de un individuo* (libertad, placer, respeto, honestidad, obediencia, justicia)

VALORES: CONCEPTO, FUENTES Y TIPOLOGÍA

Importancia de los valores en las organizaciones:

- ✎ Son la base para el *entendimiento de actitudes y motivaciones*
 - ✎ Influyen sobre nuestras *percepciones*
 - ✎ Las ideas preconcebidas sobre “lo correcto” pueden *distorsionar* la racionalidad y objetividad en la toma de decisiones
 - ✎ Pueden entrar en *conflicto* con los comportamientos requeridos en las organizaciones
-

VALORES: CONCEPTO, FUENTES Y TIPOLOGÍA

Clasificación de los valores: Repertorio de Rokeach (RVR)

- Los **valores terminales** se refieren a las metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida

Llevar una vida cómoda / emocionante

Sentimiento de logro / Salvación religiosa / Felicidad / Armonía interior

Igualdad social / Seguridad / Paz en el mundo

- Los **valores instrumentales** atañen a los medios que uno está dispuesto a usar para conseguir los valores terminales

Ambición / Honestidad / Valentía / Responsabilidad

Lógico / Imaginativo / Reflexivo / Independiente

VALORES: CONCEPTO, FUENTES Y TIPOLOGÍA

El **RVR** varía en función de: sociedad y ocupación:

✎ **La ocupación**: Los trabajadores “ejecutivos” valoran más la *autoestima* y la *honestidad* mientras los “sindicalizados” valoran más la *seguridad familiar* y la responsabilidad

✎ El **ámbito cultural** puede resultar fundamental

✎ La **edad** afecta especialmente a los valores terminales

✎ Las diferentes **generaciones** suelen tener una serie de valores diferentes

VALORES: CONCEPTO, FUENTES Y TIPOLOGÍA

Diferencias por generaciones: Los análisis recientes de valores laborales revelan diferencias entre las diferentes generaciones en la fuerza de trabajo de USA:

Cohorte	Año de ingreso	Edad	Principales valores
Veteranos	1950-1960	más de 60	Vida confortable, seguridad, lealtad a la organización, trabajo duro, obediencia
Boomers	1965-1985	40-60	Calidad de vida, disgusto con la autoridad, ambición, lealtad a la carrera
Generación X	1985-2000	25-40	Equilibrio de vida-trabajo, equipo, disgusto con las reglas, lealtad relaciones
Siguientes	2000-	< 25	Satisfacción trabajo, lealtad a si mismos

VALORES: CONCEPTO, FUENTES Y TIPOLOGÍA

Consecuencias de las diferencias generacionales para el **comportamiento ético** :

- ✎ El relevo de los *veteranos* por los *boomers* desgastaron en cierto modo los usos de ética empresarial (mayor pragmatismo, individualismo y lealtad a la carrera)
- ✎ La llegada de la Generación X, ha reforzado el apego del individuo a la empresa en la medida en que se impulsa el *trabajo en equipo* (mayor relevancia de las relaciones personales)
- ✎ En los “siguientes”, la realización personal también prima, pero se espera que mantengan la “lealtad al equipo” de la Generación X

LOS VALORES EN LAS DIFERENCIAS CULTURAS

¿Cómo difieren los valores entre culturas?

Hofstede (1980): Encuestó 116.000 empleados de IBM en 40 países y descubrió 5 dimensiones:

1. **Distancia del poder:** Grado de aceptación en una cultura de que el poder se distribuya desigualmente
 2. **Individualismo:** Grado en el que la gente prefieren *actuar como individuos* más que en equipo
 3. **Materialismo:** Hasta qué punto prevalecen los valores como la *acumulación de bienes materiales y la competencia por encima de la calidad de vida y la preocupación de los demás*
-

LOS VALORES EN LAS DIFERENCIAS CULTURAS

Más dimensiones de las diferencias interculturales Hofstede:

4. **Evasión de la incertidumbre:** En qué medida los ciudadanos de una sociedad se sienten amenazados cuando se enfrentan a una situación incierta y ambigua (y trata de evitarlas)
 5. **Orientación al corto/ largo plazo**
 - ✚ En las culturas nacionales orientadas al largo plazo se destaca *el futuro el ahorro y la persistencia*
 - ✚ En las sociedades orientadas al corto plazo se subraya el *pasado, el respeto a la tradición y a las obligaciones sociales*
-

LOS VALORES EN LAS DIFERENCIAS CULTURAS

Conclusiones del estudio de Hofstede:

- Algunos resultados están relacionados con el grado de desarrollo social...
 - ✎ China y África *soportan bien la distribución desigual* del poder, al revés que EEUU y Holanda
 - ✎ Los ciudadanos de EEUU aparecen como más *individualistas* que los asiáticos
 - En otros casos, los resultados son más ambiguos
 - ✎ Holanda y Alemania difieren en sus preferencias por la calidad /cantidad de vida
-

LOS VALORES EN LAS DIFERENCIAS CULTURAS

Como alternativa al estudio de Hofstede (realizado en los 70 con datos de una sola compañía), el programa GLOBE, que incluye 825 organizaciones de 62 países afina más en las dimensiones:

1. **Asertividad:** *Hasta que punto se potencia el ser duro y competitivo* (en parte equivale a la “cantidad de vida” de Hofstede)
 2. **Orientación al futuro** (o al largo plazo)
 3. **Diferenciación sexual:** *Grado en el que la sociedad acentúa las diferencias en los roles sexuales*
 4. **Evasión de la incertidumbre**
-

LOS VALORES EN LAS DIFERENCIAS CULTURAS

Más dimensiones del programa GLOBE:

5. **Distancia al poder**
 6. **Individualismo o colectivismo**
 7. **Colectivismo en grupos:** Grado en que los individuos de la sociedad *se identifican con el mini-grupo al que pertenecen*, (familia, amistades o empresa)
 8. **Orientación a resultados:** Grado en que la sociedad *estimula y premia el éxito de sus individuos*
 9. **Orientación humana:** Hasta qué punto *la sociedad premia a los justos, altruistas e interesados por los demás*
-

LOS VALORES EN LAS DIFERENCIAS CULTURAS

¿Cómo puntuó España en las diferentes dimensiones de la investigación del programa GLOBE?:

- Puntuación especialmente alta en *asertividad y distancia al poder*
 - Puntuación especialmente baja en *orientación humana*
-

ACTITUDES Y VALORES

Las actitudes son **declaraciones evaluativas o juicios (favorables o desfavorables) en relación con objetos, personas o hechos**

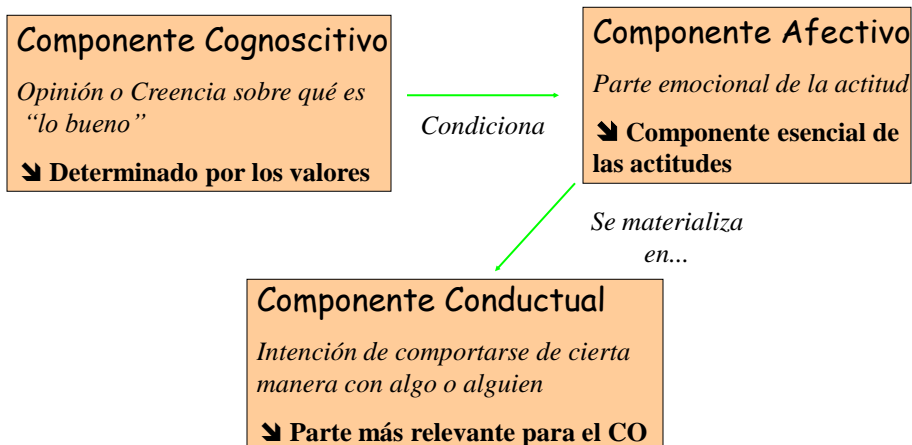
✎ Ej.- “*Me gusta mi trabajo*”

Las actitudes *no son lo mismo* que los valores, pero están estrechamente relacionados con ellos

✎ El que una persona tenga valores terminales como “la paz en el mundo” o el “reconocimiento social” afectará su satisfacción laboral

ACTITUDES Y VALORES

Componentes de las actitudes:



ACTITUDES Y VALORES

La “Actitud” es un concepto muy **complejo**, por lo que tendemos a *identificarla* únicamente con su *componente emocional*

Las actitudes son **menos estables** que los valores

✚ Importante para el área de marketing!!

En las organizaciones, las **actitudes** determina en gran medida los **comportamientos** de los individuos

TIPOS DE ACTITUDES

Tipos de actitudes especialmente relevantes para el CO:

- La **satisfacción con el trabajo** es la **actitud general de un individuo hacia su puesto**
 - La **participación en el trabajo** se refiere al **grado en que una persona se identifica con su puesto, participa activamente y considera su rendimiento algo importante para su autoestima**
 - ✚ Mayor participación está asociada a menor absentismo y baja rotación.
 - El **compromiso con la organización** es el **grado en que un empleado se identifica con una organización y sus metas**
 - ✚ Buen pronosticador de la satisfacción
-

COHERENCIA EN LAS ACTITUDES

Disonancia Cognoscitiva: *Incongruencia entre varias actitudes o entre actitudes y comportamiento*

✎ Los individuos tratan de eliminar o reducir dicha incongruencia, conciliando actitudes y alineándolas con sus comportamientos

✎ El deseo de reducir la disonancia dependerá de la *importancia* de los elementos disonantes, el *margen de actuación* y las *recompensas*

Ej.- Nuestra empresa vierte (legalmente) residuos tóxicos a un río:

- ¿Cambiar de comportamiento? Dejar de contaminar y perder dinero
 - ¿Cambiar de actitud?: No es malo contaminar
 - ¿Introducir elementos consonantes?: El trabajo que se crea a cambio,
-

COHERENCIA EN LAS ACTITUDES

Implicaciones organizativas de la teoría de la disonancia cognoscitiva

- Capacidad de *anticipar la propensión a llevar a cabo cambios* de actitudes y comportamiento (si hay, por ejemplo, un conflicto entre las exigencias del trabajo y las actitudes personales)
 - Cuanto más intensa sea la disonancia, mayores las presiones a reducirla
-

ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO

La relación existente entre actitudes y comportamiento no es obvia, y su intensidad depende de unas **variables moderadoras**:

- Importancia de la actitud
 - Especificidad
 - Accesibilidad
 - Presiones sociales
 - Experiencia directa
-

ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO

Teoría de la percepción de uno mismo:

Las actitudes son adoptadas *a posteriori* para dar sentido a una acción ocurrida

- ↘ Ej.- “Llevo haciendo este trabajo 10 años, luego debe gustarme”
 - ↘ Existe evidencia de la relación Actitud \rightarrow Comportamiento, pero *la relación Comportamiento \rightarrow Actitud es todavía más fuerte*
 - ↘ Esto es especialmente cierto *cuando no existen convicciones muy firmes o no se ha debatido* en exceso sobre el tema.
-

ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO

Una aplicación: **Las encuestas de actitudes**

Son cuestionarios para conseguir opiniones del empleado sobre su trabajo, equipos, supervisores y la organización

- ✎ Puede ser de utilidad para *mejorar la comunicación ascendente y resolver conflictos*
 - ✎ Proporcionan a la gerencia, un *feedback* valioso del modo en que los empleados perciben sus condiciones de trabajo
 - ✎ Especialmente importante para estar alerta de la *percepción* que los empleados tienen de la realidad en la empresa
-

ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO

Una encuesta de actitudes:

Responda en la escala de calificación a las preguntas que se le indican:

- 5= Muy de acuerdo
- 4= De acuerdo
- 3= indeciso
- 2= en desacuerdo
- 1= muy en desacuerdo

Enunciado:	Calificación
1. esta compañía es un muy buen lugar para trabajar
2. Si me esfuerzo, puedo promocionar
3. Los niveles salariales son equiparables a los de otras
4. Las decisiones sobre ascensos son equitativas
5. Entiendo todas las prestaciones que se ofrecen
6. En mi puesto puedo aplicar lo mejor de mis capacidades
7. Mi carga de trabajo es un reto pero no excesiva
8. Confío en mi jefe
9. Tengo libertad para comunicarme con mi jefe
10. Sé lo que espera mi jefe de mí

LA SATISFACCIÓN LABORAL

En la medida en que pueda afectar a las variables del desempeño, es importante conocer la satisfacción de los empleados

¿Cómo medimos el concepto?



▸ *Calificación General Única*: Globalmente, ¿cómo se siente de satisfecho con su trabajo? (escala 1-5...)

▸ *Calificación Sumada*: Suma promedio de la calificación en los diferentes aspectos clave

Dada la amplitud del concepto de satisfacción laboral, no está claro cuál es método es más válido

LA SATISFACCION LABORAL

¿De qué depende la satisfacción laboral?

- **Trabajo mentalmente desafiante** (sin llegar a crear frustración)
 - **Recompensas justas** según las demandas del trabajo (salario, premios, ascensos...)
 - **Condiciones de trabajo** (comodidad, localización, riesgos...)
 - **Compañerismo**: Apoyo de los compañeros y supervisores
 - La **adecuación de la personalidad al puesto** contribuye a evitar la frustración
 - La **genética** importa en la medida en que condiciona nuestras actitudes
-

LA SATISFACCION LABORAL

¿Qué efecto tiene la satisfacción sobre el desempeño?

- **Satisfacción y Productividad**

- ✎ La frase “*los trabajadores contentos son productivos*” es por lo general falsa (causalidad inversa)

- ✎ Las *organizaciones* con alto nivel de satisfacción son más productivas: efectos externos sobre los colegas??

- **Satisfacción y Absentismo**

- ✎ *Correlación moderadamente negativa*

- ✎ Hay que tener en cuenta *otros factores* al analizar esta correlación: permisividad de la empresa, tecnología...etc.

LA SATISFACCION LABORAL

- **Satisfacción y Rotación**

- ✎ *Correlación negativa más intensa*

- ✎ El rendimiento es un importante moderador: la organización intenta *retener a los “buenos” insatisfechos*

- **Satisfacción y Atención al Cliente**

- ✎ Los empleados satisfechos aumentan la *satisfacción y la lealtad de los clientes* en las empresas de servicios

- ✎ Un empleado satisfecho será más *amable y dedicado*

- ✎ La *menor rotación* también puede mejorar la atención

- ✎ La *amabilidad de los clientes* también afecta a la satisfacción de los empleados

LA SATISFACCION LABORAL



CONCLUSIÓN: APLICACIONES PARA LOS GERENTES

- Los valores *influyen fuertemente las actitudes* de una persona
 - Se pueden usar métodos como el de Rokeach para comparar los valores de los empleados con los esperados por la organización
 - Se ha de *vigilar las actitudes* de los empleados porque advierten de posibles problemas que inciden sobre la rotación y absentismo
 - Los empleados tienden a *disminuir su disonancia cognitiva*, y la empresa puede incidir en *cómo lo hace* (mantenerla fuera de su control o con recompensas suficientes para anularla)
-