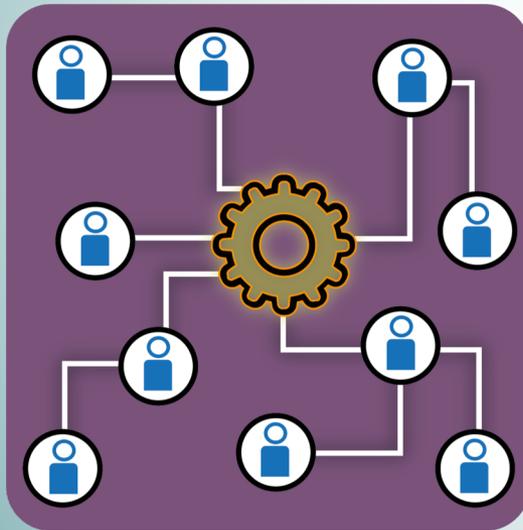


Estructura y Comportamientos Organizativos

Tema 6. Valores, Actitudes, Satisfacción y Motivación



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. *Los valores: concepto, atributos y tipología.*
2. *Las actitudes: componentes, tipos y coherencia.*
3. *La satisfacción laboral.*
4. *La motivación: conceptos, teorías y aplicaciones.*



Objetivos de Aprendizaje

- Comparar los valores terminales e instrumentales.
- Comparar los tres componentes de las actitudes.
- Identificar el significado de coherencia en las actitudes.
- Conocer el efecto de la satisfacción sobre el desempeño.
- Conocer el concepto de motivación.
- Describir las teorías de contenido y de proceso.
- Explicar en qué consiste la DPO, los programas de reconocimiento y de participación.

I. Los valores:

I.1 Concepto

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 indeseables
- Determinan **las ideas preconcebidas** de los individuos sobre “lo bueno” y “lo malo”

I. Los valores

I.2 Atributos

- **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)

I. Los valores

I.3 Tipología

Repertorio de Valores 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** son los medios que uno está dispuesto a usar para conseguir los valores terminales

Ambición / Honestidad / Valentía / Responsabilidad

Lógico / Imaginativo / Reflexivo / Independiente

I. Los valores

I.3 Tipología

TABLA 1. Valores finales y instrumentales Escala de Rokeach (1973)

Finales	Instrumentales
1 Vida confortable	19 Ambicioso
2 Vida excitante	20 Abierto
3 Realización	21 Competente
4 Mundo en paz	22 Alegre
5 Mundo agradable	23 Limpio
6 Igualdad entre todos	24 Valiente
7 Seguridad familiar	25 Indulgente
8 Libertad	26 Servicial
9 Felicidad	27 Honrado
10 Equilibrio interno	28 Creativo
11 Realización del amor	29 Independiente
12 Seguridad nacional	30 Intelectual
13 Placer	31 Lógico
14 Lograr la salvación	32 Cariñoso
15 Autoestima	33 Obediente
16 Respeto de los demás	34 Educado
17 Amistad	35 Responsable
18 Sabiduría	36 Autocontrolarse

I. Los valores 1.3 Tipología

El RVR varía en función de:

- ❑ **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 *(ver artículo en moodle “Jerarquización y preferencia de valores...”)
- ❑ Las diferentes *generaciones* suelen tener una serie de valores diferentes

** Basado en Barry Z. Posner A J. Michael Munson.T (1981) *The Factorial Validity of England's Personal Values Questionnaire for Corporate Recruiters, Business Students, and Business Faculty Educational and Psychological Measurement. Pp 1243-1254*

2. Actitudes

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

Ej.- “*Me gusta mi trabajo*”

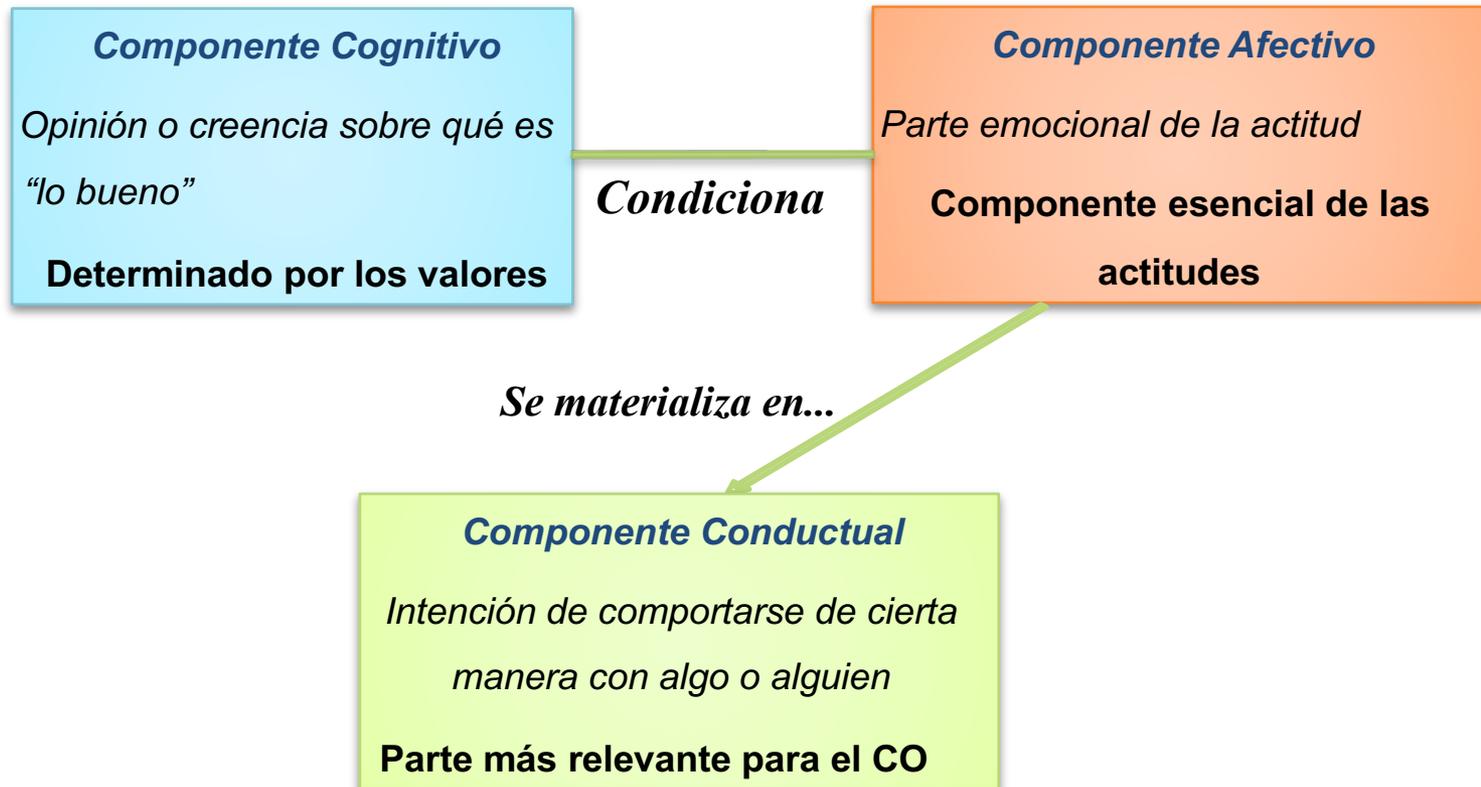
La “Actitud” es un concepto muy **complejo**, por lo que tendemos a *identificarla* únicamente con su *componente emocional*

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

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

2. Actitudes

2.1 Componentes



2. Actitudes

2.2 Tipos

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

2. Actitudes

2.3 Coherencia en las actitudes

Disonancia Cognitiva: Incongruencia entre varias actitudes o entre actitudes y comportamientos

- 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

2. Actitudes

2.3 Coherencia en las actitudes

Implicaciones organizativas de la teoría de la disonancia cognitiva

- Los valores iniciales de las personas están alineados con los de la organización, pero durante el transcurso de los años muchas de las personas experimentan un **conflicto** entre las “instrucciones y órdenes recibidas de arriba” y sus propios valores.
- Esta **disonancia cognitiva** entre los valores organizacionales y los personales generan situaciones como desmotivación, bajo rendimiento, escasa colaboración, nula creatividad y flexibilidad, etc.

2. Actitudes

2.3 Coherencia en las actitudes

Implicaciones organizativas de la teoría de la disonancia cognitiva

- Para el óptimo funcionamiento de una organización debe haber alineación o “consonancia” entre:
 - los individuos a nivel personal,
 - los individuos con el equipo
 - con la propia organización (es decir con su misión y visión).

3. 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 el método es más válido

3. La satisfacción 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

3. La satisfacción laboral

¿Qué efecto tiene la satisfacción sobre el desempeño?

- **Satisfacción y Productividad (datos actualizados, 1er trimestre 2018)**
- Los trabajadores menores de 25 años son los más satisfechos del mercado laboral.
- Ocho de cada diez jóvenes con empleo (81%) aseguran estar contentos con sus condiciones laborales actuales.
- El 73% de los trabajadores mayores de 45 años está satisfecho con su trabajo.
- 13,6 millones de trabajadores en España están contentos con su empleo actual (74% de los ocupados españoles).
- **España registra un grado de satisfacción superior a la media europea.**
- Los países nórdicos registran las tasas más elevadas.
- Estados Unidos cuenta con una tasa de satisfacción del 77%.
- China cuenta con un 66%, mientras que Japón desciende hasta el 45%.

FUENTE: <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/ocho-de-cada-diez-trabajadores-menores-de-25-anos-estan-satisfechos-con-su-empleo/>

3. La satisfacción laboral

¿Qué efecto tiene la satisfacción sobre el desempeño?

- **Satisfacción y Absentismo**
 - *Correlación moderadamente negativa*
 - Hay que tener en cuenta *otros factores* al analizar esta correlación: permisividad de la empresa, tecnología...etc.

3. La satisfacción 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

4. La motivación

4.1 Conceptos básicos

Motivación (Robbins, 2004)

Aquellos procesos que dan cuenta de la *intensidad, dirección y persistencia* del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta

“Motivar” a alguien es incitarle a dar lo mejor de sí mismo

- asignando **metas atractivas**
- **reforzando** los comportamientos deseados
- satisfaciendo las **necesidades laborales** de los empleados
- diseñando **trabajos interesantes**
- ofreciendo **oportunidades** para desarrollar el talento
- proporcionando **recompensas en función del rendimiento**
- siendo **equitativos y honestos**

Existen varias teorías que estudian los diferentes aspectos de la motivación

4. La motivación

4.2 Teorías

Las **Teorías de Contenido**

**factores
internos**



impulsan, dirigen,
sostienen y
frenan su
comportamiento

- Determinar *qué necesidades* pueden provocar un comportamiento productivo.
- *Ofrecer recompensas* significativas que ayuden a las personas a satisfacer sus necesidades.
- Saber cuánto hay que ofrecer para *optimizar el comportamiento*.

Teorías: Maslow, McGregor, Herzberg, McClelland

4. La motivación

4.2 Teorías

Teorías de Proceso

cómo se



induce, sostiene y
frena el
comportamiento de
los individuos

- Teoría de la equidad (Adams)
- Teoría de las expectativas (Vroom)
- Teoría de la fijación de metas

4. La motivación. 4.2 Teorías

TEORÍAS DE CONTENIDO: LA JERARQUÍA DE MASLOW

El concepto de **jerarquía de necesidades** se refiere a que las personas satisfacen las necesidades en un orden determinado: de las básicas a las menos primordiales



4. La motivación

4.2 Teorías

TEORÍAS DE CONTENIDO: LOS INTERESES DE MCGREGOR

Teoría X

- A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo, evitándolo cuando pueden
- Deben ser controlados o amenazados
- Evitarán asumir responsabilidad y buscarán una dirección formal
- Colocan seguridad por encima de los demás factores; poca ambición

Teoría Y

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego
- Pueden ejercer autodirección y autocontrol
- Puede aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades
- La capacidad de tomar decisiones está dispersa en la población

4. La motivación

4.2 Teorías

TEORÍAS DE CONTENIDO: LA TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG

Herzberg investigó la relación de los individuos con su trabajo, que determina la sensación de éxito o fracaso

Según sus resultados hay dos tipos de **actitudes** que **orientan** el comportamiento de las personas:

Factores higiénicos o extrínsecos:

- Rodean a las personas y abarcan las condiciones del trabajo
- En principio, están fuera del control de las personas (salario, beneficios sociales, políticas de empresa, etc)
- Cuando están provistos de forma óptima, se evita insatisfacción

4. La motivación

4.2 Teorías

TEORÍAS DE CONTENIDO: LA TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG

Factores motivacionales o intrínsecos:

- Están relacionados con el contenido del puesto y con la naturaleza de las tareas
- Están bajo control del individuo (sentimiento de crecimiento individual, creatividad, etc)
- Cuando están presentes se produce **satisfacción en el cargo** (progreso, reconocimiento, autorealización y trabajo en sí)
- Cuando no están presentes puede producirse apatía, desinterés, desmotivación, etc.

Herzberg enfatiza la importancia de este tipo de factores para motivar

4. La motivación

4.2 Teorías

TEORÍAS DE CONTENIDO: McCLELLAND

Las *Necesidades Dominantes* de McClelland:

Se introduce el concepto de **aprendizaje**:

muchas de nuestras necesidades se adquieren de la cultura social

Una persona con una *fuerte necesidad* estará más motivada para satisfacerla

Identifica tres tipos de necesidades:

- **Necesidad de logro:** Fuerte impulso por alcanzar unos objetivos personales que proporcionan gran satisfacción al individuo (Búsqueda de éxito)
- **Necesidad de afiliación:** Intenso deseo de ser apreciado por los demás, de recibir aprobación social y de establecer estrechas relaciones interpersonales (Búsqueda de prestigio)
- **Necesidad de poder:** Deseo de influir o controlar otras personas

4. La motivación

4.2 Teorías

TEORÍAS DE PROCESO: LA EQUIDAD

Según la **teoría de la equidad**, los empleados comparan el esfuerzo (input) que **aportan** y los resultados (output) que **obtienen** en relación con lo de otros

El punto clave: **los empleados reaccionan para eliminar las desigualdades:**

1. Cambiar sus aportaciones
2. Intentar cambiar los resultados
3. Distorsionar la percepción del yo
4. Distorsionando la percepción de los otros
5. Escoger otra referencia
6. Abandonar

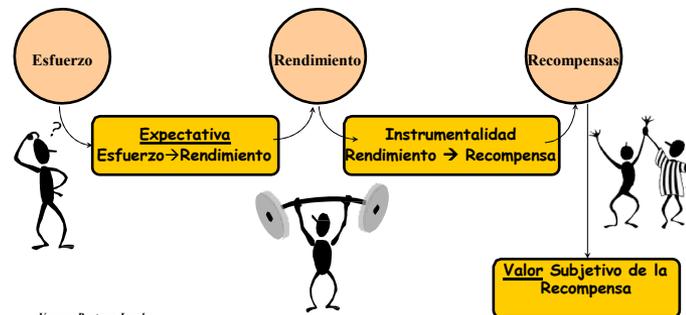
4. La motivación

4.2 Teorías

TEORÍAS DE PROCESO: LAS EXPECTATIVAS

La Teoría de las expectativas (Victor Vroom) afirma que la tendencia a un comportamiento depende de la expectativa de que a esa conducta le seguirá cierto resultado atractivo

La motivación por expectativas consiste en que los individuos realizan un **esfuerzo** en el trabajo para lograr un **rendimiento** que dé como resultado las **recompensas** deseadas



4. La motivación

4.2 Teorías

TEORÍAS DE PROCESO: LA FIJACIÓN DE METAS (Locke, 1969)

Las personas están más motivadas cuando se enfrentan a metas concretas

- Los empleados deben creer en las metas (aceptación)
- Los objetivos asignados deben suponer un reto para las personas y ser realistas al mismo tiempo
- Los objetivos deben ser específicos y cuantificables para dar una orientación clara de cómo conseguirlos

El ejemplo más claro de la aplicación de esta teoría es la **dirección por objetivos (DPO)**

4. La motivación

4.2 Teorías

TEORÍAS DE PROCESO: LA FIJACIÓN DE METAS (Locke, 1969)

¿Por qué el establecimiento de objetivos concretos mejora la motivación?

- ✓ Focalizan la atención del empleado
- ✓ Ayudan a auto-regularse
- ✓ Aumentan la persistencia en el esfuerzo
- ✓ Fomentan la creatividad en el desarrollo de estrategias y planes alternativos

4. La motivación

4.3 Aplicaciones

APLICACIONES: DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (DPO)

En los sistemas de DPO, los empleados y supervisores llegan a un acuerdo sobre un conjunto de metas observables que han de ser cumplidas en un plazo definido de tiempo

- Es un proceso en cascada: Los objetivos generales de la empresa se desglosan en objetivos específicos de la unidad.
- Determina una jerarquía de objetivos.
- Cada persona sabe lo que se espera de ella.
- La participación del empleado mejora el flujo de información.
- Inconveniente: Se da más importancia a los aspectos cuantificables del trabajo.

4. La motivación

4.3 Aplicaciones

APLICACIONES: PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO

Los programas de reconocimiento a los empleados instauran mecanismos (premios, condecoraciones, etc.) que manifiesten interés y aprecio por el trabajo bien hecho

Ejs.- *Empleado del mes, carteles conmemorativos...*

- Consistente con la teoría de las expectativas
- **Ventaja:** Es una práctica *relativamente barata*
- **Inconveniente:** No debe entenderse como un sustituto de la retribución pecuniaria

4. La motivación

4.3 Aplicaciones

APLICACIONES: PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN

Los **programas de participación** son procesos que hacen participar a los trabajadores en la toma de decisiones para aprovechar su capacidad y fomentar su nivel de compromiso

- A menudo los trabajadores tienen **mejor información local** para la toma de decisiones (especialmente en tareas complejas)
- La participación en la toma de decisiones aumenta la **implicación (compromiso) en su implantación**
- Requiere que la decisión sea **relevante** para el empleado y que éste sea competente