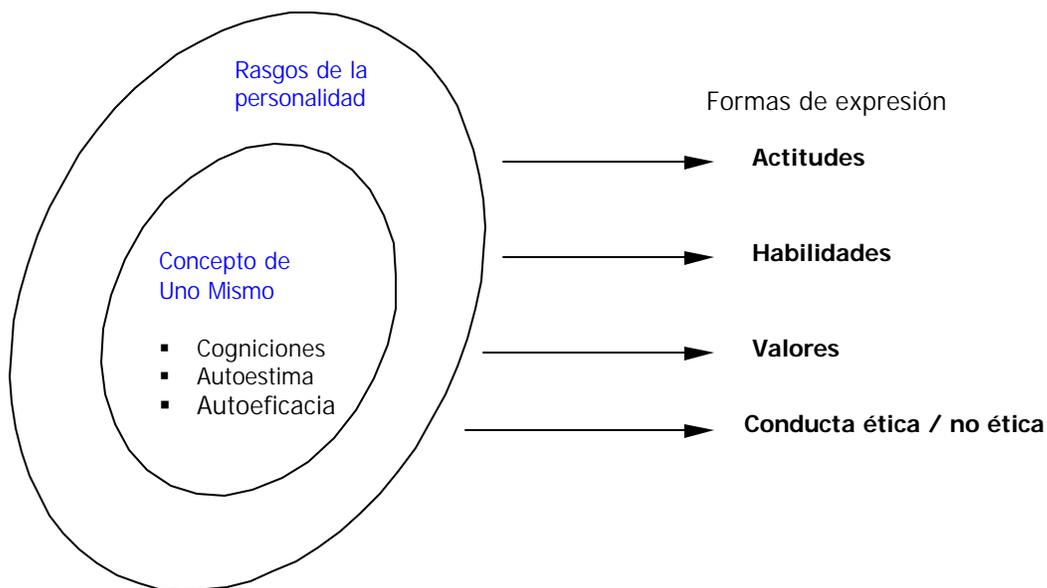


Apuntes y Ejercicios de Comportamiento Organizacional (CO)

Profesor Carlos Ramírez

Modelo conceptual para el estudio de diferencias individuales en CO

El individuo único



El **yo** es la parte central de la existencia consciente de la persona.

La consciencia del yo está designada como el concepto de uno mismo.

El **concepto de uno mismo**, es el concepto que el individuo tiene de sí mismo como una entidad física, social y espiritual o moral. (*Viktor Gecas*)

Las **cogniciones** representan «cualquier conocimiento, opinión o creencia acerca del ambiente, acerca de uno mismo o sobre el comportamiento de uno» (*L. Festinger*).

Las ideas del yo y el concepto de uno mismo varían de una etapa histórica a otra, de una clase socioeconómica a otra y de cultura a cultura.

Se dice que el Yo privado, es aquel que no se revela a los demás, y se afirma que el Yo público, es aquel accesible a los demás.

A modo de ejemplo, estudios de encuestas revelan que parte de las dificultades de entendimiento comercial entre ejecutivos de Japón y los Estados Unidos se deben a grados significativamente diferentes de revelación del Yo. Los estadounidenses, tenderían a verse a sí mismos, como: abiertos, honrados, sinceros y directos. Los japoneses los perciben, en cambio, como bruscos, entrometidos e insensibles a las formalidades. Los estadounidenses, tienden, a su vez, a ver a los japoneses como distantes, fríos y evasivos.

La **autoestima**, es una creencia sobre la valía de uno mismo basada en una evaluación total (*Gecas*).

Aquellos con una baja autoestima tienden a ver las cosas en términos negativos.

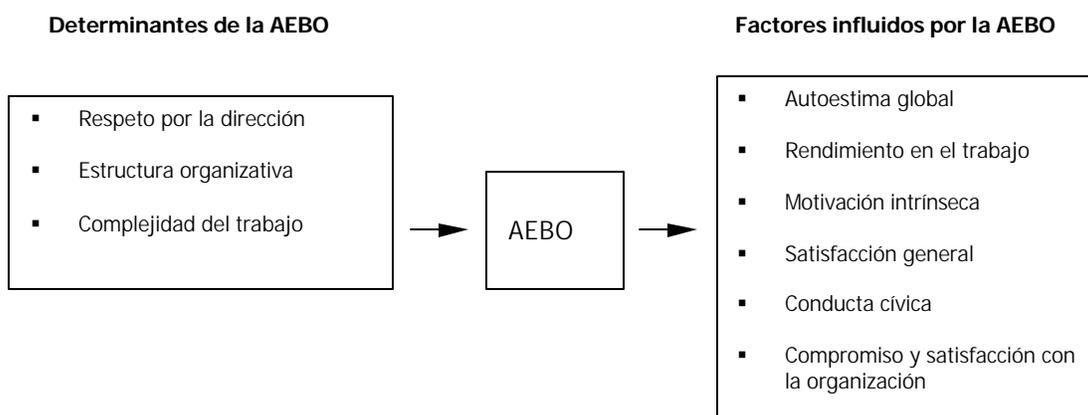
Los individuos que tienen alta autoestima se ven a sí mismos como valiosos, capaces y aceptables.

Estudios recientes, muestran que la autoestima es buena con moderación, pues, los individuos con una alta autoestima tienden a hacerse egotistas y jactanciosos cuando se enfrentan a situaciones de presión.

Los sentimientos de autoestima se modelan según nuestras circunstancias y según nos traten los demás.

La autoestima repercute favorablemente en el rendimiento en el trabajo.

Autoestima basada en la Organización (AEBO)



Se afirma que la AEBO, es la «valía autopercebida que los individuos tienen de sí mismos como miembros de la organización, actuando dentro de un contexto organizativo» (*Pierce, J., y Gardner, D.*).

EJERCICIO

¿Como es de fuerte su autoestima basada en la organización?

En relación con su actual (o último trabajo), ¿cuán enérgicamente está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo
1. Yo cuento aquí	1	-	2	-	3 - 4 - 5
2. Se me toma en serio aquí	1	-	2	-	3 - 4 - 5
3. Soy importante aquí	1	-	2	-	3 - 4 - 5
4. Se confía en mi aquí	1	-	2	-	3 - 4 - 5
5. Se tiene fe en mi aquí	1	-	2	-	3 - 4 - 5
6. Puedo establecer la diferencia aquí	1	-	2	-	3 - 4 - 5
7. Soy valioso aquí	1	-	2	-	3 - 4 - 5
8. Soy útil aquí	1	-	2	-	3 - 4 - 5
9. Soy eficiente aquí	1	-	2	-	3 - 4 - 5
10. Soy cooperativo aquí	1	-	2	-	3 - 4 - 5

Fuente: Kreitner y Kinicki, sobre la base de Pierce y Gardner.

Las normas arbitrarias para comparación según Kreitner y Kinicki, son:

AEBO baja = 10 – 20.

AEBO moderada = 21 – 39

AEBO alta = 40 – 50.

Las investigaciones han mostrado que quienes tienen alta puntuación, tienden a verse a sí mismos como personas importantes, valiosas, eficientes y con un sentido dentro del contexto de la organización.

La AEBO tiende a incrementarse cuando los empleados creen que sus supervisores tienen una preocupación genuina por el bienestar de ellos.

Las estructuras organizativas flexibles y orgánicas producen una AEBO mayor que las que producen estructuras mecánicas (burocráticas).

Los empleos complejos y estimulantes favorecen mayores niveles de AEBO que aquellos que importan tareas simples, repetitivas y aburridas. De manera significativa, estos mismos factores están asociados también con mayor motivación en las tareas.

Los directivos pueden aportar a la autoestima de sus empleados, de las siguientes formas:

1. Dar apoyo, mostrando preocupación por los problemas personales, los intereses, el estatus y las contribuciones.
2. Ofrecer trabajo que conlleve variedad, autonomía y retos que se adecuen a los valores, destrezas y habilidades del individuo.
3. Esforzarse por la cohesión entre el empleado y el directivo y fomentar la confianza.
4. Tener fe en la habilidad de cada empleado para la autogestión. Premiar el éxito.

Fuente: Kreitner y Kinicki, adaptado de Matejka, J., y Dunsing, R., sobre la base de encuesta realizada por la Sociedad para la Gestión de Recursos humanos (U.S.A.: 1987).

Autoeficacia

Es la creencia de una persona sobre sus posibilidades de llevar a cabo una tarea con éxito.

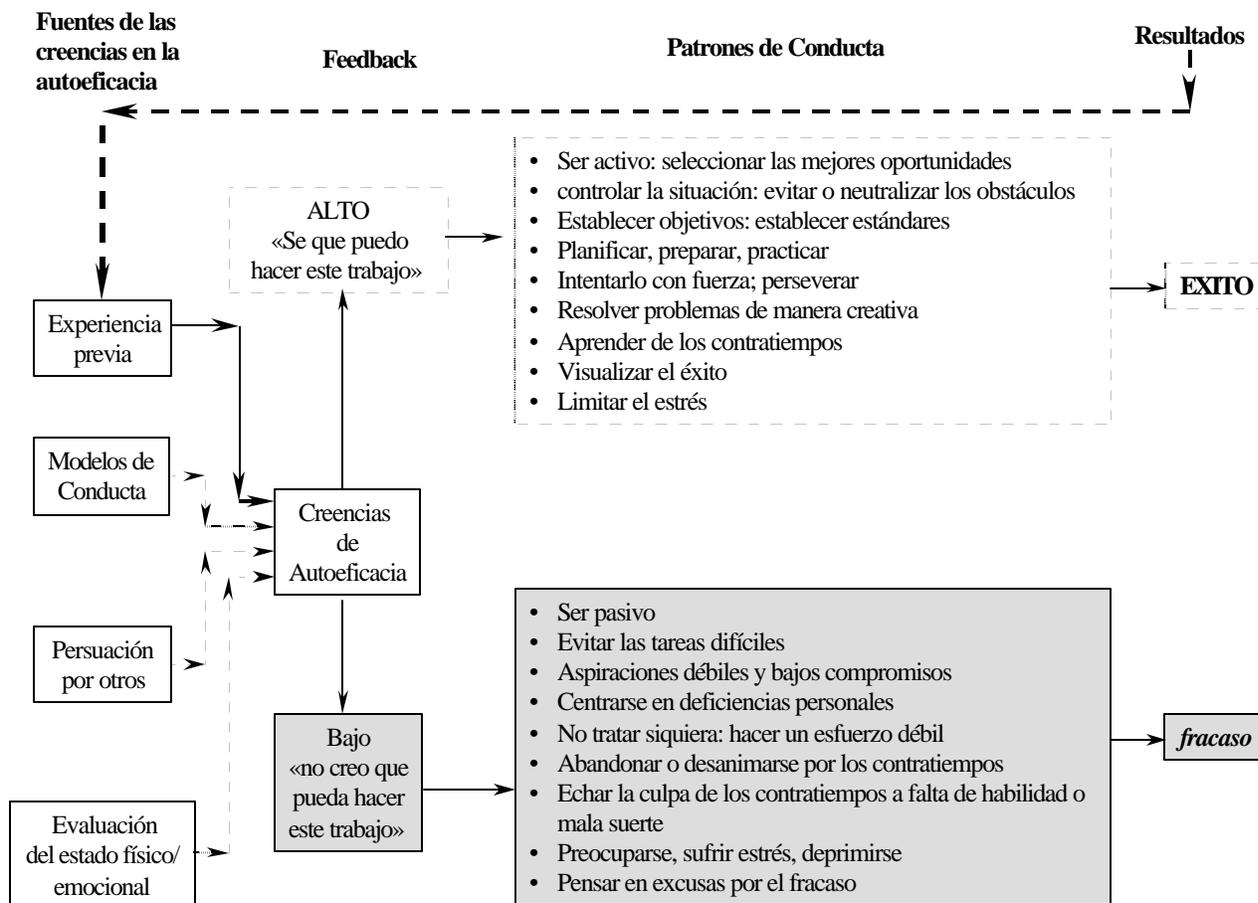
Las experiencias de la infancia tienen un efecto poderoso sobre la autoeficacia.

Las investigaciones muestran una fuerte relación entre las expectativas de autoeficacia y éxito en una amplia gama de tareas mentales, reducción de la ansiedad, control de adicciones, tolerancias del dolor y recuperación de enfermedades.

La autoeficacia crónicamente baja se asocia con una condición llamada de «incapacidades aprendidas».

Un modelo básico de autoeficacia puede apreciarse en la figura siguiente:

Un modelo de cómo las creencias en la Autoeficacia pueden asfaltar el camino hacia el éxito o el fracaso



Fuente: Kreitner y Kinicki, adaptado de A. Bandura

Implicaciones de la autoeficacia para los directivos

1. Reclutamiento/selección/asignación del trabajo. Las preguntas de las entrevistas pueden estar diseñadas para probar la autoeficacia general del solicitante del empleo como base para determinar la orientación y las necesidades de formación.
2. Diseño del puesto de trabajo. Trabajos complejos, estimulantes y autónomos tienden a aumentar la autoeficacia percibida.
3. Formación y desarrollo. Las expectativas de autoeficacia de los empleados para tareas claves pueden mejorarse mediante experiencias dirigidas, apoyos e imitación de modelos.
4. Autogestión. La formación sistemática en la autogestión, implica el incremento en las expectativas de autoefectividad.

5. Establecimiento de objetivos y mejora de la calidad. La dificultad de los objetivos tiene que encajar con la autoeficacia percibida por el individuo. A medida que mejoran la autoeficacia y el rendimiento, los estándares de objetivos y de calidad se pueden hacer más estimulantes.
6. Adiestramiento. Aquellos con baja autoestima y los empleados afectados por la incapacidad aprendida necesitan muchos indicadores constructivos y *feedback* positivo.
7. Liderato. El talento que se necesita para el liderato sale a la superficie cuando la alta dirección da a los directivos una oportunidad de probarse a sí mismos bajo presión.
8. Premios. Los pequeños éxitos deben ser recompensados como escalones para conseguir una autoimagen más fuerte y mejores resultados.

La **personalidad**. Combinación de características estables físicas y mentales que le dan al individuo su identidad (Earley, P., y Lituchy, T.).

Tanto la educación recibida como la naturaleza (herencia genética), juegan un papel equilibrado en la conformación de la personalidad de los individuos.

La personalidad es la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas (Robbins, S.):

Los psicólogos han identificado 16 rasgos fundamentales cuya característica es su bipolaridad: (Luthans, F, y Kreitner, R.)

1	Reservado	Sociable
2	Poca inteligencia	Mucha inteligencia
3	Afectado por sentimientos	Emocionalmente estable
4	Sumiso	Dominante
5	Serio	Despreocupado
6	Acomodaticio	Consciente
7	Tímido	Emprendedor
8	Inflexible	Sensible
9	Confiado	Suspicaaz
10	Práctico	Imaginativo
11	Directo	Juicioso
12	Seguro	Aprensivo
13	Conservador	Experimentador
14	Dependiente del grupo	Autosuficiente
15	Incontrolado	Controlado
16	Relajado	Tenso

Las cinco grandes dimensiones de la personalidad (Digman, J.)

Dimensiones	Características
1. EXTRAVERSIÓN	Abierta, locuaz, sociable, segura
2. SIMPATÍA	Digna de confianza, de buen carácter, cooperativa, con buen corazón
3. DILIGENCIA	Dependiente, responsable, orientado a la realización, pertinaz
4. ESTABILIDAD EMOCIONAL	Relajado, seguro, despreocupado
5. APERTURA A EXPERIENCIA	Intelectual, imaginativo, curioso, de mente abierta

Fuente: Kreitner y kinicki, adaptación de Barrica, M. y Mount, M.

Las puntuaciones de las personas en estas categorías revelan el perfil único de personalidad de cada uno.

Las investigaciones, muestran que: «ser cortés, confiado, franco y bondadoso tiene menor impacto en el ejercicio del trabajo que ser locuaz, activo y seguro».

Localización del control (Rotter, J.)

Según a quien atribuya la gente las causas de su conducta (ellos mismos o factores ambientales).

La gente que cree que controla los sucesos y las consecuencias de éstos que afectan sus vidas se dice que poseen una localización del control interna.

Aquellos que creen que sus actos son el producto de circunstancias que escapan a su control inmediato, poseen una localización del control externa.

EJERCICIO

¿Dónde está su localización de control?

Encierre con un círculo la letra A. o B. por cada par de los siguientes ítems que mejor se ajuste a sus creencias.

- 1 A. Muchas de las cosas desafortunadas que ocurren a la gente son en parte debidas a la mala suerte
B. Las desgracias de la gente son el resultado de los errores que cometen
- 2 A. Desafortunadamente, la valía del individuo a menudo pasa desapercibida, no importa lo duramente que lo intente.
B. A la larga, la gente consigue el respeto que merece
- 3 A. Sin las necesarias oportunidades, uno no puede ser un líder eficiente
B. La gente capaz, que no ha llegado a ser líder, no ha aprovechado sus oportunidades
- 4 A. A menudo he descubierto que lo que tiene que ocurrir, ocurre
B. Confiar en el destino nunca me ha servido tan bien como tomar la decisión de llevar a cabo una determinada acción
- 5 A. La mayoría de la gente no se da cuenta de hasta qué punto sus vidas son controladas por sucesos accidentales
B. No existe eso llamado «suerte»
- 6 A. A la larga, lo malo que nos ocurre se compensa con lo bueno
B. La mayoría de las desgracias son el resultado de falta de habilidad, ignorancia, pereza o de las tres cosas
- 7 A. Muchas veces he pensado que tenía muy poca influencia sobre las cosas que me ocurrían
B. No puedo creer que la casualidad o la suerte jueguen un papel importante en mi vida

Las normas arbitrarias para esta versión reducida del test de Rotter son la mayor parte de alternativas B denotan a una personalidad con locus de control interno.

Resultados de investigaciones:

- Los internos presentan una mayor motivación en el trabajo.
- Los internos tienen mayores expectativas de que el esfuerzo lleva al rendimiento
- Los internos muestran más altos resultados en tareas que conllevan aprender o resolver problemas, si esos resultados llevan a recompensas valoradas.
- Para los internos hay una mayor relación entre la satisfacción en el trabajo y el rendimiento que para los externos.
- Los internos obtienen mayores salarios y aumentos salariales que los externos
- Los externos tienden a estar más angustiados que los internos.

Habilidades y rendimiento

Una habilidad representa una característica amplia y estable responsable del rendimiento máximo –opuesto al típico- del individuo, en tareas mentales y físicas.

Una destreza, por otro lado, es la capacidad específica de manipular objetos físicamente.

El rendimiento exitoso para realizar cualquier trabajo depende de la justa combinación de tres elementos: el esfuerzo (querer), la habilidad (poder) y la destreza (saber hacer).

Inteligencia y habilidades cognitivas

Aun cuando no existe pleno consenso respecto de una definición específica, la inteligencia representa una capacidad individual para el pensamiento constructivo, el razonamiento y la resolución de problemas.

Las **habilidades mentales más citadas**, son:

	Habilidad	Descripción
1	Comprensión verbal	La habilidad para comprender lo que significan las palabras y para comprender rápidamente lo que se lee
2	Fluidez de la palabra	La habilidad de producir palabras aisladas que completan requerimientos específicamente simbólicos o estructurales (como por ejemplo, todas las palabras que empiezan por la letra b y tienen dos vocales)
3	Numérica	La habilidad para hacer cálculos aritméticos rápidos y correctos, tales como sumar y restar
4	Espacial	Ser capaz de percibir estructuras espaciales para visualizar como aparecerían figuras geométricas si las cambiasen de talla o de posición
5	Memoria	Tener buena memoria maquina para parejas de palabras, listas de números u otros elementos asociados
6	Velocidad de percepción	La habilidad de percibir figuras, identificar similitudes y diferencias y llevar a cabo tareas que impliquen percepción
7	Razonamiento inductivo	La habilidad de razonar desde lo específico a lo general

Kreitner y Kinicki, adaptación de Dunnette, M.

Otros atributos fundamentales de la personalidad (Robbins, S.)

El **autoritarismo** es la creencia en que debe haber diferencias de estatus y poder entre la gente y las organizaciones. La personalidad en exceso autoritaria es intelectualmente rígida, juzga a los demás, es deferente con los de arriba y explotador de inferiores, receloso y reacio al cambio. Por supuesto, pocos son autoritarios en extremo, de modo que hay que guardarnos de extraer conclusiones; con todo, es razonable postular que poseer una personalidad muy autoritaria se relacionaría en forma negativa con el desempeño si el trabajo exige sensibilidad a los sentimientos de los demás, tacto y la capacidad para adaptarse a las situaciones complicadas y cambiantes. Por otro lado, en

los trabajos muy estructurados, cuyo éxito depende de seguir de cerca ciertas normas y regulaciones, el empleado muy autoritario, se desempeñará bastante bien.

El **maquiavelismo**, está muy relacionado con el autoritarismo. El individuo que exhibe fuertes tendencias maquiavélicas es pragmático, mantiene la distancia emocional y cree que el fin justifica los medios.

Aquellos que califican alto en **autosupervisión**, son sensibles a las claves externas y pueden conducirse de manera distinta de acuerdo con la situación. Son *camaleones*, capaces de cambiar para adecuarse a las circunstancias y ocultar su verdadero yo.

El **parroquialismo**, es la tendencia a ver el mundo a través de los propios ojos y desde el único ángulo de la propia cultura a la que se pertenece. La gente con un punto de vista parroquial no reconoce que los otros tienen modos diferentes de vivir y trabajar.

El **etnocentrismo**, en tanto es creer que los propios valores y hábitos culturales son superiores a los demás.

Por último, los individuos con mucha **propensión a los riesgos** toman más rápido las decisiones y usan menos información para elegir que los demás.

Correspondencia entre personalidades y puestos

La **tipología de Holland** es una de las teorías más investigadas en cuanto a la adecuación de personalidades a los puestos de trabajo, respecto a la satisfacción del empleado y su propensión a dejarlo. Ejemplo:

<i>Tipo</i>	<i>Características de personalidad</i>	<i>Ejemplos de ocupaciones</i>
Realista	Tímido, sincero, persistente, estable, adaptado, práctico	Mecánico, barrenador, obrero de línea de montaje, granjero
Investigador. Prefiere las actividades que requieren pensar, organizar, comprender	Analítico, original, curioso, independiente	Biólogo, economista, matemático, periodista
Social. Se inclina por las actividades reguladas, ordenadas y definidas	Sociable, amigable, cooperador, comprensivo	Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico
Convencional. Elige las actividades reguladas, ordenadas y definidas	Adaptado, eficiente, práctico, no imaginativo, inflexible	Contador, gerente corporativo, cajero de banco, archivista
Emprendedor. Opta por las actividades verbales que permitan influir en los demás y adquirir poder	Confiado, ambicioso, enérgico, dominante	Abogado, corredor de bienes raíces, especialista en relaciones públicas, gerente de microempresa
Artístico. Prefiere actividades ambiguas y variadas que permiten la expresión de la creatividad	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, impráctico	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

La teoría sostiene que la satisfacción es mayor y la rotación de empleados menor cuando personalidad y ocupación concuerdan.

Tipología de estilos cognitivos de Jung

El estilo cognitivo para Jung se refiere a procesos mentales asociados con cómo las personas perciben y establecen juicios de la información.

Según Jung, dos dimensiones influyen en la percepción y otras dos influyen en el juicio individual. La percepción está basada en la sensación, utilizando los sentidos físicos para interpretar las situaciones, o bien en la intuición, confiando en la experiencia anterior. A su vez, los juicios se forman pensando o bien sintiendo. Finalmente, Jung propuso que el estilo cognitivo de un individuo está determinado por el emparejamiento de las percepciones y las tendencias de juicio que uno tiene. Los cuatro estilos cognitivos resultantes son:

- Sensación / pensamiento (SP)
- Intuición / pensamiento (NP)
- Sensación / sentimiento (SS)
- Intuición / sentimiento (NS)

En la figura siguiente, se pueden apreciar las características de cada estilo.

La gente tiene distintos estilos cognitivos y características correspondientes

	Estilo de dirección			
	SP	NP	SS	NS
	Sensación / pensamiento	Intuición / pensamiento	Sensación / sentimiento	Intuición / sentimiento
Foco de atención	Hechos	Posibilidades	Hechos	Posibilidades
Método de manejar las cosas	Análisis impersonal	Análisis impersonal	Calidez personal	Calidez personal
Tendencia a llegar a ser	Práctico y flemático	Lógico e ingenioso	Compasivo y amistoso	Entusiasta y perspicaz
Expresión de habilidades	Destrezas técnicas con hechos y objetos	Desarrollo teórico y técnico	Ayuda práctica y servicio a la gente	Comprensión y comunic. con la gente
Ocupación representativa	técnico	planificador	profesor	Artista

Fuente: Taggart, W, y Robey, D.

EJERCICIO

Objetivos

1. Identificar su **estilo cognitivo**, según la tipología de Carl Jung
2. Considerar las implicaciones de dirección de su estilo cognitivo.

Instrucciones

Por favor, responda a los 16 puntos abajo detallados. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Después de completar todos los puntos, vaya a la clave de puntuación y siga sus direcciones.

Questionario (Fuente: Slocum, J. y Hellriegel, D.)

Parte I. Rodee con un círculo la respuesta que se acerque más a cómo opina o actúa normalmente.

1. Le preocupa a usted más:
 - A. Los sentimientos de la gente
 - B. Sus derechos
2. Normalmente se lleva mejor con:
 - A. Gente imaginativa
 - B. Gente realista
3. Cuál de estos dos es el mejor cumplido:
 - A. Una persona tiene auténticos sentimientos
 - B. Una persona es coherentemente razonable
4. Al hacer algo con otras personas, le atrae más:
 - A. Hacerlo de la manera aceptada
 - B. Inventar su propia manera de hacerlo
5. Le molesta más:
 - A. Las teorías de moda
 - B. La gente a la que no le gustan las teorías
6. Es mayor elogio llamarle a alguien:
 - A. Una persona con visión
 - B. Una persona con sentido común
7. Más a menudo permite que:
 - A. Su corazón mande sobre su cabeza
 - B. Su cabeza mande sobre su corazón
8. Cree que es peor:
 - A. Mostrar demasiado entusiasmo
 - B. Ser indiferente
9. Si usted fuera profesor, preferiría enseñar:
 - A. Cursos de teoría
 - B. Cursos prácticos

Parte II. ¿Qué palabra en cada uno de los siguientes pares le atrae más? Rodee con un círculo A o B.

10. A. Compasión
B. Previsión
11. A. Justicia
B. Piedad
12. A. Producción
B. Diseño
13. A. Amable
B. Firme
14. A. Poco crítico
B. Crítico
15. A. Literal
B. Figurado

16. A. Imaginativo
B. Flemático

Clave de puntuaciones

Para clasificar sus respuestas en el cuestionario, cuente un punto por cada respuesta de acuerdo con las siguientes cuatro escalas, y calcule el total de puntos registrados en cada columna. Las instrucciones para clasificar su puntuación se indican abajo.

Sensación	Intuición	Pensamiento	Sentimiento
2 B	2 A	1 B	1 A
4 A	4 B	3 B	3 A
5 A	5 B	7 B	7 A
6 B	6 A	8 A	8 B
9 B	9 A	10 B	10 A
12 A	12 B	11 A	11 B
15 A	15 B	13 B	13 A
16 B	16 A	14 B	14 A
Totales			

Clasificar puntuación total

Escriba *intuitivo* si la puntuación de intuición es igual o más grande que su puntuación de sensación.

Escriba *sensación* si la sensación es mayor que la intuición.

Escriba *pensamiento* si el pensamiento es mayor que el sentimiento.

Cuando el *pensamiento* sea igual que el sentimiento, debe escribir sentimiento si es hombre y pensamiento si es mujer.

Un instrumento para medir los estilos cognitivos de Jung es el test Myers – Briggs. Al respecto, existe la posibilidad de que Ud. pueda evaluarse (desarrollo y crecimiento personal) auto administrándose el instrumento desde Internet: <http://www.calidad.org/s/test.php3>

El impacto de la cultura

La cultura es como el agua para el pez; esta ahí todo el tiempo, pero el pez no se da cuenta (Robbins).

El marco Kluckholm-Strodtbeck

Es uno de los métodos más recurridos para analizar las variaciones entre las culturas, e incluye las siguientes dimensiones:

- Relaciones con el entorno. ¿la gente se encuentra *subyugada* por su medio, en *armonía* o bien es capaz de *dominarlo*?

En países del Oriente medio la vida se considera en esencia predeterminada; cuando las cosas pasan, se dan como “la voluntad ede

Dios". En cambio en países occidentales, se cree que las personas pueden controlar la naturaleza. Entre ambas posiciones extremas hay un punto de vista más moderado, que busca la armonía con la naturaleza.

- Orientación temporal. ¿Se concentra la cultura en el *pasado*, el *presente* o el *futuro*? Las culturas le conceden diversos valores al tiempo; por ejemplo, los occidentales lo ven como un recurso escaso; el "tiempo es dinero" y hay que emplearlo con eficiencia.
- Naturaleza de la gente. Se ve a la gente como *buena*, *mala* o algo *intermedio*? Según cual sea la respuesta se favorecerán estilos autoritarios o democráticos de dirección.
- Orientación a la actividad. Algunas culturas ponen de relieve el *hacer*, la acción; insisten en las realizaciones; otras prefieren el *ser*, vivir el momento (estas culturas ponen el acento en experimentar la vida y buscan la satisfacción inmediata de sus deseos), y otras más se concentran en *controlarse*, en reprimir los deseos distanciándose de lo material.
- Asignación de responsabilidades. También es posible clasificar a las culturas según quién tiene la responsabilidad del bienestar de los demás. Así los estadounidenses son muy *individualistas*; acuden a las características y a los logros personales para definirse y creen que es responsabilidad de cada cual cuidar de sí mismo. Otros países como Malasia e Israel, se concentran más en el *grupo*.
- Concepción del espacio. Algunas culturas son muy abiertas y realizan sus negocios *en público*. En el otro extremo están las culturas que insisten sobremanera en mantener las cosas *en privado*.

El marco de Hofstede

Analizando a 116.00 empleados de más de 40 países, Geert Hofstede confirmó que la cultura nacional tenía un gran efecto en los valores y las actitudes hacia el trabajo. Descubrió que gerentes y empleados varían en cuatro dimensiones de cultura nacional:

- **Individualismo** frente a **colectivismo**. El individualismo se refiere a un marco social débilmente enlazado que supone que cada quien debe preocuparse de sus propios intereses y de los de sus familiares inmediatos. La sociedad individualista concede a sus miembros mucha libertad. Por su parte, el colectivismo se caracteriza por un firme marco social en el que todos esperan que los otros miembros del grupo (como la organización) los cuiden y protejan cuando están en dificultades. A cambio, consideran que les

deben una lealtad absoluta. Hofstede, también apreció que los países más individualistas tendían a ser más prósperos que los colectivistas.

- **Distancia del poder.** Entendida como la medida del grado en que la sociedad acepta el hecho de que el poder en las instituciones y organizaciones está distribuido en forma desigual. Una distancia grande, tolera amplias diferencias (títulos, rango y estatus tienen un gran peso). Una distancia pequeña, resta importancia a las desigualdades, los empleados si bien respetan a sus superiores, no les temen.
- **Evitación de la incertidumbre.** Algunas sociedades aceptan la incertidumbre con ecuanimidad, se encuentran más o menos cómodos con los riesgos y también son relativamente tolerantes de la conducta y las opiniones que no son las suyas puesto que no las consideran una amenaza. Las sociedades que evitan la incertidumbre, en cambio, se caracterizan por sufrir elevados grados de ansiedad, nerviosismo, tensión y agresividad.
- **Masculinidad frente a feminidad.** Las sociedades que subrayan la asertividad y la adquisición de dinero y bienes materiales y que soslayan la preocupación por el cuidado de los demás se denominan masculinas. La categoría de feminidad incluye a las que destacan las relaciones sociales, la preocupación por los demás y la calidad general de vida.

Actitudes (Robbins, S.)

Las *actitudes* son afirmaciones de valor –favorables o desfavorables- acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo.

El Comportamiento Organizacional (CO), se concentra en aquellas actitudes que se refieren al trabajo: satisfacción laboral y compromiso con el puesto (grado en que la persona se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de la lealtad y la identificación con la empresa).

Valores (Kreitner y Kinicki)

Un *valor* es una creencia permanente de que un modelo de conducta específico o estado final de la existencia es preferido personal o socialmente a un modelo de conducta o estado final opuesto o contrario a éste (Rokeach, M.).

Los valores no son lo mismo que las actitudes. Una *actitud* se define como un prejuicio aprendido a responder de una manera consistentemente favorable o desfavorable en relación a un objeto dado. Los valores tienen un mayor alcance. En otras palabras, mientras las actitudes sólo se refieren a la conducta dirigida a

objetos, personas o situaciones específicas, los valores representan creencias globales que afectan la conducta en todas las situaciones. Los valores y las actitudes están generalmente en armonía aunque no siempre.

Se dice que hay una **disonancia cognoscitiva** cuando se encuentran incongruencias entre dos o más actitudes de una persona o bien entre su conducta y sus actitudes. La teoría de la disonancia cognoscitiva postula que la gente trata de reducir al mínimo las disonancias y la incomodidad que originan (Festinger, L.).

EJERCICIO

Versión abreviada de la encuesta de valores de Rokeach

Instrucciones

Clasifique los cinco valores en cada una de las dos categorías de 1 (más importante par usted) a 5 (la menos importante para usted).

Valores instrumentales	Valores terminales
Clasific.	Clasific.
Ambicioso (trabajador, con aspiraciones)	Un sentido de la realización (contribución duradera)
Honrado (sincero, franco)	Felicidad (contento)
Independiente (autosuficiente)	Placer (una vida agradable, acomodada)
Cariñoso (afectuoso, tierno)	Salvación (vida eterna en la salvación)
Obediente (servicial, respetuoso)	Sabiduría (una comprensión madura de la vida)

La lista completa registrada establece 18 valores en cada categoría. Kreitner y Kinicki, adaptación de Rokeach, M.

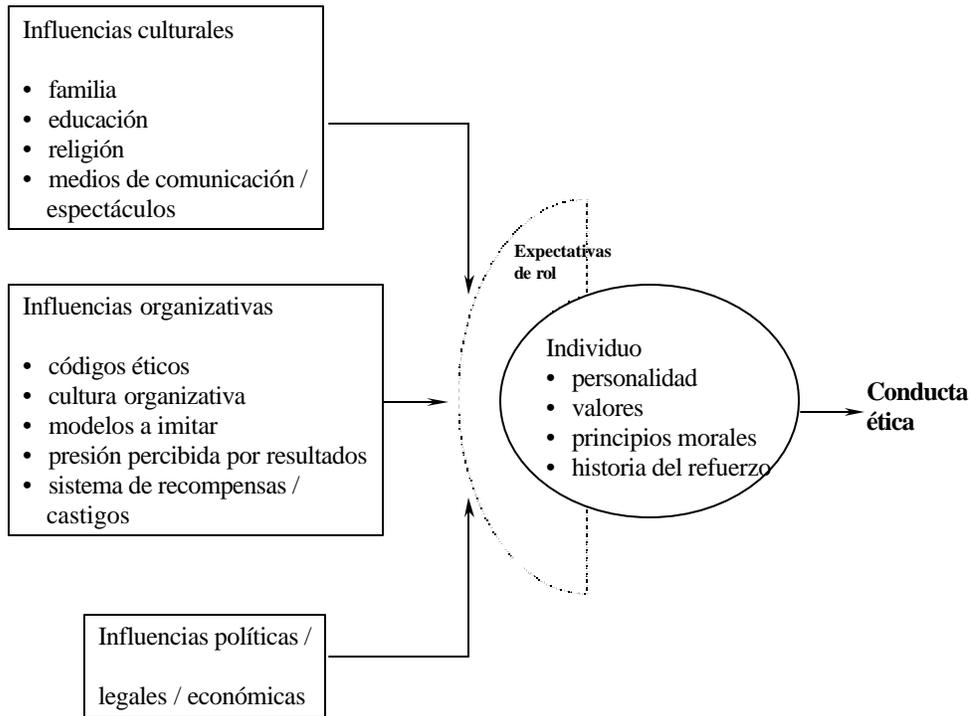
Los valores instrumentales son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados (valores terminales).

Los valores terminales, son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

Etica

Supone un estudio de asuntos y elecciones morales. Lo correcto frente a lo incorrecto, lo bueno frente a lo malo.

Un modelo de conducta ética. La conducta ética y no ética es el producto de una compleja combinación de influencias.



En el centro de la figura está el individuo que toma la decisión. El o ella posee una combinación única de características personales, valores y principios morales que se acercan o se apartan de la conducta ética. La experiencia personal de ser recompensado o reforzado en ciertos comportamientos y castigado en otros, también determinan la tendencia del individuo para actuar en forma ética o no.

Las expectativas del individuo sobre el rol que debe desempeñar, están influenciadas por factores ambientales, culturales, organizativos y generales.

Principios morales de **Hodgson** (*siete magníficos*)

1. **Dignidad de la vida humana.** *La vida de la gente ha de ser respetada.* Los seres humanos, por el hecho de su existencia, tienen valor y dignidad. No podemos actuar de manera que directamente intentemos dañar o matar a una persona inocente. Los seres humanos tienen derecho a vivir; tenemos una obligación de respetar ese derecho a la vida. La vida humana debe preservarse y considerarse sagrada.
2. **Autonomía.** *Todas las personas son intrínsecamente valiosas y tienen el derecho a la autodeterminación.* Debemos actuar de manera que demos a cada persona su valía, su dignidad y su derecho a una elección libre. Tenemos el derecho a actuar de manera que aseguremos nuestra propia valía y nuestras legítimas necesidades. No debemos utilizar a los demás como meras cosas o simplemente como los medios para un fin. Cada persona tiene un igual derecho a la básica libertad humana, compatible con una libertad similar para los demás.

3. **Honradez.** *La verdad debe ser dicha a aquellos que tienen derecho a conocerla.* La honradez también se conoce como integridad, decir la verdad y honor. Uno debe hablar y actuar para reflejar la realidad de la situación. Hablar y actuar deben reflejar las cosas como son realmente. Hay veces en las que los demás tienen derecho a saber la verdad de nosotros; hay veces en que no.
4. **Lealtad.** *Las promesas, los contratos y los compromisos deben ser respetados.* La lealtad conlleva fidelidad, el cumplimiento de las promesas, mantener la confianza del público, ser un buen ciudadano, excelencia en la calidad de trabajo, confiabilidad, compromiso y honrar las leyes, normas y políticas justas.
5. **Justicia.** *La gente debe ser tratada justamente.* Uno tiene el derecho de ser tratado justo, imparcial y equitativamente. Uno tiene la obligación de tratar a los demás justo y equitativamente. Todos tenemos el derecho a las necesidades de la vida – especialmente aquellos que tienen profundas necesidades y los desamparados-. La justicia implica tratamiento igual, imparcial y sin prejuicios. La justicia tolera la diversidad y acepta las diferencias entre las personas y sus ideas.
6. **Humanidad.** Hay dos partes: 1) *nuestras acciones deben procurar el bien y 2) debemos evitar hacer el mal.* Debemos hacer el bien a los demás y a nosotros mismos. Tenemos que preocuparnos por el bienestar de los demás; normalmente, mostramos esta preocupación en forma de compasión, desprendimiento, amabilidad, servicio y cuidados.
7. **El bien común.** *Las acciones deben procurar el mayor bien para el mayor número de personas.* Uno debe actuar y hablar de manera que beneficie el bienestar del mayor número de personas, a la vez que trata de proteger los derechos de los individuos.

Cómo mejorar el clima ético de la organización (Kreitner y Kinicki, adaptación de Stead, W.; Worrel, D. y Garner, J.)

- *Compórtese éticamente usted mismo.* Los directivos son importantes modelos a imitar cuyos hábitos de conducta y su conducta real envían claras señales sobre la importancia de la conducta ética. La conducta ética es una proposición de los pies a la tierra.
- *Seleccionar a los empleados potenciales.* Sorprendentemente, los empleadores son generalmente perezosos a la hora de comprobar referencias, credenciales, transcripciones y otra información sobre los currículos de los solicitantes. Acciones más diligentes en este terreno pueden descartar a aquellos dados al fraude y a la falsedad.
- *Desarrollar un código comprensible de ética.* Los códigos de la ética pueden tener un impacto positivo si cumplen estos cuatro criterios:
 1. Son *distribuidos* a todos los empleados.
 2. Están firmemente *apoyados* por el máximo directivo.

3. Se refieren a *prácticas* específicas y dilemas éticos que es probable que encuentren los empleados a los que dirigen.
 4. Son equitativamente *reforzados* con recompensas por cumplimiento y severas penalizaciones por infringirlos.
- *Proporcionar formación en la ética.* Los empleados pueden ser adiestrados para identificar y tratar los temas éticos durante la orientación y mediante seminarios y sesiones de vídeo.
 - *Reforzar la conducta ética.* La conducta que se refuerza tiende a ser repetida, mientras que la que no se refuerza tiende a desaparecer.
 - *Crear posiciones, unidades y otros mecanismos estructurales para tratar con la ética.* La ética ha de ser un asunto de cada día, no el anuncio de un día de un nuevo código ético que se archiva y se olvida.

BIBLIOGRAFÍA

KREITNER, Robert, y KINICKI, Angelo, Comportamiento de las Organizaciones (*Organizational Behavior*, 1995), editorial McGraw-Hill, España, 1997.

ROBBINS, S., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica (*Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*, 1996), editorial Prentice Hall, 7ª edición, México, 1996.

ROBBINS, S., Fundamentos de Comportamiento Organizacional. (*Essentials of organizational behavior*, 5ª Ed. 1997), editorial Prentice Hall, 5ª edición, México, 1999.