

CAPÍTULO 5

El entusiasmo de estos empleados de Pep Boys demuestra una actitud que se ajusta a la filosofía de la compañía de darles a los clientes un “servicio estandarte” extraordinario. Los empleados trabajan duro para asegurarse de que los clientes se vayan felices después de obtener el servicio de mantenimiento y reparación de automóviles.

VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCIÓN CON EL PUESTO

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Valores
Actitudes
Satisfacción con el puesto

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Explicarla fuente del sistema de valores de un individuo.
- 2 Hacer una lista de los valores dominantes en la fuerza de trabajo actual.
- 3 Resumir la relación entre las actitudes y el comportamiento.
- 4 Identificar el papel que juega la consistencia en las actitudes.
- 5 Explicar lo que determina la satisfacción con el puesto.
- 6 Indicar la relación entre la satisfacción con el puesto y el comportamiento.
- 7 Describir el nivel actual de satisfacción con el puesto entre los estadounidenses en el sitio de trabajo.
- 8 Identificar cuatro respuestas de los empleados a la insatisfacción.

Cuando tú impides que yo haga algo que deseo hacer, es persecución; pero cuando yo impido que tú hagas algo que deseas hacer, es ley, orden y moral.

G.B. SHAW

Lettuce Entertain You Enterprises, Inc., de Richard Melman, se está convirtiendo en el operador más destacado de restaurantes selectos en Estados Unidos.¹ Sus restaurantes ofrecen platillos que van desde mariscos hasta comida italiana y de comida griega a española. Y cubren toda una variedad de ambientes; desde el comedor estilo 1950 de Ed Debevic hasta el elegante Pump Room de Chicago. De hecho, Lettuce ha convertido la comida en una obra de teatro al desarrollar cadenas de restaurantes como Lawrence of Oregon, Scoozi's, Need Some Dim Some y Tucci Benucch. Sin embargo, detrás de estos restaurantes está un equipo de empleados felices y leales. Debemos dar crédito a Melman por haber trabajado arduamente para inspirar a sus 4 000 empleados.

Melman maneja Lettuce tan rígidamente como McDonald's, pero sin esa estandarización que ahoga. Sus restaurantes se nutren de la individualidad. La posibilidad de convertirse en dueños, la amplia capacitación dada a los empleados, las prestaciones generosas y las muchas oportunidades de ascenso han mantenido a la compañía devotamente empresarial, al mismo tiempo que desarrollan la lealtad de los

empleados, cosa poco usual en una industria conocida por su alta rotación de personal. Los empleados participan en el desarrollo de cada concepto. Los cocineros, administradores, diseñadores y artistas están todos involucrados en la preparación de una "historia para cada nuevo local. Cada restaurante también tiene su propio conjunto de socios, que son, por lo general, empleados de Lettuce con antigüedad que han sido premiados con la oportunidad de ser dueños.

Melman confía en dejar que sus trabajadores se conviertan en socios porque Lettuce los ha capacitado. A nadie se le asciende a menos que haya capacitado a un reemplazo, y hay quienes comenzaron desde abajo y ascendieron hasta ocupar puestos en la administración. Por ejemplo, Luis García, quien no hablaba inglés, comenzó en Tucci Benucch en 1987, como lavaplatos. Lettuce ajustó su programa de trabajo para que García pudiera tomar clases de inglés y lo ascendió en una serie de puestos. Hoy en día García es gerente de Tucci.

Para Melman, tratar bien a los empleados es simplemente un buen negocio. "Si la gente está feliz y tiene un sueldo decente, uno puede tener un equipo de trabajo", dice. "Esto se acaba cuando los individuos están insatisfechos.

¿Tiene razón Melman? ¿Son *realmente* mejores empleados los trabajadores felices? Desde un punto de vista intuitivo, tiene sentido que los trabajadores satisfechos sean más productivos, leales y comprometidos, pero ¿es verdad? En este capítulo responderemos a ésta y a varias otras preguntas relacionadas con los valores, las actitudes y la satisfacción en el puesto.

θ Valores

¿Debe o no aplicarse la pena capital? Y ¿qué hay acerca de las cuotas raciales en la contratación? ¿Son correctas o incorrectas? ¿Es bueno o malo el hecho de que a una persona le guste el poder? Las respuestas a estas preguntas están cargadas de valor. Por ejemplo, algunos podrían argumentar que la pena capital es correcta porque es el justo castigo para delitos como el asesinato y la alta traición. Sin embargo, otros podrían argumentar, con la misma fuerza, que ningún gobierno tiene el derecho de quitarle la vida a nadie.

valores

Convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso.

sistema de valores

Jerarquía basada en la clasificación de los valores de un individuo en términos de su intensidad.

Los **valores** representan las convicciones básicas de que "un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta o estado final de existencia".² Contienen un elemento de juicio en tanto que conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de contenido dice que un modo de conducta o estado final de existencia es *importante*. El atributo de intensidad especifica *qué tan importante*. Cuando clasificamos los valores de un individuo en términos de su intensidad, obtenemos el **sistema de valores** de esa persona. Todos tenemos una jerarquía de valores que forman nuestro sistema de valores; este sistema se identifica por la importancia relativa que asignamos a valores como la libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honestidad, la obediencia y la igualdad.

Importancia de los valores

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, y porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que “debe” y lo que “no debe” hacerse. Por supuesto, estas nociones no están libres de valores. Por lo contrario, contienen interpretaciones de lo correcto y lo incorrecto. Aún más, implican que ciertos comportamientos o resultados se prefieren sobre otros. Como efecto, los valores entorpecen la objetividad y la racionalidad.

Los valores influyen generalmente en las actitudes y el comportamiento.³ Supongamos que el lector ingresa a una organización con la opinión de que es correcto que los pagos se asignen sobre la base del desempeño, y que es incorrecta o inferior la asignación de los pagos sobre la base de la antigüedad. ¿Cómo reaccionaría usted al darse cuenta de que se ha unido a una organización que premia la antigüedad y no el desempeño? Es probable que se sienta desalentado, y esto puede llevarlo a la insatisfacción en el puesto y a la decisión de no realizar demasiado esfuerzo, ya que “probablemente de todas maneras no me proporcione más dinero”. ¿Serían diferentes sus actitudes y su comportamiento si sus valores coincidieran con las políticas de pago de la organización? Es lo más probable.

Fuentes de nuestros sistemas de valores

¿De dónde provienen nuestros sistemas de valores? Una porción significativa de ellos está determinada genéticamente. El resto es atribuible a factores como la cultura nacional, los dictados de los padres, maestros y amigos y otras influencias ambientales similares.

Estudios de gemelos criados por separado demuestran que aproximadamente 40% de la variación en los valores respecto del trabajo queda explicado por la genética.⁴ De manera que los valores de nuestros padres biológicos desempeñan una parte importante en la explicación de lo que serán nuestros valores. Sin embargo, la mayor parte de la variación en los valores está causada por factores ambientales.

Cuando éramos niños, ¿por qué a muchos de nosotros nuestra madre nos decía “siempre debes lavar tu plato”? ¿Por qué, por lo menos históricamente en Estados Unidos, el logro ha sido considerado algo bueno y la pereza algo malo? La respuesta es que en toda cultura se han desarrollado valores que se refuerzan de manera continua en el curso del tiempo. Los logros, la paz, la cooperación, la igualdad y la democracia son valores sociales que se consideran deseables en Estados Unidos. Estos valores no son estáticos, pero, si cambian, lo hacen muy lentamente.

Una parte muy significativa de los valores que sostenemos se establece durante nuestros primeros años de vida, de los padres, maestros, amigos y otros. Muchas de nuestras primeras ideas acerca de lo que es correcto e incorrecto probablemente se formularon a partir de los puntos de vista expresados por nuestros padres. Regrese a sus primeros puntos de vista sobre temas como la educación, el sexo y la política. En su mayor parte eran los mismos que expresaban sus padres. A medida que creció y se expuso a otros sistemas de valores, puede haber modificado varios de los propios. Por ejemplo, en la preparatoria, si usted se unió a un club social cuyos valores incluían la convicción de que “toda persona debe portar un arma”, hay una buena probabilidad de que haya cambiado su sistema de valores para hacerlo corresponder con el de los miembros del club, incluso si ello significaba rechazar el valor de sus padres de que sólo los miembros de las pandillas portan armas y que es malo ser miembro de una pandilla.

Es interesante que los valores sean relativamente estables y permanentes.⁵ Esto ha sido explicado como resultado de su componente genético y de la forma en que se aprenden.⁶ En relación con este segundo punto, cuando niños se nos dijo que ciertos comportamientos o resultados eran siempre deseables o indeseables. No había áreas intermedias. Por ejemplo, se nos decía que debíamos ser honestos y responsables. Nunca se nos enseñó a ser sólo un poquito honesto o un poquito responsable. Es este absoluto o aprendizaje de valores en blanco o negro, al combinarse con una porción significativa de sello genético, lo que más o menos asegura la estabilidad y permanencia de nuestros valores.

Por supuesto que el proceso de cuestionar nuestros valores puede implicar un cambio. Podemos decidir que estas convicciones subyacentes ya no son aceptables. Pero es más frecuente que nuestro cuestionamiento actúe simplemente para reforzar los valores que ya tenemos.

Tipos de valores

¿Podemos clasificar los valores? La respuesta es ¡sí! En esta sección revisaremos tres enfoques para el desarrollo de las tipologías de valores.

ALLPORT Y ASOCIADOS Uno de los primeros esfuerzos para categorizar valores fue realizado por Allport y sus asociados.⁷ Éstos identificaron seis tipos de valores:

1. *Teóricos*: le dan una gran importancia al descubrimiento de la verdad por conducto de un enfoque crítico y racional.
2. *Económicos*: enfatizan lo útil y lo práctico.
3. *Estéticos*: asignan el valor más alto a la forma y la armonía.
4. *Sociales*: asignan el valor más alto al amor de la gente.
5. *Políticos*: enfatizan el logro de poder e influencia.
6. *Religiosos*: se relacionan con la unidad de la experiencia y la comprensión cosmos como un todo.

Allport y sus asociados desarrollaron un cuestionario que describía diversas situaciones y que pedía a los interrogados que clasificaran, de acuerdo con sus preferencias, un conjunto fijo de respuestas. Con esta base, los investigadores pudieron clasificar a los entrevistados en términos de la importancia que le daban a cada uno de los seis tipos de valores, e identificar un sistema de valores para cada entrevistado.

Con este enfoque se ha encontrado que gente que tiene diferentes ocupaciones le da distinta importancia a los seis tipos de valores. Por ejemplo, un estudio comparaba ministros religiosos, agentes de compras y científicos industriales.⁸ No es de sorprender que los líderes religiosos clasificaran los valores religiosos como más importantes y los valores económicos como menos importantes. Por otra parte, los valores económicos fueron de la mayor importancia para los ejecutivos de compras.

valores terminales.

Estados finales de existencia deseables; metas que una persona quisiera alcanzar durante su vida.

valores instrumentales

Modos preferibles de comportamiento o medios de alcanzar los valores finales de una persona.

ENCUESTA DE VALORES DE ROKEACH Milton Rokeach creó la Encuesta de Valores Rokeach (FVR).⁹ Esta EVR consiste en dos conjuntos de valores, cada uno con 18 elementos de valor individual. Un conjunto, llamado **valores terminales**, se refiere a los estados terminales de existencia deseables. Se trata de metas que a una persona le gustaría alcanzar durante su vida. El otro conjunto, llamado **valores instrumentales**, se refiere a los modos preferibles de comportamiento o medios de alcanzar los valores terminales. La tabla 5-1 proporciona ejemplos comunes para cada uno de estos conjuntos.

Varios estudios confirman que los valores de la EVR varían entre los grupos.¹⁰ Al igual que las conclusiones de Allport, la gente de una misma ocupación o categoría (es decir, los administradores corporativos, miembros de sindicatos, padres, estudiantes) tiende a compartir valores similares. Por ejemplo, un estudio que comparaba ejecutivos corporativos, miembros de sindicatos de trabajadores de la industria siderúrgica y miembros de un grupo activista de la comunidad, encontró muchas coincidencias entre los tres grupos,¹¹ pero también diferencias muy importantes (véase la tabla 5-2). Los activistas tenían preferencias de valores bastante diferentes de los otros dos grupos. Los primeros clasificaron la igualdad como su valor terminal más importante; los ejecutivos y los miembros de sindicatos clasificaron este valor en el lugar 14 y 13, respectivamente. Los activistas clasificaron como “servicial” a su segundo valor instrumental más alto. Los otros dos grupos lo clasificaron como 14. Estas diferencias son importantes, ya que los ejecutivos, los miembros de sindicatos y los activistas tienen un claro interés en lo que hacen las corporaciones. “Cuando las corporaciones y los grupos que las critican, tales como estos (otros) dos, se reúnen en negociaciones o contienden por políticas económicas y sociales, es probable que comiencen con diferencias relacionadas con las preferencias de valores personales... Alcanzar un acuerdo en algún asunto o política específica en que estos valores personales están fuertemente involucrados podría ser algo bastante difícil.”¹²

Tabla 5-1 Valores terminales e instrumentales en la Encuesta de Valores Rokeach

Valores terminales	Valores instrumentales
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	Alegre (animoso, feliz)
Armonía interior (sin conflictos internos)	Ambicioso (trabaja arduamente, aspiró)
Felicidad (contento)	Amoroso (afectuoso, tierno)
Igualdad (fraternidad, igual oportunidad para todos)	Atento (cortés, con buenos modales)
Libertad (independencia, libre elección)	Autocontrol (se restringe, autodisciplinado)
Placer (una vida que se disfruta, sin prisas)	Capaz (competente, eficaz)
Reconocimiento social (respeto, admiración)	Honrado (sincero, veraz)
Respeto a sí mismo (autoestima)	Imaginativo (audaz, creativo)
Sabiduría (una comprensión madura de la vida)	Independiente (confía en sí mismo, autosuficiente)
Salvación (a salvo, vida eterna)	Indulgente (dispuesto a perdonar a otros)
Seguridad familiar (cuidado de los seres amados)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Seguridad nacional (protección contra ataques)	Limpio (pulcro, aseado)
Un mundo de belleza (belleza de la naturaleza y las artes)	Lógico (consistente, racional)
Un mundo de paz (libre de guerra y conflicto)	Mente abierta (criterio amplio)
Una sensación de logros (contribución permanente)	Obediente (cumple con sus obligaciones, respetuoso)
Una vida cómoda (vida próspera)	Responsable (se puede depender de él, confiable)
Una vida emocionante (estimulante, activa)	Servicial (trabaja para el bienestar de otros)
Verdadera amistad (compañerismo cercano)	Valeroso (defensor de sus creencias)

Fuente: M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (Nueva York: Free Press, 1973).

COHORTES DE TRABAJO CONTEMPORÁNEAS El autor ha integrado diversos análisis recientes de valores acerca del trabajo en un modelo de cuatro etapas que trata de capturar los valores distintivos de diferentes cohortes, o generaciones, en la fuerza de trabajo estadounidense.³ (No se supone que este marco de referencia tenga una aplicación universal en todas las culturas.)⁴ La tabla 5-3 propone que los empleados pueden segmentarse por la época en que ingresaron a la fuerza de trabajo. Puesto que la mayoría de la gente comienza a trabajar entre los 18 y los 23 años, la época tiene también una fuerte correlación con la edad cronológica de los empleados.

Los trabajadores que crecieron influidos por la Gran Depresión, la Segunda Guerra Mundial, el liderazgo estadounidense en las manufacturas mundiales, las hermanas Andrew y el muro de Berlín, ingresaron a la fuerza de trabajo desde mediados de la década de 1940 hasta fines de la de 1950, y creían en la ética protestante del trabajo. Una vez contratados tendían a ser leales con su empleador. En función de los valores terminales de la EVR, estos empleados probablemente le dieran la mayor importancia a una vida confortable y a la seguridad de la familia.

Los empleados que ingresaron a la fuerza de trabajo durante la década de 1960 y hasta mediados de la siguiente tuvieron una fuerte influencia de John F. Kennedy, el movimiento de los derechos civiles, The Beatles, la guerra de Vietnam y la competencia de los nacidos en la explosión demográfica. Trajeron con ellos una gran medida de la ética *hippie* y de la filosofía existencialista. Están más preocupados por la calidad de su vida que por el monto de dinero y las posesiones que puedan acumular. Su deseo de autonomía los ha hecho dirigir su lealtad hacia ellos mismos más que

hacia la organización que los emplee. En términos de la EVR, la libertad y la igualdad tienen una alta calificación.

Los individuos que ingresaron a la fuerza de trabajo desde mediados de los años setenta hasta fines de los ochenta reflejan el regreso de la sociedad a valores más tradicionales, pero con mucho mayor énfasis en el logro y el éxito material.

Tabla 5-2 Clasificación del valor medio de ejecutivos, miembros de sindicatos y activistas (únicamente los cinco superiores)

EJECUTIVOS		MIEMBROS DE SINDICATOS		ACTIVISTAS	
Terminal	Instrumental	Terminal	Instrumental	Terminal	Instrumental
1. Respeto a sí mismo	1. Honrado	1. Seguridad de la familia	1. Responsable	1. Igualdad	1. Honrado
2. Seguridad de la familia	2. Responsable	2. Libertad	2. Honrado	2. Un mundo de paz	2. Servicial
3. Libertad	3. Capaz	3. Felicidad	3. Valiente	3. Seguridad de la familia	3. Valiente
4. Una sensación de lograr algo	4. Ambicioso	4. Respeto a sí mismo	4. Independiente	4. Respeto a sí mismo	4. Responsable
5. Felicidad	5. Independiente	5. Amor maduro	5. Capaz	5. Libertad	5. Capaz

Fuente: Basada en W.C. Frederick y J. Weber. "The values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative implications", en W.C. Frederick y L.E. Prestan (editors) Business ethics: Research issues and Empirical Studies (Greenwich, CT: JAI Press. 1990, págs. 123-144.

Tabla 5-3 Valores dominantes en la fuerza de trabajo actual

Etapas	Ingresó en la fuerza de trabajo	Edad actual aproximada	Valores dominantes en el trabajo
I. Ética protestante de trabajo	De mediados de la década de 1940 a fines de la década de 1950	55-75	Trabaja arduamente, conservador; lealtad para la organización
II. Existencial	1960 a mediados década 1970	40-55	Calidad de vida; no conformista; busca autonomía; lealtad a sí mismo
III. Pragmático	Mediados década 1970 a fines década 1980	30-40	Éxito, logros, ambición, trabajo arduo; lealtad a la carrera
IV. Generación X	1990 a la fecha	Menos de 30	Flexibilidad, satisfacción en el puesto, tiempo libre; lealtad a las relaciones

Como generación recibieron una fuerte influencia del conservadurismo de Reagan, la acumulación de armas, las familias con doble carrera y las casas de \$150 000 para comenzar. Nacidos hacia el final de la explosión demográfica, estos trabajadores son pragmáticos que creen que los fines pueden justificar los medios. Visualizan las organizaciones que los emplean simplemente como vehículos en su carrera. Los valores terminales, como un sentido de logro y reconocimiento social, tienen una alta clasificación entre ellos.

Nuestra categoría final engloba lo que se conoce como generación X. Su vida ha estado modelada por la globalización, el estancamiento económico, la caída del comunismo, la MTM el SIDA y las computadoras. Esta

generación valora la flexibilidad, las opciones de por vida y el logro de la satisfacción en el trabajo. La familia y las relaciones son muy importantes para esta cohorte. El dinero es importante como indicador del desempeño de la carrera, pero están dispuestos a intercambiar incrementos salariales, títulos, seguridad y ascensos por un mayor tiempo de esparcimiento y mayores opciones de estilos de vida. En la búsqueda del balance en sus vidas, estos trabajadores de reciente ingreso a la fuerza de trabajo están menos dispuestos a realizar sacrificios personales en beneficio de su empleador, que lo que estuvieron dispuestas las generaciones anteriores. En la EVR alcanzan alta calificación en la verdadera amistad, felicidad y placer.

El conocimiento de que los valores de los individuos difieren, pero tienden a reflejar los valores sociales del periodo en que crecieron, puede ser un auxiliar valioso en la explicación y predicción del comportamiento. Es más probable que los empleados que están en sus 30 y sus 60, por ejemplo, sean conservadores y acepten la autoridad, que sus compañeros de trabajo que están en sus 40. Y es probable que los trabajadores que tienen menos de 30 años estén más dispuestos que los de otros grupos de edad a eludir el trabajo en fines de semana, y más dispuestos a dejar un trabajo a media carrera para emprender otro que les proporcione más tiempo libre.

• Las vidas de la generación X se han modelada por la globalización, el estancamiento económico, la caída del comunismo, la MW, el SIDA y las computadoras.

Valores, lealtad y comportamiento ético

¿Hubo un declive en la ética de los negocios durante algún momento a finales de la década de 1970? Éste es un tema de debate.¹⁵ Sin embargo, mucha gente lo cree así. Si ha habido un declive en las normas éticas, tal vez debiéramos buscar una posible explicación en nuestro modelo de cuatro etapas de los valores de las cohortes de trabajo (véase la tabla 5-3). Después de todo, los administradores reportan consistentemente que las acciones de sus jefes constituyen el factor más importante que influye en el comportamiento ético y no ético en sus organizaciones.¹⁶ Dado este hecho, los valores de aquellos que están en los mandos medios y superiores deben tener un impacto significativo sobre el clima ético dentro de una organización.

Patagonia, fabricante de productos para entusiastas de las actividades al aire libre, logra cabalmente crear un atractivo ambiente de trabajo para trabajadores jóvenes. Alrededor de 40% de los trabajadores de Patagonia tienen menos de 20 años. Patagonia satisface sus necesidades proporcionándoles un ambiente de trabajo no tradicional, donde todas trabajan en espacios abiertos en lugar de cubículos. Ofrece a los empleados una política de horas flexibles de trabajo y la opción de trabajar cinco horas diarias en la oficina y tres en casa. Además, los empleados pueden tener un permiso de hasta cuatro meses al año para disfrutar extensas actividades de esparcimiento. Patagonia dona 1% de sus ventas a diversos grupos ambientalistas, la que demuestra una conciencia social que está a tono con los valores de sus jóvenes empleados y genera lealtad hacia la empresa.

Hacia mediados de los años setenta, las filas administrativas estaban dominadas por los tipos de ética protestante en el trabajo (etapa 1) cuya lealtad estaba con sus empleadores. Cuando enfrentaban dilemas éticos, sus decisiones se tomaban en términos de lo que era mejor para su organización. Pero hacia mediados y finales de la misma década, los individuos con valores existenciales comenzaron a llegar a los niveles superiores de la administración. Pronto se vieron seguidos por los tipos pragmáticos. Hacia fines de los ochenta, una gran parte de las posiciones de mandos medios y superiores en las organizaciones de negocios estaban en manos de gente de las etapas II y III.

La lealtad de los existencialistas y los pragmáticos está con ellos mismos y sus carreras, respectivamente. Su foco es interno y su preocupación primaria es “prepararse para ser el número uno”. Tales valores centrados en ellos mismos serían consistentes con un declive en las normas éticas. ¿Podría esto ayudar a explicar el supuesto descenso en la ética de los negocios que comenzó a fines de los años setenta?

La posible buena noticia de este análisis es que los que están entrando a la fuerza de trabajo y los administradores del mañana parecen estar menos centrados en sí mismos. Puesto que su lealtad es con sus relaciones, es muy posible que consideren las implicaciones éticas de sus acciones sobre otros que están a su alrededor. ¿El resultado? Podríamos esperar una elevación de las normas éticas en los negocios durante los próximos uno o dos decenios, simplemente como resultado del cambio de valores dentro de las filas de los administradores.

θ *Actitudes*

actitudes

Declaraciones evaluativas o juicios en relación con objetos, personas o hechos.

componente cognoscitivo de una actitud

Segmento de opinión o creencia de una actitud.

componente afectivo de una actitud

El segmento emocional o de sentimientos de una actitud.

componente conductual de una actitud

Intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

Las **actitudes** son afirmaciones evaluativas —favorables o desfavorables— en relación con objetos, personas o hechos. Reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo. Cuando digo “Me gusta mi trabajo”, estoy expresando mi actitud acerca del trabajo. Las actitudes no son lo mismo que los valores, aunque ambos conceptos están interrelacionados. Esto se puede advertir observando los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento.¹⁷

La creencia de que “la discriminación es incorrecta” es una declaración de valor. Dicha opinión es el **componente cognoscitivo** de una actitud. Establece la etapa para la parte más crucial de una actitud: su **componente afectivo**. El afecto es el segmento emocional, o de sentimientos, de una actitud, y se refleja en la declaración “no me gusta Juan porque discrimina a las minorías”. Por último, y este tema lo analizaremos con más amplitud en una parte posterior de esta sección, el afecto puede reflejarse en resultados de comportamiento. El **componente conductual** de una actitud se refiere a una intención de conducirse en cierta forma hacia alguien o algo. De manera que, para continuar con nuestro ejemplo, yo podría escoger evitar a Juan por los sentimientos que tengo sobre él.

Visualizar las actitudes como integradas por tres componentes —cognición, afecto y comportamiento— ayuda a comprender su complejidad y la relación potencial entre las actitudes y el comportamiento. Pero en busca de una mayor claridad, recuerde que el término *actitud* se refiere, en esencia, a la parte afectiva de los tres componentes.

Fuentes de actitudes

Las actitudes, al igual que los valores, se adquieren de los padres, los maestros y la membresía de grupos de gente como uno. Nacemos con ciertas predisposiciones genéticas.¹⁸ Después, en nuestros primeros años, comenzamos a modelar nuestras actitudes a partir de aquellos a quienes admiramos, respetamos o tal vez, incluso, tememos. Observamos la forma en que se conducen la familia y los amigos, y modelamos nuestras actitudes y comportamientos para que se alineen con los de ellos. La gente también imita las actitudes de individuos populares y a quienes admira y respeta. Si lo “correcto” es comer en McDonald’s, es probable que usted tenga esa actitud.

En contraste con los valores, las actitudes son menos estables. Por ejemplo, los mensajes de publicidad tratan de modificar las actitudes hacia cierto producto o servicio; si la gente de Ford puede hacer que usted tenga un sentimiento favorable hacia sus autos, esta actitud puede llevarlo a un comportamiento deseable (para ellos): la compra de un Ford.

Las actitudes son importantes en las organizaciones, porque afectan el comportamiento en el trabajo. Si los trabajadores creen, por ejemplo, que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempos y movimientos se dedican a conspirar para hacer que los empleados trabajen más duro por el mismo o menor sueldo, tiene sentido tratar de comprender cómo se formaron esas actitudes, su relación con el comportamiento real en el puesto y cómo podrían cambiarse.

Tipos de actitudes

Una persona puede tener miles de actitudes, pero el CO enfoca nuestra atención hacia un número muy limitado de actitudes relacionadas con el puesto. Éstas dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los empleados acerca de diversos aspectos de su ambiente de trabajo. La mayor parte de la investigación en el CO se ha ocupado de tres actitudes: satisfacción en el puesto, involucramiento con el puesto y compromiso organizacional.¹⁹

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO El término *satisfacción en el puesto* se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiere a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable. A causa de la gran importancia que los investigadores del CO le han dado a la satisfacción en el puesto, revisaremos esta actitud con bastante detalle más adelante en este capítulo.

INVOLUCRAMIENTO CON EL PUESTO El término involucramiento con el puesto es una adición más reciente a la bibliografía del CO.²⁰ Aunque no hay un completo acuerdo sobre lo que significa el término, una definición aceptable es que el involucramiento con el puesto mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima.²¹ Los empleados con un alto nivel de involucramiento con el puesto se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se preocupan por él.

Se ha encontrado que los altos niveles de involucramiento con el puesto se relacionan con un menor ausentismo y porcentajes de renuncia más bajos.²² Sin embargo, parece que predicen más consistentemente la rotación que el ausentismo, y son responsables hasta en un 16% de la variación del primero.²³

COMPROMISO ORGANIZACIONAL La tercera actitud que examinaremos en relación con el puesto es el compromiso organizacional. Se define como el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma.²⁴ Así como un alto *involucramiento con el puesto* significa identificarse con el puesto específico de uno mismo, un alto *compromiso organizacional* significa identificarse con la organización que lo emplea a uno.

Involucramiento con el puesto

Grado en que una persona se identifica con su puesto, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima.

compromiso organizacional

Grado en que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener la pertenencia a ella.

La rotación de empleados profesionales en la industria de la atención de la salud es extremadamente elevada, en especial para las enfermeras tituladas, cuyo trabajo de mucha tensión implica un alto porcentaje de agotamiento. El Children's Medical Center de Dallas hace grandes esfuerzos para motivar a su personal a que permanezca allí. Joan McGuigan, enfermera titulada de la sala de urgencias del Centro, es ferozmente leal a su organización. Aunque sabe que podría ganar mucho más dinero en otros hospitales, McGuigan conduce durante una hora para llegar a su trabajo, que está en el centro de la ciudad. El Centro inspira lealtad entre sus empleados profesionales dándoles un sentido de propósito, reconociendo su contribución, involucrándolos en la toma de decisiones y dándoles libertad para trabajar en la práctica profesional independiente.

Al igual que con el involucramiento con el puesto, la evidencia en la investigación demuestra relaciones negativas entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación.²⁵ De hecho, los estudios demuestran que el nivel de compromiso organizacional de un individuo es un mejor indicador de la rotación que el predictor mucho más frecuentemente utilizado de la satisfacción en el puesto, pues explica 34% de la variación.²⁶ El compromiso organizacional probablemente es un mejor predictor, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto.²⁷ Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal, y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia.

Actitudes y consistencia

- ¿Se ha fiado alguna vez en cómo cambia la gente lo que dice a fin de no contradecir lo que hace?

¿Notó usted alguna vez cómo cambia la gente lo que dice para no contradecir lo que hace? Tal vez uno de sus amigos ha argumentado consistentemente que la calidad de los autos estadounidenses no está a la altura de los importados y que nunca compraría otra cosa que no fuera un auto importado. Pero cuando su papá le regala un auto de fabricación estadounidense de modelo reciente, dejan de ser tan malos. O bien, cuando se está con la emoción de las fraternidades femeninas, una estudiante de nuevo ingreso cree que

éstas son buenas y que es importante pertenecer a una. Sin embargo, si no puede ingresar, podrá decir: “¡De todas maneras me di cuenta de que la vida de la fraternidad no es tan buena como creía!”

En general, la investigación ha concluido que la gente busca consistencia entre sus actitudes, y entre sus actitudes y su comportamiento. Esto significa que los individuos tratan de conciliar actitudes divergentes, y alinear sus actitudes y comportamiento de modo que parezcan racionales y consistentes. Cuando hay una inconsistencia, se desencadenan fuerzas que regresan al individuo a un estado de equilibrio en el que las actitudes y el comportamiento son de nuevo consistentes. Esto puede realizarse modificando las actitudes o el comportamiento, o racionalizando la discrepancia.

Por ejemplo, un reclutador para la compañía ABC, cuyo trabajo es visitar universidades, identificar candidatos calificados para los puestos y venderles las ventajas de ABC como lugar de trabajo, estaría en conflicto si creyera, en lo personal, que la compañía ABC ofrece pobres condiciones de trabajo y pocas oportunidades para los universitarios recién graduados. En el curso del tiempo, este reclutador podría encontrar que sus actitudes hacia la compañía ABC se vuelven más positivas. En efecto, podría hacerse un lavado de cerebro al expresar continuamente los méritos de trabajar para ABC. Otra alternativa sería que el reclutador se volviera abiertamente negativo sobre ABC y las oportunidades que hay dentro de la empresa para posibles candidatos. El entusiasmo original que el reclutador pudiera haber mostrado se desvanecería, para ser probablemente sustituido con un cinismo abierto hacia la compañía. Por último, el reclutador podría reconocer que ABC es un sitio de trabajo indeseable, pero pensar que, como reclutador profesional, su obligación es presentar el aspecto positivo de trabajar para la compañía. Incluso él podría racionalizar que no existe un lugar perfecto de trabajo; por tanto, su obligación no es presentar ambos lados del asunto, sino más bien presentar un cuadro agradable de la compañía.

... El CO en las noticias

¿Cómo viven consigo mismos los ejecutivos tabacaleros?

Cómo explican los ejecutivos tabacaleros su responsabilidad por un producto que mata a más de 420 000 estadounidenses por año? ¿Cómo rechazan la abrumadora evidencia que vincula el hábito de fumar con el cáncer pulmonar y de garganta, el enfisema y las enfermedades del corazón? ¿Insisten en que no se ha comprobado una causa directa? Estos ejecutivos señalan rápidamente a sus críticos que su producto es legal, que no alientan a los no fumadores a contraer el hábito y que lo que promueven es en realidad la libertad de elección.

Philip Morris es tanto la empresa tabacalera más grande de Estados Unidos como la mayor compañía de productos de consumo del mundo. En 1992 tuvo ventas de \$59 mil millones y fue el contribuyente de impuestos más grande de Estados Unidos. Emplea directamente a un total de 161 000 personas en todo el mundo. Un reportero del *New York Times* pasó algún tiempo entrevistando a varios ejecutivos de Philips Morris. Uno de ellos fue Steven C. Parrish, de 44 años, abogado general y vicepresidente ejecutivo de asuntos externos de Philip Morris, USA. El y su esposa tienen una hija de 11 años y un hijo de 4. Para que quede claro, él sí fuma.

Después de graduarse de la University of Missouri, Parrish entró a un bufete jurídico en la ciudad de Kansas, con el cual, posteriormente, se asoció. En su práctica de la abogacía representó a Philip Morris en un caso de mucha notoriedad, en el que se demandó a la tabacalera por contribuir a la muerte de una mujer con cáncer pulmonar. Poco después de ese caso, Philip Morris se acercó a Parrish, proponiéndole que

trabajara tiempo completo para la compañía.

“Acepté el puesto porque me gusta litigar en juicios. Disfruto de la aceleración del ego que se experimenta cuando uno se pone de pie y se desempeña en los tribunales. Y hay algo acerca de ser abogado de la empresa, que siempre me ha intrigado. Philip Morris es una gran compañía en términos de su éxito en los negocios, su reputación y todas esas cosas. La gente realmente me impresionó. Y disfruto verdaderamente representando a los trabajadores tabacaleros que manejan la maquinaria y fabrican los cigarrillos. Son realmente buenas personas, la clase que yo pensaba que representaría cuando era pequeño en un pequeño pueblo de Missouri. Además, siempre había deseado vivir en la costa este... no tuve ningún titubeo para ingresar a una tabacalera.

“Pero no sería realmente sincero con usted, si no dijera que me preocupa cuando veo a Sam Donaldson, por ejemplo, decir en *This Week with David Brinkley*, ‘no veo cómo un ejecutivo de una tabacalera puede verse a sí mismo en el espejo por la mañana’. El día que sucedió eso estaba sentado en un sofá con mi esposa e hijos. Hacia minutos que habíamos llegado de la iglesia. Me encanta ese programa, de manera que tan pronto como llegamos a casa enciendo la televisión, y allí estaba Sam Donaldson diciendo eso. Me preocupé. Si pudiera sentarme con Sam Donaldson, ‘él no va a cambiar sus actitudes acerca de fumar pero, vaya, probablemente comprenderá que no soy un mal hombre. Tengo dos hijos pequeños. Me preocupan todos los temas que le preocupan a un padre: drogas,

SIDA, violencia, etcétera.”

“Es obvio que una forma de tratar este tema es decir: ‘Muy bien, no voy a trabajar en una tabacalera. Entonces no estarían diciendo esas cosas acerca de mí’. Pero yo me siento bien acerca de lo que hago, acerca de cómo desempeño mi puesto y cuál es mi papel en la compañía, de manera que procuro no dejar que me preocupe. Pero cualquiera se sentiría lastimado si alguien dijera que uno es un mercader de la muerte y que no debería mirarse al espejo por la mañana. Ojalá no dijeran cosas como esas.

“Hace un año o dos, mi hija llegó a casa de la escuela y dijo: ‘Tengo una tarea y necesito que me ayudes con ella. Mañana vamos a hablar acerca de drogas como la marihuana, la cocaína y el alcohol. También vamos a hablar acerca de los cigarrillos y si es que causan adicción. Quiero saber qué piensas tú de los cigarrillos’. Yo le dije que mucha gente cree que fumar cigarrillos causa adicción, pero que yo no lo creo. Y le dije que el Cirujano General de Estados Unidos dice que unos 40 millones de personas han dejado de fumar por su propia voluntad. Pero si ella me hubiera preguntado sobre las consecuencias para la salud, le hubiera dicho que no creo que sea bueno fumar. Es un factor de riesgo de cáncer pulmonar y enfermedades del corazón. Pero es una elección. Siempre nos vemos frente a situaciones en las que hay que elegir. Sin embargo, habría tenido que decirle que podía ser bastante malo. No lo sé. Pero podría serlo.

“Uno podría decir que deberíamos hacer todo aquello que sea razonablemente posible para asegurarnos de que nadie vuelva a

fumar otro cigarrillo. Pero no puede ser que alguien diga que la gente que trabaja para las tabacaleras no puede mirarse al espejo porque, en alguna forma,

son seres humanos inferiores a las personas que trabajan en una compañía farmacéutica o en una empresa siderúrgica.”

Fuente: Basado en R. Rosenblatt, *New York Times Magazine* (20 de marzo de 1994), págs. 34.41.

Teoría de la disonancia cognoscitiva

¿Podemos suponer, además de este principio de consistencia, que el comportamiento de un individuo puede siempre predecirse si conocemos su actitud en una materia dada? Si el señor García visualiza el nivel de pago de la compañía como demasiado bajo, ¿cambiará su comportamiento un incremento sustancial en su sueldo, es decir, lo hará trabajar más duro? La respuesta a esta cuestión lamentablemente es más compleja que un simple ‘su o no

disonancia cognoscitiva

Cualquier incompatibilidad entre dos o más actitudes, o entre comportamiento y actitudes.

A fines de la década de los 50, Leon Festinger propuso la teoría de la **disonancia cognoscitiva**.²⁸ Esta teoría trataba de explicar el vínculo entre las actitudes y el comportamiento. La disonancia significa una inconsistencia. La disonancia cognoscitiva se refiere a cualquier incompatibilidad que un individuo puede percibir entre dos o más de sus actitudes, o entre su comportamiento y sus actitudes. Festinger argumentaba que cualquier forma de inconsistencia es incómoda, y que los individuos tratarán de reducir la disonancia y, en consecuencia, la incomodidad. Por tanto, los individuos buscarán un estado estable en el que haya un mínimo de disonancia.

Por supuesto que ningún individuo puede evitar por completo la disonancia. Uno sabe que es malo mentir en las declaraciones de impuestos, pero hace un poco de trampa con los números cada año, con la esperanza de que no haya auditoría. O les dice a sus hijos que se laven los dientes después de cada comida, pero *usted* no lo hace. ¿Cómo resuelve la gente estas situaciones? Festinger propone que el deseo de reducir la disonancia estaría determinado por la *importancia* de los elementos que la crean, el grado de *influencia* que el individuo cree que tiene sobre los elementos y las *recompensas* que pueden estar involucradas en la disonancia.

Estos pilotos de Canadian Regional Airlines, que están en huelga, alegan que aman su trabajo. ¿Cómo, entonces, hacen huelga contra la empresa y efectúan piquetes en demanda de mayores salarios? Las presiones de grupo de sus compañeros y de los representantes sindicales contribuyen a la reducción de la disonancia, permitiendo que los pilotos tengan una actitud positiva hacia su trabajo y, de todas maneras, efectuar piquetes de huelga.

Si los elementos que crean la disonancia son poco importantes, la presión para corregir el desequilibrio será baja. Sin embargo, digamos que una administradora corporativa —la señora Sánchez— cree fuertemente que ninguna compañía debe contaminar el aire o el agua. Desafortunadamente, la señora Sánchez, por los requerimientos de su puesto, está en la posición de tener que tomar decisiones que comprometerían la utilidad de su compañía, en contra de sus actitudes sobre la contaminación. Ella sabe que arrojar las aguas residuales de la compañía en el río local (lo que suponemos aquí que es legal para hacer más claro el argumento) es por el mejor interés económico de la empresa. ¿Qué hará ella? Es evidente que la señora Sánchez experimenta un alto grado de disonancia cognoscitiva. A causa de la importancia de los elementos de este ejemplo, no podemos esperar que la señora Sánchez pase por alto la inconsistencia. Podrá seguir varias rutas para enfrentar su dilema. Puede cambiar su comportamiento (dejar de contaminar el río), o bien reducir la disonancia concluyendo que, después de todo, el comportamiento disonante no es tan importante (“Tengo que ganarme la vida, y, en mi papel como tomadora de decisiones de la corporación, con frecuencia tengo que poner el bien de mi compañía por encima del ambiente o de la sociedad”). Una tercera alternativa sería que la señora Sánchez cambiara su actitud (“No hay nada malo en contaminar el río”). Otra opción más sería buscar elementos más consonantes para balancear los disonantes (“Los beneficios que la sociedad recibe de la producción de nuestros productos supera el costo que le representa la contaminación resultante del agua”).

El grado de influencia que los individuos creen que tienen sobre los elementos tiene un impacto sobre la forma en que reaccionan a la disonancia. Si perciben que la disonancia es un resultado incontrolable —algo sobre lo cual no tienen opciones— es menos probable que sean receptivos al cambio de actitudes. Si, por ejemplo, se requiere seguir el comportamiento que produce la disonancia como resultado de instrucciones del jefe, la presión para reducir la disonancia será menor que si el comportamiento tuviera lugar de manera voluntaria. Aunque exista la disonancia, puede ser racionalizada y justificada.

Las recompensas también influyen en el grado en que los individuos están motivados para reducir la disonancia. Las altas recompensas que acompañan a la alta disonancia tienden a reducir la tensión inherente a ésta. Las recompensas actúan para reducir la disonancia mediante el incremento del lado de la consistencia en el balance del individuo.

Estos factores de moderación sugieren que el hecho de que los individuos experimenten disonancia no significa necesariamente que se moverán de manera directa hacia la consistencia, es decir, hacia la reducción de esta disonancia. Si los asuntos que subyacen en la disonancia son de importancia mínima, si un individuo percibe que la disonancia se le impone desde afuera y es sustancialmente incontrolable para él, o si las recompensas son lo suficientemente importantes como para equilibrar la disonancia, el individuo no estará bajo gran tensión para reducirla.

¿Cuáles son las implicaciones organizacionales de la teoría de la disonancia cognoscitiva? Puede ayudar a predecir la propensión a involucrarse en el cambio de actitudes y de comportamiento. Por ejemplo, si los requerimientos de un puesto piden a los individuos que hagan o digan cosas que contradicen su actitud personal, ellos tenderán a modificar dicha actitud con el fin de hacerla compatible con la cognición de lo que han hecho o dicho. Además, cuanto mayor es la disonancia —después de que ha sido moderada por los factores de importancia, opción y recompensa—, mayor es la presión para reducirla.

Medición de la relación A-C

Hemos sostenido a lo largo de este capítulo que las actitudes afectan el comportamiento. Las primeras investigaciones sobre las actitudes suponían que éstas tenían una relación causal con el comportamiento; es decir, que las actitudes de la gente determinan lo que hace. El sentido común también sugiere una relación. ¿No es lógico que la gente vea programas de televisión que dice que le gustan, o que los empleados traten de evitar trabajos que les disgustan?

Sin embargo, a fines de la década de 1960 esta supuesta relación entre las actitudes y el comportamiento (A-C) fue puesta en duda por una revisión de la investigación.²⁹ A partir de una evaluación de diversos estudios de la relación A-C, el investigador concluyó que las actitudes no estaban relacionadas con el comportamiento o, cuando más, sólo estaban relacionadas de manera superficial.³⁰ Las investigaciones más recientes han demostrado que se puede mejorar la relación A-C si se consideran las variables de contingencia moderadoras.

VARIABLES MODERADORAS Algo que mejora las probabilidades de encontrar relaciones significativas A-C es el uso de actitudes y comportamientos específicos.³¹ Una cosa es hablar de la actitud de una persona hacia “la preservación del ambiente”, y otra hablar de su actitud hacia el reciclaje. Cuanto más específica sea la actitud que estamos midiendo y más específicos seamos para identificar un comportamiento relacionado, mayor será la probabilidad de que podamos mostrar una relación entre A y C. Si usted le pregunta hoy en día a la gente si tiene interés en preservar el ambiente, la mayoría probablemente le dirá “sí”. No obstante, eso no significa que separen su basura reciclable. La correlación entre una pregunta sobre el interés por proteger el ambiente y el reciclaje puede ser sólo de +20 o algo así. Pero a medida que usted especifica la pregunta —preguntando, por ejemplo, sobre el grado de obligación personal que uno siente de separar las piezas reciclables— es probable que la relación A-C alcance +.50 o más.

Otro moderador son las restricciones sociales sobre el comportamiento. Pueden presentarse discrepancias entre las actitudes y el comportamiento debido a que las presiones sociales en el individuo, para que se comporte de cierta manera, pueden tener un poder excepcional.³² Por ejemplo, las presiones de grupo pueden explicar por qué un empleado que tiene fuertes actitudes antisindicalistas asiste a las reuniones para organizar un sindicato.

Otra variable moderadora es la experiencia con la actitud en cuestión.³³ Es probable que la relación A-C sea mucho más fuerte si la actitud que se está evaluando se refiere a algo con lo que el individuo tiene experiencia. Por ejemplo, la mayoría de nosotros responderá a un cuestionario sobre casi cualquier tema. Pero ¿es mi actitud hacia los peces que mueren de hambre en el Amazonas una indicación de que vaya a hacer donaciones a un fondo para salvarlos? ¡Probablemente no! Obtener opiniones de estudiantes universitarios que no tienen experiencia de trabajo sobre los factores del puesto que son importantes para determinar si van a seguir en un puesto, es el ejemplo de una

respuesta de actitudes que no es probable que pueda predecir gran cosa en función del comportamiento de rotación real.

TEORÍA DE LA AUTOPERCEPCIÓN Aunque gran parte de los estudios A-C arrojan resultados positivos³⁴ —es decir, que las actitudes sí influyen en el comportamiento—, la relación tiende a ser débil antes de que se hagan ajustes por las variables moderadoras. Pero requerir especificidad, una ausencia de restricciones sociales y experiencia,

teoría de la autopercepción

Los actitudes se utilizan después del hecho, para comprender a una acción que ya ha ocurrido.

con el fin de obtener una correlación significativa, impone serias limitaciones a la formulación de generalizaciones sobre la relación A-C. Esto ha impulsado a algunos investigadores a emprender una búsqueda en otra dirección: observar si el comportamiento influye en las actitudes. Este punto de vista, llamado **teoría de la autopercepción**, ha generado algunas conclusiones alentadoras. Revisémosla brevemente.³⁵

Cuando se les pregunta acerca de su actitud hacia un objeto, los individuos recuerdan su comportamiento con respecto a ese objeto, y después infieren su actitud a partir de su comportamiento pasado. De manera que si a una empleada se le pregunta sobre sus sentimientos respecto de ser oficinista de nómina en Exxon, es probable que piense: “He tenido este mismo puesto en Exxon como oficinista de nómina durante 10 años, ¡de modo que debe gustarme!” En consecuencia, la teoría de la autopercepción argumenta que las actitudes se utilizan, *después del hecho*, para darle sentido a una acción que ya ha ocurrido, más que como mecanismos que preceden y orientan la acción.

La teoría de la autopercepción ha sido bien respaldada.³⁶ Aunque la relación tradicional actitud-comportamiento generalmente es positiva, también es débil. En contraste, la relación comportamiento-actitud es bastante fuerte. ¿A qué conclusión podemos llegar? Parece que somos muy buenos para encontrar las razones de lo que hacemos, pero no somos tan buenos para hacer aquello para lo que encontramos razones.³⁷

Una aplicación: las encuestas de actitud

La revisión precedente no debe desalentarnos de emplear las actitudes para predecir el comportamiento. En un contexto organizacional, la mayor parte de las actitudes que le interesaría investigar a la administración serían aquellas con las cuales los empleados tienen alguna experiencia. Si las actitudes en cuestión se plantean de manera específica, la administración debe obtener información valiosa para orientar sus decisiones en relación con estos empleados. Pero, ¿cómo obtiene información la administración sobre las actitudes de los empleados? El método más popular es el uso de las encuestas de actitud.³⁸

encuestas de actitud

Obtención de respuestas de los empleados mediante cuestionarios que expresan la forma en que se sienten respecto de sus puestos, grupos de trabajo, efes y/o la organización.

La tabla 5-4 ilustra una encuesta de actitud. Por lo general, estas encuestas presentan al empleado un conjunto de afirmaciones o preguntas. Desde un punto de vista ideal, este conjunto está diseñado para obtener información específica que interese a la administración. La puntuación de la actitud se obtiene sumando las respuestas a las preguntas individuales del cuestionario. Esta puntuación puede promediarse para grupos de trabajo, departamentos, divisiones o la organización como un todo.

Tabla 5-4 Ejemplo de una encuesta de actitud

Conteste cada una de las siguientes declaraciones utilizando la siguiente tabla de valores:

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Indeciso
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

Declaración	Calificación
1. Esta compañía es un buen lugar para trabajar.	—
2. Puedo ascender en esta compañía si hago el esfuerzo.	—
3. Los salarios de esta empresa son competitivos con los de otras.	—
4. Se manejan con justicia las decisiones para los ascensos de los empleados.	—
5. Comprendo las diferencias entre las prestaciones que ofrece la compañía.	—
6. Mi puesta hace el mejor uso de mis habilidades.	—
7. Mi carga de trabajo es desafiante, pero no demasiado pesada.	—
8. Tengo confianza en mi jefe.	—
9. Me sienta con la libertad de decirle a mi jefe lo que pienso.	—
10. Sé lo que mi jefe espera de mí.	—

Frecuentemente los resultados de las encuestas de actitud sorprenden a la administración. Por ejemplo, Michael Gilliland posee y opera una cadena de 12 mercados de alimentos.³⁹ Él y su equipo de administración desarrollaron un cuestionario de 10 preguntas sobre la satisfacción en el puesto, mismo que aplican a todos los empleados dos veces al año. Hace poco Gilliland quedó sorprendido de encontrar que las mayores quejas provenían de los empleados de la tienda que tenían las mejores condiciones de trabajo y las máximas prestaciones. Un cuidadoso análisis de los resultados descubrió que, aunque el administrador de esta tienda era bien apreciado, los empleados se sentían frustrados porque estaba rezagado en sus revisiones de desempeño y no había despedido a un empleado de quien se sabía que era especialmente improductivo. Como uno de los socios de Gilliland lo expresó, “habíamos supuesto que sería la tienda en la que todos estarían contentos, pero no fue así.”

Una encuesta de actitud en toda la corporación de BP Exploration reveló que los empleados estaban descontentos con la forma en que los dirigían sus superiores directos.⁴⁰ En respuesta, la administración introdujo un sistema formal de evaluación ascendente que permite que los 12 000 empleados de la compañía evalúen el desempeño administrativo de sus jefes. Ahora los administradores ponen mucho más atención a las necesidades de sus empleados porque las opiniones de éstos juegan una parte importante en la determinación de su futuro en la organización.

De los conceptos a las habilidades

Cambio de actitudes

¿Puede usted cambiar las actitudes desfavorables de los empleados? ¡A veces! Depende de quién sea usted, de la fuerza de la actitud del empleado, de la magnitud del cambio y de la técnica que elija para intentarlo.⁴¹

Es más probable que los empleados respondan a los esfuerzos para lograr un cambio si éstos los hace **una** persona que les agrada, y que sea creíble y convincente. Si usted le agrada a la gente, es más factible que se identifiquen con usted y adopten su mensaje. La credibilidad implica confianza, habilidad y objetividad. De manera que es más probable que usted logre cambiar la actitud de un empleado si ese empleado considera que usted es creíble, que sabe de lo que habla y que es imparcial en su presentación. Por último, se puede lograr con éxito un cambio de actitud si se presentan los argumentos en forma clara y persuasiva.

Es más fácil cambiar la actitud de un empleado si éste no está comprometido fuertemente con dicha actitud. A la inversa, cuanto más fuerte sea la creencia respecto de la actitud, más difícil será cambiarla. Además, las actitudes que se han expresado

públicamente son más difíciles de cambiar, porque exigen reconocer que uno se ha equivocado.

Es más fácil cambiar las actitudes cuando el cambio no es muy significativo. Pero conseguir que un empleado acepte una nueva actitud que varía mucho de su posición actual, exige más esfuerzo. También puede amenazar otras actitudes profundas y crear una mayor disonancia.

No todas las técnicas para el cambio de actitud son igualmente eficaces en todas las situaciones. Las técnicas de persuasión oral son más eficaces cuando uno usa un tono positivo y lleno de tacto, presenta una fuerte evidencia que apoye su posición, modela su argumento para ajustarse al oyente, utiliza la lógica, y apoya su evidencia apelando a los temores, frustraciones y otras emociones del empleado. Pero es más probable que la gente haga suyo el cambio cuando lo puede experimentar. Las sesiones de capacitación, donde los empleados comparten y personalizan sus experiencias y practican un nuevo comportamiento, pueden ser poderosos estimulantes para el cambio. De acuerdo con la teoría de la autopercepción, los cambios en el comportamiento pueden llevar a cambios en las actitudes.

El uso periódico de las encuestas de actitud proporciona a los administradores una valiosa retroalimentación sobre la forma en que los empleados perciben sus condiciones de trabajo. Conforme con nuestro examen de las percepciones del capítulo 4, las políticas y prácticas que la administración considera objetivas y justas pueden ser vistas como inequitativas por los empleados en general o por ciertos grupos de empleados. El hecho de que estas percepciones distorsionadas lleven a actitudes negativas sobre el trabajo y la organización debe ser importante para la administración. Esto es así porque el comportamiento de los empleados se basa en sus percepciones, no en la realidad. Recuérdese que la empleada que renuncia porque cree que se le paga mal —cuando la administración tiene datos objetivos que respaldan el hecho de que su salario es altamente competitivo— se ha ido de una manera tan real como si efectivamente hubiera estado mal pagada. El uso de encuestas periódicas de actitud puede alertar a la administración sobre el surgimiento de posibles problemas y las intenciones de los empleados, lo suficientemente temprano como para que puedan emprenderse acciones que eviten repercusiones posteriores.⁴²

Las actitudes y la diversidad de la fuerza de trabajo

Los administradores dedican un interés cada vez mayor al cambio de actitudes de los empleados con el fin de reflejar un cambio en las perspectivas sobre temas raciales, de sexo y otros pertenecientes a la diversidad. Un comentario a un compañero de trabajo del sexo opuesto que hace 15 años podría haberse tomado como un halago, hoy puede convertirse en un episodio que limite la carrera de uno.⁴³ En consecuencia, las organizaciones están invirtiendo en capacitación para ayudar a remodelar las actitudes de los empleados.

Una encuesta realizada en 1993 en organizaciones estadounidenses con 100 o más empleados encontró que 47% de ellas patrocinaba alguna clase de capacitación en la diversidad.⁴⁴ Algunos ejemplos: oficiales de la policía de Escondido, California, reciben 36 horas de capacitación en la diversidad cada año. Pacific Gas & Electric Co. requiere de un mínimo de cuatro horas de capacitación para sus 12 000 empleados. La Administración Federal de Aviación patrocina un seminario de ocho horas sobre la diversidad para sus empleados de la región Pacífico-Occidental.

¿Cómo son estos programas sobre la diversidad y cómo enfocan el cambio de actitudes?⁴⁵ Casi todos incluyen una fase de autoevaluación. Se presiona a la gente a examinarse a sí misma y a enfrentar los estereotipos étnicos y culturales que pudieran tener. A continuación, los participantes suelen tomar parte en discusiones de grupo o paneles con representantes de diversos grupos. Así, por ejemplo, un hombre hmong podría describir su vida familiar en el sureste asiático y explicar por qué se reubicaron en California; o cómo una lesbiana descubrió su identidad sexual, así como la reacción de sus amigos y familiares cuando lo hizo público.

Meridian Bancorp, Inc. proporciona capacitación en la diversidad para sensibilizar a sus empleados ante las necesidades de sus compañeros de trabajo y clientes del banco discapacitados. En un ejercicio de capacitación, los empleados que no están discapacitados (como el empleado que se muestra en la fotografía) se sientan en una silla de ruedas y tratan de manejarla en una ruta con obstáculos. En otros ejercicios, los empleados tratan de leer a través de anteojos manchados con vaselina y escuchar cintas con los oídos tapados. Estos ejercicios permiten que los empleados experimenten lo que sería tener una discapacidad, y ayudan a disipar mitos y estereotipos comunes asociados con las discapacidades.

Actividades adicionales diseñadas para cambiar las actitudes incluyen ayudar a la gente a que haga trabajo voluntario en centros de servicio social o comunitario, con el fin de verse cara a cara con individuos y grupos de diferentes antecedentes, y el empleo de ejercicios que permiten que los participantes sepan lo que se siente ser diferente. Por ejemplo, cuando los participantes ven la película *Eye of the Beholder*, en la que la gente es separada y estereotipada de acuerdo con su color de ojos, los participantes ven lo que es ser juzgado por algo sobre lo que no tienen control.

θ Satisfacción en el puesto

Ya hemos analizado brevemente la satisfacción en el puesto (antes en este capítulo y en el capítulo uno). Aquí queremos analizar más cuidadosamente este concepto. ¿Cómo medimos la satisfacción en el puesto? ¿Están la mayoría de los trabajadores de hoy satisfechos con su trabajo? ¿Qué determina la satisfacción en el puesto? ¿Cuáles son sus efectos sobre los porcentajes de productividad, ausentismo y rotación del empleado? Responderemos a cada una de estas preguntas en esta sección.

Medición de la satisfacción en el puesto

Anteriormente definimos la satisfacción en el puesto como la actitud general de un individuo hacia su puesto. Es evidente que esta definición es muy amplia.⁴⁶ Sin embargo, esto es inherente al concepto. Recuérdese que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.⁴⁷ Esto significa que la evaluación que un empleado hace de qué tan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo, es una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto. Entonces, ¿cómo medimos el concepto?

Los dos enfoques más ampliamente utilizados son una *clasificación global única* y un *marcador de suma* integrado por diversas facetas del puesto. El método de clasificación global única no consiste más que en pedir a los individuos que respondan a una pregunta como: “Considerando todo, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?” Los entrevistados responden dibujando un círculo en torno a un número, entre uno y cinco, que corresponde a respuestas que van desde “Muy satisfecho” hasta “Muy insatisfecho”. El otro enfoque —una suma de facetas del puesto— es más complejo. Identifica elementos clave en un puesto y pregunta los sentimientos del empleado sobre cada uno. Factores típicos que se incluyen son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el sueldo actual, las oportunidades de promoción y las relaciones con los compañeros de trabajo.⁴⁸ Estos factores están clasificados en una escala estandarizada y se suman para integrar una puntuación de la satisfacción global en el puesto.

¿Es uno de estos enfoques superior al otro? De manera intuitiva, parecería que la suma de respuestas a un número de factores del puesto podría permitir una evaluación más precisa de la satisfacción en el puesto. Sin embargo, la investigación no respalda esta conclusión intuitiva.⁴⁹ Éste es uno de esos raros casos en que la simplicidad triunfa sobre la complejidad. Las comparaciones de las clasificaciones globales de una pregunta con el más largo método de suma de factores del puesto indican que el primer método tiene más validez. La mejor explicación para este resultado es que el concepto de satisfacción en el puesto es, en sí mismo, tan amplio, que la pregunta sola en realidad resulta una medida más inclusiva.

El estatus actual de la satisfacción en el puesto en el sitio de trabajo

¿Están satisfechos los trabajadores estadounidenses con sus puestos? La respuesta a esta pregunta, con base en numerosos estudios, parece ser “sí”. Aún más, los números son sorprendentemente constantes en el curso del tiempo. Echemos un vistazo más de cerca a lo que sabemos.

Independientemente de qué estudios se escoja examinar, cuando se pregunta a los empleados si están satisfechos con su trabajo, los resultados tienden a ser muy similares: entre 70% y 80% de los trabajadores estadounidenses informan que sí lo están.⁵⁰ Los trabajadores de mayor edad reportan la mayor satisfacción (92% para los de 65 años y más), pero incluso la gente joven —menos de 25 años— reporta altos niveles de satisfacción (73%).⁵¹

Aunque había cierta preocupación a fines de la década de 1970 de que la satisfacción estaba declinando en casi todos los grupos ocupacionales,⁵² recientes reinterpretaciones de estos datos y estudios longitudinales adicionales indican que los niveles de satisfacción en el puesto se han mantenido constantes durante decenios —tanto a través de recesiones económicas como en épocas de prosperidad—.⁵³

Estos resultados no significan que la gente esté satisfecha con *todos* los aspectos de su trabajo. Como lo ilustra la tabla 5-5, menos de la mitad de los empleados informan que están satisfechos con las oportunidades de avance, reconocimiento y sueldos.

¿Cómo se explican estos resultados generalmente positivos? Tomados al pie de la letra, podemos decir que sin importar lo que la gente desea de su trabajo, parece que lo está consiguiendo y que lo ha estado consiguiendo durante algún tiempo, por lo menos si creemos lo que la gente dice en las encuestas de satisfacción en el puesto. Pero si profundizamos un poco más, podríamos cuestionar esta interpretación literal. Por ejemplo, basados en nuestro conocimiento de la teoría de la disonancia cognoscitiva, podríamos esperar que los empleados resolvieran las inconsistencias entre la insatisfacción con su trabajo y su permanencia en él, al no reportar la insatisfacción. De manera similar, cuando se pregunta a los empleados si escogerían de nuevo el mismo trabajo, o si quisieran que sus hijos siguieran sus pasos, generalmente menos de la mitad responden de manera afirmativa.⁵⁴ Así que puede ser que los empleados no estén tan satisfechos con su trabajo como lo sugerirían los números.

Tabla 5-5 Respuestas sobre las dimensiones de la satisfacción en el puesto

El siguiente cuadro representa el porcentaje de trabajadores que respondieron que estaban satisfechos cuando se les preguntó: “¿Qué tan satisfecho está usted con estos aspectos de su trabajo?”

Dimensión	PORCENTAJE DE TRABAJADORES QUE INDICARON QUE ESTABAN SATISFECHOS			
	1984	1988	1990	1992
Tipo de trabajo	78	80	77	79
Compañeros de trabajo	76	77	77	76
Prestaciones	81	77	74	71
Ser tratada con respeto y justicia	64	62	60	58
Seguridad en el trabajo	63	64	59	58
Oportunidades para contribuir con ideas	54	55	56	54
Sueldo	57	50	47	46
Reconocimiento de su desempeño	44	48	45	39
Oportunidades de ascenso	33	36	34	27

Fuente: International Survey Research Corp., Employee Satisfaction Surveys, Chicago, 1984, 1988, 1990, 1992. Como fue reportado en INC. (noviembre de 1992), pág.102.

Otra explicación para la alta estabilidad de las conclusiones de la satisfacción en el puesto en el curso del tiempo puede ser atribuida a la genética.⁵⁵ El análisis de los datos de la satisfacción para una muestra seleccionada de individuos durante un periodo de 50 años encontró que los resultados individuales eran consistente-mente estables en el tiempo, aun cuando la gente cambiara de empleo y de empleador. Muy bien puede ser que muchas de estas variables relacionadas con el trabajo que creemos que causan satisfacción en el puesto no sean tan importantes. Más bien, la disposición de la mayoría de los individuos hacia la vida —positiva o negativa— se establece durante la adolescencia, se mantiene en el tiempo, se transfiere a su disposición hacia el trabajo y, por lo menos entre los estadounidenses, es generalmente optimista.

¿Qué determina la satisfacción en el puesto?

Ahora pasamos a la pregunta: ¿qué variables relacionadas con el trabajo determinan la satisfacción en el puesto? Una revisión extensa de la bibliografía indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo y colegas que apoyen⁵⁶

UN TRABAJO DESAFIANTE DESDE EL PUNTO DE VISTA MENTAL Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. Estas características hacen que el trabajo sea desafiante desde un punto de vista mental. Los puestos que implican muy poco desafío causan aburrimiento, pero demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentarán placer y satisfacción.⁵⁷

RECOMPENSAS EQUITATIVAS Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. Por supuesto, no todos buscan dinero. Mucha gente está dispuesta a aceptar menos dinero para poder trabajar en una ubicación preferida o en un puesto menos exigente, o para tener mayor discrecionalidad en el trabajo que realizan y en las horas que trabajan. Pero la clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe; más bien es la percepción de equidad. De manera similar, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas. Los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor estatus social. En consecuencia, los individuos que perciben que las decisiones en ese sentido se realizan de manera equitativa y justa, probablemente experimenten satisfacción en sus puestos.⁵⁸

CONDICIONES DE TRABAJO QUE CONSTITUYEN UN RESPALDO Los empleados están preocupados con su ambiente de trabajo, tanto por su comodidad personal como porque facilita un buen desempeño. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo —por ejemplo, que haya demasiado calor o muy poca luz—. Además, la mayoría de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, y con instrumentos y equipo adecuados.

Ronna Adams dice que se sintió como “reina por un día” cuando llegó a su vigésimo aniversario con Walgreen’s. Mientras estaba en una comida de homenaje, sus compañeros de trabajo prepararon una gigantesca fiesta sorpresa para Ronna, empleada de contabilidad. La investigación indica que los compañeros que apoyan conducen a una mayor satisfacción en el puesto. En una industria que tiene una alta rotación, el apoyo de los compañeros contribuye a mantener bajas las renunciaciones en Walgreen’s. La tercera parte de sus empleados tienen cinco o más años al servicio de la compañía, y 7% tiene más de 15 años.

COLEGAS QUE APOYEN La gente recibe más de su trabajo que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. Por tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. El comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción. Por lo general, los estudios encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

NO OLVIDE EL AJUSTE PERSONALIDAD-PUESTO En el capítulo 3 presentamos la teoría de ajuste personalidad-puesto, de Holland. Como usted recuerda, una de las conclusiones de Holland era que un buen ajuste entre la personalidad de un empleado y su ocupación da por resultado un individuo más satisfecho. En esencia, su lógica era que la gente con tipo de personalidad congruente con su vocación seleccionada debe encontrar que tiene los talentos y habilidades correctos para satisfacer los requerimientos del puesto; por ello, es más probable que tenga éxito en dichos puestos, y, a causa de este éxito, que tenga una mayor probabilidad de obtener una alta satisfacción en su trabajo. Casi todos los estudios que han replicado las conclusiones de Holland han obtenido conclusiones similares en forma generalizada.⁵⁹ Por tanto, es importante agregar esto a nuestra lista de factores que determinan la satisfacción en el puesto.

Efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado

El interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontramos un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado. Revisemos el estado actual de nuestro conocimiento.

SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD Se realizaron diversas revisiones en las décadas de 1950 y 1960 que abarcaban docenas de estudios en los que se trataba de establecer la relación entre la satisfacción y la productividad.⁶⁰ Estas revisiones no pudieron encontrar una relación consistente. En la década de 1990, aunque los estudios están lejos de haber perdido su ambigüedad, podemos obtener algunas conclusiones de la evidencia.

En esencia, los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-desempeño pueden resumirse en la afirmación de que “un trabajador feliz es un trabajador productivo”. Mucho del paternalismo mostrado por los administradores en los años treinta, cuarenta, cincuenta —formación de equipos de boliche de la compañía y uniones de crédito, días de campo de toda la compañía, servicio de consejería para los empleados, capacitación de los supervisores para hacerlos sensibles a las preocupaciones de los subordinados— se hacía para tener contentos a los trabajadores. Pero la creencia en la tesis del trabajador feliz se basaba más en los buenos deseos que en la evidencia real. Una revisión cuidadosa de la investigación indica que si hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, las correlaciones son consistentemente bajas —alrededor de **+0.14.**⁶¹ Sin embargo, la introducción de variables moderadoras ha mejorado la relación.⁶² Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos. La productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina, por ejemplo, está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. De manera similar, la productividad de un agente de bolsa está limitada principalmente por el movimiento general de la bolsa de valores. Cuando el mercado asciende y el volumen es alto, tanto los agentes satisfechos como los insatisfechos obtienen buenas comisiones. Al contrario, cuando el mercado va hacia abajo, no es probable que signifique mucho el nivel de satisfacción del agente. El nivel del puesto también parece ser una importante variable moderadora. Las correlaciones satisfacción-desempeño son más fuertes para los empleados de mayor nivel. Así que podríamos esperar que la relación fuera más apropiada para los individuos en posiciones profesionales, de supervisión y administración.

Otro aspecto importante en el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la flecha causal. La mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigación que no podían probar la causa y el efecto. Estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa.⁶³ Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

La más reciente investigación proporciona un renovado apoyo para la relación original satisfacción-desempeño.⁶⁴ Cuando se reúnen los datos de satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel mundial, encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos. Si esta conclusión puede ser reproducida en estudios adicionales, bien pudiera ser que la razón por la que no hemos obtenido un fuerte respaldo para la *tesis de que la satisfacción causa la productividad*, es que los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

SATISFACCIÓN Y AUSENTISMO Encontramos una relación consistentemente negativa entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación es moderada —generalmente menos de 0.40~.65. Aunque tiene sentido que es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo, otros factores tienen un impacto sobre la relación y reducen el coeficiente de correlación. Por ejemplo, recuerde nuestra discusión del pago por enfermedad en comparación con el pago por salud en el capítulo 3. Las organizaciones que proporcionan prestaciones generosas por enfermedad estimulan a sus empleados —incluso a aquellos que están muy satisfechos— a tomarse días libres. En el supuesto de que usted tenga un número razonable de intereses diversos, puede encontrar que su trabajo es satisfactorio y, sin embargo, faltar al trabajo para disfrutar un fin de semana de tres días, broncearse en un caluroso día de verano, o ver la Serie Mundial en televisión, si pudiera obtener esos días gratis sin que se le impongan sanciones. Al igual que con la productividad, los factores externos pueden actuar para reducir la correlación.

Una ilustración excelente de la forma en que la satisfacción conduce directamente a la asistencia, cuando hay un impacto mínimo de otros factores, es un estudio realizado en Sears Roebuck.⁶⁶ Los datos sobre la satisfacción estuvieron disponibles respecto de las dos oficinas principales de Sears, en Chicago y Nueva York. Además, es importante advertir que la política de Sears era no permitir que los empleados se ausentaran del trabajo por razones evitables, sin imponerles una sanción. Una tormenta de nieve fortuita un 2 de abril en Chicago creó la oportunidad para comparar la asistencia de los empleados de la oficina de Chicago con la asistencia en Nueva York, donde el clima era bastante agradable. El aspecto interesante de este estudio es que la tormenta de nieve dio a los empleados de Chicago una excusa natural para no ir al trabajo. La tormenta paralizó el transporte urbano y los individuos sabían que podían faltar al trabajo ese día sin incurrir en sanciones. Este experimento natural permitió la comparación de los registros de asistencia para los empleados satisfechos e insatisfechos en ambos sitios, uno donde se esperaba que estuvieran en el trabajo (con presiones normales para la asistencia) y el otro donde había la libertad de escoger sin incurrir en sanciones. Si la satisfacción conduce a la asistencia cuando no aparecen factores externos, los empleados más satisfechos deberían

haber ido a trabajar en Chicago en tanto que los empleados insatisfechos deberían quedarse en casa. El estudio encontró que en ese 2 de abril, los porcentajes de ausentismo en Nueva York eran altos tanto para los grupos de trabajadores satisfechos como para los insatisfechos. Pero en Chicago, los trabajadores con alta satisfacción tuvieron una asistencia mucho más alta que aquellos que tenían niveles de satisfacción más bajos. Estas conclusiones son exactamente las que se hubieran esperado si la satisfacción estuviera negativamente correlacionada con el ausentismo.

SATISFACCIÓN Y ROTACIÓN La satisfacción también se relaciona negativamente con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que encontramos en el caso del ausentismo.⁶⁷ No obstante, nuevamente otros factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.⁶⁸

Una mayor satisfacción en el puesto ha ayudado a Kay Hirai, propietaria de los salones de belleza Studio 904, a reducir la rotación de personal. Dado que se les pagan comisiones y propinas, los peinadores son muy individualistas y tienden a proteger a sus clientes. Hirai hace que sus peinadores trabajen como equipos a los que les da el poder de decidir y actuar y les paga un sueldo — no propinas ni comisiones— más prestaciones como cobertura médica y dental, vacaciones pagadas, y pago durante períodos de enfermedad. Cada lunes, Hirai cierra los salones para capacitar a los peinadores en nuevos estilos y técnicas, en formas de trabajar en equipo y en cómo proporcionar un servicio excepcionalmente bueno. Publica los resultados financieros diarios, semanales y mensuales, y distribuye 25% de sus utilidades a los empleados, en forma de bonificaciones, cada dos semanas. Los peinadores están felices porque no tienen que competir con compañeros de trabajo, la base de 4 500 clientes de los salones de belleza está creciendo a razón de 170 al mes; Hirai dice que los peinadores no pasan por Studio 904 “como si fuera una puerta giratoria”.

La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado.⁶⁹ Para expresarlo más precisamente, el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que tienen un desempeño superior. ¿Por qué? La organización suele realizar esfuerzos considerables para conservar a esta gente. Reciben incrementos de sueldo, reconocimiento verbal, mayores oportunidades de ascensos, etcétera. Exactamente lo opuesto tiende a aplicarse a los que tienen un desempeño pobre. Las organizaciones realizan pocos intentos para conservarlos. Incluso puede haber presiones sutiles para hacer que se vayan. En consecuencia, cabría esperar que la satisfacción en el puesto es más importante para influir en los empleados de desempeño pobre para que permanezcan en la organización, que en los de desempeño superior. Independientemente del nivel de satisfacción, es más probable que los últimos permanezcan en la organización, porque recibir reconocimientos y otras recompensas les hace tener más razones para quedarse.

De acuerdo con nuestro análisis previo respecto de la estabilidad del nivel de satisfacción en el puesto de un individuo en el curso del tiempo, no debería sorprendernos encontrar que la disposición general de una persona hacia la vida modera también la relación satisfacción-rotación.⁷⁰ En particular, algunos individuos se quejan generalmente más que otros, y es menos probable que tales individuos se vayan cuando estén insatisfechos con su trabajo, que aquellos que tienen una disposición más positiva hacia la vida. De manera que si dos trabajadores reportan el mismo nivel de insatisfacción en el puesto, el que es más probable que renuncie es aquel que tiene la mayor predisposición a ser feliz o satisfecho en general.

Cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción

Un comentario final antes de que dejemos el tema de la satisfacción en el puesto: la insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas.⁷¹ Por ejemplo, más que renunciar, los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar propiedad de la organización o desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo. La figura 5-1 ofrece cuatro respuestas que difieren entre sí en dos dimensiones: constructividad / destructividad y actividad / pasividad. Éstas se definen como sigue:⁷²

- Salida:** comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo además de la renuncia.
- Voz:** intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejoramiento, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad:** espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- Negligencia:** permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia engloban nuestras variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Pero este modelo amplía la respuesta del empleado para incluir la voz y la lealtad, comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o que revivan condiciones de trabajo satisfactorias. Nos ayuda a comprender situaciones, como las que algunas veces se presentan entre trabajadores sindicalizados, donde una baja satisfacción en el puesto está acompañada de una baja rotación.⁷³ Los miembros sindicalizados frecuentemente expresan su insatisfacción mediante el procedimiento de queja o mediante negociaciones formales de contrato. Estos mecanismos de voz permiten que los miembros del sindicato continúen en sus puestos, al mismo tiempo que se convencen a sí mismos de que están actuando para mejorar la situación.

salida

Falta de satisfacción expresada mediante el comportamiento encaminado a retirarse de la organización.

voz

Insatisfacción expresada mediante intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones

lealtad

Insatisfacción expresada por la espera pasiva para que las condiciones mejoren.

negligencia

Insatisfacción que se expresa dejando que empeoren las condiciones.



θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

¿Por qué es importante conocer los valores de un individuo? Aunque no tienen un impacto directo sobre el comportamiento, los valores influyen fuertemente en las actitudes de una persona. Así que el conocimiento del sistema de valores de un individuo puede proporcionar elementos de juicio sobre sus actitudes.

Dado que son diferentes los valores de las personas, los administradores pueden utilizar la Encuesta de Valores de Rokeach para evaluar a los empleados potenciales y determinar si sus valores se alinean con los valores dominantes de la organización. Es probable que el desempeño y la satisfacción de un empleado sean mayores si sus valores se ajustan a los de la organización. Por ejemplo, la persona que le da una alta importancia a la imaginación, la independencia y la libertad, probablemente se sienta incómoda en una organización que busca la conformidad de sus empleados. Es más probable que los administradores aprecien, evalúen positivamente y recompensen a los empleados que se ajustan, y es más probable que los empleados se sientan satisfechos si perciben que están bien ajustados. Esto constituye un argumento para que la administración trate de encontrar candidatos a los puestos durante la selección de nuevos empleados que no sólo tengan la habilidad, experiencia y motivación para desempeñarse bien, sino también un sistema de valores que sea compatible con el de la organización.

Los administradores deben interesarse en las actitudes de sus empleados porque éstas son una advertencia de problemas potenciales, y porque influyen en el comportamiento. Por ejemplo, los empleados satisfechos y comprometidos tienen menores porcentajes de rotación y ausentismo. Dado que los administradores quieren mantener bajos el ausentismo y las renunciaciones —especialmente entre sus empleados más productivos—, querrán hacer aquellas cosas que generen actitudes positivas en el puesto.

Los administradores también deben estar conscientes de que los empleados tratarán de reducir la disonancia cognoscitiva. Lo que es más importante, la disonancia se puede manejar. Si se requiere que los empleados se involucren en actividades que les parecen inconsistentes, o que chocan con sus actitudes, se reducirán las presiones para eliminar la disonancia resultante si los empleados perciben que ésta se impone desde afuera y está más allá de su control, o si las recompensas son lo suficientemente importantes como para anularla.

θ *Para repaso*

1. Contraste las tipologías de la ética de trabajo protestante, existencial, pragmática y de la generación X, con los valores identificados en la encuesta de valores de Rokeach.
2. Contraste los componentes cognoscitivos y afectivos de una actitud.
3. ¿Qué es la disonancia cognoscitiva y cómo se relaciona con las actitudes?
4. ¿Qué es la teoría de la autopercepción? ¿Cómo incrementa nuestra capacidad para predecir el comportamiento?
5. ¿Qué factores de contingencia pueden mejorar la relación estadística entre las actitudes y el comportamiento?
6. ¿Qué papel desempeñan la genética y la personalidad en la determinación de la satisfacción de un individuo en el puesto?
7. ¿Son trabajadores productivos los trabajadores felices?
8. ¿Cuál es la relación entre la satisfacción en el puesto y el ausentismo? ¿Con la rotación? ¿Cuál es la relación más fuerte?
9. ¿Cómo pueden los administradores hacer que los empleados acepten más fácilmente trabajar con colegas que son diferentes a ellos?
10. Compare la salida, la voz, la lealtad y la negligencia como respuestas del empleado a la insatisfacción con el trabajo

θ *Para discusión*

1. “Hace 35 años, los empleados jóvenes que contratábamos eran ambiciosos, meticulosos, dedicados y honestos. Los jóvenes trabajadores de hoy no tienen los mismos valores.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con este comentario de un administrador? Explique su respuesta.
2. ¿Cree usted que podría haber alguna relación positiva y significativa entre la posesión de ciertos valores personales y el éxito en el desarrollo de una carrera en organizaciones como Merrill Lynch, la AFL-CIO y el departamento de policía de la ciudad de Cleveland? Analícelo.

3. “Los administradores deben hacer todo lo que puedan para mejorar la satisfacción en el puesto de sus empleados.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Explique su respuesta.
4. Analice las ventajas y desventajas de utilizar encuestas periódicas de actitud para el seguimiento de la satisfacción en el puesto del empleado.
5. La mayoría de la gente indica que está razonablemente satisfecha con su trabajo. ¿Por qué? ¿Cómo podría usted determinar si dicha satisfacción es real o aparente?

A favor

La importancia de una alta satisfacción en el puesto

Es obvia la importancia de la satisfacción en el puesto. Los administradores deben ocuparse del nivel de satisfacción en el puesto en sus organizaciones, por lo menos por tres razones: (1) hay una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y es más probable que renuncien; (2) se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más; y (3) la satisfacción en el puesto se traslada a la vida del empleado fuera del puesto.

Revisamos la evidencia entre la satisfacción y los comportamientos de retiro en este capítulo. Dicha evidencia fue bastante clara. Los empleados satisfechos tienen más baja rotación y ausentismo. Sin embargo, si consideramos los dos comportamientos de retiro por separado, podemos tener más confianza en la influencia de la satisfacción sobre la rotación. Para ser más específicos, la satisfacción está relacionada en forma negativa fuerte y consistentemente con la decisión de un empleado de dejar la organización. Aunque la satisfacción y el ausentismo también están relacionados negativamente, las conclusiones respecto de la relación entre ambos debe tomarse con mayor cuidado.

Una dimensión de la satisfacción en el puesto que frecuentemente se pasa por alto es su relación con la salud del empleado. Diversos estudios han mostrado que los empleados que están insatisfechos con su trabajo tienen más tendencia a problemas de salud que van desde dolores de cabeza hasta enfermedades del corazón. Alguna investigación llega hasta indicar que la satisfacción en el puesto es un mejor predictor de la esperanza de vida que la condición física o el consumo de tabaco. Estos estudios sugieren que la insatisfacción

no es sólo un fenómeno psicológico. La tensión que se deriva de la insatisfacción aparentemente incrementa la posibilidad de que se sufran ataques cardíacos y otros problemas semejantes. Para los administradores esto significa que incluso si la satisfacción no condujera a una menor rotación y ausentismo voluntario, la meta de una fuerza de trabajo satisfecha podría justificarse porque reduciría los costos médicos y la pérdida prematura de empleados valiosos por enfermedades o ataques cardíacos.

Un punto final en apoyo de la importancia de la satisfacción en el puesto es el efecto derivado que ésta tiene para la sociedad como un todo. Cuando los empleados están contentos con su trabajo, ello mejora su vida fuera del trabajo. En contraste, el empleado insatisfecho lleva esa actitud negativa a su casa. En países ricos como Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Australia o Japón, ¿no tiene la administración la responsabilidad de proporcionar puestos en los cuales los empleados puedan obtener una amplia satisfacción? Algunos beneficios de la satisfacción en el puesto se deben a todos los ciudadanos de la sociedad. Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos. Esta gente tendrá una actitud más positiva hacia la vida en general e integrará una sociedad con gente psicológicamente más saludable.

La evidencia es impresionante. La satisfacción en el puesto es importante. Para la administración, una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad, por las menores interrupciones causadas por el ausentismo o la salida de buenos empleados, así como por los menores costos médicos y de seguro de vida. Además, hay beneficios para la sociedad en general. La satisfacción en el puesto se traslada fuera del trabajo del empleado. De manera que la meta de una alta satisfacción en el puesto para los empleados puede defenderse en términos tanto de dinero como de responsabilidad social.

En contra

Se ha enfatizado demasiado la satisfacción en el puesto

Pocos temas se han inflado tanto fuera de toda proporción, como la importancia de la satisfacción en el puesto. Observemos de cerca la evidencia.

Ninguna relación consistente indica que la satisfacción conduce a la productividad. Y, después de todo, ¿no es la productividad el nombre del juego? Las organizaciones no son instituciones altruistas. La obligación de la administración es utilizar eficientemente los recursos que tiene a su disposición. No tiene obligación de crear una fuerza de trabajo satisfecha si los costos exceden los beneficios. Como un ejecutivo lo señala: “¿No me importa si mi personal es feliz o no? ¿Producen?”

Sería ingenuo suponer que la satisfacción por sí sola tuviera un impacto fuerte sobre el comportamiento del empleado. Como ejemplo, consideremos el asunto de la rotación. Es cierto que diversos factores tienen un impacto igual o mayor sobre si el empleado decide permanecer en una organización o tomar otro trabajo en alguna otra parte —tiempo en el puesto, situación financiera y disponibilidad de otros empleos, por mencionar los más obvios—. Si tengo 55 años, he estado en una empresa durante 25 años y no tengo otra fuente de ingresos además de mi trabajo, ¿tiene mucho impacto mi infelicidad sobre mi decisión de quedarme en la organización? ¡No!

¿Ha notado usted alguna vez quiénes son los más preocupados por el mejoramiento de la satisfacción en el puesto de los empleados? Por lo general, ¡profesores e investigadores universitarios! Ellos han seleccionado carreras que les proporcionan una libertad y oportunidad considerables para su desarrollo personal. Le asignan un valor muy alto a la

satisfacción en el puesto. El problema es que ellos imponen sus valores sobre otros. Dado que la satisfacción en el puesto es importante para ellos, suponen que es importante para todos. Para mucha gente, un trabajo es simplemente el medio para conseguir el dinero que necesitan para hacer las cosas que desean durante su tiempo libre. Si suponemos que usted trabaja 40 horas a la semana y duerme 8 horas diarias, todavía tiene 70 horas o más a la semana para realizarse y obtener satisfacciones en actividades fuera del trabajo. De manera que la importancia de la satisfacción en el puesto puede considerarse excesiva cuando se reconoce que hay otras fuentes —fuera del trabajo— en las que los empleados insatisfechos pueden encontrar satisfacción.

Un comentario final en contra del énfasis excesivo a la satisfacción en el puesto: considere el asunto en un marco de contingencia. Incluso si la satisfacción tuviera una relación significativa con el desempeño, no es probable que la relación se mantuviera consistentemente en todos los segmentos de la fuerza de trabajo. De hecho, la evidencia demuestra que la gente difiere en términos de la importancia que el trabajo desempeña en su vida. Para algunos, el trabajo es el interés central de su vida. Pero para la mayoría de la gente, sus intereses primarios están fuera de él. La gente no orientada al trabajo tiende a no estar involucrada emocionalmente con él. Esta relativa indiferencia les permite aceptar condiciones frustrantes en el puesto con mayor facilidad. Es importante señalar que la mayoría de la fuerza de trabajo probablemente falle en esta categoría no orientada al trabajo. De manera que la satisfacción en el puesto puede ser importante para los abogados, cirujanos y otros profesionales, pero puede ser irrelevante para el trabajador promedio porque éste es generalmente apático acerca de los elementos frustrantes del trabajo.

2. La gente con la que he trabajado (seleccione una respuesta):
 - a. está muy motivada y trabaja duro
 - b. trata de realizar un esfuerzo diario justo
 - c. desarrollará el esfuerzo si usted hace que valga la pena
 - d. trata de pasarla con un bajo nivel de esfuerzo
 - e. es floja y/o está mal motivada
3. En comparación con los trabajadores extranjeros, los trabajadores estadounidenses son (seleccione una respuesta):
 - a. más productivos
 - b. igualmente productivos
 - c. menos productivos
4. En los últimos 20 años los trabajadores estadounidenses han (seleccione una respuesta):
 - a. mejorado su calidad global de desempeño en el puesto
 - b. conservado más o menos la misma calidad de desempeño en el puesto
 - c. empeorado su calidad global de desempeño en el puesto
5. Si usted tiene una pobre opinión de la fuerza de trabajo estadounidense, indique el siguiente paso (o acción) que podría darse para llevarla a su mejoramiento máximo.

EVALUACIÓN

1. Forme grupos de tres a cinco personas. Compare sus respuestas a las cinco preguntas.
2. Para cada pregunta en que uno de los miembros del grupo está en desacuerdo, analice por qué cada miembro escogió su respuesta.
3. Después de esta discusión, los miembros tienen la libertad de cambiar su respuesta original. ¿Lo hizo alguien en su grupo?
4. Su instructor proporcionará datos de otras respuestas de actitudes de estudiantes a estas preguntas, y conducirá a la clase en la discusión de las implicaciones o la exactitud de estas actitudes.

Fuente: Basado en OR. Brown, "Dealing with student Conceptions and Misconceptions About Worker Attitudes and Productivity", *Journal of Management Education* (mayo de 1991), págs. 259-264.

Ejercicio sobre un dilema ético insatisfacción y delación

Como se comentó brevemente en el capítulo 4, la delación se refiere a la revelación de prácticas ilegales, inmorales o ilegítimas a las autoridades dentro y/o fuera de la organización. La mayor parte de los casos que se presentan en los medios de comunicación involucra a alguien que informa a alguna persona externa —reportero de algún periódico, funcionario de gobierno, grupo de presión pública— sobre una supuesta injusticia, acción irresponsable o violación de la ley, realizada por una organización o por un empleado de la misma. Por ejemplo, varios ingenieros de Morton Thiokol se quejaron, escribieron memoranda y "fueron de soplonés" para llamar la atención sobre las fallas de diseño en los anillos en forma de O que iban en el transbordador espacial *Challenger*. Se ignoró su clamor y el resultado fue la trágica pérdida de siete astronautas. Cuando una científica del MIT sacó a la luz datos falsos de investigación en un artículo científico del que era coautor un laureado con el Premio Nobel, fue despedida de su trabajo. Estos ejemplos de delación ilustran que es una respuesta activa a la insatisfacción, aunque riesgosa y controversial.

¿Qué convierte al hecho de delación en riesgoso y controversial? En primer lugar, las repercusiones, posiblemente negativas, para el delator, que frecuentemente es castigado por empañar la reputación de la organización o avergonzar a algunas personas clave en la organización. La sanción puede llegar al extremo del despido y poner su nombre en la lista negra, haciendo casi imposible que el delator encuentre otro trabajo en la industria. En segundo lugar la cuestión de los motivos del delator. ¿Está actuando de manera altruista, es decir, estrictamente para beneficiar a otros

sin tomar en cuenta las repercusiones o venganzas? ¿O es su intención obtener beneficios personales? Por ejemplo, un tribunal otorgó \$7.5 millones a un empleado de Singer Corp. por proporcionar evidencias de que una unidad de Singer había estafado \$77 millones al Pentágono.

¿Cree el lector que la delación refleja falta de lealtad hacia la organización? ¿Sería usted capaz de delataría si estuviera consciente de una práctica ilegal o de la falta de ética de algún empleado? ¿Qué clase de acciones cree usted que valga la pena delatar?

CASO PRÁCTICO

Binney & Smith

Binney & Smith (B&S) operan una planta en Lindsay, Ontario, de fabricación de gises. Su marca Crayola es conocida entre casi todos los alumnos de nivel preescolar y primaria en Estados Unidos.

En 1992 se duplicaron las metas de producción de la planta de Lindsay, a 4 millones de cajas con 16 gises de diversos colores. Poco más de un año antes, la planta producía como una cuarta parte de ese volumen. Tal vez sea sorprendente, pero los empleados han estado muy receptivos a estas metas de producción mucho más elevadas. Estos empleados, cuya mayoría ha estado con la compañía por lo menos durante diez años, indican que están más emocionados que antes acerca de su trabajo y más satisfechos con su vida de trabajadores.

Los obreros de B&S tradicionalmente conocían bien sus propios puestos, y muchos de éstos eran repetitivos y no representaban desafíos. Por ejemplo, un puesto consiste en manejar la máquina que pega los marbetes a los gises — 172 marbetes por minuto—. El operador de la máquina de engomado de los marbetes era un experto en su puesto, pero conocía poco de los otros puestos de la planta. Pero para obtener el incremento en la producción, la administración rediseñó el puesto de dicho operador así como el de casi todos los demás trabajadores.

Los obreros de la planta de Lindsay desarrollan ahora su trabajo en equipo, y se les estimula a que conozcan los puestos de todos los demás miembros de su equipo. Los miembros del equipo rotan regularmente sus puestos para aumentar sus habilidades y reducir el aburrimiento. Estos equipos han asumido la responsabilidad de resolver sus problemas de trabajo. Y ahora, los empleados de la planta también se han hecho cargo del seguimiento de la producción, el cambio de la disposición del equipo de producción cuando esto es necesario para resolver los problemas de calidad, y de presentar e implantar ideas para la reducción de costos, como el reciclado de desechos.

Los empleados no reciben remuneraciones financieras ni materiales cuando aceptan estos cambios. Lo que sí obtienen es un mayor reconocimiento, la oportunidad de aprender nuevas tareas y un mayor control sobre su propio trabajo. Los resultados han sido muy alentadores, tanto para los empleados como para la administración. Los empleados tienen una mayor satisfacción en el puesto y una mayor

autoestima. Y la planta ha más que duplicado sus utilidades en el primer año en que estos cambios han tenido lugar. Además, los empleados de Lindsay tienen ahora mayor seguridad en sus puestos que antes, porque la planta ha eliminado la desventaja en costos del 15 al 25% que antes tenía, en comparación con las plantas filiales de la empresa en Estados Unidos.

Preguntas

1. ¿Cómo se compara la experiencia de B&S en su planta de Lindsay con la evidencia sobre la relación satisfacción-productividad que se describe en este capítulo? Explique por qué pudiera confirmar o contradecir la investigación.
2. El porcentaje histórico de rotación de B&S ha sido muy bajo. ¿Por qué cree usted que es así? ¿No debería tener un gran ausentismo y rotación una planta cuyas tareas son aburridas y repetitivas como engomar 172 marbetes por minuto en los gises?
3. Explique por qué, a pesar de que las nuevas metas de producción son tan altas, los empleados de B&S están más satisfechos con sus puestos ahora que antes.

Fuente: Basado en I. Wells, "Winning Colours", *Report en Business Magazine* (julio de 1992); citado en S.P. Robbins y R. Stuart-Kotze, *Management: Canadian Fourth Edition* (Scarborough, Ontario: Prentice Hall Canada, 1994), pág. 449.

TEMA DE ACTUALIDAD

Entre dos mundos

Karen Gunn es una mediadora de diferencias culturales de tiempo completo. Trabaja para la dependencia Korean American Community Services y su trabajo es tratar de mejorar las relaciones entre los coreanos y los afroestadounidenses en el centro de la ciudad de Chicago.

Karen fue contratada por los comerciantes coreanos para tratar de cambiar las actitudes y estereotipos negativos que tienen muchos coreanos y afroestadounidenses entre sí. Y no es una tarea fácil. Se ha desarrollado una gran animadversión entre estos dos grupos.

De acuerdo con los afroestadounidenses, los comerciantes coreanos desprecian a los negros. Creen que los coreanos piensan que todos los negros son criminales, que son pobres y roban. “Lo siguen a uno por toda la tienda”, dice una negra, “como si uno fuera a robarse algo, y creo que eso está fuera de orden”. Gunn encontró que algunos negros creen que los comerciantes coreanos tienen incluso alguna fuente secreta de fondos, o que eran ricos en Corea. En gran parte, esto no es cierto. La realidad es que la mayoría de los comerciantes coreanos tenían fondos limitados cuando llegaron a Estados Unidos.

Parte del problema entre los dos grupos radica en las diferencias culturales. En la cultura coreana, “uno no ve a una persona directamente a los ojos. Uno no sonrío. Las expresiones y las emociones son algo que no se muestra fácilmente”, dice Gunn. Asimismo, a los coreanos no les gusta tocar a personas que no conocen bien. Por ejemplo, los coreanos pueden parecer distantes al dar el cambio en un pago en efectivo. “Los negros interpretan este comportamiento como grosería.”

Sin embargo, Gunn (que es afroestadounidense) señala que parte del resentimiento de los negros con los comerciantes coreanos es el simple hecho de que no son negros. “Antes del comerciante coreano, era el comerciante judío; antes del comerciante judío, era alguien más. El hecho de que otra persona maneje constantemente la comunidad de uno mismo es una señal de dependencia, como si no pudiéramos hacerlo por nosotros mismos. Y mucha gente se ofende por eso, porque podemos hacerlo nosotros mismos y para nosotros mismos.”

¿Qué intentará hacer Karen Gunn para cambiar las actitudes? “Les estoy pidiendo que se respeten lo suficiente, para que puedan sentarse y escucharse unos a otros.” Su meta es una persuasión suave, para cerciorarse de que los comerciantes coreanos traten a sus clientes negros con respeto. Ella inspecciona la calidad de la mercancía, el servicio y la política de intercambio de un comerciante para cerciorar-se de que es justa y está dentro de la ley. Está tratando de educar a cada grupo acerca de sus diferencias y alentarlos a ser un poco más tolerantes.

Parece ser que el trabajo de Karen Gunn está teniendo efecto. Dice un regidor de Chicago: “La distancia era grande y ahora están más cerca. En una escala del 1 al 10, la distancia estaba en 10 en los años ochenta. Ahora está como en un 5 o 4.”

Preguntas

1. ¿Cómo se formaron las actitudes negativas que se describen aquí?
2. ¿Se aplica la disonancia cognoscitiva a esta situación? Explíquese.
3. ¿Qué sugerencias específicas haría usted, además de lo que ya está haciendo Karen, para ayudarle a cambiar las actitudes que tienen los coreanos y los afroestadounidenses unos contra otros?

Fuente: “Between Two Worlds”, DYO (5 de julio de 1993).

θ Referencias bibliográficas

- CONNOR, P.E and B.W BECKER, Personal Values and Management: What Do We Know and Why Don't We Know More?" *Journal of Management Inquiry* (March 1994), pp. 67—73.
- JUDGE, TA., and C.L. HULIN, "Job Satisfaction as a Reflection of Disposition: A Multiple Source Causal Analysis," *Organizational Behavior and Human decision Processes* (December 1993), pp. 388—421.
- JUDGE, T.A., and S. WATANABE, "Another Look at the job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship," *Journal of Applied Psychology* (December 1993), pp. 939—48.
- MAWHINNEY, T.C., "job Satisfaction as a Management Tool and Responsibility," *Journal of Organizational Behavior Management* (Winter 1989), pp. 187—91.
- MEGLINO, SM., E.C. RAVLIN, and C.L. ADKINS, "The Measurement of Work Value Congruence: A Field Study Comparison," *Journal of Management* (March 1992), pp. 33—43.
- MEINDL, J.R, R.G. HUNT, and W. LEE, "Individualism-Collectivism and Work Values: Data from the United States, China, Taiwan, Korea, and Hong Kong," in G.R. Ferris and K.M. Rowland (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (Greenwich, CT: JAI Press, 1989), pp. 57—59.
- MISUMI, J., "Attitudes to Work in Japan and the West," *Long Range Planning* (August 1993), pp. 66—71.
- MOSKAL, B.S., "A Shadow Between Values and Reality," *Industry Week* (May 16, 1994), pp. 23—26.
- SMITH P.C. "In Pursuit of Happiness: Why Study General Job Satisfaction?" in C.J. Cranny, P.C. Smith, and EF. Stone (eds.), *Job Satisfaction* (New York: Lexington Books, 1992), pp. 5—19.
- SAW, B.M., and S.G.; BARSADE, "Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-But-Wiser vs. Happier-and-Smarter Hypothesis," *Administrative Science Quarterly* (June 1993), pp. 304—31.

θ Notas

- 1 This is based on L. Therrien, "Why Rich Melman is Really Cooking," *Business Week* (November 2, 1992), pp. 127—28.
- 2 M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: Free Press, 1973), p. 5.
- 3 See, for instance, J.H. Barnett and M.J. Karson, "Personal Values and Business Decisions: An Exploratory Investigation," *Journal of Business Ethics* (July 1987), pp. 371—82.
- 4 L.M. Keller, T.I. Bouchard, Jr., R.D. Arvey, N.L. Segal, and R.V. Dawis, "Work Values: Genetic and Environmental Influences," *Journal of Applied Psychology* (February 1992), pp. 79—88.
- 5 M. Rokeach and S.I. Ball-Rokeach, "Stability and Change in American Value Priorities, 1968—1981," *American Psychologist* (May 1989), pp. 775—84.
- 6 M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, p. 6.
- 7 G.W. Allport, P.E. Vernon, and G. Lindzey, *Study of Values* (Boston: Houghton Mifflin, 1951)
- 8 R. Tagiuri, "Purchasing Executive: General Manager or Specialist?" *Journal of Purchasing* (August 1967), pp. 16—21.
- 9 Rokeach, *The Nature of Human Values*.
- 10 J.M. Munson and B.Z. Posner, "The Factorial Validity of a Modified Rokeach Value Survey for Four Diverse Samples," *Educational and Psychological Measurement* (Winter 1980), pp. 1073—79; and W.C. Frederick and J. Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications," in W.C. Frederick and L.E. Preston (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123—44.
- 11 Frederick and Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics."
- 12 Ibid., p. 132.
- 13 See, for example, D.J. Cherrington, S.J. Condie, and J.L. England, "Age and Work Values," *Academy of Management Journal* (September 1979), pp. 617—23; J.A. Raelin, "The '60s Kids in the Corporation: More Than Just 'Daydream Believers,'" *Academy of Management Executive* (February 1987), pp. 21—30; W. Shapiro, "A Generation Takes Power," *Time* (November 16, 1992), pp. 57—60; L. Zinn, "Move Over, Boomers," *Business Week* (December 14, 1992), pp. 74—82; A. Harmon, "For Gent, the Angst Is On-Line," *Los Angeles Times* (April 28, 1993), p. A1; S. Ratan, "Generational Tension in the Office: Why Busters Hate Boomers," *Fortune* (October 4, 1993), pp. 56—70; P. O'Toole, "Redefining Success," *Working Woman* (November 1993), pp. 49—55, 100; and B.

- Filipczak, "It's Just a Job: Generation X at Work," *Training* (April 1994), pp. 21—27.
- 14 As noted to your author by R. Volkema and R.L. Neal, Jr., of American University, this model may also be limited in its application to minority populations and recent immigrants to North America.
- 15 R.E. Hattwick, Y. Kathawala, M. Monipullil, and L. Wall, "On the Alleged Decline in Business Ethics," *Journal of Behavioral Economics* (Summer 1989), pp. 129—43.
- 16 B.Z. Posner and W.H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update Updated," *California Management Review* (Spring 1992), p. 86.
- 17 SI. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude," *Journal of Personality and Social Psychology* (May 1984), pp. 1191—1205.
- 18 See R.D. Arvey and TI. Bouchard, Jr., "Genetics, Twins, and Organizational Behavior," in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 16 (Greenwich, CT: IA! Press, 1994), pp. 66—68 for evidence demonstrating a genetic basis for attitude development and expression.
- 19 pp~ Brooke Jr., D.W. Russell, and J.L. Price, "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment," *Journal of Applied Psychology* (May 1988), pp. 139—45.
- 20 See, for example, S. Rabinowitz and D.T. Hall, "Organizational Research in Job Involvement," *Psychological Bulletin* (March 1977), pp. 265—88; G.J. Blau, "A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement," *Journal of Vocational Behavior* (August 1985), pp. 19—36; and NA. Jans, "Organizational Factors and Work Involvement" *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (June 1985), pp. 382—96.
- 21 Based on G.J. Blau and K.R. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism," *Academy of Management Review*(April 1987), p. 290.
- 22 G.J. Blau, "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism," *Journal of Management* (Winter 1986), pp. 577—84; and K. Boal and R. Cidambi, "Attitudinal Correlates of Turnover and Absenteeism: A Meta Analysis," paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Toronto, Canada, 1984.
- 23 G. Farris, "A Predictive Study of Turnover," *Personnel Psychology* (Summer 1971), pp. 311—28.
- 24 Blau and Boal, "Conceptualizing," p. 290.
- 25 See, for instance, P.W. Hom, R. Katerberg, and C.L. Hulin, "Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover," *Journal of Applied Psychology* dune 1979), pp. 280—90; H. Angle and J. Perry, "Organizational Commitment: Individual and Organizational Influence," *Work and Occupations* (May 1983), pp. 123—46; and J.L. Pierce and RB. Dunham, "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences," *Journal of Management* (Spring 1987), pp. 163—78.
- 26 Hom, Katerberg, and Hulin, "Comparative Examination"; and R.T. Mowday, L.W. Porter, and R.M. Steers, *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (New York: Academic Press, 1982).
- 27 LW. Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday, and P.V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology* (October 1974), pp. 603—609.
- 28 L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).
- 29 AW. Wicker, "Attitude versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects," *Journal of Social Issues* (Autumn 1969), pp. 41—78.
- 30 Ibid., p. 65.
- 31 TA. Heberlein and IS. Black, "Attitudinal Specificity and the Prediction of Behavior in a Field Setting," *Journal of Personality and Social Psychology* (April 1976), pp. 474—79.
- 32 H. Schuman and M.P. Johnson, "Attitudes and Behavior," in A. Inkeles (ed.), *Annual Review of Sociology* (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1976), pp. 161—207.
- 33 RH. Fazio and M.P. Zanna, "Direct Experience and Attitude-Behavior Consistency," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press, 1981), pp. 161—202.
- 34 L.R. Kahle and HI. Berman, "Attitudes Cause Behaviors: A Cross-Lagged Panel Analysis," *Journal of Personality and Social Psychology* (March 1979), pp. 315—21; and C.L. Kleinke, "Two Models for Conceptualizing the Attitude-Behavior Relationship," *Human Relations* (April 1984), pp. 333—50.
- 35 D.J. Bem, "Self-Perception Theory," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 6 (New York: Academic Press, 1972), pp. 1—62.
- 36 See, for example, C.A. Kiesler, R.E. Nisbett, and M.P. Zanna, "On Inferring One's Belief from One's Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* (April 1969), pp. 321—27.
- 37 R. Abelson, "Are Attitudes Necessary?" in B.T. King and E. McGinnies (eds.), *Attitudes, Conflicts, and Social Change* (New York: Academic Press, 1972), p. 25.

- 38 See, for example, G.E. Lyne, "How to Measure Employee Attitudes," *Training and Development Journal* (December 1989), pp. 40—43; and P. Hise, "The Motivational Employee-Satisfaction Questionnaire," *INC*. (February 1994), pp. 73—75.
- 39 P. Hise, "The Motivational Employee-Satisfaction Questionnaire."
- 40 I. Barmash, "More Substance Than Show," *Across the Board* (May 1993), pp. 43—45.
- 41 This box is based on P.G. Zimbardo, E.B. Ebbesen and C. Maslach, *Influencing Attitudes and Changing Behavior* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977); R.E. Petty and IT. Cacioppo, *Attitudes and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Persuasion* (New York: Springer-Verlag, 1984); and A. Bednar and W.H. Levie, "Attitude-Change Principles," in C. Fleming and W.H. Levie (eds.), *Instructional Message Design: Principles from the Behavioral and Cognitive Sciences*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications, 1993).
- 42 See G. Gallup, "Employee Research: From Nice to Know to Need to Know," *Personnel Journal* (August 1988), pp. 42—43; and T. Lammers, "The Essential Employee Survey," *INC*. (December 1992), pp. 159—61.
- 43 M. Crawford, "The New Office Etiquette," *Canadian Business* (May 1993), pp. 22—31.
- 44 Cited in A. Rossett and T. Bickham, "Diversity Training: Hope, Faith and Cynicism," *Training* (January 1994), p. 40.
- 45 This section is based on A. Rossett and T. Bickham, "Diversity Training," pp. 40—46.
- 46 For problems with the concept of job satisfaction, see R. Hodson, "Workplace Behaviors," *Work and Occupations* (August 1991), pp. 271—90.
- 47 The Wyatt Company's 1989 national WorkAmerica study identified 12 dimensions of satisfaction: work organization, working conditions, communications, job performances and performance review, coworkers, supervision, company management, pay, benefits, career development and training, job content and satisfaction, and company image and clanged.
- 48 See J.L. Price and C.W. Mueller, *Handbook of Organizational Measurement* (Marshfield, MA: Pitman, 1986), pp. 223—27.
- 49 V. Scarpello and J.P. Campbell, "Job Satisfaction: Arc All the Parts There?" *Personnel Psychology* (Autumn 1983), pp. 5 77—600.
- 50 See, for instance, studies cited in A.F. Chelte, I. Wright, and C. Tausky, "Did Job Satisfaction Really Drop 1)nring the 1970s?" *Monthly Labor Review* (November 1982), pp. 33—36; "Job Satisfaction High in America, Says Conference Board Study," *Monthly Labor Review* (February 1985), 1~ 52; and C. Hartman and S. Pearlstein, "The Joy of Working," *INC*. (November 1987), pp. 61—66. See also "Wyatt WorkAmerica," published by The Wyatt Conspany, 1990.
- 51 "Job Satisfaction High in America," p. 52.
- 52 GI. Staines and R.P. Quinn, "American Workers Evaluate the Quality of Their Jobs," *Monthly Labor Review* (January 1979), pp. 3—12.
- 53 Chelte, Wright, Tausky, "Ild Job Satisfaction Really Drop?"; and B.M. Staw, N.E. Bell, and J.A. Clausen, "The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test," *Administrative Science Quarterly* (March 1986), pp. 56—77.
- 54 RE. Kahn, "The Meaning of Work: Interpretation and Proposals of Measurement," in A. Campbell and P.E. Converse (eds.), *The Human Meaning of Social Change* (New York: Russell Sage Foundation, 1972).
- 55 For the data and arguments on this issue, see Staw, Bell, and Clausen, "The Dispositional Approach to Job Attitudes"; R.D. Arvey, T.J. Bouchard, Jr., N.E. Segal, and EM. Abraham, "Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components," *Journal of Applied Technology* (April 1989), pp. 187—92; B. Gerhart, "How Important Are Dispositional Factors as Determinants of Job Satisfaction? Implications for Job Design and Other Personnel Programs," *Journal of Applied Psychology* (August 1987), pp. 366—73; A. Davis-Blake and J. Pfeffer, "Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research," *Academy of Management Review* (July 1989), pp. 385—400; R.D. Arvey, G.W. Carter, and D.K. Buerkley, "Iob Satisfaction: Dispositional and Situational Influences," in C.L. Cooper and IT. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 6 (Chichester, England: Wiley, 1991), pp. 359—83; R. Cropanzano and K. James, "Some Methodological Considerations for the Behavioral Genetic Analysis of Work Attitudes," *Journal of Applied Psychology* (June 1990), pp. 433—39; TI. Bouchard, Jr., R.D. Arvey, L.M. Keller, and N.L. Segal, "Genetic Influences on Job Satisfaction: A Reply to Cropanzano and lames," *Journal of Applied Psychology* (February 1992), pp. 89—93; and RD. Arvey and TI. Bouchard, Ir., "Genetics, Twins, and Organizational Behavior," in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*.
- 56 E.A. Locke, "The Nature and Causes of Iob Satisfaction," in M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 13 19—28.

- 57 R.A. Katzell, D.E. Thompson, and R.A. Guzzo, "How Job Satisfaction and Job Performance Are and Are Not Linked," in C.J. Cranny, P.C. Smith, and E.F. Stone (eds.), *Job Satisfaction* (New York: Lexington Books, 1992), pp. 195—217.
- 58 L.A. Witt and E.G. Nye, "Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology* (December 1992), pp. 910—17.
- 59 See, for example, D.C. Feldman and H.J. Arnold, "Personality Types and Career Patterns: Some Empirical Evidence on Holland's Model," *Canadian Journal of Administrative Science* (June 1985), pp. 192—210.
- 60 A.H. Brayfield and W.H. Crockett, "Employee Attitudes and Employee Performance," *Psychological Bulletin* (September 1955), pp. 396—428; F. Herzberg, B. Mausner, R.O. Peterson, and D.F. Capwell, *Job Attitudes: Review of Research and Opinion* (Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh, 1957); V.H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964); G.P. Fournet, M.K. Distefano, Jr., and M.W. Pryor, "Job Satisfaction: Issues and Problems," *Personnel Psychology* (Summer 1966), pp. 165—83.
- 61 Vroom, *Work and Motivation*; and M.T. Laffaldano and P.M. Muchinsky, "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* (March 1985), pp. 251—73.
- 62 See, for example, I.B. Herman, "Are Situational Contingencies Limiting Job Attitude—Job Performance Relationship?" *Organizational Behavior and Human Performance* (October 1973), pp. 208—24; and M.M. Petty, G.W. McGee, and J.W. Cavender, "A Meta-Analysis of the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance," *Academy of Management Review* (October 1984), pp. 712—21.
- 63 C.N. Greene, "The Satisfaction—Performance Controversy," *Business Horizons* (February 1972), pp. 31—41; E.E. Eawler III, *Motivation in Organizations* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1973); and Petty, McGee, and Cavender, "A Meta-Analysis of the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance."
- 64 C. Ostroff, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis," *Journal of Applied Psychology* (December 1992), pp. 963—74.
- 65 Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," p. 1331; S.E. McShane, "Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analytic Re-Examination," *Canadian Journal of Administrative Science* (June 1984), pp. 61—77; R.D. Hackett and R.M. Guion, "A Reevaluation of the Absenteeism-Job Satisfaction Relationship," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (June 1985), pp. 340—81; K.D. Scott and G.S. Taylor, "An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis," *Academy of Management Journal* (September 1985), pp. 599—612; and R.D. Hackett, "Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature," paper presented at 1988 National Academy of Management Conference, Anaheim, CA, August 1988.
- 66 F.I. Smith, "Work Attitudes as Predictors of Attendance on a Specific Day," *Journal of Applied Psychology* (February 1977), pp. 16—19.
- 67 Brayfield and Crockett, "Employee Attitudes"; Vroom, *Work and Motivation*; J. Price, *The Study of Turnover* (Ames: Iowa State University Press, 1977); and W.H. Mobley, R.W. Griffeth, H.H. Hand, and B.M. Meglino, "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process," *Psychological Bulletin* (May 1979), pp. 493—522.
- 68 See, for example, C.L. Hulin, M. Roznowski, and D. Hachiya, "Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration," *Psychological Bulletin* (July 1985), pp. 233—50; and J.M. Carsten and P.E. Spector, "Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model," *Journal of Applied Psychology* (August 1987), pp. 374—81.
- 69 D.G. Spencer and R.M. Steers, "Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship," *Journal of Applied Psychology* (August 1981), pp. 511—14.
- 70 T.A. Judge, "Does Affective Disposition Moderate the Relationship Between Job Satisfaction and Voluntary Turnover?" *Journal of Applied Psychology* (June 1993), pp. 395—401.
- 71 S.M. Puffer, "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople," *Journal of Applied Psychology* (November 1987), pp. 615—21; I. Hogan and R. Hogan, "How to Measure Employee Reliability," *Journal of Applied Psychology* (May 1989), pp. 273—79; and C.D. Fisher and E.A. Locke, "The New Look in Job Satisfaction Research and Theory," in C.J. Cranny, P.C. Smith, and E.F. Stone (eds.), *Job Satisfaction*, pp. 165—94.
- 72 See D. Farrell, "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal* (December 1983), pp. 596—606; G.E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers, and A.G. Mainous III, "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction," *Academy of Management Journal* (September 1988), pp. 599—

627; M.L. Withey and W.H. Cooper, "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect," *Administrative Science Quarterly* (December 1989), pp. 521—39; and D. Farrell, C. Rusbult, Y-H Lin, and P. Bernthall, "Impact of Job Satisfaction, Investment Size, and Quality of Alternatives on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Responses to Job Dissatisfaction: A Cross-Legged Panel Study," in L.R. Lorsch and J.L. Wall (eds.), *Proceedings of the 50th Annual Academy of Management Conference* (San Francisco: 1990), pp. 211—15.

73 R.B. Freeman, "Job Satisfaction as an Economic Variable," *American Economic Review* (January 1978), pp. 135—41.