

• Actitudes

Las actitudes están implicadas en casi todas las áreas de la disciplina por ej. la conformidad, la atracción interpersonal, la percepción social y el prejuicio.

Al igual que los valores, son adquiridas como resultado de la incorporación del individuo a los modos y costumbres de una sociedad. Son representaciones psicológicas de la influencia de la sociedad y la cultura sobre el individuo.

Las actitudes se definen como **evaluaciones globales de una persona, un objeto, un lugar o un asunto que influyen en el pensamiento y la acción**. Es decir, las actitudes son expresiones básicas de aprobación o desaprobación, favorabilidad o no, gustos y disgustos. Ejemplos incluirían gustar del helado o transmitir los valores de un partido político particular.

Componentes de las actitudes:

- 1) **Cognoscitivo**. Está formado por las percepciones y creencias hacia un objeto, así como por la información que tenemos sobre un objeto. Los objetos no conocidos o sobre los que no se posee información no pueden generar actitudes.
- 2) **Afectivo**, es el sentimiento en favor o en contra de un objeto social. Es el componente más característico de las actitudes. *Aquí radica la diferencia principal con las creencias y las opiniones. Estas últimas se caracterizan por su componente cognoscitivo.*
- 3) **Conductual**, es la tendencia a reaccionar hacia los objetos de una determinada manera. Es el componente activo de la actitud.

La adquisición de actitudes y valores es parte esencial del proceso de incorporarse a un grupo. Ambos constituyen las representaciones psicológicas de las influencias sociales recibidas por el individuo.

¿CÓMO SE ADQUIEREN LAS ACTITUDES? Existen tres pautas fundamentales mediante las cuales pueden adquirirse las actitudes:

- 1) el contacto directo con el objeto de la actitud,
- 2) la interacción con los individuos que sustentan dicha actitud,
- 3) valores más arraigados procedentes de la crianza en la familia.

Las personas buscan mostrar consistencia entre sus actitudes y su comportamiento, por lo cual, ante posibles contradicciones tratan de evitarlas o reducirlas de diversas formas, por ej.

Cambiando la conducta (aspecto conductual)

Ampliando el conocimiento del tema u objeto en cuestión (cognoscitivo)

Analizando sus emociones en relación al tema u objeto (afectivo)

ACTITUDES EN EL TRABAJO. Hellriegel y Slocum.

La importancia de las relaciones de comportamiento y actitudes, se pueden demostrar mejor al examinar 2 actitudes frente al trabajo: satisfacción en el puesto y compromiso organizacional.

Es interesante también examinar las complejas interacciones entre la satisfacción en el puesto y el desempeño en él.

Satisfacción en el puesto:

La satisfacción en el puesto quizás sea la actitud de mayor interés para los directivos y líderes de un equipo. Una baja satisfacción en el puesto puede generar una costosa rotación, ausentismos, retrasos e incluso una pobre salud mental.

Al ser esto tan importante para las organizaciones, es fundamental observar los factores que contribuyen a ella.

Fuentes de satisfacción en el trabajo:

Una persona puede estar satisfecho en algunos aspectos del puesto (por ej. la seguridad) y no en otros (ej. el salario).

Las fuentes de satisfacción e insatisfacción en el trabajo varían de una persona a otra.

Pero, según la investigación de estos autores, hay algunas cuestiones que son frecuentes en la mayoría de las personas: reto en el trabajo (que sea un desafío), grado de interés de las labores para la persona, grado de actividad física necesaria, condiciones de trabajo, tipos de estímulo que la organización brinda, la naturaleza de los compañeros, etc.

Otra conclusión a la que se puede llegar con su investigación, es que quizás la satisfacción debe considerarse sobre todo resultado de la experiencia de trabajo de la persona. Por tanto, altos niveles de insatisfacción tal vez señalen a los gerentes la existencia de problemas que pueden ser: con las condiciones de la planta, el sistema de gratificaciones de la organización, el papel del empleado en la organización, entre otros.

Relación con el comportamiento en el trabajo:

Las posibles relaciones entre la satisfacción en el trabajo y los diferentes comportamientos que se dan en él y otros resultados en el lugar donde se lleva a cabo, son de gran interés para los gerentes. El sentido común indica que la satisfacción conduce directamente a un desempeño eficaz de las tareas. Sin embargo, numerosos estudios han demostrado que muchas veces no existe un vínculo sencillo, directo, entre las actitudes y el desempeño en el trabajo.

Aquí es necesario relacionar las actitudes con el comportamiento. Actitudes generales predicen mejor comportamientos generales, en cambio las actitudes específicas tienen mayor relación con comportamientos específicos. Esto explica, en parte, porqué frecuentemente no existen las relaciones esperadas.

La satisfacción global en el trabajo es: un conjunto de numerosas actitudes hacia diversos aspectos y representa una actitud general.

El desempeño de una tarea específica, por ejemplo, preparar un informe mensual, no puede predecirse en base a una actitud general.

Sin embargo, un estudio reciente manifestó que la satisfacción en el trabajo y el desempeño global de la organización se vinculan. Es decir, las organizaciones con empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que las que tienen empleados insatisfechos. Aún más, la administración en muchas organizaciones reconoce el importante vínculo entre la satisfacción de los clientes y la de los empleados que interactúan con ellos.

La conducta antisocial en el lugar de trabajo

Se refiere a una gama de conductas dirigidas a exigir venganza contra la organización por alguna injusticia.

Se basan en el **incumplimiento del contrato psicológico** (incumplimiento de reglas, normas, promesas por parte de la organización) o la **injusticia organizacional** (disminución de condición o poder, crítica destructiva, intención de poner en ridículo al empleado públicamente).

El empleado experimenta sensación de ira y rencor y a veces deseos de venganza. Luego pasa a una etapa en la que se expresa públicamente, habla a los compañeros. Luego pasa a una etapa de dispersión en la que le da al empleador el beneficio de la duda y busca explicaciones a la conducta. Posteriormente viene una fase de fatiga en la que los empleados mantienen sentimientos negativos durante largos periodos. Por lo general no olvidan y expresan su pesar por no poder vengarse. En algunas ocasiones se llega a la explosión que puede manifestarse como trabajo duro para probar que la crítica era incorrecta o como oposición al autor del daño o como violencia física.

Actitudes violentas en el trabajo

La violencia laboral es toda acción, omisión o comportamiento, destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un trabajador o trabajadora, sea como amenaza o acción consumada. La misma incluye violencia de género, acoso psicológico, moral y sexual en el trabajo, y puede provenir de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores.

- Es una forma de abuso de poder que tiene por finalidad excluir o someter al otro.
- Puede manifestarse como agresión física, acoso sexual o violencia psicológica.
- Puede presentarse tanto en sentido vertical (ascendente o descendente) como entre pares.
- Puede ejercerse por acción u omisión.
- Afecta la salud y el bienestar de las personas que trabajan.
- Configura una violación a los derechos humanos y laborales.

Consecuencias de la violencia laboral

Afecta la salud psicofísica del trabajador y puede producir consecuencias negativas en sus relaciones sociales en general y familiares en particular. Produce malestar entre los trabajadores/as, disminución en la productividad, desaprovechamiento de capacidades, pérdidas económicas, desprestigio social. Consolida la discriminación, favorece el descreimiento en las instituciones y en la justicia.

Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/oavl/esviolencialaboral>

• Los valores¹

Los valores son el componente nuclear de un conjunto de actitudes que orienta la conducta. Son principios rectores de nuestra forma de actuar.

Para una organización los valores serán aquellos principios que, permitiéndole cumplir con su visión y su misión, representen las cualidades más apreciadas en ese ámbito.

La gente no nace con un conjunto de valores en particular, sino que se aprenden durante el desarrollo.

- A los 4 años ya adquirimos muchos valores, **generalmente mediante la imitación de patrones** por ej. Padre, maestros, amigos, hermanos o figuras públicas.
- **Si no identificamos con una persona en particular**, hay una alta probabilidad de que desarrollemos algunos valores que observamos en esa persona. Por ej. quien creció rodeado de gente que tenía una sólida conducta ética en el trabajo, será probablemente un adulto orgulloso de su trabajo.
- **La comunicación de actitudes es otra forma de aprender valores.** Las actitudes que escuchamos expresadas directa o indirectamente ayudan a modelar nuestros valores. Por ej. Si una persona importante para alguien

Los valores varían de una persona a otra. Por ese motivo, deben ser definidos por cada organización y no copiados de un modelo a seguir. Los valores dan sustento y forma a la visión de la organización.

¹ En el material bibliográfico completo tienen un ejercicio de autoconocimiento sobre este tema que pueden realizar si les interesa.

no muestra interés o entusiasmo cuando se le cuentan logros personales laborales, podría no darle valor al logro de resultados buenos.

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, sino que contienen interpretaciones de lo correcto y lo incorrecto. Aún más, implican que ciertos comportamientos o resultados se prefieren sobre otros. Como efecto negativo los valores entorpecen la objetividad y la racionalidad.

Los valores influyen generalmente en las actitudes y el comportamiento, ¿DE QUÉ MANERA?

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 la asignación de los pagos sobre la base de la antigüedad. ¿Cómo reaccionaría 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 no realizar demasiado esfuerzo, ya que “probablemente de todas maneras no me proporcione más dinero”.

Tipos de valores - ALLPORT

Uno de los **primeros esfuerzos para categorizar valores fue realizado por el psicólogo Allport** y sus asociados.

Éstos identificaron seis tipos de valores:

1. **Teóricos:** le dan una gran importancia al descubrimiento de la verdad a través 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:** la fe, la unidad de la experiencia y la comprensión del cosmos como un todo.

Allport y sus asociados desarrollaron un cuestionario que describía diversas situaciones y que pedía a los interrogados que clasificaran 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 tipos de valores e identificar un sistema de valores para cada entrevistado.

Con este enfoque se ha encontrado que **gente que tiene diferentes ocupaciones les da distinta importancia a los seis tipos de valores**. Por ejemplo, un estudio comparaba ministros religiosos, agentes de compras y científicos industriales. Los líderes religiosos clasificaron 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.

Saber que los valores de los individuos varían pero que tienden a reflejar los valores sociales del periodo en que crecieron, puede ser de ayuda para la explicación y predicción del comportamiento. Es más probable que los empleados que están rondando los 60, por ejemplo, sean conservadores y acepten la autoridad. O que los trabajadores que tienen menos de 30 años estén más dispuestos a eludir el trabajo en fines de semana, y más dispuestos a dejar un trabajo para emprender otro que les proporcione más tiempo libre.

• La vida afectiva

Es la fuente del comportamiento motivado. Su función es dar expresión a las características propias del sujeto. Los afectos configuran la atmósfera psíquica que envuelve la existencia particular de cada uno.

Las emociones

Una emoción es un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a la acción (Bisquerra, 2000). Las emociones se generan como respuesta a un acontecimiento externo o interno. Un mismo objeto puede generar emociones diferentes en distintas personas². El mismo estímulo le puede generar a algunas personas miedo y a otras alegría, por ejemplo.

Representan un estado afectivo más rudimentario que los sentimientos y **son intensas** por lo cual bloquean los procesos de pensamiento.

Manifiestan un estado de shock afectivo que se expresa en forma postural o muscular. Está relacionada con cambios fisiológicos como la aceleración del ritmo cardíaco, la respiración agitada, temblores, transpiración, palidez, llanto, risa, etc.

Las emociones son parte integral e inseparable de la vida organizacional. Los empleados son personas y es la sensación y expresión de las emociones lo que los hace humanos.

La alegría, la gratitud, el orgullo son sensaciones positivas que obtenemos del trabajo. Pero este también puede provocar miedo, ira por ej.

El origen de las emociones radica en predisposiciones personales y en la aparición de estímulos que en relación a ellas poseen determinada significación.

En algunas emociones se logra una identificación emocional, pero en otras el vínculo se transforma en agresivo. **Son ejemplos: La alegría, la compasión, la ira, el asco, el miedo, la ansiedad.**

Con respecto a estos dos ejemplos últimos, cuando el estímulo amenazador es externo, se experimenta miedo; cuando no existe tal estímulo o su poder de suscitar la emoción es inexplicable, se experimenta ansiedad.

Los sentimientos

A diferencia de las emociones, los sentimientos **emplean identificaciones con otros de manera estable o permanente.** Representan estados de ánimo más o menos duraderos y son formas de vínculos más regulares. Son formas más elaboradas y complejas. Son ejemplos: El amor, el odio, culpa, indiferencia, celos y envidia. Ayudan a determinar las causas de las acciones que emprende una persona.

² <https://booksmedicos.org/?s=rafael+bisquerra>

Es tradicional la distinción entre emociones agudas y estados de ánimo. Las emociones agudas se caracterizan por la brevedad. Pueden durar segundos, minutos, a veces horas y días; pero difícilmente una emoción dura semanas o meses. Entonces se entra en los sentimientos y en los estados de ánimo, que sí pueden durar semanas o meses.

Un sentimiento se inicia con una emoción, pero se puede alargar mucho más. De hecho hay sentimientos que pueden durar toda la vida. Un sentimiento es una emoción hecha consciente. Esta consciencia permite la intervención de la voluntad para prolongar el sentimiento o para acortar su duración.

Los estados de ánimo

Son sentimientos de lo cotidiano que proporcionan un contexto afectivo para los procesos de pensamiento y conducta, sin interrumpirlos necesariamente o demandar atención. Los estados anímicos enmarcan las conductas desde las cuales realizamos nuestras acciones, mientras que las emociones tienen que ver con la forma en que respondemos a los sucesos. Con los estados de ánimo enmarcamos el horizonte de posibilidades. Cuando estamos en un determinado estado de ánimo, nos comportamos dentro de los parámetros que tal estado determina en nosotros.

Las personas difieren en su predisposición a experimentar ciertas emociones y sentimientos, y en la intensidad en que los expresan. Una persona puede enojarse en lugar de entristecerse, por ej. Los patrones estables de respuestas emocionales permiten predecir respuestas emocionales del individuo a las exigencias del trabajo y las conductas resultantes que puedan afectar al desempeño en el trabajo.

Los estados de ánimo son más vagos o imprecisos que las emociones agudas y suelen carecer de una provocación contextual inmediata. Se denominan estados de ánimo o estados de humor. Un estado de ánimo no tiene una motivación clara; a diferencia de una emoción o un sentimiento, en un estado de ánimo no tiene que haber necesariamente un objeto que lo provoque. Tal vez por esto suelen describirse más bien en términos generales: estoy deprimido, alegre, feliz, irritable, hostil, melancólico, etc.

Los estados de ánimo son de menos intensidad y de más duración que las emociones. Los estados de ánimo pueden durar desde unas horas hasta varios meses. Las emociones reclaman una respuesta urgente; los estados de ánimo no. Los estados de ánimo tienen que ver con las experiencias de la vida que hacen que uno se sienta perturbado, triste, con una actitud positiva, etc.

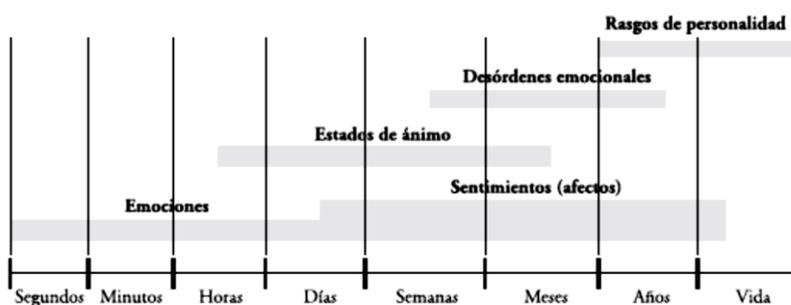


Figura 1.3. Espectro de los fenómenos afectivos.

Fig. 1.3

Bisquerra Alzina (2018).
Psicopedagogía de las
emociones, Madrid, España:
Editorial Síntesis.

• Inteligencia emocional

Según Daniel Goleman, **la inteligencia emocional implica cinco capacidades básicas:**

- 1) descubrir las emociones y sentimientos propios,
- 2) reconocerlos,
- 3) manejarlos,
- 4) crear una motivación propia y
- 5) gestionar las relaciones personales.

Estas capacidades se clasifican en dos categorías: social y personal.

La **categoría social** implica empatía y habilidades sociales, que a su vez incluyen la capacidad para etiquetar y reconocer las emociones, necesidades y preocupaciones de los demás, y la capacidad para ayudar a los demás a regular sus emociones a fin de obtener respuestas deseables (por ejemplo, aumentar los resultados positivos y moderar los negativos).

Por su parte, **Howard Gardner** nos habla de **Inteligencia interpersonal** (la capacidad de establecer relaciones con otras personas) y la **inteligencia intrapersonal** (la capacidad que nos permite conocernos mediante el autoanálisis y controlar nuestras emociones).

La **inteligencia interpersonal** nos permite interpretar las palabras, los gestos, los objetivos y metas de cada discurso. Tiene que ver con la empatía. Son personas con **habilidad para detectar y entender las circunstancias y problemas de los demás**.

Para Goleman, la emoción es una influencia inevitable y de gran importancia en la vida grupal. Conocer la forma en que las emociones afectan al comportamiento en los grupos sería muy útil para poder comprender y predecir su accionar.

Habla de una **inteligencia emocional grupal** que sería *la capacidad de un grupo para generar normas que regulen el proceso emocional de manera que cree confianza, identidad grupal y eficacia de grupo.*

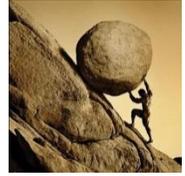
Las reglas del trabajo van cambiando y en la actualidad, no son únicamente importantes la experiencia y la preparación, sino también cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.

La inteligencia emocional influye en la eficacia organizativa en varias áreas:

- Contratación y conservación del empleado
- Desarrollo de talento
- Trabajo en equipo
- Compromiso, estado de ánimo y salud del empleado
- Innovación
- Productividad
- Ventas
- Ingresos
- Calidad de servicios
- Clientela fiel

• La vida volitiva

Los actos voluntarios implican la **autodirección de la conducta según metas elegidas cuya consecución exige realizar algún esfuerzo**. Es decir que no se dan por casualidad, sino que se realizan con un fin consciente, por ej.: Estudiar para un examen, levantarse para ir a trabajar. La actividad volitiva es propia del ser humano, surge y se desarrolla en la interacción del sujeto con el mundo social. **Está directamente relacionada con la motivación.**



• La vida cognoscitiva

Es el conjunto de funciones psicológicas que permite obtener información acerca del mundo exterior, de los estados del propio cuerpo o las vivencias anímicas que experimentamos, sea a través de la sensibilidad o de una elaboración mental de los datos.

En ella encontramos:

- **Atención:** mecanismo mediante el cual el ser humano hace conscientes ciertos contenidos de su mente por encima de otros.
- **Percepción:** modo en que el cuerpo y la mente cooperan para establecer la conciencia de un mundo externo.
- **Memoria:** proceso mediante el que un individuo retiene y almacena información, para que luego pueda ser utilizada. Permite independizar al organismo del entorno inmediato (es decir, de la información existente en el momento) y relacionar distintos contenidos.
- **Pensamiento:** el conjunto de procesos cognitivos que permiten al organismo elaborar la información percibida o almacenada en la memoria.
- **Lenguaje:** sistema representativo de signos y reglas para su combinación, que constituye una forma de comunicación específica entre los seres humanos.
- **Aprendizaje:** cambio en el comportamiento, no atribuible al efecto de sustancias o estados temporales internos o contextuales. La capacidad de "aprender" permite al organismo ampliar su repertorio de respuestas básicas, siendo el sistema nervioso humano particularmente dotado de una plasticidad notable para generar cambios y aprender nuevos comportamientos.

• La percepción

La percepción es el proceso por el cual la gente selecciona, organiza, interpreta y responde a la información sobre el mundo que la rodea. Dicha información se capta por medio de los sentidos: vista, oído, gusto, olfato y tacto. Representa el proceso psicológico por el cual reunimos información del medio y le damos sentido a nuestro mundo.

Entonces, el proceso perceptivo tiene tres etapas:

- 1) la exposición al estímulo,
- 2) la atención con respecto al estímulo,
- 3) la interpretación de este o atribución de significado.



Este proceso se explica a continuación:

La Atención

Desde el punto de vista de la psicología, la atención no es un concepto único, sino que se ha considerado de dos maneras distintas, aunque relacionadas.

Por una parte, como concentración selectiva en algunos aspectos de la percepción. La atención como una cualidad de la percepción hace referencia a la función de filtro de los estímulos ambientales, **decidiendo cuáles son los estímulos más relevantes y dándoles prioridad por medio de la concentración de la actividad psíquica sobre el objetivo**, para un procesamiento más profundo en la conciencia. Por ejemplo cuando estamos con alguien en un bar hay muchos estímulos a nuestro alrededor (gente que pasa, música fuerte, etc.) y ponemos toda nuestra atención en lo que nos está contando la otra persona.

Por otro lado, la atención es entendida como el mecanismo que controla y regula los procesos cognitivos; desde el aprendizaje por condicionamiento hasta el razonamiento complejo.

Condiciones de la atención

Potencia del estímulo: por ejemplo: un sonido fuerte, colores estridentes. Un estímulo movilizador.

Cambio: se presenta un cambio que modifica nuestro campo de percepción, nuestra mente es atrapada por los estímulos que modifican la situación de estabilidad. Por ejemplo todo conocimiento novedoso se aprende más rápido.

Tamaño: por ejemplo un anuncio de hoja completa en el diario o un cartel bien grande en el lugar de trabajo.

Repetición: La reiteración llama la atención, pero luego produce acostumbramiento.

Intereses: hombre sediento prestará más atención a estímulos relacionados con la satisfacción de la necesidad.

Sugestión social: tendencia del grupo.

Curso del pensamiento: el pensamiento sigue ideas, si se relaciona con el estímulo lo captamos más fácilmente

La interpretación

Luego de la captación, **la persona organiza los estímulos seleccionados en patrones significativos**. La forma en que las personas interpretan lo que perciben es variable. A su vez, lo que uno percibe puede ser diferente de la realidad objetiva.

El comportamiento de la gente está basado en su percepción de la realidad. Un ademán con la mano puede leerse como amistoso o amenazante, dependiendo de las circunstancias y de la actitud de los presentes. Por este motivo es importante que los miembros de una organización reconozcan que las percepciones de los acontecimientos y de la conducta de los demás pueden ser incorrectas en algunas circunstancias.

En general, tendemos a interpretar lo que sucede a nuestro alrededor según lo que percibimos, no como realmente es. Esta tendencia es más evidente cuando se interpretan significados que al interpretar fenómenos físicos tangibles. (ej: cinco compañeros de trabajo pueden interpretar de diferente manera un aumento de sueldo del 4% para el año siguiente. Pero todos ellos compartirán la misma percepción correcta de que enfrente se está construyendo un edificio de oficinas)

La percepción está relacionada a cómo la gente interpreta las cosas en el mundo externo, y como actúa en base a esas apreciaciones.

Las percepciones en el trabajo son importantes. Muchas investigaciones sobre la forma en que las personas perciben su trabajo, muestran que las percepciones favorables conducen a un mejor desempeño. Aquí vamos a poner atención en **dos aspectos de la percepción que preocupan a los administradores**:

1) las distorsiones y problemas perceptivos y

2) la forma en que la gente atribuye causas a los hechos.

1) Distorsiones y problemas perceptivos:

En circunstancias ideales, la gente percibe la información tal como se pretende comunicar o como existe en realidad. Sin embargo, tanto las características del estímulo como los procesos perceptivos de la gente pueden llevar a distorsiones en la percepción.

Características del Estímulo: es más probable que se produzcan problemas perceptivos cuando el estímulo afecta el status emocional de quien percibe. Si uno sostiene actitudes radicales sobre el asunto en cuestión, es más probable que uno perciba erróneamente el hecho. La apreciación de un estímulo o hecho depende de las emociones, necesidades, actitudes y motivaciones de una persona (¡otro motivo importante para tenerlas en cuenta!!)

Procesos Mentales de la Persona: Los dispositivos que las personas usan para manejar su información sensorial son muy importantes en la creación de problemas de percepción. En general, el propósito de estos atajos perceptivos es hacer que la realidad sea menos dolorosa o incómoda. Por eso, esos procesos mentales son mecanismos de defensa de la conducta. Son los siguientes:

- **NEGACIÓN**: *si la información sensorial es particularmente dolorosa, frecuentemente nos negamos a aceptarla y deseamos que los demás hagan lo mismo (por ejemplo alguien que se niega a que será despedido pronto, no busca nuevos trabajos)*
Entonces: es importante poder detectar si un mensaje puede distorsionarse debido a que tiene una carga emocional importante. Es importante estar preparados para aclarar y repetir mensajes y solicitar retroalimentación de los destinatarios (preguntar, chequear que se haya comprendido), con el fin de asegurarse de que hubo una interpretación correcta.
- **ESTEREOTIPOS**: *un atajo común en el proceso perceptivo, es evaluar a una persona en relación al grupo o clase a la que pertenece. Encontrar una persona que no se ajuste a los estereotipos que tenemos sobre un grupo puede ser incómodo para nuestro ego, así es que reducimos esa incomodidad observando la conducta que esperamos que tenga (por eso, entre otras cosas, es tan importante conocer nuestros prejuicios y los modelos estereotipados que tenemos, ya que nos limitan la percepción, ej.: los empleados públicos son vagos, , las mujeres no tienen suficiente autoridad para ocupar cargos directivos, a los hombres les gusta el fútbol)*
- **EFEECTO HALO**: *existe una tendencia a manifestar todo lo que conocemos de una persona con un rasgo favorable o desfavorable que podemos reconocer. Cuando una compañía no utiliza medidas objetivas de desempeño, no es raro que un supervisor califique con desempeño positivo a las personas que visten bien o sonríen con frecuencia. la buena presentación o la sonrisa cordial de las personas crean un "halo" a su alrededor. Los miembros del grupo crean frecuentemente un halo positivo alrededor del miembro que es ingenioso y agudo. Sin embargo una persona con este "halo" puede no destacarse en sus competencias profesionales.*
- **PROYECCIÓN**: *otro atajo del proceso perceptivo es proyectar nuestras propias fallas en otros, en lugar de evaluar objetivamente la situación. Por ejemplo, alguien que no se abre a nuevas alternativas y pensamientos puede plantear que los demás "son cerrados con él".*
- **PERCEPCIÓN SELECTIVA**: *la gente utiliza este mecanismo cuando llega a una conclusión injustificada por una situación confusa (algo así como por no entender bien de qué se trata se llega a conclusiones apresuradas). La percepción selectiva puede traer consecuencias negativas cuando conduce al autoengaño sobre posibles malas noticias.*

2) la forma en que la gente atribuye causas a los hechos.

Otro aspecto importante de la percepción es el modo en que la gente percibe las causas del comportamiento de sí misma y en otros. La teoría de la atribución³ es el proceso por el cual las personas atribuyen causas al comportamiento que perciben. La gente tiende a atribuir sus logros a buenas cualidades internas y atribuye sus fallas a factores adversos en el ambiente. Por ej. un administrador atribuiría un aumento en la productividad a sus buenas habilidades de liderazgo, pero culparía de una disminución a un bajo apoyo de la organización.

Según esta teoría, la gente atribuye las causas después de reunir información en tres dimensiones de la conducta: consenso, distintividad y consistencia:

Consenso: se relaciona a la comparación de la conducta de una persona con la de sus compañeros. Se dice que hay alto consenso cuando una persona actúa en forma similar a los demás, y bajo cuando actúa diferente. Ej. Juan actúa similar/diferente a como actúan sus compañeros en el trabajo → se relaciona con otras personas.

Distintividad: consiste en comparar la conducta de una persona en una tarea y la conducta de la misma persona en otras tareas. Una alta distintividad significa que una persona ha realizado un tarea de forma bastante diferente a como ha realizado otras; baja distintividad es cuando la persona tiene un desempeño o calidad estable de una tarea a otra. Ej. Juan hace esta tarea mejor/peor que otras. → se relaciona con otras tareas.

Consistencia: está relacionada a cómo la persona desempeña una tarea (de la misma forma o diferente) a lo largo del tiempo. Ej. Juan desde hace 20 años tiene excelente desempeño /Juan ha ido modificando su desempeño a lo largo de estos años → se relaciona con el tiempo.

LA COMBINACIÓN DE ESTOS FACTORES LLEVA A LA ATRIBUCIÓN DE LAS CAUSAS: En general, se atribuye la conducta a causas externas (o ambientales) cuando percibe alto consenso, alta distintividad y baja consistencia. Y en general se atribuye el comportamiento a causas internas (o personales) cuando percibe bajo consenso, baja distintividad y alta consistencia.

Ej: todos los trabajadores están haciendo un trabajo de baja calidad (alto consenso), esta baja calidad sólo se observa en una de varias tareas (alta distintividad) y esta baja calidad sólo se observa por un período determinado de tiempo (baja consistencia) → se suele atribuir a una causa externa.

Locus de Control: forma en que las personas perciben las causas en su vida.

Este concepto es una extensión lógica de la teoría de la atribución. Algunas personas tienen un locus interno de control porque perciben que sus resultados están controlados internamente. Por lo tanto sienten tener el control en su vida. Por otro lado, algunas personas tienen un locus externo de control: perciben que mucho de lo que les sucede es controlado por las circunstancias. Quienes tienen locus interno, piensan que crean sus propias oportunidades en la vida, y las que tienen locus externo atribuyen mucho de su éxito o fracaso a la suerte.

Los trabajadores con locus interno en general son más maduros, más responsables y tienen más confianza en sí mismos. En un estudio que se realizó a 900 trabajadores de una empresa se encontró que aquellos con

³ Para ejemplificar esto, ver en el material enviado el primer día el artículo que se titula "Los administradores explican lo que ha ayudado y obstaculizado su progreso"

locus interno tienen mayores niveles de satisfacción en el trabajo y están mejor sintonizados con un estilo de administración participativa.

La Percepción De Uno Mismo ➡ Teoría de la auto verificación

Esta teoría manifiesta que las personas desean que los demás les vean tal y como ellos se ven a sí mismos. Según este supuesto harán lo posible por conseguir una coherencia psicológica y valorarán positivamente aquellas circunstancias que les permitan conseguir dicha coherencia.

De acuerdo con la teoría, las personas intentan activamente verificar, validar y sostener la "visión de sí mismos" en contextos sociales, y para ello, buscan e interactúan con aquellos a quienes ven como a sí mismos. La gente prefiere interactuar con aquellos que les proporcionan un "feedback" congruente con la "visión de sí mismos", antes que con uno simplemente positivo.

Percepciones en la organización

Cada individuo percibe la realidad diferente del resto de las personas. Cada empleado, tiene una percepción distinta del trabajo por varias razones: su personalidad, sus necesidades, sus experiencias, su origen social.

Los jefes o supervisores deben estar preparados para reconocer que las percepciones de los empleados son diversas. Asimismo deben estar alertas a los cambios en las percepciones.

Nos dice Martha Alles que en el momento de su incorporación, una persona puede tener una cierta percepción de la realidad y luego, por razones de su entorno personal fuera del trabajo, cambiar su modo de ver las cosas, quizás de un modo radical. Esto puede producirse por cuestiones del entorno laboral también, pero tomará menos por sorpresa a los jefes que el caso antes mencionado.

La persona que percibe hace jugar al mismo tiempo la realidad objetiva (la realidad objetiva es la realidad real, lo que existe verdaderamente) y la realidad subjetiva (es aquella apreciación que hace el sujeto sobre la realidad objetiva), como resultado de lo cual, el sujeto obtiene una determinada percepción de lo que ocurre.

Cuando la percepción subjetiva distorsiona una realidad, va más allá de *una mirada diferente* para convertirse en *ver algo diferente de la realidad*, esto puede afectar su desempeño laboral.

Percepción de los roles

Cuando los empleados y jefes no tienen una correcta percepción de los roles de cada integrante, pueden surgir problemas. *Las actividades de las personas son una resultante de la percepción que cada uno tenga de los distintos roles: propios y de los demás.*

Cuando las personas interactúan entre sí, todo su accionar se ve influenciado por sus propias percepciones. Según Davis y Newstrom en la interacción jefe – empleado, cada uno comprende 3 percepciones de roles:

1. *La percepción que el jefe tiene sobre lo requerido por el puesto en relación con su rol de jefe.* En ocasiones las descripciones están escritas, pero no siempre. A veces están desactualizadas.
2. *La idea que el jefe tiene respecto del rol del empleado.*
3. *La percepción del jefe respecto de su rol desde la perspectiva del empleado.*

Estas percepciones se verifican en sentido inverso: *El empleado tiene su propia percepción del rol de jefe y de su propio rol o de lo que se espera del puesto que ocupa*. A su vez vemos la percepción del empleado de su rol como empleado desde la perspectiva del jefe.

En toda percepción tiene un rol significativo la percepción que la organización tenga tanto sobre los individuos en sí como en sus roles de jefes y directivos. Si se piensa que las personas son confiables y responsables se fijarán ciertos procedimientos. Si se piensa que los empleados no son confiables o capaces, los métodos de trabajo serán otros.

La percepción de los dueños o directivos con respecto al entorno social y a sus empleados, tiene un rol significativo en las percepciones individuales y de los jefes.

Cuide las percepciones sobre su empresa, porque son realidades

Por [Carlos Bonilla Gutiérrez](#)

Una de las mayores preocupaciones de los directores generales de las empresas inmersas en un entorno global, es lograr el posicionamiento de las mismas ante sus audiencias clave. Cada día es más importante para las empresas conseguir y mantener la buena voluntad de sus interlocutores, llámense estos clientes, proveedores, autoridades gubernamentales, grupos ecologistas o la propia comunidad. Pero esta buena voluntad depende del grado de conocimiento que las diferentes audiencias tengan de la empresa y del respeto de ésta a los intereses legítimos de sus interlocutores. Pero resulta que en ocasiones **la percepción que los diferentes grupos vinculados con la actividad de la empresa tienen de la misma, no corresponde a la realidad**. Esto es, una empresa puede ser eficiente para realizar las actividades para las que fue constituida, pero no necesariamente para darlas a conocer ante sus interlocutores. Esto ocasiona que la empresa no sea adecuadamente percibida y que por lo mismo su posicionamiento ante los diferentes grupos con los que interactúa sea erróneo.

Para que una empresa logre el posicionamiento esperado ante sus audiencias, primero tiene que llevar a cabo un ejercicio de autocrítica, para verificar si con su conducta no está afectando los intereses de aquellos grupos que se encuentran en su ámbito de relación. Una vez que se ha verificado esto, debe llevar a cabo un programa de comunicación que garantice el permanente y eficiente flujo de información con sus interlocutores. En esta forma logrará ser adecuadamente percibida por sus diferentes públicos.

Si llevamos el tema de las percepciones al terreno práctico, ¿se ha puesto a pensar en el impacto negativo que puede ocasionar a su empresa que un vendedor maltrate a los clientes; o que un producto sea envasado con una etiqueta equivocada; o que el personal de la empresa se entere de información sobre la misma por los periódicos o por amistades antes que por su jefe?. Más allá de la pérdida de una venta, de la devolución de mercancía, o del resentimiento de un empleado, estos y otros hechos cotidianos **pueden provocar que la percepción de la empresa por parte de sus públicos no corresponda a la esencia de la misma**. Tendemos a extrapolar los hechos o condiciones negativas. Si alguna vez llamamos al conmutador de una empresa y no somos bien atendidos, generalmente no pensamos que en ese momento la recepcionista atravesaba por una situación difícil, sino que nos quedamos con la idea de que en esa empresa atienden mal a la gente que se acerca a la misma. Además, en cuanto se presenta la oportunidad, lo comentamos a nuestros compañeros de trabajo, amigos o familiares. Esto, a la larga, ocasiona que la empresa sea mal percibida.

Las percepciones que los diferentes públicos tienen acerca de una empresa pueden incidir en aspectos tan importantes como en el precio de las acciones de la misma en el mercado de valores; en el respaldo de una iniciativa de la empresa por parte de su personal; en la concesión de un permiso para operar en alguna localidad por parte de las autoridades responsables; en el cierre de una planta por la presión de grupos ecologistas, por sólo mencionar algunos ejemplos. Las percepciones, correspondan o no a la esencia o comportamiento de la empresa, son realidades; y por lo mismo **son generadoras de opiniones y actitudes**. En ello radica su

importancia. Las percepciones pueden ser conocidas y manejadas estratégicamente, de modo que su impacto favorezca y no afecte en forma negativa a la empresa.

En el mundo moderno, donde la comunicación global es instantánea, el impacto y el manejo de las percepciones están cobrando relevancia. Quien maneja las percepciones cada vez tiene un mayor poder, por lo mismo una falla en el entendimiento y dirección de dicho poder puede resultar catastrófica para la empresa. Tal es la importancia que, en los Estados Unidos, por ejemplo, conceden al rol del manejo de percepciones dentro de una empresa, que se ha propuesto a las empresas la creación del puesto de "chief perception officer", en el más alto nivel de decisión, con las siguientes responsabilidades:

- **Información.-** Debe ser un conocedor de la empresa y de su entorno. Su labor es como la de un radar, debe tener la capacidad de alertar a la empresa sobre los problemas antes de que ocurran, en aras de preparar oportunamente una adecuada respuesta
- **Entendimiento.-** No sólo debe saber lo que otros saben, debe ver lo que otros no ven. Conocer las audiencias clave, saber quiénes influyen sobre dichas audiencias, quiénes son capaces de motivar a las mismas. Esta es la base para desarrollar una estrategia y destinar los recursos necesarios para conseguir un impacto sobre las percepciones que sobre la empresa tengan las distintas audiencias.
- **Instinto.-** Muchos de los signos de que un hecho va a impactar en forma importante son predecibles. Los mensajes ahora son transmitidos en el tiempo real en que están ocurriendo y deben ser respondidos con la misma rapidez. Este profesional debe ser un analista permanente de información, para responder oportuna y eficazmente ante diferentes eventualidades.
- **Influencia.-** Debe tener la habilidad para actuar proactivamente en el manejo de las percepciones para que ello constituya una ventaja competitiva para la empresa. Debe hacer de él una parte fundamental del proceso de dirección.

Las empresas deben actuar en forma proactiva para el manejo de las percepciones, por la influencia que éstas tienen en el desarrollo de los negocios. Aquellas que continúen con la estrategia de sólo reaccionar y de sentirse víctimas de las "situaciones externas fuera de control", van a tener serios problemas en el futuro.

Formación de impresiones

Según Hume, son las percepciones que entran con más fuerza y violencia, son las más vivaces, son inmediatas, originarias (en cuanto que dan origen a las ideas) y simples.

Las **ideas** son imágenes de las percepciones, lo que nos queda en la mente al pensar e imaginar. La idea se corresponde con una impresión. No podemos tener ideas si no hemos tenido previamente impresiones.

Principios generales en la formación de impresiones:

- Aunque tengamos poca información nos formamos impresiones "completas" sobre las personas.
- Las características percibidas están relacionadas: si cambia una característica, cambia la impresión global.
- La percepción de las características es un proceso dinámico y subjetivo: una misma característica puede producir impresiones diferentes
- Las impresiones se componen de características centrales y periféricas.

Efecto primacía:

Postula que *las primeras impresiones se ven fuertemente afectadas por la información que recibimos primero*. Una vez que tenemos alguna información inicial, no prestamos atención a información adicional:

- *Rasgos positivos al principio*: generan una imagen más favorable (percepción más positiva)
- *Rasgos negativos al principio*: generan una imagen más desfavorable (percepción más negativa)

Para elaborar la impresión, el sujeto se apoya en un *conjunto de fuentes de información*; entre ellas podemos citar las siguientes:

- **Indirectas**: la información se recibe por vía de otra persona o medio de comunicación.
- **Apariencia**: captar las características externas de la persona; por ejemplo, edad, sexo, contextura, vestuario etc.
- **Conducta expresiva**: el aspecto dinámico de expresión corporal.

De acuerdo con el modelo de formación de impresiones, nuestras impresiones iniciales sobre los demás principalmente consisten en ejemplos de conductas que han mostrado y que son indicativas de diversos rasgos. Sin embargo, cuando tenemos más experiencia con la gente, nuestras impresiones pasan a consistir principalmente en abstracciones o resúmenes mentales de sus conductas en muchas ocasiones.

Según Fiske, Cuddy y Glick (2007), hay 2 grupos de dimensiones que subyacen a prácticamente todos los juicios sociales. El primero, definido en términos de competencia, agencia o inteligencia; y el segundo, denominado sociabilidad, amigabilidad o cordialidad.

Estos autores sugieren que, para facilitar la supervivencia, en el momento en el que nuestros antepasados conocían nuevas personas necesitaban contestar, de forma rápida y precisa, a dos cuestiones: a) ¿qué intenciones tienen? (¿querrán ayudarnos o hacernos daño?); y b) ¿tienen la capacidad de lograr sus intenciones? Así, la respuesta a la primera pregunta sería la “sociabilidad” atribuida a dichas personas, mientras la segunda corresponde a su “competencia”.

¿Cómo se usan estas dimensiones? Fiske, Cuddy, Glick y Xu (2002) descubrieron que **competencia y sociabilidad suelen tomar valores contrarios**, es decir, se tiende a juzgar a los miembros de los distintos grupos sociales como altos en una dimensión y bajos en la otra (por ejemplo, los alemanes perciben a los españoles como muy sociables, pero poco competentes; mientras que los andaluces perciben a los catalanes como bastante competentes, pero poco sociables; Morales, Rodríguez-Bailón, y García, 2004). **El único grupo que sería enjuiciado con alta competencia y sociabilidad sería el propio grupo al que pertenecemos**.

Pero el modelo va más allá, y propone que los juicios que realizamos sobre otros grupos siguen ciertas reglas o patrones en función de ciertas variables socio-estructurales (Fiske y cols., 2002). Uno de los más importantes es la *relación entre el grupo que juzga y el juzgado*. Si su relación es cooperativa o competitiva puede predecir el contenido de la dimensión de sociabilidad. Es decir, cuando el grupo que juzga experimenta competición con el grupo juzgado, es probable que sus miembros sean evaluados como poco sociables. En cambio, en un contexto de cooperación se suele evaluar a los miembros del otro grupo como muy sociables.

Pero, ¿por qué usamos competencia y sociabilidad de forma contradictoria? De hecho, Judd, James-Hawkins, Yzerbyt & Kashima (2005) incluso probaron la existencia de un “efecto de compensación” entre las dos dimensiones.

Presentaron a las participantes descripciones de dos grupos. En el estudio 1, uno de los grupos era descrito con 6 comportamientos que indicaban una alta competencia, y 2 comportamientos bajos en esta dimensión; mientras que el otro grupo se describía de forma contraria (6 de baja y 2 de alta competencia). La información que se daba sobre ambos grupos respecto a su sociabilidad era ambigua. En el estudio 2 se hizo lo mismo, sólo que ahora la dimensión que variaba era la sociabilidad, mientras que la información sobre la competencia era ambigua. Después de leer las

descripciones, los participantes evaluaron ambos grupos en relación a su competencia y sociabilidad. Los resultados mostraron que la dimensión manipulada (competencia en el estudio 1, y sociabilidad en el 2) inducía los juicios esperados (por ejemplo, el grupo descrito con comportamientos competentes era evaluado como muy competente). Pero lo más interesante de los resultados fue que, en ambos casos, y a pesar de no tener información suficiente para juzgarla, la dimensión que se describía de forma ambigua solía “compensar” a la otra, tomando valores contrarios.

Estos autores sugieren que, quizá, las dimensiones se compensan porque se parte de la premisa implícita de que, finalmente, todos los grupos y personas tienen algo bueno y algo malo. Una interesante posibilidad que aún espera confirmación en estudios futuros.” (Consultar en <http://medina-psicologia.ugr.es/cienciacognitiva/?p=18>)

Atracción interpersonal

Como venimos trabajando desde el año pasado, por su naturaleza afiliativa, el ser humano se relaciona con otros individuos con los que coopera para vivir en sociedad. Por este motivo, la psicología social le da una atención importante a la **atracción interpersonal**. Esta faceta de la percepción se define como: todos aquellos **esfuerzos que hacen que a los individuos les gusten otros individuos**, establecer relaciones o enamorarse. Algunos de los principios generales son:

- **Proximidad:** Cuanta más proximidad física haya, más aumenta la atracción.
- **Familiaridad:** Exponerse delante de otros (consciente o inconscientemente) suele aumentar esa atracción.
- **Similitud:** Cuanto más parecidas sean las personas (actitud, origen, etc.) más posibilidades de gustarse tienen (Byrne, 1961). Contrario a la opinión pública, los opuestos *normalmente* no se atraen.
- **Complementariedad:** este argumento se expone en la obra de Robert F. Winch (1958) quien observó que los miembros de las diadas, (grupos de dos personas) no basan su mutua atracción en la semejanza de sus pautas de necesidades particulares, sino en sus diferencias que son complementarias. Es decir, un individuo que tenga el rasgo A muy acusado y el rasgo B muy leve se sentirá atraído por la persona que tenga el rasgo A muy leve y el rasgo B muy acusado y viceversa.

• La cognición social

La **cognición social** es el estudio de la manera en que la gente procesa la información social, en particular su codificación, almacenamiento, recuperación y aplicación en situaciones sociales. Es la manera en que la gente piensa acerca de los demás.

El concepto de **cognición** (del latín: *cognoscere*, "conocer") hace referencia a la facultad de los seres de procesar información a partir de la percepción, el conocimiento adquirido (experiencia) y características subjetivas que permiten valorar y de la información.

La cognición está íntimamente relacionada con conceptos abstractos tales como mente, percepción, razonamiento, inteligencia, aprendizaje y muchos otros que describen numerosas capacidades de los seres superiores, aunque estas características también las compartirían algunas entidades no biológicas según lo propone la inteligencia artificial.

En las primeras etapas de desarrollo del concepto se creía que la cognición era una característica solamente humana, pero con el desarrollo de la etología y la Inteligencia Artificial se discute la validez de tal argumento.

El concepto de **cognición** es frecuentemente utilizado para explicar el acto de conocer, y puede ser definido, en un sentido cultural o social, como el desarrollo emergente de conocimiento dentro de un grupo que culmina con la sinergia del pensamiento y la acción.

*La realidad es demasiado compleja de comprender, y entonces vemos el mundo según **esquemas o imágenes de realidad simplificados**.*

Los esquemas son representaciones generalizadas mentales que organizan el conocimiento y guían el procesamiento de información. Generalmente operan automáticamente y no intencionalmente. Pueden dirigirnos a parcialidades en la percepción y la memoria o a ver algo que realmente no existe. Por ejemplo: Un experimento encontró que la gente es más propensa a percibir un arma en las manos de un hombre negro que un hombre blanco. Otro ejemplo de esquemas es el considerar que un candidato político por ser más joven que otro, seguramente perderá las elecciones, y hace que el impacto sea mucho mayor si es quien gana las elecciones.

Otro concepto importante en la cognición social es la **atribución**. *Las atribuciones son las explicaciones que hacemos para el comportamiento de la gente, sea nuestro o de otros.*

Tiene que ver con las maneras en que se juzga de forma diferente a las personas, dependiendo de qué significado se atribuya a un comportamiento dado.

Atribuciones internas y externas:

De modo específico determina si un comportamiento observado fue causado ya sea interna o externamente. Los comportamientos causados internamente son aquellos que se consideran que está bajo el control de la propia persona, en cambio los comportamientos causados de forma externa se consideran que son el resultado de causas externas.

Atribuciones de éxito y fracaso:

Vimos hasta aquí las formas complejas en que decidimos que el comportamiento de alguien tiene una causa interna o externa. Las atribuciones influyen en los juicios que hacemos respecto de los demás y también en nuestras relaciones con ellos. Pero en muchos casos, la atribución es más que decidir si el comportamiento de una persona está causado por algo en la persona o por algo en la situación. Ejemplo: Encendemos el TV justo para ver que el delantero se lanza de cabeza y anota el gol. "Suerte!"-grita alguien junto a nosotros- . "¿Cómo se te ocurre?"- responde otro- "es el mejor cabeceador del torneo!" Otro espectador explica que la anotación no se debe a la suerte ni a la habilidad del jugador, sino al esfuerzo que puso en alcanzar la pelota. Lo que estas personas discuten es sobre si la causa del suceso en cuestión fue interna o externa, y si estable o inestable: es decir, si es probable que el jugador repita esa jugada o que sea infrecuente. *Sólo cuando se hacen atribuciones internas o externas y atribuciones de estabilidad o inestabilidad, podemos hacer una atribución final de éxito o fracaso.*