



Actitud Laboral, la diferencia que hace la diferencia

La actitud laboral se puede definir como el conjunto de sentimientos y creencias que influyen en cómo perciben el trabajo los trabajadores. Se pueden distinguir tres tipos de componentes en la actitud: afectivos, cognitivos y comportamentales. Recientemente se ha llevado a cabo una investigación sobre “La Actitud positiva en el trabajo en España”, a cargo de la profesora Noemy Martín, de la Universidad Francisco de Vitoria, patrocinada por Mutare Transformación Positiva. La investigación ha dado lugar a un modelo que permitirá auditar la actitud laboral para poder gestionarla.

Noemy Martín, Directora Adjunta de Profesorado, Investigación e Innovación del Grado Psicología de la Universidad Francisco de Vitoria, y Cristina Izquierdo García, Almudena López-Cediel Verdú, Teresa Paniagua Granados y Carlos Verdejo de Antonio, miembros del equipo de investigación.

La actitud laboral se define como aquellos sentimientos y creencias que influyen, en gran parte, en la forma en que los trabajadores perciben el trabajo y forman un conjunto mental que afecta a la manera de ver y juzgar el entorno laboral (Davis & Newstrom, 2003). La actitud hacia el trabajo está compuesta por tres componentes básicos (Hellriegel & Slocum, 2004):

- **Componente Afectivo.** Se define como “una moderada, estable, evaluativa, predisposición hacia algo,

que puede ser positiva o negativa determinando las intenciones personales e influyentes en el comportamiento de los individuos” (Torres y Díaz, 2012, pág. 90).

- **Componente Cognitivo.** Se define como “conjuntos organizados de conocimientos con los que manejarse para anticipar en los pensamientos, razonamientos, conocimientos, resolución de problemas, percepción, atención, memoria, motivación que dependen e influyen y son influidos en/por el desarrollo del sistema motor y el conocimiento social” (Torres y Díaz, 2012, pág. 92).

FICHA TÉCNICA

Autores: MARTÍN, Noemy; IZQUIERDO, Cristina; LÓPEZ-CEDIEL, Almudena; PANIAGUA, Teresa y VERDEJO, Carlos.

Título: Actitud Laboral, la diferencia que hace la diferencia.

Fuente: Capital Humano, nº 338. Enero, 2019.

Resumen: La actitud laboral se puede definir como el conjunto de sentimientos y creencias que influyen en cómo perciben el trabajo los trabajadores. Se pueden distinguir tres tipos de componentes en la actitud: afectivos, cognitivos y comportamentales. La actitud influye tanto en la salud de los trabajadores, como en su motivación, en su participación y en su compromiso y correlaciona con la experiencia laboral, la inteligencia emocional y la autoeficacia. Una investigación llevada a cabo por la profesora Noaemy Martín y su equipo, de la Universidad Francisco de Vitoria, patrocinada por Mutare Transformación Positiva, ha logrado definir un modelo que permitirá auditar la actitud laboral para poder gestionarla en las organizaciones.

Descriptor: Cultura / Clima Laboral / Actitud / Inteligencia emocional

- **Componente Comportamental.** Es la tendencia a moverse a actuar hacia un hecho, idea, objeto o persona. Dentro de este componente podríamos encontrar el apego de una persona por una organización o la intención de permanecer o no en ella (Torres y Díaz, 2012).

La actitud influye tanto en la salud de los trabajadores, en su motivación, en su participación y en su compromiso, como en la consecución de objetivos (Avia & Vázquez, 2011; Chodwdhury, 2007; Sanín, J.A., 2017). La otra cara de la moneda es que, una mala actitud puede reducir el interés en el trabajo, causar problemas de comunicación, sentimientos de descontento, resultados negativos (Velicer, Huckel & Hansen, 2003) y rotación de personal (Garner & Hunter, 2013). Ahora bien, no solo una mala actitud conlleva efectos negativos, sino que una actitud sobre-positiva, como un exceso de compromiso con la organización también está relacionada con altos niveles de presencia de enfermedades (Hansen & Andersen, 2008).

La actitud laboral está relacionada con la experiencia laboral, la inteligencia emocional y la autoeficacia. A mayor experiencia laboral, mayor inteligencia emocional y más autoeficacia, mayor actitud positiva (Colomeischi & Colomeischi, 2014). También se ha encontrado que la edad juega un papel en la actitud laboral, siendo las personas mayores de 30 años los que tienen actitudes más positivas hacia el trabajo (Anghelache, 2015). Asimismo, hay diferencias en función del género en trabajos temporales. En concreto, las mujeres presentan más actitudes positivas que los hombres (Selvarajan, Slattery & Stringer, 2015).

En cuanto al tipo de actitudes, aquellas que van más allá de las recompensas materiales inmediatas se relacionan con mayores niveles de bienestar y de realización personal (Olivos-Jara, Galán-Carretero & Santos-Segovia, 2014). Además, una parte de las actitudes hacia el trabajo viene dada por el compromiso afectivo con la organización, por este motivo se toma la actitud como un reflejo del nivel de compromiso que la persona puede tener hacia la organización. Por todo ello, para que una organización tenga éxito, crezca o incluso simplemente sobreviva es necesario contar con una buena actitud de todas y cada una de las personas que trabajan en ella, haciéndose así necesario abordar las malas actitudes (Othman & Suleiman, 2013).

Para poder abordarlas, primero es necesario conocerlas y, por tanto evaluarlas. Entre los instrumentos más utilizados para evaluar la actitud laboral destacan dos. En primer lugar, el “*The work Mentality Questionnaire*” (Constantin, 2004). Es una escala que evalúa tres dimensiones. Una dimensión de la mentalidad general hacia el trabajo y dos dimensiones, que hacen referencia al modo de comportarse de los trabajadores hacia el trabajo. Una de ellas es el “logro y determinación” y la otra la “obligación y evitación”.

En segundo lugar, encontramos la adaptación de la “*World Values Survey* de del Pino y Bericat (1998)” (Veira & Muñoz, 2004; Veira, 2007). Una escala que evalúa el grado de importancia que los trabajadores le otorgan a distintos aspectos relacionados con el entorno laboral, como el salario, las oportunidades de ascensos, los horarios, los trabajos interesantes, entre otros. Dando lugar a dos tipos de actitudes distintas, las materialistas y las post-materialistas.

NUEVA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

Con el objetivo de recoger la complementariedad de estas dimensiones y acercarnos a una evaluación más exhaustiva de la actitud laboral se propone una nueva herramienta de evaluación que recoge las dimensiones anteriores y propone una nueva estructura. De tal manera que tendríamos un eje que respondería a lo cognitivo-afectivo y otro eje que correspondería al comportamiento. En el eje cognitivo-afectivo tendríamos un continuo con dos polos. En un polo estarían las personas con una actitud “materialista” o de compromiso extrínseco, donde el trabajador está comprometido con la organización por el salario, el reconocimiento público, la posición de poder, el éxito o la promoción, entre otros. Y en el otro polo, estarían las personas con una actitud “post-materialista” o de compromiso intrínseco, donde el trabajador está comprometido con la organización por el sentido del trabajo, la identidad con la organización, la creencia en sus valores o el sentido de pertenencia al proyecto, entre otros.

>

>

Noemy Martín, Directora Adjunta del Grado Psicología de la Universidad Francisco de Vitoria

“AUDITAR LA ACTITUD PERMITIRÁ UNA MEJOR ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS A LOS PUESTOS”

José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.



Pregunta.- ¿Qué es la actitud?

Noemy Martín.- Es una dimensión del capital psicológico de las personas y, por tanto, de las empresas. En Psicología se trabaja mucho la actitud como un constructo que se refiere a esa manera que tiene el trabajador de comportarse en la empresa y que, de alguna manera, se desgrena en: motivación, afrontamiento de los problemas, creatividad, sentido, compromiso. A todo el mundo en una organización le hablas de compromiso y sabe identificar qué trabajadores tiene comprometidos o qué trabajadores están motivados, pero el compromiso es el resultado de algo que va antes y que es la actitud. En función de la actitud que tú tengas, de la actitud con que afrontes las situaciones, tendrás una motivación determinada. La motivación es el reflejo operativo de tu actitud.

P.- ¿El objetivo de la investigación es crear un modelo para identificar o auditar la actitud, o es crear un modelo para aplicar y modificar la actitud de modo que sea positiva?

N.M.- En principio íbamos a lo segundo y en el desarrollo nos dimos cuenta de que era necesario trabajar lo primero. Ahora nos hemos centrado en la elaboración de ese modelo para identificar perfiles actitudinales ante el trabajo para luego trabajarlos, entrenarlos, desarrollarlos, porque creemos la actitud es susceptible de cambios. Creemos que hay ciertas actitudes que, dependiendo

del contexto laboral, dependiendo del puesto de trabajo, dependiendo de los objetivos del trabajador, es una u otra. Según el perfil de la empresa, de los objetivos de la empresa y del puesto de trabajo la actitud no tiene porqué ser siempre la misma. Eso quiere decir que hay determinados tipos de personas que debes seleccionar en función de los objetivos. Es la clave del éxito para la persona y para la organización.

P.- ¿El modelo es dinámico?

N.M.- Yo creo que, como todo proceso vivo, hay momentos que la organización cambia y requiere otro tipo de perfiles o que las personas que se adapten y cambien. En estos casos conocer la actitud también permite saber cómo se posicionan las personas frente a los cambios y si podemos trabajar con ellas o no. Para cambiar la actitud lo primero que se requiere es el compromiso por parte de la persona para querer cambiar y más en el momento actual dónde todo es muy flexible. Conocer la actitud nos permite saber cómo encajan las personas en momentos de crisis. La actitud con la que el trabajador se enfrenta a esas situaciones es muy importante.

P.- ¿Es una herramienta para tomar decisiones?

N.M.- Con la herramienta se va a poder identificar qué personas están siendo resistentes y aquéllas que continúan manteniendo una actitud positiva. Las personas con actitud positiva pueden ser motores del cambio. Con las que se resisten hay que saber si podemos trabajar para que cambien.

P.- ¿Se buscan personas resilientes?

N.M.- El temor a la incertidumbre es inherente a la naturaleza humana, es nuestro mayor miedo. Lógicamente la actitud con la que tú te enfrentas a las cosas tiene que tener en cuenta la manera en la que gestionas la incertidumbre. Aquí llegamos al concepto de optimistas realistas, aquellas personas que aun conociendo la realidad son capaces de tener una mirada esperanzadora hacia esa realidad. Esa es una gestión adecuada de la incertidumbre.

P.- Pero, hay situaciones personales que pueden condicionar la percepción de las personas.

N.M.- Yo creo que también en esos casos se trata de una cuestión de actitud de la persona. Al final las situaciones y los escenarios a los que nos enfrentamos son muy diversos, tanto a nivel personal como de la organización. En cualquier caso, la herramienta nos va a permitir conocer qué personas están teniendo una actitud positiva frente a estas situaciones, da igual que sea una situación micro o una situación macro. Al final la actitud es cómo me estoy enfrentando yo a las distintas situaciones que se me plantean en el mundo laboral. No solo cómo me comporto, sino cómo lo percibo y cómo me siento.

P.- ¿La actitud es diferente entre hombres y mujeres?

N.M.- Lo que nos ha mostrado la investigación es que los hombres tienen una motivación mucho más extrínseca, más dirigida al logro, mientras que las mujeres buscan una motivación mucho más intrínseca, más dirigida a su vocación. Eso es con carácter general pero las personas son seres únicos igual que los son las organizaciones, porque cada una tiene su misión, su visión, sus valores. Lo que tenemos que buscar es una buena adaptación entre las personas y las empresas.

P.- ¿Hay diferencias entre actitudes innatas y actitudes adquiridas?

N.M.- Como en cualquier constructo psicológico somos lo que hemos vivido. La manera como las personas vayan gestionando sus experiencias pasadas va a influir para que gestionen el presente. Y todo lo que nos suceda en el presente será la base para lo que nos ocurra en el futuro. Si yo tengo una persona que tiene una actitud que no es buena en la empresa puedo trabajar con ella para ayudarle a afrontar las cosas de otra manera para que de cara a dos o tres años sea capaz de enfrentar las situaciones que se planteen de otra manera. Son procesos de cambio que requieren trabajo y formación, pero es que la formación tiene que ser cada vez menos técnica, menos teórica, y estar más vinculada a los procesos de desarrollo humano. El trabajo es más que una nómina a final de mes, es donde la persona se desarrolla y crea su identidad social.

P.- ¿Qué influencia tiene el jefe?

N.M.- Lo ideal sería tener un diagnóstico de la empresa en su conjunto de tal manera que permitiera conocer la actitud laboral de todos, incluidos los mandos intermedios y también los que están en la primera línea, porque en una empresa todo funciona como en cascada. Las personas aprendemos por observación y lo que yo vea es lo que yo voy a hacer. Si yo tengo una persona cuya actitud no está comprometida no puedo pretender que tenga un equipo que vaya a tirar del carro y que vaya a solucionar problemas. Por eso lo bueno sería tener un diagnóstico de toda la organización, un mapa de cómo está la actitud por unidades de negocio, por líneas operativas, por niveles jerárquicos. A partir de ahí se pueden tomar decisiones.

P.- ¿Con esta herramienta se podrá hacer una mejor gestión de la experiencia del empleado?

N.M.- Conocer la actitud te da la clave de cómo esa persona está viviendo lo que le está pasando. Puede ser que en muchas situaciones tú estés viendo a una persona que está viviendo en una frustración constante a lo largo de los días y que no sepas muy bien porqué, cuando aparentemente todas las condiciones son idóneas para que se sienta bien. A lo mejor la clave no es lo que tú estés haciendo, sino cómo lo está viendo ella. Hay que tener en cuenta no sólo el comportamiento sino también el componente cognitivo, la percepción. Todo eso va a ayudar a entender y gestionar la experiencia del empleado.

P.- ¿Hay que venir motivado de casa?

N.M.- Personalmente no estoy de acuerdo con eso. Bueno, en parte sí y en parte no. Entiendo al que dice que la empresa no se tiene que ocupar de eso. No puedo estar motivando a los trabajadores para que vengan contentos a trabajar como si fueran niños pequeños. Pero sí es verdad que una persona puede venir contenta a trabajar y, por lo que suceda en un contexto laboral determinado, desmotivarse. Entonces el problema es de la organización. Creo que muchas veces a las empresas se nos olvida que la manera en la que los trabajadores afrontan el día a día también depende de cómo nosotros estemos creando las condiciones para que eso suceda. Si tengo en cuenta a las personas, les doy un valor y les reconozco ese valor estoy creando ese escenario en el que la persona se va a sentir motivada. Creo que la empresa no se puede olvidar de que también tiene que trabajar la motivación. No es una cuestión de uno u otro, es cosa de los dos.

>

- En el eje comportamental tendríamos de nuevo un continuo con dos polos. En un polo estarían las personas con una actitud de “logro-determinación” o proactiva, donde el trabajador se muestra creativo, busca nuevas metas, intenta ir más allá de su trabajo dado y con un estilo atribucional interno, que ante las adversidades tiende a recuperarse y crecer. Y en el otro polo, estarían aquellas personas que tienen una actitud de “obligación-avoidancia” o conservadora, donde el trabajador se ciñe a los objetivos demandados, tiene un estilo atribucional externo y no busca nuevos retos, entre otras características.

Ahora bien, ambos instrumentos de medidas son escalas en las que la persona debe evaluar el grado de acuerdo, la importancia que le otorga o la medida en la que se siente reflejado en una serie de afirmaciones. Sin embargo, los estudios muestran que lo que las personas informan sobre sus actitudes no suele corresponderse con su verdadera actitud. Sino que no es hasta que la persona se encuentra delante del objeto de actitud, y tiene que actuar, donde se puede conocer las actitudes reales (Torres & Díaz, 2012). Por este motivo, la nueva herramienta de evaluación que se presenta posiciona al trabajador frente a distintos escenarios laborales ante los que tiene que dar una respuesta de cómo actuaría en dicha situación. Gracias al componente cognitivo de la actitud esto es posible, ya que podemos imaginar en nuestra mente una realidad que va más allá de una experiencia particular y pensar cómo actuaríamos ante ella (Torres & Díaz, 2012).

OBJETIVOS Y RESULTADO

El modelo planteado teóricamente y las situaciones diseñadas para evaluarlo se contrastaron con la realidad laboral. Para ello se llevaron a cabo 2 *focus group* donde participaron 9 directores de Recursos Humanos. El objetivo era triple. En primer lugar, se quería evaluar el ajuste de las situaciones planteadas con la definición de las dimensiones. En segundo lugar, se quería conocer el grado de deseabilidad social de las situaciones dadas. Y, en tercer lugar, la relevancia y pertinencia de las dimensiones planteadas en la actitud laboral.

En relación al primer y segundo objetivo, los resultados de los *focus group* permitieron seleccionar aquellas situaciones que mejor operativizaban la actitud y las que presentaban menor grado de deseabilidad social. En relación al tercer objetivo, los resultados muestran que la actitud laboral, además de contemplar las dimensiones planteadas, viene también definida por el optimismo de una persona. Este resultado es coherente con los últimos estudios que mues-

tran que la decisión de una organización sobre contratar o no a un trabajador, en parte, está determinada no solo por su actitud laboral sino también por el optimismo del trabajador (Mohanty, 2017). Por ese motivo, es necesario atender también al optimismo.

El optimismo es entendido como “la esperanza de que algo bueno va a suceder en el futuro” (Coelho, Vilar, Hanel, Monteiro, Ribeiro & Gouveia, 2018, pag. 245). Es un constructo que ha sido ampliamente relacionado con numerosas variables y, en concreto, en el ámbito laboral, se ha encontrado que cuando hay resultados negativos las personas con creencias pesimistas tienden a empeorar en su trabajo, mientras que las optimistas siguen obteniendo los mismo resultados (Avia & Vázquez, 2011). Otras investigaciones encuentran que las personas optimistas suelen reportar menos síntomas físicos en contraste con las pesimistas (Martínez, Reyes, García & Gonzales, 2006), lo cual suele explicarse porque las estrategias de afrontamiento que utilizan unos y otros suelen variar (Chico, 2002). Otros estudios mostraron que el optimismo puede afectar a la satisfacción laboral, la felicidad y el desempeño (Luthans, Avolio, Norman & Avey, 2006; Youssef & Luthans, 2007).

Para comprobar a qué hacía referencia el constructo de optimismo laboral a nivel práctico, se procedió a realizar una entrevista abierta a técnicos de Recursos Humanos. En dicha entrevista se preguntaba sobre qué se entendía por optimismo laboral, qué comportamiento se consideran importantes para que una persona sea considerada optimista en su trabajo, qué comportamientos realizaría una persona que no es considerada optimista en su trabajo y para qué serviría evaluar el optimismo laboral.

Además, se les pidió que ponderasen una serie de variables en base a la importancia que tienen para que una persona sea considerada optimista en su trabajo. Entre las variables se encuentran la resistencia a la frustración, la seguridad en uno mismo, el deseo de control, el autoliderazgo, el aprendizaje del fracaso, el sentido del trabajo, la resiliencia, la constancia y la esperanza.

Una vez analizados los resultados obtenidos en las entrevistas, se pudo operativizar el optimismo laboral, diferenciándolo en tres tipologías. El optimista utópico, el optimista realista y el pesimista. Por este motivo, en la herramienta de evaluación se decide incluir además de las dimensiones planteadas con anterioridad (compromiso extrínseco vs. intrínseco y proactiva vs. conservadora), una tercera dimensión que hace referencia al optimismo laboral.¹ ■

¹ bibliográficas en la versión web de www.capitalhumano.es