

La personalidad y los valores

El temor al fracaso me impulsa. Es una gran motivación para mí.

—Dennis Manning, CEO de Guardian Life Insurance Co.

4

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1 Definir *personalidad*, describir cómo se mide y explicar los factores que determinan la personalidad de un individuo.

2 Describir el Indicador de tipos de estructura de personalidad de Myers-Briggs y evaluar sus fortalezas y debilidades.

3 Identificar las características clave en el modelo de la personalidad de los Cinco Grandes.

4 Explicar la manera en que los Cinco Grandes predicen el comportamiento en el trabajo.

5 Identificar otras características de personalidad de importancia para el CO.

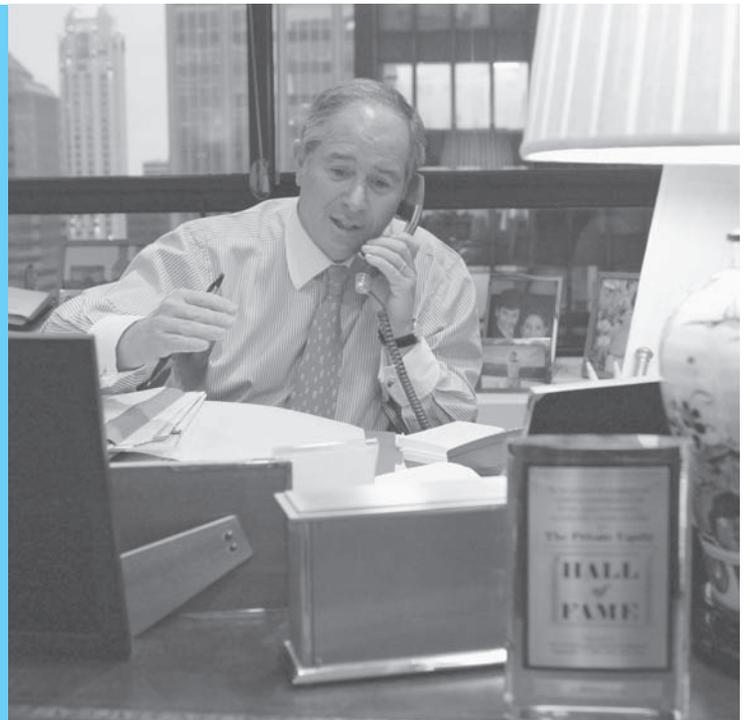
6 Definir *valores*, explicar su importancia y comparar los valores terminales e instrumentales.

7 Comparar las diferencias generacionales en cuanto a valores e identificar los valores dominantes en la fuerza laboral actual.

8 Identificar las cinco dimensiones de valores de Hofstede de la cultura nacional.

● John Ruskin escribió que la principal prueba de un hombre verdaderamente grande es su humildad. Esto no se le podría decir a Stephen Schwarzman, director ejecutivo de Blackstone Group. Schwarzman dice que su misión en la vida es “infligir dolor” y “destruir” a sus rivales. “Quiero guerra”, dijo a *Wall Street Journal*, “no una serie de escaramuzas”. También quiere ganar en su negocio. En 20 años, ha hecho de Blackstone uno de los grupos de inversión más rentables —y temidos— de Wall Street, con activos cercanos a los \$100 mil millones. Blackstone pasó a cotizar en la bolsa hace poco,

El hombre de los siete mil millones de dólares



Fuente: Fred R. Conrad/The New York Times

y Schwarzman ganó la cuantiosa suma de \$7.75 mil millones. Su éxito como banquero de inversión es legendario, al grado que en 2007 la revista *Fortune* lo nombró “Rey de Wall Street”. David Rubenstein, cofundador de la empresa rival Carlyle Group, dijo a Schwarzman: “Deseo que te jubiles para que no compitas contra nosotros”.

Schwarzman, con estatura de 1.75 metros, no sólo es combativo, también disfruta con la atención que produce su éxito. Al cumplir 60 años de edad, su fiesta fue todo menos modesta. Estuvo amenizada por el comediante Martin Short. Actuó Rod Stewart. Marvin Hamlisch montó un número de *A Chorus Line*. La cantante Paty LaBelle dirigió al coro de la Iglesia Bautista Abisinia en un himno a Schwarzman. ¿Quién preparó este evento? Schwarzman

mismo. Cuando los ejecutivos de Blackstone le preparaban un tributo en un video que se proyectaría al final del evento, Schwarzman intervino para evitar cualquier agresión o chiste a sus expensas.

Como se puede imaginar, no es fácil trabajar con una persona como Schwarzman. Una vez, cuando tomaba el sol en su propiedad de más de 1000 metros cuadrados en Palm Beach, Florida, se quejó de que un empleado no usaba los zapatos negros del uniforme. En otra ocasión despidió a un ejecutivo de Blackstone por el sonido que hacía su nariz al respirar.

La imagen de un líder de negocios que es enormemente exitoso, demandante y, sí, glamoroso, no atemoriza a Schwarzman. “No se da una fiesta para 500 personas ni se compran propiedades impresionantes en Palm Beach o en Park Avenue si no busca notoriedad”, dice un ejecutivo de mucha antigüedad en Wall Street.

Independientemente de lo que se piense sobre este personaje y de lo que un compañero de Harvard califica como deseo de “destacar entre la multitud”, no se puede negar que Schwarzman ha tenido un enorme éxito. Incluso tal vez hasta le interese trabajar para él. Si así fuera, tenga cuidado en cómo respira.¹ ■

Nuestra personalidad da forma a nuestro comportamiento. Por ello, si queremos entender mejor el comportamiento de alguien en la organización, ayudará que sepamos algo sobre su personalidad. En la primera mitad de este capítulo se revisan las investigaciones acerca de la personalidad y su relación con el comportamiento. En la segunda mitad se estudia la manera en que los valores dan forma a muchos de nuestros comportamientos relacionados con el trabajo.

Uno de los rasgos de la personalidad que estudiaremos es el narcisismo. Igual que muchos otros CEOs y celebridades, Stephen Schwarzman podría describirse como relativamente narcisista. Consulte la Self-Assessment Library para ver cuál es la calificación de usted en cuanto a narcisismo (recuerde: sea honesto).

Self Assessment Library

¿SOY NARCISISTA?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación IV.A.1 (*Am I a Narcissist?*) y responda las preguntas siguientes:

1. ¿Qué calificación obtuvo? ¿Le sorprende su calificación? ¿Por qué?
2. ¿En cuál faceta del narcisismo obtuvo la calificación más alta? ¿En cuál la más baja?
3. ¿Piensa que esta medida es exacta? ¿Por qué?

Personalidad

1 Definir personalidad, describir cómo se mide y explicar los factores que determinan la personalidad de un individuo.

¿Por qué ciertas personas son silenciosas y pasivas en tanto otras son ruidosas y agresivas? ¿Ciertos tipos de personalidad están mejor adaptados para ciertas clases de trabajo? Para responder estas preguntas es necesario abordar una más fundamental: ¿qué es la personalidad?

¿Qué es la personalidad?

Cuando hablamos de personalidad no queremos decir que una persona tiene encanto, actitud positiva ante la vida, un rostro que sonrío o es finalista en el concurso de Señorita Estados Unidos de este año en su fase de “la más feliz y amigable”. Cuando los psicólogos hablan de personalidad, se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. En lugar de consistir en ciertas porciones del individuo, la personalidad constituye un todo que es más que la suma de las partes.

Definición de personalidad La definición que se utiliza con más frecuencia para la *personalidad* la dio Gordon Allport hace casi 70 años. Dijo que la personalidad era “la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno”.² Para nuestros fines, se debe pensar que la **personalidad** es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es frecuente que se describa en términos de las características mensurables que externa una persona.

Medición de la personalidad La razón más importante por la que los gerentes necesitan conocer la manera de medir la personalidad es que las investigaciones han descubierto que las pruebas de personalidad son útiles para tomar decisiones de contratación. Las calificaciones que se obtienen en las pruebas de personalidad ayudan a los gerentes a pronosticar quién es el más indicado para realizar cierto trabajo.³ Y algunos directivos desean conocer los resultados de las personas en las pruebas de personalidad para comprender mejor y administrar con más eficacia a quienes trabajan para ellos. El medio más común desde hace mucho para medir la personalidad son los cuestionarios que responde la persona en estudio, en los que los individuos se autoevalúan al calificar una serie de factores como: “Me preocupó mucho por el futuro”. Aunque los cuestionarios autoaplicados funcionan bien si están contruidos de manera apropiada, una de sus debilidades es que quien los responde puede mentir o tratar de impresionar a la administración, es decir, la persona podría “resolver bien” la prueba a fin de dar una buena impresión. Esto es preocupante en especial cuando el cuestionario es la base para asignar un empleo. Otro problema es la exactitud. En otras palabras, un candidato perfectamente bueno podría haber estado de mal humor cuando respondía el cuestionario.

Los cuestionarios calificados por un observador proporcionan una evaluación independiente de la personalidad. En vez de que la responda el sujeto en estudio, lo hace un colega u otro observador (en ocasiones con el conocimiento de la persona y a veces sin éste). Aun cuando los resultados de los cuestionarios autocalificados y los de aquellos que califica un observador están muy correlacionados, las investigaciones sugieren que estos últimos pronostican mejor el éxito en el trabajo.⁴ Sin embargo, cada uno dice algo único sobre el comportamiento de un individuo en el lugar de trabajo.

Determinantes de la personalidad Los primeros debates de las investigaciones sobre la personalidad se centraban en si la personalidad de un individuo era resultado de la herencia o del ambiente, ¿estaba predeterminada desde el nacimiento o era el resultado de la interacción de la persona con su ambiente? Está claro que no hay una respuesta sencilla del tipo blanco o negro. Parece que la personalidad es el resultado de factores tanto hereditarios como ambientales. Sin embargo, tal vez sorprenda saber que las investigaciones acerca del desarrollo de la personalidad tienden a apoyar más la importancia de la herencia que del ambiente.

Herencia La *herencia* se refiere a aquellos factores que quedan determinados en el momento de la concepción. Las características que por lo general se considera

personalidad Suma total de formas en que reacciona un individuo e interactúa con otros.

herencia factores que quedan determinados en el momento de la concepción, conformación inherentemente biológica, fisiológica y psicológica.

El estudio de gemelos idénticos criados por separado concluyó que la herencia juega un rol importante en la determinación de la personalidad. En la fotografía aparece la Dra. Nancy Segal, codirectora del proyecto de investigación de la University of Minnesota, junto con una pareja de gemelos separados al nacer, criados en ambientes familiares distintos y reunidos después de 31 años. Segal y su equipo de investigadores descubrieron que las parejas de gemelos estudiados compartían más características de personalidad que los hermanos criados en la misma familia.



están influidas totalmente o en gran parte por los padres, es decir, por la constitución biológica, fisiológica y psicológica de ellos, son las siguientes: estatura, rasgos faciales, género, temperamento, complexión y reflejos musculares, nivel de energía y ritmos biológicos. El enfoque de la herencia plantea que la explicación definitiva de la personalidad de un individuo es la estructura molecular de los genes, que se localiza en los cromosomas.

Los estudios de niños pequeños apoyan el planteamiento del poder de la herencia.⁵ Las evidencias demuestran que los rasgos como la timidez, el miedo y la agresión provienen de las características genéticas heredadas. Este descubrimiento sugiere que ciertos rasgos de la personalidad están contruidos en el mismo código genético que influye en factores como la estatura y el color del cabello.

Investigadores de muchos países han estudiado a miles de parejas de gemelos idénticos que fueron separados al nacer y se criaron alejados uno del otro.⁶ Si la herencia tuviera poco o nada que ver con la determinación de la personalidad, se esperaría que hubiera pocas semejanzas entre los gemelos separados. Sin embargo, los investigadores descubrieron que había mucho en común. Para casi cada rasgo del comportamiento se vio que una gran parte de la variación entre ellos se asociaba con factores genéticos. Por ejemplo, unos gemelos que habían estado separados durante 39 años y crecido a 70 kilómetros uno del otro, manejaban un automóvil del mismo modelo y color, fumaban un cigarrillo tras otro de la misma marca, tenían perros con el mismo nombre y a menudo pasaban sus vacaciones en un radio de tres cuerdas en un club de playa que estaba a 2,400 kilómetros de distancia. Los investigadores descubrieron que la genética interviene en alrededor del 50 por ciento de las diferencias de personalidad, y en más del 30 por ciento de la variación de los intereses ocupacionales y recreativos.

Es interesante que los estudios de gemelos sugieran que el ambiente de los padres no contribuye mucho al desarrollo de nuestra personalidad. En otras palabras, las personalidades de los gemelos idénticos que crecieron en lugares diferentes se parecen más entre sí que las de los hermanos con los que se criaron. Es irónico que la aportación más importante que nuestros padres hacen a nuestras personalidades sea darnos sus genes.

Lo anterior no sugiere que la personalidad no cambie nunca, pues lo hace con el paso del tiempo. La mayor parte de estudios al respecto sugieren que si bien ciertos aspectos de nuestras personalidades se modifican con el tiempo, la jerarquía no

Figura 4-1



Fuente: PEANUTS. Reimpresión con permiso de United Features Syndicate, Inc.

cambia mucho. Por ejemplo, la calificación de las personas en cuanto a carácter responsable tiende a aumentar con el tiempo. Sin embargo, existen grandes diferencias individuales a ese respecto, y a pesar del hecho de que la mayoría de nosotros se hace más responsable, la gente tiende a cambiar más o menos en la misma cantidad, de modo que la clasificación general permanece aproximadamente igual.⁷ Una analogía con la inteligencia aclarará lo anterior. Los niños se hacen más inteligentes conforme crecen, por lo que casi todos somos más inteligentes a los 20 años que a los 10. Pero si Madison es más inteligente que Blake cuando ambos tienen 10 años, es probable que también lo sea cuando tengan 20. Lo mismo ocurre con la personalidad: Si hoy usted es más responsable que su hermano, lo más seguro es que lo sea en 20 años, aun cuando ambos se harán más responsables con el tiempo.

Los primeros estudios relativos a la estructura de la personalidad fueron intentos de identificar y denotar caracteres duraderos que describieran el comportamiento de un individuo. Los caracteres más comunes son: temeroso, agresivo, sumiso, perezoso, ambicioso, leal y tímido. Estos caracteres, cuando aparecen en varias situaciones se denominan **rasgos de la personalidad**.⁸ Entre más consistentes sean los caracteres y ocurran con mayor frecuencia en situaciones distintas, más importante es el rasgo que describe al individuo.

Hubo algunos esfuerzos tempranos por identificar los rasgos principales que gobernaban el comportamiento.⁹ Sin embargo, en su mayor parte dieron como resultado listas largas de rasgos que era difícil generalizar y prestaban poca orientación práctica a quienes tomaban decisiones organizacionales. Dos excepciones son el Indicador de tipos de Myers-Briggs y el Modelo de los Cinco Grandes. Durante los últimos 20 años, estos dos enfoques se han vuelto las estructuras dominantes en la identificación y clasificación de los rasgos.

El Indicador de tipos de Myers-Briggs

2 Describir el Indicador de tipos de estructura de personalidad de Myers-Briggs y evaluar sus fortalezas y debilidades.

El **Indicador de tipos de Myers-Briggs (ITMB)** es el instrumento de evaluación de la personalidad que se utiliza más ampliamente en el mundo.¹⁰ Es una prueba de personalidad con 100 preguntas acerca de lo que sienten las personas o la forma en que actúan en situaciones particulares. Con base en las respuestas que dan los individuos a prueba, se clasifican como extrovertidos o introvertidos (E o I), sensibles o intuitivos (S o N),

rasgos de la personalidad

Características duraderas que describen el comportamiento de un individuo.

Indicador de tipos de Myers-Briggs

(ITMB®) Prueba de personalidad que evalúa cuatro características y clasifica a las personas en tipos de personalidad que van del 1 al 16.



Indra Nooyi, CEO y directora de PepsiCo, tiene altas calificaciones en todas las dimensiones de personalidad del modelo de los Cinco Grandes. Se caracteriza por ser sociable, adaptable, meticulosa, con estabilidad emocional y abierta a las experiencias. Estos rasgos de personalidad han contribuido al alto desempeño en su trabajo y al éxito en su carrera en PepsiCo; entró a la compañía en 1994 como vicepresidente senior de estrategia y desarrollo, y fue ascendida a presidenta y directora financiera antes de ocupar el puesto más alto de la organización.

pensadores o sentimentales (T o F) y enjuiciadores o perceptivos (J o P). Estos términos se definen como sigue:

- *Extrovertidos* versus *introversos*. Los individuos extrovertidos son expresivos, sociables y asertivos. Los introvertidos son silenciosos y tímidos.
- *Sensibles* versus *intuitivos*. Los de tipo sensible son prácticos y prefieren la rutina y el orden. Se centran en los detalles. Los intuitivos se basan en procesos inconscientes y ven el “panorama general”.
- *Pensadores* versus *sentimentales*. Los pensadores utilizan la razón y la lógica para enfrentarse a los problemas. Los de tipo sentimental se basan en sus valores y emociones personales.
- *Enjuiciadores* versus *perceptivos*. Los enjuiciadores quieren tener el control y prefieren que el mundo esté ordenado y estructurado. Los de tipo perceptivo son flexibles y espontáneos.

Estas clasificaciones se combinan después en 16 tipos de personalidad. Para ilustrarlo se usarán varios ejemplos. Los INTJ son visionarios. Por lo general tienen mentes originales y se guían mucho por sus ideas y propósitos propios. Se caracterizan por ser escépticos, críticos, independientes, determinados y, con frecuencia, tenaces. Los ESTJ son organizadores. Son realistas, lógicos, analíticos, decididos y tienen talento natural para los negocios o la mecánica. Les gusta organizar y dirigir las actividades. El tipo ENTP es conceptualizador. Él o ella son innovadores, individualistas, versátiles y se ven atraídos por las ideas empresariales. Estas personas tienden a tener muchos recursos para resolver problemas difíciles pero rechazan las tareas rutinarias. En un libro en el que se hace el perfil de 13 hombres de negocios contemporáneos que crearon empresas muy exitosas como Apple Computer, FedEx, Honda Motors, Microsoft y Sony, se menciona que los 13 eran pensadores intuitivos (NT).¹¹ Este resultado tiene importancia particular porque los pensadores intuitivos representan sólo el 5 por ciento de la población.

Como ya se dijo, el ITMB se utiliza mucho en la práctica en organizaciones que incluyen a Apple Computer, AT&T, Citigroup, GE, 3M Co., además muchos hospitales, instituciones educativas e incluso las Fuerzas Armadas de Estados Unidos. A pesar de su popularidad, hay evidencias mezcladas acerca de si el ITMB es una medida válida de la personalidad; la mayoría de ellas sugiere que no lo es.¹² Uno de los problemas con el ITMB es que fuerza a que una persona quede clasificada en uno u otro tipo: es decir, o se es introvertido o extrovertido. No hay términos medios, aunque la gente puede ser hasta cierto punto tanto extrovertida como introvertida. Lo mejor que podemos decir es que es una herramienta valiosa para aumentar el autoconocimiento y obtener una guía para la carrera. Sin embargo, como sus resultados tienden a no relacionarse con el desempeño en el trabajo, tal vez no deba utilizarse como prueba de selección para elegir entre candidatos a un puesto.

El modelo de los Cinco Grandes

Quizá no haya evidencias que apoyen al ITMB, pero no puede decirse lo mismo del modelo de cinco factores de la personalidad comúnmente llamado **modelo de los Cinco Grandes**. En los últimos años se ha acumulado un conjunto impresionante de resultados de investigaciones que sugieren la existencia de cinco dimensiones básicas que subyacen a todas las demás y agrupan a la mayor parte de la variación de la personalidad humana.¹³ Los Cinco Grandes factores son los siguientes:

- **Extroversión.** Esta dimensión captura el nivel de confort con las relaciones que se tiene. Los extrovertidos tienden a ser gregarios, asertivos y sociables. Los introvertidos, a ser reservados, tímidos y callados.
- **Adaptabilidad.** Esta dimensión se refiere a la propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otros. Las personas muy adaptables son cooperativas, cálidas y confiables. La gente con baja calificación en adaptabilidad es fría, inconforme y antagonista.
- **Meticulosidad.** Esta dimensión es una medida de la confiabilidad. Una persona muy meticulosa es responsable, organizada, confiable y persistente. Aquellos

3 Identificar las características clave en el modelo de la personalidad de los Cinco Grandes.

con baja calificación en esta dimensión se distraen con facilidad, son desorganizados y poco confiables.

- **Estabilidad emocional** (es frecuente que se denote por su inversa, la neurosis). Esta dimensión describe la aptitud de una persona para manejar la tensión. Las personas con calificaciones muy negativas tienden a ser nerviosas, ansiosas, depresivas e inseguras.
- **Apertura a las experiencias.** La dimensión final aborda el rango y la fascinación de alguien con lo nuevo. La gente abierta en extremo es creativa, curiosa y con sensibilidad artística. Aquellos en el otro extremo de esta categoría son convencionales y se sienten cómodos con lo que les resulta familiar.

¿Cómo pronostican el comportamiento en el trabajo los Cinco Grandes rasgos?

Las investigaciones sobre los Cinco Grandes también han hallado relaciones entre esas dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo.¹⁴ Como dijeron los autores de la revisión más citada: “La preponderancia de las evidencias muestra que los individuos de los que se puede depender son confiables, cuidadosos, meticulosos, capaces de planear, organizados, trabajadores, persistentes y orientados al logro, tienden a tener mejor desempeño en la mayoría o todas las ocupaciones”.¹⁵ Además, los empleados que obtienen calificaciones altas en meticulosidad desarrollan niveles altos de conocimiento de su trabajo, tal vez porque la gente muy meticulosa dedica mucho esfuerzo a su trabajo. Entonces, los niveles elevados de conocimiento del trabajo contribuyen a que haya buen desempeño en el trabajo.¹⁶

Aunque la meticulosidad es la característica que se relaciona con más consistencia con el desempeño en el trabajo, las otras se relacionan con aspectos de éste en ciertas situaciones. Los Cinco Grandes rasgos tienen también otras implicaciones para el trabajo y la vida. Veamos cuáles son, una a una. La figura 4-2 resume este análisis.

Los individuos que obtienen calificaciones altas en estabilidad emocional son más felices que los que tienen calificaciones bajas. De los Cinco Grandes, la estabilidad emocional es la que se relaciona con mayor intensidad con la satisfacción en la vida, en el trabajo y con niveles bajos de tensión. Es probable que esto ocurra debido a que dichas personas son más positivas y optimistas en su forma de pensar y experimentan menos emociones negativas. Las personas con poca estabilidad emocional son hipervigilantes (buscan los problemas o las señales de peligro inminente), y las altas calificaciones en estabilidad emocional se asocian con menos problemas de salud. Algo bueno para la estabilidad emocional baja: cuando están de mal humor, dichas personas toman decisiones más rápidas y mejores que las que tienen buena estabilidad emocional.¹⁷

En comparación con los introvertidos, las personas extrovertidas tienden a ser más felices en sus trabajos y en sus vidas en general. Experimentan emociones más positivas que los introvertidos y expresan sus sentimientos con más libertad. También tienden a desempeñarse mejor en trabajos que requieren interacción significativa con otras personas, quizá debido a que tienen más aptitudes sociales, es usual que tengan más amigos y dediquen más tiempo a las situaciones sociales que quienes son introvertidos. Por último, la extroversión predice relativamente bien el surgimiento del liderazgo en los grupos; los extrovertidos son más dominantes en



Explicar la manera en que los Cinco Grandes predicen el comportamiento en el trabajo.

modelo de los Cinco Grandes *Modelo de personalidad que abarca cinco dimensiones básicas.*

extroversión *Dimensión de la personalidad que describe a alguien sociable, gregario y asertivo.*

adaptabilidad *Dimensión de la personalidad que describe a alguien de buen talante, cooperativo y confiado.*

meticulosidad *Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es responsable, confiable, persistente y organizado.*

estabilidad emocional *Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien como tranquilo, con confianza en sí mismo, seguro (positivo) versus nervioso, deprimido e inseguro (negativo).*

apertura a las experiencias *Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien en términos de su capacidad de imaginación, sensibilidad y curiosidad.*

Figura 4-2 Modelo de la influencia de los Cinco Grandes en los criterios del CO



*En trabajos que requieren mucha formación de equipos o interacciones interpersonales frecuentes.

lo social, “se hacen cargo” de las personas y por lo general son más asertivos que los introvertidos.¹⁸ Pero también parecen ser más impulsivos, como lo pone en evidencia el hecho de que es más probable que los individuos extrovertidos falten al trabajo y tengan comportamientos arriesgados como el sexo sin protección, beber y otras acciones impulsivas o en busca de emociones.¹⁹

Los individuos con calificación elevada en apertura a las experiencias son más creativos en ciencias y artes que los que tienen baja calificación. Como la creatividad es importante para el liderazgo, es más probable que las personas abiertas sean líderes eficaces. Asimismo, los individuos abiertos se sienten más cómodos con la ambigüedad y el cambio que otros con menor calificación en dicha característica. Como resultado, las personas abiertas se desempeñan mejor ante el cambio organizacional y son más adaptables en contextos cambiantes.²⁰

Quizá espere que la gente adaptable sea más feliz que la apática, y lo es; pero sólo muy poco más. Cuando las personas buscan compañeros de romance, amigos o miembros de equipos organizacionales, los individuos adaptables por lo general son su primera elección. Así, los individuos adaptables son más aceptados que los desagradables, lo que explica por qué tienden a desempeñarse mejor en trabajos orientados a lo interpersonal como el servicio a clientes. Las personas adaptables también son más cumplidas y respetuosas de las reglas. Los niños adaptables se desenvuelven mejor en la escuela y como adultos es menos probable que consuman drogas o beban en exceso.²¹ Así, es poco probable que los individuos adaptables caigan en un comportamiento organizacional desviado. Una desventaja de la adaptabilidad es que se asocia con menores niveles de éxito en la carrera (en especial con los ingresos). Esto quizá se deba a que las personas adaptables son malas negociadoras; están tan preocupadas por agradar a otros que con frecuencia no negocian tanto para sí mismas como lo hacen las demás.²²

Es interesante que los individuos meticulosos vivan más debido a que tienden a cuidarse mejor (comen mejor y se ejercitan más) y adoptan menos comportamientos de riesgo (fumar, beber, consumir drogas, tener relaciones sexuales de riesgo o conducir en forma arriesgada).²³ No obstante, la meticulosidad tiene sus lados negativos. Parece que las personas meticulosas, tal vez debido a que son muy organizadas y estructuradas, no se adaptan bien a contextos cambiantes. La gente meticulosa por lo general está orientada al desempeño. Tienen más problemas que los individuos menos meticulosos para aprender aptitudes complejas con rapidez, debido a que se centran en hacerlo bien en lugar de sólo aprender. Por último, la gente meticulosa con frecuencia es menos creativa, en especial en cuestiones artísticas.²⁴

Atributos principales de la personalidad que influyen en el CO

5 Identificar otras características de personalidad de importancia para el CO

Aunque está demostrado que los Cinco Grandes son muy relevantes para el CO, no agotan el rango de características que se usan para describir la personalidad de alguien. Ahora estudiaremos otros atributos específicos de la personalidad que se sabe son índices poderosos de pronóstico del comportamiento en las organizaciones. El primer atributo es la autoestima. Los otros son el maquiavelismo, narcisismo, automonitoreo, propensión a la toma de riesgos y las personalidades de Tipo A y proactivas.

Autoestima Las personas difieren en el grado en el que gustan o no de sí mismas y de si se consideran capaces y eficaces. Esta visión de sí es el concepto de la **autoestima**, las personas que la tienen positiva se agradan a sí mismas, se perciben eficaces y con el control de su entorno. Aquellos con autoestima negativa tienden a no agrardarse, dudan de sus capacidades y se ven como carentes de poder ante su entorno.²⁵ En el capítulo 3 se vio que la autoestima se relaciona con la satisfacción en el trabajo, porque las personas con autoestima positiva buscan más retos en su empleo y en realidad obtienen los más complejos.

Pero, ¿qué pasa con el desempeño en el trabajo? Las personas con autoestima positiva se desempeñan mejor porque se fijan metas más ambiciosas, se comprometen más con éstas y son más persistentes para alcanzarlas. Por ejemplo, un estudio con agentes de seguros de vida reveló que la autoestima era índice de pronósticos críticos de su desempeño. En las ventas de seguros, el 90 por ciento de llamadas concluye con un rechazo, por lo que alguien tiene que creer en sí mismo para persistir. En realidad, este estudio mostró que la mayoría de los vendedores exitosos tiene autoestima positiva.²⁶

Quizá usted se pregunte si alguien puede llegar a ser *demasiado* positivo. En otras palabras, ¿qué sucede cuando alguien piensa que es capaz pero en realidad es incompetente? Se conocen con certeza muchas situaciones en las que un punto de vista inflado de sí mismo está equivocado. Por ejemplo, un estudio de la revista *Fortune* sobre 500 CEOs mostró que muchos de ellos tienen exceso de confianza y la infalibilidad que perciben en sí mismos con frecuencia ocasiona que tomen malas decisiones.²⁷ Teddy Forstmann, director del gigante de marketing deportivo IMG, dice de sí mismo: “Dios me dio un cerebro inusual. No puedo negarlo. Tengo un talento de origen divino para ver el potencial”.²⁸ Se podría decir que la gente como Forstmann tiene exceso de confianza, pero con demasiada frecuencia los seres humanos nos percibimos como deficientes y por ello somos menos felices y eficaces de lo que podríamos. Por ejemplo, si decidimos que no podemos hacer algo ni siquiera lo intentaremos, y no realizarlo sólo refuerza las dudas en nosotros mismos.

autoestima Grado en que los individuos se agradan o desagradan a sí mismos, sea que se vean como capaces y efectivos, y sientan que tienen o no el control de su entorno.



Una autoestima positiva ayuda a la Secretaria de Estado de Estados Unidos, Condoleezza Rice, a vencer los retos enormes y complejos de su trabajo. Confiable, hábil en la diplomacia y con una ética implacable, Rice asume los retos de su trabajo como una oportunidad para desarrollar la política exterior de su país y adoptar un rol de liderazgo global en la diseminación de la democracia y la construcción de un clima de paz internacional. Rice persigue estas metas al fomentar las relaciones con los líderes de 191 países, como Alexander Downer, Ministro de Relaciones Exteriores de Australia, quien aparece en la fotografía junto con Rice.

Maquiavelismo Kuzi es un gerente joven en un banco de Taiwán. Ha tenido tres ascensos en los últimos cuatro años. Kuzi no se disculpa por las tácticas agresivas que utiliza para impulsar su carrera. “Estoy preparado para hacer lo que sea para avanzar”, afirma. Kuzi se denominaría con propiedad *maquiavélico*. Shawna fue la líder en desempeño en ventas de su compañía con sede en St. Louis. Es asertiva, persuasiva y eficaz para manipular a los clientes para que compren su línea de productos. Muchos de sus colegas, su jefe inclusive, también consideran que Shawna es maquiavélica.

La característica de la personalidad que llamamos **maquiavelismo** (Maq) recibe su nombre por Nicolás Maquiavelo, quien en el siglo dieciséis escribió sobre la obtención y uso del poder. Un individuo con mucho maquiavelismo es pragmático, mantiene distancia emocional y cree que el fin justifica los medios. “Si funciona, úsalo”, es un lema consistente con un punto de vista maquiavélico. Hay un número considerable de investigaciones realizadas para buscar una relación entre las personalidades con mucho y poco maquiavelismo con los resultados del comportamiento.²⁹ Las personas más maquiavélicas manipulan más, ganan más, se persuaden menos y persuaden a otros más, que quienes son menos maquiavélicas.³⁰ Pero estos resultados de los maquiavélicos se ven moderados por factores situacionales. Se ha descubierto que los más maquiavélicos prosperan cuando: (1) interactúan cara a cara con otros en vez de hacerlo en forma indirecta; (2) la situación tiene un mínimo de reglas y regulaciones, lo que deja lugar para la improvisación; y (3) las personas poco maquiavélicas se distraen porque se involucran emocionalmente con detalles que no son relevantes para el triunfo.³¹

Entonces, el que los maquiavélicos se consideren buenos empleados depende del tipo de trabajo. En trabajos que requieren capacidad de negociación (como las situaciones laborales) o que ofrecen recompensas sustanciales si se gana (como en las ventas por comisión), los individuos maquiavélicos serán productivos. Pero si el fin no justifica los medios, si existen estándares de comportamiento absolutos, o si los tres factores situacionales mencionados en el párrafo anterior no son manifiestos, la capacidad de predecir un desempeño alto de los maquiavélicos se verá cuestionada seriamente.

Narcisismo A Han le gusta ser el centro de atención. Le gusta verse durante mucho tiempo en el espejo. Tiene sueños extravagantes y parece considerarse una persona con muchos talentos. Han es narcisista. El término proviene del mito griego de Narciso, un hombre tan vano y orgulloso que se enamoró de su imagen reflejada en un estanque. En la psicología, el **narcisismo** describe a la persona que tiene un sentido grandioso de su propia importancia, reclama una admiración excesiva, se siente con derecho a todo y es arrogante. Un ejemplo de personalidad narcisista sería Linda Wachner, antigua CEO de Warnaco. El diseñador Calvin Klein demandó a Warnaco por violar un acuerdo de licencias. Describió a Wachner como alguien que tenía un “estilo directivo vulgar y falto de profesionalismo”. Aunque al final Klein y Wachner negociaron, ésta fue despedida después de que las acciones de su empresa perdieron 87 por ciento en un año, hasta llegar a \$1.30 por acción. Después de su despido, Wachner demandó a Warnaco por 25 millones de dólares como indemnización, y afirmó confiada: “soy una visionaria, y lo sé”.³²

Un estudio reveló que aun cuando los narcisistas pensaban que eran *mejores* líderes que sus colegas, sus supervisores en realidad los catalogaban como *peores*. Por ejemplo, un ejecutivo de Oracle describió al CEO de la empresa, Larry Ellison del modo siguiente: “la diferencia entre Dios y Larry es que Dios no piensa que es Larry”.³³ Como es frecuente que los narcisistas quieran lograr la admiración de los demás y recibir la confirmación de su superioridad, tienden a “hablar en voz baja” a aquellos que los amenazan, tratan a otros como si fueran inferiores. Los narcisistas también tienden a ser egoístas y explotadores, y con frecuencia actúan como si los demás existieran únicamente para su beneficio.³⁴ Los estudios indican que los narcisistas son calificados por sus jefes como menos eficaces en sus trabajos, en particular cuando se trata de ayudar a otras personas.³⁵

Automonitoreo Joyce McIntyre siempre está en problemas en el trabajo. Aunque es competente, trabajadora y productiva, tiende a obtener calificaciones no mejores

Donald Trump, desarrollador inmobiliario de Nueva York, está dispuesto a tentar a la fortuna. Su personalidad propensa al riesgo le permite aprovechar situaciones que otros encontrarían peligrosas y llenas de tensión. Sin amilanarse por tropiezos financieros, Trump siguió aumentando su fortuna con el desarrollo de nuevos proyectos de bienes raíces, como el Trump International Hotel and Tower, en Chicago, que aparece en la fotografía; coproduciendo y protagonizando el programa de televisión *El Aprendiz*, comercializando una línea de ropa, un perfume y un juego de mesa, así como el escribir libros que son un éxito de ventas.



que el promedio en sus evaluaciones de desempeño y parece tener la misión de irritar a sus jefes. El problema de Joyce es que no tiene aptitud política. No es capaz de ajustar su comportamiento a situaciones cambiantes. Se describe así: “yo soy yo. No finjo para complacer a otros”. Sería correcto describir a Joyce como una persona con bajo automonitoreo.

El **automonitoreo** se refiere a la capacidad que tiene un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.³⁶ Los individuos con automonitoreo elevado demuestran mucha adaptabilidad para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos, son muy sensibles a las señales externas y se comportan de manera distinta en situaciones diferentes, son capaces de aceptar contradicciones muy marcadas entre su actuación pública y su yo privado. Quienes tienen poco automonitoreo, como Joyce, no pueden disimular de ese modo. Tienen a mostrar sus disposiciones y actitudes verdaderas en toda situación; así, hay una consistencia de comportamiento entre quienes son y lo que hacen.

Las evidencias indican que quienes tienen automonitoreo tienden a poner más atención al comportamiento de otros y son más capaces de adaptarse que quienes no la tienen.³⁷ También reciben mejores calificaciones en su desempeño, es más probable que surjan como líderes y presenten menos compromiso con sus organizaciones.³⁸ Además, los gerentes que se automonitorean tienden a tener más movilidad en sus carreras, a recibir más ascensos (tanto internos como entre organizaciones), y no es raro que ocupen puestos clave en una organización.³⁹

Propensión al riesgo Donald Trump es famoso por la facilidad con que corre riesgos. Comenzó a partir de casi nada en la década de 1960 y a mediados de 1980 había hecho una fortuna con la reactivación del mercado de bienes raíces de Nueva York. Después, al tratar de capitalizar sus éxitos anteriores, Trump se excedió. En

maquiavelismo *Grado en que un individuo es pragmático, mantiene distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios.*

narcisismo *Tendencia a ser arrogante, tener un sentido grandioso de la propia importancia, requerir admiración excesiva y creer ser merecedor de todo.*

automonitoreo *Rasgo de la personalidad que mide la aptitud que tiene un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.*

1994 tuvo un ingreso neto *negativo* de \$850 millones. Nunca temeroso de tentar a la fortuna, “El Donald” apalancó los pocos activos que le quedaban en varios negocios inmobiliarios de Nueva York, Nueva Jersey y el Caribe. De nuevo ganó, y mucho. En 2007, la revista *Forbes* estimó su ingreso neto en \$2.9 mil millones.

Las personas difieren en su voluntad por correr riesgos. Se ha demostrado que la propensión a aceptarlos o rechazarlos tiene un efecto en el tiempo que les lleva a los gerentes tomar una decisión y en la cantidad de información que requieren para hacerlo. Por ejemplo, en una simulación de situación de recursos humanos participaron 79 gerentes a los que se les pidió tomaran decisiones de contratación.⁴⁰ Aquellos con propensión al riesgo las tomaron con más rapidez y usaron menos información para hacer sus elecciones que los que no eran propensos a correr riesgos. Fue interesante constatar que la cantidad de decisiones acertadas fue igual para ambos grupos.

Aunque estudios anteriores revelaron que los gerentes de grandes organizaciones tienen más aversión al riesgo que los emprendedores orientados al crecimiento que administran en forma activa negocios pequeños, nuevos descubrimientos sugieren que en realidad los gerentes de grandes empresas están dispuestos a correr más riesgos que los emprendedores.⁴¹ Para el conjunto de la población laboral también hay diferencias en la propensión al riesgo.⁴² Por lo anterior tiene sentido reconocer dichas diferencias e incluso considerar la relación entre ser propenso al riesgo y a las demandas específicas del trabajo. Por ejemplo, la propensión conduce al desempeño más eficaz de un agente bursátil en una casa de bolsa, porque ese tipo de trabajo demanda que se tomen decisiones rápidas. Por otro lado, la voluntad de correr riesgos es un obstáculo significativo para un contador que lleve a cabo actividades de auditoría. Este último trabajo lo desempeñaría mejor alguien con una baja propensión al riesgo.

La personalidad Tipo A ¿Conoce usted personas que sean competitivas en exceso y siempre parezcan experimentar un sentido de urgencia? Si es así, es probable que tengan una **Personalidad Tipo A**. Un individuo con personalidad Tipo A se “involucra en una lucha incesante y crónica para lograr más y más en cada vez menos tiempo y, si se requiere, contra los esfuerzos en oposición de otras cosas o personas”.⁴³ En la cultura norteamericana, tales características tienden a ser muy apreciadas y se asocian de manera positiva con la ambición y la adquisición de bienes materiales. Las personas Tipo A:

1. siempre están en movimiento, caminan y comen con rapidez;
2. se sienten impacientes con el ritmo en que ocurren la mayor parte de los eventos;
3. tratan de pensar o hacer dos o más cosas a la vez;
4. no se sienten bien con su tiempo libre;
5. están obsesionados con los números, miden su éxito en términos de cuántos o cuánto han logrado de todo.

En contraste con la personalidad Tipo A se encuentra la de Tipo B, que es exactamente lo contrario. Los individuos Tipo B “rara vez se ven tentados por el deseo de obtener un número grande de objetos o participar en una serie interminable de eventos en cada vez menos tiempo”.⁴⁴ Las personas Tipo B nunca experimentan un sentido de urgencia ni de la impaciencia que lo acompaña, se relajan sin sentimientos de culpa, etcétera.

Los individuos Tipo A operan con niveles de moderados a altos de tensión. Se sujetan a una presión más o menos continua del tiempo, lo que les genera una vida de plazos finales. Estas características dan como resultado ciertos comportamientos específicos. Por ejemplo, las personas Tipo A trabajan con más velocidad porque hacen énfasis en la cantidad y no en la calidad. En puestos gerenciales demuestran su competitividad trabajando largas horas y no es raro que tomen malas decisiones para problemas nuevos. Rara vez varían sus respuestas a los retos específicos de su entorno; así, su comportamiento es más fácil de predecir que el de los individuos Tipo B.

¿MITO o CIENCIA?

“Los emprendedores son una clase aparte”

Esta afirmación es verdadera. Una revisión de 23 estudios sobre la personalidad de los emprendedores reveló diferencias significativas entre éstos y los administradores en cuatro de los Cinco Grandes rasgos. Los emprendedores obtuvieron calificaciones significativamente altas en meticulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia, y notoriamente bajas en adaptabilidad. Aunque, por supuesto, no todos los emprendedores tienen dichas calificaciones, los resultados sugieren con claridad que son diferentes de los administrativos en varias formas.

Un estudio fascinante realizado por estudiantes de MBA da una explicación de cómo se diferencian de los demás. Al analizar a hombres que estudiaban MBA, con y sin experiencia empresarial previa, los autores descubrieron que aquellos que ya contaban con experiencia tenían niveles significativamente

más altos de testosterona (medida con una muestra de saliva tomada al principio del estudio) y también tenían una calificación más alta en propensión al riesgo. Los autores del estudio concluyeron que la testosterona impulsaba a los individuos a correr riesgos empresariales debido a la asociación de dicha sustancia con el dominio sexual y la agresividad. Como las diferencias individuales en testosterona se heredan en un 80 por ciento, el estudio apoya la conclusión de que los emprendedores son diferentes de los demás.

¿Cuál es la utilidad de esto? Una persona que planea seguir una carrera como empresaria o propietaria de un negocio podría considerar sus calificaciones en los Cinco Grandes. Dicha carrera sería apropiada para ella en la medida en que sea meticulosa, estable en lo emocional, abierta a las nuevas experiencias y tenga poca adaptabilidad.⁴⁵

¿Los Tipo A difieren de los Tipo B en cuanto a su capacidad de ser contratados? La respuesta parece ser “sí”.⁴⁶ Los Tipo A se desenvuelven mejor en las entrevistas porque es más probable que juzguen como deseables sus características de velocidad, competencia, agresividad y motivación para triunfar.

Personalidad proactiva ¿Ha observado que ciertas personas toman con dinamismo la iniciativa para mejorar sus circunstancias corrientes o crear otras nuevas, en tanto otras personas reaccionan en forma pasiva ante las situaciones? Se dice que los individuos del primer caso tienen una **personalidad proactiva**.⁴⁷ Las personas proactivas identifican las oportunidades, tienen iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo. Crean modificaciones positivas en su entorno, sin importar las restricciones u obstáculos, incluso a pesar de éstos.⁴⁸ No es sorprendente que los individuos proactivos tengan muchos comportamientos deseables para las organizaciones. Por ejemplo, las evidencias indican que es probable que la gente proactiva sea vista como líder y que actúe como agente del cambio dentro de las organizaciones.⁴⁹ Otras acciones de los proactivos son positivas o negativas, en función de la organización y la situación. Por ejemplo, no es raro que las personas proactivas desafíen el *status quo* o manifiesten su disgusto cuando las situaciones no son de su agrado.⁵⁰ Si una organización requiere individuos con iniciativas emprendedoras, los proactivos son buenos candidatos; sin embargo, también es probable que éstos abandonen la organización para comenzar su propio negocio.⁵¹ Como individuos, los proactivos tienen éxito en su carrera con mayor frecuencia.⁵² Esto se debe a que seleccionan, crean e influyen a

personalidad Tipo A *Involucramiento agresivo en una lucha crónica e incesante por lograr más y más en cada vez menos tiempo y, de ser necesario, contra la oposición de otras cosas o personas.*

personalidad proactiva *La de las personas que identifican oportunidades, muestran iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo.*

CO Internacional

Una personalidad global

Es frecuente que resulte difícil para los gerentes de una organización determinar cuáles empleados triunfarán en los negocios en el extranjero, porque las cualidades que permiten pronosticar el éxito en el contexto de una cultura quizá no lo hagan en otra. Sin embargo, los investigadores están definiendo los rasgos de la personalidad que auxilien a los directivos a saber quiénes de los empleados son adecuados para tareas en el extranjero.

Tal vez piense usted que de los Cinco Grandes rasgos, la apertura a la experiencia sería la más importante para la eficacia en tareas internacionales. Es más fácil que la gente abierta sea flexible en lo cultural; para “seguir la corriente” cuando las cosas sean diferentes en otro país. Aunque las investigaciones no son muy consistentes al respecto, la mayoría sugiere que los gerentes con calificaciones altas en apertura se desempeñan mejor que otros en los trabajos internacionales.

James Eyring, director en Dell de aprendizaje y desarrollo para Asia, está de acuerdo en que la personalidad es importante para el éxito en tareas en el extranjero. “He visto fracasar a personas en la prueba de

apertura –trabajaban exactamente como lo hubieran hecho en Estados Unidos. Sencillamente no estaban abiertos a comprender como eran las cosas en una cultura diferente”, dice Eyring.

¿Qué significan estas investigaciones para las organizaciones? Cuando se trata de escoger a los empleados que realizarán los trabajos globales, la personalidad hace la diferencia.

Fuente: Basado en M. A. Shaffer, D. A. Harrison y H. Gregersen, “You Can Take It with You: Individual Differences and Expatriate Effectiveness”, *Journal of Applied Psychology*, enero de 2006, pp. 109-125; y E. Silverman, “The Global Test”, *Human Resource Executive Online*, 16 de junio de 2006, www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=5669803.

su favor en las situaciones de trabajo. La gente proactiva busca en el exterior trabajo e información organizacional, cultiva contactos en niveles altos, planea su carrera y demuestra persistencia al enfrentar obstáculos en su carrera.

Una vez descritos los rasgos de la personalidad –características duraderas que describen el comportamiento de una persona–, estudiaremos los valores. Aunque éstos y la personalidad se relacionan, no son lo mismo. Con frecuencia, los valores son muy específicos y describen sistemas de creencias más que tendencias del comportamiento. Algunas creencias o valores no dicen mucho acerca de la personalidad de alguien, además no siempre actuamos en forma consistente con nuestros valores.

Valores

¿La pena capital es correcta o incorrecta? ¿Es bueno o malo que a alguien le guste el poder? La respuesta a estas preguntas tiene su raíz en los valores. Por ejemplo, algunas personas afirman que la pena capital es correcta porque es una retribución apropiada para delitos tales como el asesinato y la traición. Sin embargo, otros quizás opinen, con igual convencimiento, que ningún gobierno tiene derecho a quitarle la vida a alguien.

Los **valores** representan convicciones fundamentales acerca de que “a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso”.⁵³ Contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de la existencia es *importante*. El atributo de intensidad especifica *qué tan importante es*. Cuando se ordenan los valores de un individuo en términos de su intensidad, se obtiene su **sistema de valores**. Todos tenemos una jerarquía para ellos, que constituye nuestro sistema de valores y que se identifica de acuerdo con la importancia relativa que se

6 Definir valores, explicar su importancia y comparar los valores terminales e instrumentales.

asigna a valores tales como la libertad, placer, respeto de sí mismo, honestidad, obediencia e igualdad.

¿Los valores son fluidos y flexibles? En un sentido general, no. Los valores tienden a ser relativamente estables y permanentes.⁵⁴ Una parte significativa de los valores que tenemos se establece en nuestros primeros años de vida: de los padres, maestros, amigos y otras personas. Cuando niños, se nos dice que ciertos comportamientos o resultados *siempre* son deseables o *siempre* indeseables. Hay pocas áreas indefinidas: se nos dijo, por ejemplo, que debemos ser honestos y responsables, nunca que debemos ser un poco honestos o algo responsables. Es este aprendizaje “blanco o negro” de los valores lo que garantiza más o menos su estabilidad y permanencia. El proceso de cuestionar nuestros valores, por supuesto, tal vez produzca un cambio. Es más frecuente que dicho cuestionamiento actúe para reforzar los valores que tenemos.

Importancia de los valores

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con los conceptos preconcebidos de lo que “debe ser” y lo que “no debe ser”. Por supuesto, estas nociones no son valores neutrales si no por el contrario: contienen interpretaciones de lo que es correcto e incorrecto. Además, implican que ciertos comportamientos o eventos son preferibles sobre otros. Como resultado, los valores nublan la objetividad y la racionalidad.

Los valores por lo general influyen en las actitudes y el comportamiento.⁵⁵ Suponga que ingresa a una organización con el punto de vista de que el pago con base en el desempeño es correcto, en tanto que pagar según la antigüedad no lo es. ¿Cómo reaccionaría si observa que en la organización a la que acaba de entrar se premia el tiempo en el empleo y no el desempeño en éste? Es probable que quede decepcionado; y esto lo llevará a la insatisfacción con su trabajo y a la decisión de no hacer un mayor esfuerzo ya que “de todos modos no habrá más dinero”. ¿Serían diferentes sus actitudes y comportamiento si sus valores coincidieran con las políticas de pago de la empresa? Lo más seguro es que sí.

Valores terminales versus instrumentales

¿Se pueden clasificar los valores? La respuesta es *sí*. En esta sección se analizan dos enfoques para desarrollar tipologías de valores.

Encuesta de valores de Rokeach Milton Rokeach creó la Encuesta de Valores (EVR) que lleva su nombre.⁵⁶ La RVS consiste en dos conjuntos de valores, cada uno con 18 valores individuales. Uno de ellos contiene los **valores terminales**, y se refiere a los estados finales que son deseables. Éstos constituyen las metas que una persona querría alcanzar durante su vida. El otro conjunto, formado por los **valores instrumentales**, se refiere a los modos preferibles de comportamiento, o medios para lograr los valores terminales. La figura 4-3 muestra ejemplos comunes de cada uno de estos dos conjuntos.

valores Convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro modo opuesto o inverso.

sistema de valores Jerarquía basada en el ordenamiento de los valores de un individuo en términos de su intensidad.

valores terminales Estados finales deseables de la existencia; metas que le gustaría alcanzar a una persona durante su vida.

valores instrumentales Modos preferibles de comportamiento o medios para alcanzar los valores terminales de uno mismo.

Figura 4-3 Valores terminales e instrumentales según la Encuesta de Valores de Rokeach

Valores terminales	Valores instrumentales
Vida confortable (prospecto de vida)	Ambicioso (trabajo duro, con aspiraciones)
Vida emocionante (vida activa y estimulante)	Mente amplia (mente abierta)
Sentido de logro (contribución duradera)	Capaz (competente, eficiente)
Paz en el mundo (libre de guerra y conflictos)	Cariñoso (optimista, gozoso)
Mundo de belleza (belleza de la naturaleza y las artes)	Limpio (pulcro, ordenado)
Igualdad (hermandad, igualdad de oportunidades para todos)	Valiente (defiende sus creencias)
Seguridad de la familia (cuida de sus seres queridos)	Perdona (concede su perdón a otros)
Libertad (independencia, libre albedrío)	Servicial (trabaja para el bienestar de los demás)
Felicidad (contento)	Honesto (sincero, veraz)
Armonía interna (libre de conflictos interiores)	Imaginativo (osado, creativo)
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	Independiente (se basa en sí mismo, autosuficiente)
Seguridad nacional (protección contra ataques)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Placer (vida disfrutable y placentera)	Lógico (consistente, racional)
Salvación (salvado, vida eterna)	Amoroso (afectuoso, sensible)
Respeto de sí mismo (autoestima)	Obediente (cumplido, respetuoso)
Reconocimiento social (respeto, admiración)	Diplomático (cortés, buenas maneras)
Amistad verdadera (compañía cercana)	Responsable (del que se puede depender, confiable)
Sabiduría (comprensión madura de la vida)	Autocontrolado (contenido, autodisciplina)

Fuente: Reimpreso con permiso de The Free Press, división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *The Nature of Human Values*, por Milton Rokeach. Copyright © 1973, por The Free Press. Copyright renovado © 2001, por Sandra J. Ball-Rokeach. Todos los derechos reservados.

Son varios los estudios que confirman que los valores EVR varían de un grupo a otro.⁵⁷ Las personas en las mismas ocupaciones o categorías (por ejemplo, gerentes corporativos, miembros de sindicatos, padres, estudiantes, etc.) tienden a poseer valores similares. Un estudio comparó a los ejecutivos de corporaciones, a los miembros del sindicato de trabajadores del acero y a los integrantes de un grupo de activistas por la comunidad. Aunque se encontró mucho traslape entre los tres grupos,⁵⁸ también hubo ciertas diferencias significativas (ver figura 4-4). Los activistas tenían preferencia por valores muy distintos de los que sostenían los otros dos grupos. Calificaban a la “igualdad” como su valor terminal más importante; en cambio, los ejecutivos y los sindicalistas lo colocaron en los lugares 12 y 13, respectivamente. Los activistas calificaron “servicial” como su segundo más alto valor instrumental, los otros dos grupos lo situaron en el lugar número 14. Estas diferencias son importantes porque los ejecutivos, sindicalistas y activistas tienen un interés creado en el quehacer de las organizaciones, y se generan dificultades cuando dichos grupos tienen que negociar uno con otro, crean conflictos serios cuando contienden entre sí acerca de las políticas económicas y sociales de la empresa.⁵⁹

Figura 4-4 Valor medio de las calificaciones de ejecutivos, sindicalistas y activistas (se muestran sólo las cinco más altas)

EJECUTIVOS		SINDICALISTAS		ACTIVISTAS	
Terminal	Instrumental	Terminal	Instrumental	Terminal	Instrumental
1. Respeto de sí mismo	1. Honesto	1. Seguridad de la familia	1. Responsable	1. Igualdad	1. Honesto
2. Seguridad de la familia	2. Responsable	2. Libertad	2. Honesto	2. Paz en el mundo	2. Servicial
3. Libertad	3. Capaz	3. Felicidad	3. Valiente	3. Seguridad de la familia	3. Valiente
4. Sentido de logro	4. Ambicioso	4. Respeto de sí mismo	4. Independiente	4. Respeto de sí mismo	4. Responsable
5. Felicidad	5. Independiente	5. Amor maduro	5. Capaz	5. Libertad	5. Capaz

Fuente: Basado en W. C. Frederik y J. Weber, “The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications”, en W. C. Frederik y L. E. Preston (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123-44.



Comparar las diferencias generacionales en cuanto a valores e identificar los valores dominantes en la fuerza laboral actual.

Valores generacionales

Cohortes de trabajo contemporánea Los investigadores han integrado en cuatro grupos varios análisis recientes de los valores en el trabajo para tratar de determinar los valores únicos de diferentes cohortes o generaciones de la fuerza de trabajo de Estados Unidos.⁶⁰ En la figura 4-5 se plantea la propuesta de que los trabajadores pueden segmentarse de acuerdo con la época en que ingresaron a la fuerza laboral. Como la mayor parte de personas comienza a trabajar entre los 18 y 23 años de edad, las épocas también se correlacionan mucho con la edad cronológica de los empleados.

Antes de seguir adelante, conviene que nos detengamos en algunas limitaciones de este análisis. En primer lugar, no se hace ninguna suposición de que este marco teórico sería aplicable en forma universal a todas las culturas. En segundo lugar, hay muy poca investigación rigurosa sobre valores generacionales, de modo que tenemos que basarnos en una estructura intuitiva. Por último, existen categorías imprecisas. No es una ley que alguien nacido en 1985 no tenga valores similares a los de otra persona que haya nacido en 1955. Es posible que usted vea que sus valores se reflejan mejor en otra generación que en la suya propia. A pesar de estas limitaciones, los valores cambian con las generaciones,⁶¹ y hay algunas conclusiones útiles que se pueden extraer de este análisis de los valores.

Los trabajadores que crecieron con la influencia de la Gran Depresión, la Segunda Guerra Mundial, las Hermanas Andrews y el bloqueo de Berlín, ingresaron a la fuerza laboral en la década de 1950 y principios de la de 1960, convencidos del trabajo duro, el *status quo* y las figuras de autoridad. Los llamaríamos *veteranos* (algunos estudiosos los denominan *tradicionalistas*). Una vez contratados, los veteranos tendían a ser leales con su empleador y respetuosos de la autoridad. Trabajaban duro y eran prácticos. Ésta es la clase de gente sobre la que Tom Brokaw escribió en su libro *The Greatest Generation*. Con términos de los valores terminales de la EVR, estos empleados daban la mayor importancia a una vida cómoda y a la seguridad familiar.

Los *baby boomers* son una generación extensa que nació después de la Segunda Guerra Mundial, cuando los veteranos volvieron a casa y los tiempos eran buenos. Las personas pertenecientes a esta generación comenzaron a formar parte de la fuerza laboral a partir de la mitad de la década de 1960 y hasta la de 1980. Esta generación recibió mucha influencia del movimiento de los derechos civiles, la liberación de la mujer, los Beatles, la Guerra de Vietnam y la competencia entre los integrantes de su generación. Tenían mucho de la “ética hippie” y desconfiaban de la autoridad. Sin embargo, hacían gran énfasis en el logro y el éxito material. Trabajaban duro y gozaban con el producto de su labor. Eran pragmáticos y creían que el fin justifica los medios. Consideraban a las organizaciones que los emplea-

Figura 4-5 Valores dominantes en el trabajo de la fuerza laboral actual

Generación	Época de ingreso a la fuerza laboral	Edad actual aproximada	Valores dominantes en el trabajo
Veteranos	1950 o principios de 1960	65+	Trabajo duro, conservadores, conformes; lealtad para la organización
Baby boomers	1965–1985	De 40 a poco más de 60	Éxito, logro, ambición, disgusto por la autoridad, lealtad a la carrera
Generación X	1985–2000	Finales de sus 20 y principios de sus 40	Balance entre el trabajo y su vida personal, orientados a equipos, no les gustan las reglas; lealtad a las relaciones
Siguientes	De 2000 al presente	Menos de 30	Confiados, éxito financiero, dependen de sí mismos pero están orientados a equipos; lealtad tanto a sí mismos como a sus relaciones

Compañías como Patagonia, Inc., comercializadora de ropa y equipo para el campo, entienden los valores dominantes en el trabajo de los jóvenes, quienes valoran el balance entre el trabajo y la vida privada y las relaciones. Patagonia fue una de las primeras compañías de Estados Unidos que ofreció horarios flexibles para sus empleados, salidas por maternidad y paternidad, y guarderías en el lugar de trabajo. Por medio de un programa de internado, el personal puede dejar su trabajo hasta por 2 meses para trabajar de tiempo completo para el grupo ambiental de su elección, mientras Patagonia les sigue pagando su salario y prestaciones.



ban como meros vehículos para sus carreras. Sus valores terminales eran un sentido de logro y mucho reconocimiento social.

La vida de las personas pertenecientes a la *Generación X* ha sido moldeada por la globalización, padre y madre que trabajan, MTV, el Sida y las computadoras. Valoran la flexibilidad de los valores, las opciones de vida y el logro de la satisfacción en el trabajo. La familia y las relaciones son muy importantes para los miembros de esta generación. A diferencia de la de los veteranos, la Generación X está formada por escépticos que dudan en particular de la autoridad. También tienden a disfrutar el trabajo orientado al equipo. Para ellos, el dinero es importante como indicador del desempeño en la carrera, pero están dispuestos a negociar aumentos de salario, acciones, seguridad y promociones para tener más tiempo libre e incrementar sus opciones de estilo de vida. En busca del balance en sus vidas, los miembros de la Generación X están menos dispuestos que las generaciones anteriores a hacer sacrificios personales en nombre del bienestar de su empleador. En la EVR, dan calificación elevada a la amistad, la felicidad y el placer.

El ingreso más reciente que se ha dado en la fuerza laboral es el de los *siguientes* (también llamados *interneters*, *del milenio*, *generación Y* y *next generation*), que crecieron durante tiempos prósperos. Tienen grandes expectativas y buscan el significado de su trabajo. Las metas de su vida están más orientadas a hacerse ricos (81 por ciento) y famosos (51 por ciento) que los de la Generación X (62 y 29 por ciento, respectivamente). Los *siguientes* se desenvuelven bien en la diversidad y son la primera generación que concibe la tecnología como algo garantizado. Han pasado gran parte de sus vidas entre cajeros automáticos, DVDs, teléfonos móviles, computadoras portátiles e Internet. Tienden más que otras generaciones a cuestionar, ser conscientes en lo social y emprendedores. Al mismo tiempo, algunas personas describen a los *siguientes* como individuos con muchas necesidades. Un empleador dijo: “ésta es la fuerza laboral con mayor necesidad de mantenimiento en la historia del mundo. Las buenas noticias son que también se trata de la de más alto rendimiento”.⁶²

La comprensión de que los valores de los individuos difieren pero tienden a reflejar los de la sociedad del periodo en que crecieron es una ayuda valiosa para explicar y predecir su comportamiento. Por ejemplo, es más fácil que los empleados al final de su sexta década de vida acepten la autoridad que colegas suyos que son 10 o 15 años más jóvenes. Los trabajadores en sus treinta años son más renuentes que sus padres para trabajar los fines de semana y son más proclives a dejar un empleo a la mitad de su carrera en busca de otro que les deje más tiempo libre.

CO en las noticias

¿Los valores estadounidenses son distintos?

A los estadounidenses se les suele criticar. Después de todo, hace más de un siglo el escritor irlandés George Bernard Shaw escribió: “los estadounidenses me adoran, y me adorarán mientras diga cosas agradables de ellos”.

No obstante, como resultado de la Guerra de Irak y el hecho de que Estados Unidos sea la única superpotencia del mundo, este país está recibiendo críticas sin precedente en el extranjero. Uno de sus críticos comentaba con aire despectivo: “la persecución que entablan los estadounidenses de la riqueza, el tamaño y la abundancia –sustitutos materiales de la felicidad– carece de ética y es catastrófica para la ecología”. Y muchos europeos piensan que los estadounidenses están obsesionados con el trabajo. Algunos afirman que Estados Unidos y Europa están cada vez más polarizados.

En general, Estados Unidos es más rico que Europa y tiene una productividad más alta. Pero, ¿qué de malo tiene eso? Bueno, las estadísticas no son muy positivas. Por ejemplo, en comparación con Europa, Estados Unidos es mucho más violento; tiene 585 prisiones por cada 100 000 habitantes, en comparación con sólo 87 de la Unión Europea. Asimismo, Estados Unidos premia cada vez más el poder con dinero. Ejemplo de ello es que en 1980 en dicho país el CEO promedio ganaba 40 veces el ingreso anual del empleado común de manufactura. Actualmente, esa razón ha subido hasta ser de 475 a 1... Compárese con las razones en el Reino Unido, Francia y Suecia, que son, respectivamente, de 24 a 1, 15 a 1 y 13 a 1. Por último, Estados Unidos tiene el 5 por ciento de la población mundial pero es responsable del 25 por ciento de todos los gases de efecto invernadero que se generan en el planeta –los que son, según muchos científicos, responsables del calentamiento global.

Es posible que los valores tengan algo que ver con estas diferencias. Por ejemplo, un estudio de individuos pertenecientes a 14 países reveló que los estadouni-

denses veían como algo natural que los recursos naturales estuvieran a su disposición, a diferencia de los individuos de las otras naciones. Y en contraposición con los europeos, los estadounidenses piensan que la guerra con frecuencia resulta necesaria, que está bien matar por defender las propiedades y que es necesario el castigo físico de los niños.

¿Usted piensa que los valores estadounidenses son uno de los factores que subyacen a todos estos fenómenos sociales? O, ¿no son más que opiniones académicas?

Fuente: Basado en: T. Judt, “Europe vs. America”, *New York Review of Books* (<http://www.nybooks.com/articles/17726>) (20 de febrero de 2005); P. W. Schultz y L. Zelezny, “Values as Predictors of Environmental Attitudes: Evidence for Consistency Across 14 Countries”, *Journal of Environmental Psychology*, septiembre de 1999, pp. 255-65; A. McAllister, P. Sandström, P. Puska, A. Veijo, R. Chereches y L. Heidmets, “Attitudes Towards War, Killing, and Punishment of Children Among Young People in Estonia, Finland, Romania, the Russian Federation, and the USA”, *Bulletin of the World Health Organization* 79, no. 5 (2001), pp. 382-87.

La relación de la personalidad y los valores de un individuo con su lugar de trabajo

Hace 30 años, a las organizaciones sólo les preocupaba la personalidad porque su objetivo principal era que los individuos fueran adecuados para sus puestos específicos. Esta preocupación aún sigue vigente, pero en los últimos años dicho interés se ha ampliado para incluir lo bien que la personalidad del individuo y sus valores se adecuan a la *organización*. ¿Por qué? Porque a los gerentes de hoy les interesa menos la aptitud de un candidato para realizar un trabajo *específico* que la *flexibilidad* que tenga para acomodarse a situaciones y compromisos cambiantes de la organización.

A continuación se estudiarán con más detalle los ajustes persona-trabajo y persona-organización.

El ajuste persona-trabajo

La adecuación entre los requerimientos del puesto con las características de la personalidad está bien descrita por la **teoría del ajuste entre la personalidad y el trabajo**, de John Holland.⁶³ Ésta se basa en el concepto de ajuste entre las características de

teoría del ajuste entre la personalidad y el trabajo *Identifica seis tipos de personalidad y propone que el ajuste entre éstos y el ambiente ocupacional determina la satisfacción y la rotación.*

Figura 4-6 Tipología de Holland de la personalidad y las ocupaciones congruentes

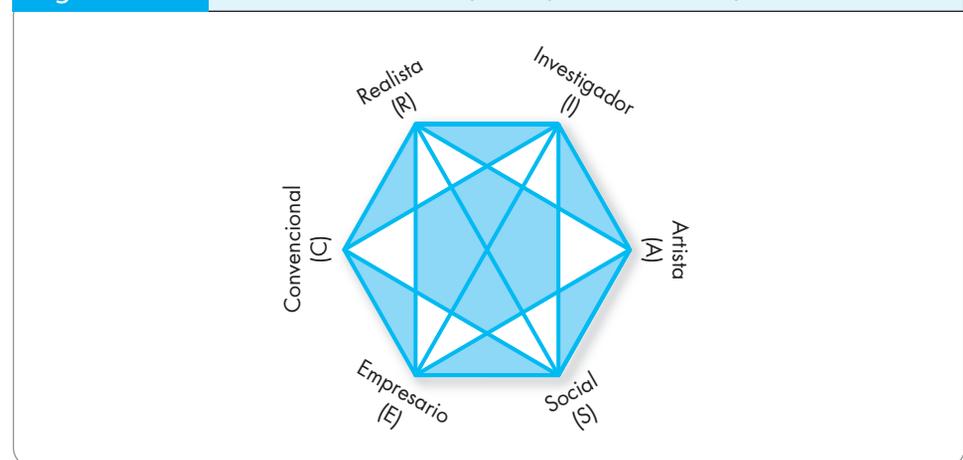
Tipo	Características de la personalidad	Ocupaciones congruentes
<i>Realista:</i> Prefiere las actividades físicas que requieren habilidad, fuerza y coordinación.	Tímido, genuino, persistente, estable, conforme, práctico	Mecánica, operador de taladros, trabajador de línea de ensamble, granjero
<i>Investigador:</i> Se inclina por las actividades que involucran el pensamiento, la organización y la comprensión.	Analítico, original, curioso, independiente	Biólogo, economista, matemático, reportero
<i>Sociable:</i> Tiene preferencia por las actividades que involucran ayudar y colaborar en el desarrollo de otros.	Sociable, amistoso, cooperativo, comprensivo	Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico
<i>Convencional:</i> Gusta de las actividades reguladas por reglamentos, ordenadas y sin ambigüedad.	Conforme, eficiente, práctico, sin imaginación, inflexible	Contador, gerente corporativo, cajero, archivista
<i>Emprendedor:</i> Le agradan las actividades verbales en las que hay oportunidad de influir en otros y lograr poder.	Confianza en sí mismo, ambicioso, enérgico, dominante	Abogado, agente inmobiliario, especialista en relaciones públicas, gerente de negocios pequeños
<i>Artista:</i> Prefiere las actividades ambiguas y no sistemáticas que permitan la expresión creativa.	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, impráctico	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

la personalidad de un individuo y el trabajo. Holland presenta seis tipos de personalidad y propone que la satisfacción y propensión a dejar un puesto depende del grado en que los individuos adecuan con éxito sus personalidades con el puesto. Cada uno de los seis tipos de personalidad tiene una ocupación congruente con ella. En la figura 4-6 se describen los seis tipos y sus rasgos de personalidad, con ejemplos de ocupaciones congruentes.

Holland desarrolló un cuestionario del Inventario de preferencia vocacional que contiene 160 preguntas ocupacionales. Quien responde indica cuáles de las ocupaciones le agradan o desagradan, y sus respuestas se utilizan para elaborar perfiles de personalidad. Con este procedimiento, las investigaciones respaldan el diagrama hexagonal que se presenta en la figura 4-7.⁶⁴ En esta figura, cuanto más cerca se encuentren en el hexágono dos campos u orientaciones, más compatibles son. Las categorías adyacentes son muy similares, mientras que las que están en los lados opuestos de una diagonal son muy diferentes.

¿Qué significa todo esto? La teoría postula que la satisfacción es mayor y la rotación menor cuando la personalidad y la ocupación van de acuerdo. Los individuos

Figura 4-7 Relaciones entre los tipos de personalidad ocupacional



Fuente: Reimpreso con permiso especial del editor, Psychological Assessment Resources, Inc., de *Making Vocational Choices*, copyright 1973, 1985, 1992 por Psychological Assessment Resources, Inc. Todos los derechos reservados.

sociables deben estar en los trabajos sociales, la gente convencional en los convencionales, y así sucesivamente. Una persona realista en un trabajo realista es una situación más congruente que si estuviera en una labor de investigación. Y alguien realista en un trabajo social se encontraría en la situación más incongruente posible. Los puntos clave de este modelo son los siguientes: (1) parece haber diferencias intrínsecas de personalidad entre los individuos, (2) hay tipos diferentes de trabajos y (3) las personas en trabajos congruentes con su personalidad deben de estar más satisfechas y es menos probable que renuncien en forma voluntaria que aquellas en labores incongruentes.

El ajuste persona–organización

Como ya se dijo, en años recientes se ha extendido el interés hacia el ajuste entre las personas con las *organizaciones*, así como con los *trabajos*. En la medida en que una organización se enfrente a un ambiente dinámico y cambiante, y requiera empleados capaces de cambiar de tareas con rapidez y que se muevan con facilidad de un equipo a otro, más importante será que las personalidades de éstos se ajusten al conjunto de la cultura organizacional y no tanto a las características de un trabajo específico.

El ajuste persona–organización plantea en esencia que las personas abandonan las organizaciones que no son compatibles con sus personalidades.⁶⁵ Con el uso de la terminología de los Cinco Grandes, por ejemplo, se esperaría que las personas muy extrovertidas se ajustaran mejor a las culturas agresivas y orientadas a los equipos, que los individuos con mucha adaptabilidad se ajustaran a climas organizacionales de apoyo que a los que se centraran en la agresividad, y que las personas abiertas a las experiencias se acoplaran mejor a las organizaciones que hicieran énfasis en la innovación más que en la estandarización.⁶⁶ Según estos lineamientos, en el momento de la contratación debería ocurrir que se seleccionaran a los empleados nuevos que se ajustaran mejor a la cultura organizacional, lo que a su vez daría como resultado mayor satisfacción del empleado y una menor rotación. Las investigaciones acerca del ajuste persona–organización también consideran los valores de las personas y si coinciden con la cultura de la empresa. Un buen ajuste de ese tipo predice satisfacción con el empleo, compromiso con la organización y baja rotación.⁶⁷

Implicaciones globales

Personalidad

¿Se transfieren entre las culturas las estructuras de personalidad, como las del modelo de los Cinco Grandes? ¿En todas las culturas son relevantes las dimensiones como las de la personalidad Tipo A? A continuación trataremos de dar respuesta a estas preguntas.

Los cinco factores de la personalidad identificados en el modelo de los Cinco Grandes aparecen en casi todos los estudios interculturales.⁶⁸ Dichos estudios incluyen una amplia variedad de culturas –China, Israel, Alemania, Japón, España, Nigeria, Noruega, Pakistán y Estados Unidos. Las diferencias tienden a ocurrir en el énfasis que se hace en las dimensiones y en si los países son sobre todo individualistas o colectivistas. Por ejemplo, en comparación con los gerentes de Estados Unidos, los de China utilizan la categoría de meticulosidad con más frecuencia y la de adaptabilidad con menos. Y el modelo de los Cinco Grandes parece hacer pronósticos un poco mejores en las culturas individualistas que en las colectivistas.⁶⁹ Pero hay una concordancia sorprendente, en especial entre individuos de países desarrollados. Al respecto, una revisión exhaustiva de estudios que cubrían personas de 15 naciones de la Comunidad Europea reveló que la meticulosidad era un factor de predicción válido de desempeño entre trabajos y grupos ocupacionales.⁷⁰ Esto es exactamente lo que habían descubierto los estudios para Estados Unidos.



Identificar las cinco dimensiones de valores de Hofstede de la cultura nacional.

Valores

Debido a que los valores difieren entre las culturas, la comprensión de las diferencias es de utilidad para explicar y pronosticar el comportamiento de los empleados de distintos países.

Marco teórico de Hofstede para evaluar culturas Uno de los enfoques que se cita con más frecuencia para analizar las variaciones entre las culturas lo aportó Geert Hofstede a finales de la década de 1970.⁷¹ Para hacerlo encuestó a más de 116 000 empleados de IBM, en 40 países, acerca de sus valores relacionados con el trabajo. Descubrió que los gerentes y trabajadores divergen en cinco dimensiones de valores de la cultura nacional, las cuales se listan y definen a continuación:

- *Distancia del poder*: Grado en que la gente de un país acepta que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuye de manera desigual. Una calificación elevada en cuanto a la distancia del poder significa que en la cultura existen y se toleran grandes desigualdades en el poder y la riqueza. Es más probable que tales culturas sigan un sistema de clases o castas que desalienta la movilidad ascendente de sus ciudadanos. Una calificación baja en distancia del poder indica que la cultura desalienta las diferencias en el poder y la riqueza. Estas sociedades hacen énfasis en la igualdad y las oportunidades.
- *Individualismo versus colectivismo*: El **individualismo** es el grado en que las personas prefieren actuar como individuos en lugar de como miembros de grupos, y creen en los derechos individuales por sobre todos lo demás. El **colectivismo** hace énfasis en una estructura social estrecha en la que las personas esperan que quienes forman parte de sus mismos grupos velen por ellos y los protejan.
- *Masculinidad versus feminidad*: La definición de Hofstede de **masculinidad** es el grado en que la cultura favorece los roles tradicionales masculinos, como el poder y el control, en oposición a considerar iguales al hombre y la mujer. Una calificación alta en masculinidad indica que la cultura tiene roles separados para mujeres y hombres, y estos últimos dominan la sociedad. Una calificación alta en feminidad quiere decir que la cultura tiene poca diferenciación entre los roles del hombre y la mujer. Para ser claros, la **feminidad** alta no significa que la cultura haga hincapié en los roles femeninos, sino que resalta la igualdad entre los géneros. En tales culturas, las mujeres son tratadas como iguales a los hombres en todos los aspectos de la sociedad.
- *Evitar la incertidumbre*: Grado en que las personas de un país prefieren las situaciones estructuradas a las desestructuradas. En las culturas que tienen calificación alta en evitar la incertidumbre, la gente tiene un nivel de ansiedad mayor respecto de la incertidumbre y la ambigüedad, y utiliza leyes y controles para reducir la incertidumbre. En las culturas con baja calificación en cuanto a **evitar la incertidumbre**, los individuos se alteran menos por la ambigüedad y están menos orientadas por reglas, corren más riesgos y aceptan el cambio con más facilidad.
- *Orientación al largo plazo versus al corto plazo*: Ésta es la adición más reciente a la tipología de Hofstede. Se centra en el grado en que una sociedad es devota de los valores tradicionales de largo plazo. La gente de las culturas con **orientaciones al largo plazo** se preocupa por el futuro y la conservación de los valores, la persistencia y tradición. En una **orientación al corto plazo**, las personas valoran el aquí y el ahora; el cambio se acepta con más facilidad y los compromisos no representan impedimentos para cambiar.

¿Cómo se clasifican los distintos países respecto de las dimensiones de Hofstede? En la figura 4-8 se muestran las calificaciones para los que se dispone de datos. Por ejemplo, Malasia tiene el índice numérico más elevado en la categoría de distancia del poder. Esto significa que en dicho país la distancia del poder es mayor que en cualquier otro país, por lo que califica en primer lugar. Como se observa, Estados Unidos es muy individualista, de hecho la nación más individualista de todas (seguida de cerca por Australia y Gran Bretaña). Estados Unidos también tiende a tener orientación al corto plazo y una baja distancia del poder (en Estados Unidos se tiende a no aceptar diferencias inherentes a la clase social de las personas). Este país también tiene una calificación relativamente baja en cuanto a evitar la incertidumbre, lo que significa que la mayor parte de estadounidenses toleran la incertidumbre y ambigüedad. Estados Unidos tiene calificación relativamente alta en masculinidad,

lo que significa que la mayoría de personas de ese país hacen énfasis en los roles tradicionales de género (al menos en relación con otros países como Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia).

Observará diferencias regionales. Las naciones occidentales y del norte como Canadá o los Países Bajos son más individualistas. Los países más pobres como México y Filipinas tienen más distancia del poder. Las naciones sudamericanas evitan mucho la incertidumbre, y las asiáticas tienen bastante orientación al largo plazo.

Las dimensiones de la cultura de Hofstede han ejercido una influencia enorme en los investigadores del CO así como en los gerentes. No obstante, su estudio ha recibido algunas críticas: en primer lugar, aunque se han actualizado, los datos originales son de hace 30 años y se basaron en una sola empresa (IBM), y desde que se obtuvieron han pasado muchas cosas en la escena mundial, lo más notable es la caída de la Unión Soviética, la transformación de Europa Central y Oriental, la terminación del apartheid en Sudáfrica, la diseminación del Islam por todo el mundo actual y el ascenso de China como potencia global. En segundo lugar, pocos investigadores han leído con detenimiento los detalles de la metodología de Hofstede, por lo que no están al tanto de muchas de las decisiones y criterios que tuvo que seguir (por ejemplo, reducir los valores culturales a sólo cinco). Algunos de los resultados de Hofstede son inesperados, por ejemplo Japón, que se considera con frecuencia un país muy colectivista, resulta ser colectivista sólo en promedio de acuerdo con la metodología de Hofstede.⁷² A pesar de estas salvedades, Hofstede es uno de los científicos sociales más citados de todos los tiempos, y su marco teórico dejó una marca indeleble en el estudio del CO.

El marco teórico GLOBE para evaluar culturas Desde principios de 1993 está en marcha el programa de investigación de Liderazgo Global y Eficacia del Comportamiento Organizacional (GLOBE, por sus siglas en inglés), que consiste en una investigación intercultural de liderazgo y cultura nacionales. Con datos de 825 organizaciones de 62 países, el equipo de GLOBE identificó nueve dimensiones en las que difieren las culturas nacionales.⁷³ Algunas de éstas –como la distancia al poder, individualismo/colectivismo, evitar la incertidumbre, diferenciación de género (similar a la masculinidad versus feminidad) y orientación al futuro (similar a la orientación al largo plazo versus corto plazo)– se parecen a las dimensiones de Hofstede. La principal diferencia entre éstas y el marco teórico del GLOBE es que agregó dimensiones, como la orientación humana (grado en que una sociedad recompensa a sus individuos por ser altruistas, generosos y amables con los demás) y la orientación al desempeño (grado en que una sociedad alienta y recompensa a los miembros de un grupo por mejorar su desempeño y alcanzar la excelencia).

¿Cuál teoría es mejor? Es difícil decidir y cada una tiene seguidores. En este libro se hace énfasis en las dimensiones de Hofstede porque han resistido la prueba del tiempo y el estudio GLOBE las confirmó. Sin embargo, los investigadores aún debaten las diferencias entre las dos teorías y, con el tiempo, los estudios futuros tal vez favorezcan la perspectiva más matizada del estudio GLOBE.⁷⁴

distancia del poder *Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que una sociedad acepta que el poder en las instituciones y organizaciones está distribuido en forma desigual.*

individualismo *Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que las personas prefieren actuar como individuos en lugar de como miembros de grupos.*

colectivismo *Atributo de una cultura nacional que describe una estructura social estrecha en la que las personas esperan que el resto de los integrantes de grupos de los que forman parte los vigilen y protejan.*

masculinidad *Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que se favorecen los roles tradicionales masculinos en el trabajo, de logro, poder y control. Valores sociales que se caracterizan por la asertividad y el materialismo.*

feminidad *Atributo de la cultura nacional que hace poca diferencia entre los roles de los hombres y las mujeres, y éstas son tratadas como iguales de aquéllos en todos los aspectos sociales.*

evitar la incertidumbre *Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que una sociedad se siente amenazada por la incertidumbre y las situaciones ambiguas, y trata de evitarlas.*

orientación al largo plazo *Atributo de la cultura nacional que hace énfasis en el futuro, el ahorro y la persistencia.*

orientación al corto plazo *Atributo de la cultura nacional que hace énfasis en el pasado y presente, respeta la tradición y cumple las obligaciones sociales.*

Figura 4-8 Valores culturales de Hofstede por nación

País	Distancia del poder		Individualismo versus colectivismo		Masculinidad versus feminidad		Evitar la incertidumbre		Orientación al largo plazo versus al corto plazo	
	Índice	Calificación	Índice	Calificación	Índice	Calificación	Índice	Calificación	Índice	Calificación
Argentina	49	35-36	46	22-23	56	20-21	86	10-15		
Australia	36	41	90	2	61	16	51	37	31	22-24
Austria	11	53	55	18	79	2	70	24-25	31	22-24
Bélgica	65	20	75	8	54	22	94	5-6	38	18
Brasil	69	14	38	26-27	49	27	76	21-22	65	6
Canadá	39	39	80	4-5	52	24	48	41-42	23	30
Chile	63	24-25	23	38	28	46	86	10-15		
Colombia	67	17	13	49	64	11-12	80	20		
Corea (del Sur)	60	27-28	18	43	39	41	85	16-17	75	5
Costa Rica	35	42-44	15	46	21	48-49	86	10-15		
Dinamarca	18	51	74	9	16	50	23	51	46	10
Ecuador	78	8-9	8	52	63	13-14	67	28		
España	57	31	51	20	42	37-38	86	10-15	19	31-32
Estados Unidos	40	38	91	1	62	15	46	43	29	27
El Salvador	66	18-19	19	42	40	40	94	5-6		
Finlandia	33	46	63	17	26	47	59	31-32	41	14
Francia	68	15-16	71	10-11	43	35-36	86	10-15	39	17
Alemania	35	42-44	67	15	66	9-10	65	29	31	22-24
Gran Bretaña	35	42-44	89	3	66	9-10	35	47-48	25	28-29
Grecia	60	27-28	35	30	57	18-19	112	1		
Guatemala	95	2-3	6	53	37	43	101	3		
Hong Kong	68	15-16	25	37	57	18-19	29	49-50	96	2
India	77	10-11	48	21	56	20-21	40	45	61	7
Indonesia	78	8-9	14	47-48	46	30-31	48	41-42		
Irán	58	29-30	41	24	43	35-36	59	31-32		
Irlanda	28	49	70	12	68	7-8	35	47-48	43	13
Israel	13	52	54	19	47	29	81	19		
Italia	50	34	76	7	70	4-5	75	23	34	19
Jamaica	45	37	39	25	68	7-8	13	52		
Japón	54	33	46	22-23	95	1	92	7	80	4
Malasia	104	1	26	36	50	25-26	36	46		
México	81	5-6	30	32	69	6	82	18		
Holanda	38	40	80	4-5	14	51	53	35	44	11-12
Nueva Zelanda	22	50	79	6	58	17	49	39-40	30	25-26
Noruega	31	47-48	69	13	8	52	50	38	44	11-12
Pakistán	55	32	14	47-48	50	25-26	70	24-25	0	34
Panamá	95	2-3	11	51	44	34	86	10-15		
Perú	64	21-23	16	45	42	37-38	87	9		
Filipinas	94	4	32	31	64	11-12	44	44	19	31-32
Portugal	63	24-25	27	33-35	31	45	104	2	30	25-26
Singapur	74	13	20	39-41	48	28	8	53	48	9
Sudáfrica	49	35-36	65	16	63	13-14	49	39-40		
Suecia	31	47-48	71	10-11	5	53	29	49-50	33	20
Suiza	34	45	68	14	70	4-5	58	33	40	15-16
Taiwán	58	29-30	17	44	45	32-33	69	26	87	3
Tailandia	64	21-23	20	39-41	34	44	64	30	56	8
Turquía	66	18-19	37	28	45	32-33	85	16-17		
Uruguay	61	26	36	29	38	42	100	4		
Venezuela	81	5-6	12	50	73	3	76	21-22		
Yugoslavia	76	12	27	33-35	21	48-49	88	8		
Regiones:										
Países árabes	80	7	38	26-27	53	23	68	27		
África oriental	64	21-23	27	33-35	41	39	52	36	25	28-29
África occidental	77	10-11	20	39-41	46	30-31	54	34	16	

Las calificaciones van de 0 = baja en extremo a 100 = alta en extremo.

Nota: 1 = calificación más alta. Calificaciones LTO: 1 = China; 15-16 = Bangladesh; 21 = Polonia; 34 = Más baja.

Fuente: Copyright Geert Hofstede BV; hofstede@bovt.nl. Reimpreso con permiso.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Personalidad ¿Qué valor tiene, si hay alguno, el modelo de los Cinco Grandes para los gerentes? Desde principios de la década de 1900 hasta la mitad de la de 1980 los investigadores buscaron encontrar alguna relación entre la personalidad y el desempeño en el trabajo. “El resultado de los más de 80 años de investigaciones fue que la personalidad y el desempeño en el trabajo no tenían una relación significativa en cuanto a características o situaciones”.⁷⁵ Sin embargo, los últimos 20 años han sido más prometedores sobre todo gracias a los descubrimientos relativos a los Cinco Grandes. Por ejemplo, un consejo excelente sería buscar empleados con gran meticulosidad, y con las demás características de los Cinco Grandes, en función del criterio que una organización considere más importante. Por supuesto, los directivos necesitan tomar en cuenta los factores situacionales.⁷⁶ Factores como las exigencias del puesto, el grado de interacción que se requiere con otros y la cultura de la organización, son ejemplos de variables situacionales que moderan la relación entre la personalidad y el desempeño en el trabajo. De modo que para determinar la personalidad con el ajuste óptimo es necesario evaluar el trabajo, el grupo con que se labora y la organización. En ciertas situaciones también son importantes otras características, como la autoestima o el narcisismo.

Aunque se ha criticado mucho el ITMB, es utilizado en las organizaciones. En la capacitación y desarrollo facilita que los trabajadores se comprendan mejor. Brinda ayuda a los equipos al hacer que sus miembros se entiendan mejor uno con otro. Fomenta la comunicación de los grupos de trabajo y es posible que reduzca los conflictos.

Valores ¿Por qué es importante conocer los valores de un individuo? Es frecuente que los valores influyan mucho en las actitudes, comportamientos y percepciones de una persona. Por tanto, el conocer el sistema de valores de un individuo permite ver lo que “hace obrar a la persona”.

Es probable que el desempeño y satisfacción de los trabajadores sean mayores si sus valores se ajustan bien con la empresa. Por ejemplo quien da mucha importancia a la imaginación, independencia y libertad, seguramente no estará bien en una organización que busque conformidad en su personal. Los gerentes aprecian y evalúan en forma positiva, otorgan recompensas a los empleados que “se ajustan”, y los empleados quedan satisfechos si perciben que se ajustan. Éste es un argumento para que la dirección se esfuerce durante el proceso de selección de los empleados nuevos a fin de encontrar candidatos que no sólo tengan aptitudes, experiencia y motivación para laborar, sino también un sistema de valores compatible con el de la organización.

Punto

Contrapunto

LAS CARACTERÍSTICAS SON ÍNDICES PODEROSOS PARA LA PREDICCIÓN DEL COMPORTAMIENTO⁷⁷

En el CO, la esencia de los enfoques basados en las características es la de que los empleados poseen rasgos de personalidad estables que influyen en forma significativa en sus actitudes respecto a la vida organizacional, así como las reacciones de su comportamiento ante éstas. La gente con características particulares tiende a ser relativamente consistente en sus actitudes y comportamiento a lo largo del tiempo y en situaciones distintas.

Por supuesto, los teóricos de las características reconocen que no todas son igualmente poderosas. Tienden a colocarlas en una de tres categorías. Las *características cardinales* son aquellas tan fuertes y generalizadas que influyen en cada acto que lleva a cabo una persona. Las *características primarias* por lo general son consistentes con el comportamiento pero no surgen en todas las situaciones. Por último, las *características secundarias* son atributos que no forman una parte vital de la personalidad pero entran en juego sólo en situaciones particulares. En su mayor parte, las teorías de las características se centran en el poder de las primarias para predecir el comportamiento del empleado.

Los estudiosos de las características hacen un trabajo bastante bueno que pasa la prueba de validez de la persona promedio. Piense en amigos, parientes y conocidos que haya conocido durante algunos años. ¿Tienen características que hayan permanecido estables en esencia con el paso del tiempo? La mayoría de nosotros respondería en forma afirmativa. Si la prima Anne era tímida y nerviosa cuando la vimos la última vez hace diez años, nos sorprendería verla hoy desentendida y relajada.

Los gerentes parecen creer mucho en el poder de las características para predecir el comportamiento. Si creyeran que son las situaciones las que determinan el comportamiento, contratarían a su personal casi al azar y estructurarían la situación de manera apropiada. Pero en la mayoría de organizaciones, el proceso de selección de los empleados hace mucho énfasis en la forma en que los solicitantes se desempeñan en las entrevistas y pruebas. Suponga que usted es el entrevistador y se pregunta a sí mismo lo siguiente: *¿Qué busco en los candidatos al puesto?* Si respondiera en términos de *meticulosidad, trabajador, persistente, seguro, confiable*, usted sería un teórico de las características.

Pocas personas pondrían en duda que existen ciertos atributos estables en los individuos que afectan sus reacciones hacia el lugar de trabajo. Pero quienes estudian las características van más allá de esa generalidad y plantean que las consistencias del comportamiento individual están ampliamente distribuidas y son responsables de las diferencias del comportamiento entre una persona y otra.

Dos problemas que hay con el uso de las características para explicar una proporción grande del comportamiento en las organizaciones son que las evidencias no son impresionantes y que los individuos son muy adaptables y sus rasgos de personalidad cambian en respuesta a esas situaciones en la organización.

En primer lugar, si bien la personalidad influye en las actitudes y comportamientos en el sitio de trabajo, los efectos no son tan marcados; las características explican muy pocas de las variaciones en actitudes y comportamiento. ¿Por qué ocurre así? Quizá los efectos de las características son de lo más fuerte en situaciones relativamente débiles, y de lo más débil en situaciones relativamente fuertes. Los eventos organizacionales tienden a ser situaciones fuertes porque tienen reglas y otras regulaciones formales que definen el comportamiento aceptable y castigan al que se desvía; y existen normas no formales que dictan cuáles son los comportamientos apropiados. Estas restricciones formales y no formales minimizan los efectos de los rasgos de la personalidad.

Al argumentar que los empleados poseen características estables que dan lugar a las consistencias de los comportamientos en situaciones diferentes, los teóricos de las características hacen la implicación de que los individuos en realidad no se adaptan a los distintos acontecimientos. Pero hay un conjunto creciente de evidencias que indican que las características individuales son cambiadas por las organizaciones en que participan las personas. Si la personalidad de alguien cambia como resultado de su exposición a los eventos organizacionales, ¿en qué sentido puede decirse que ese individuo tiene características que afectan de manera consistente y persistente sus reacciones a dichos eventos? Además, es común que la gente pertenezca a muchas organizaciones que con frecuencia incluyen una gran diversidad de miembros. Y todos ellos se adaptan a esas situaciones diferentes. En vez de ser prisioneros de una estructura de personalidad rígida y estable como proponen los teóricos de las características, las personas ajustan de manera regular su comportamiento para responder a las exigencias de las distintas situaciones.