

# 1 | Introducción

## ¿Qué es el comportamiento organizacional?

La mayoría de nosotros nacemos y morimos en organizaciones. Nos educan y trabajamos en ellas. Pasamos gran parte de nuestro tiempo jugando y orando en organizaciones. Además, una de las organizaciones más poderosas e importantes (el gobierno o Estado) prescribe o proscribire la forma en que nos debemos comportar a lo largo de la vida. Durante toda nuestra existencia somos formados, educados, controlados, recompensados y castigados por las organizaciones.

¿Qué es la disciplina académica conocida como *comportamiento organizacional* (CO; OB, por sus siglas en inglés)? ¿Acaso se trata simplemente de un título o denominación conveniente para referirse a los cursos de ciencias sociales de las escuelas de negocios o existe una disciplina aparte con fundamentos teóricos sólidos y un respetable cuerpo de conocimientos, con problemas y temas específicos e identificables? ¿Las teorías y los métodos del comportamiento organizacional simplemente se derivan de las ciencias sociales más establecidas o son exclusivos de este campo? ¿Las ideas del comportamiento organizacional y de la ciencia de la administración son tomadas de otras disciplinas más establecidas, como la economía y la psicología, o las teorías y los métodos son peculiares de esta área del saber?

Precisamente después de concluida la Segunda Guerra Mundial, el comportamiento organizacional fue concebido en términos de dos conceptos sencillos y memorables: "que

la persona se adecuó al trabajo" y "que el trabajo se adecuó a la persona". Hoy, a esto se le conocería como *psicología vocacional y ocupacional, administración y ergonomía*. No obstante, tres formas de descubrir la naturaleza del comportamiento organizacional consisten en considerar las definiciones de esta materia, las aportaciones de diferentes disciplinas académicas a la misma y los campos subordinados a ella.

Las *definiciones* de los libros sobre la materia difieren de manera significativa. Veamos las siguientes:

- Cherrington (1989: 27): "El campo del comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como *comportamiento organizacional*. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son la economía, las ciencias políticas y la historia."
- Barón y Greenberg (1990: 4): "El campo del comportamiento organizacional busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo."
- Saal y Knight (1988: 8): "Presentamos en dos partes esta definición de la psicología industrial y organizacional: se trata 1. del estudio del comportamiento, los pensamientos y los sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetos y el ambiente donde se desenvuelven en el ámbito laboral; y 2. del uso de esa información para aumentar al máximo el bienestar económico y psicológico de todos los empleados (hombres y mujeres, blancos y negros, trabajadores y gerentes, etc.). Asimismo, esta definición en dos partes destaca la dicotomía entre la ciencia de la psicología industrial y organizacional, la cual busca nuevos conocimientos, y la práctica de esta disciplina, que utiliza dicho conocimiento en beneficio de la organización y de todos sus integrantes. Aunque muchos profesionales de la psicología industrial y organizacional actúan como científicos y profesionales, la relación entre estos dos aspectos del campo no siempre ha sido armónica ni de respeto mutuo."
- Jewell (1985:10): "El comportamiento organizacional es una especialidad de la administración. No es difícil definir en el plano conceptual la diferencia entre psicología industrial y organizacional, como tema de estudio, y comportamiento organizacional. A los psicólogos industriales y organizacionales les interesa el comportamiento humano en general y el comportamiento del individuo en las organizaciones en particular. A los especialistas en comportamiento organizacional les interesan las organizaciones en general y el elemento humano de las organizaciones en particular. Muchas veces es difícil sustentar las diferencias básicas entre la psicología industrial y organizacional y el comportamiento organizacional como áreas académicas de estudio en ambientes organizacionales aplicados. La American Psychological Association (APA) reconoció formalmente la interrelación entre estos dos enfoques y los mismos problemas básicos en 1973. Entonces, la antigua designación de *psicología industrial* fue sustituida con el término que ahora es de uso común: *psicología industrial y organizacional*."

Como todos los estudiantes de ciencias sociales pronto descubren, las definiciones sirven de poco, aunque ponen de manifiesto el énfasis ligeramente distinto entre los autores y las disciplinas en las que más se basan. En realidad, tal parece que no existe una definición común y concisa del comportamiento organizacional (o, en ese sentido, de la psicología industrial y organizacional o de la ciencia de la administración). Las disciplinas evolucionan y se desarrollan, además de incluir una amplia variedad de temas. Sin embargo, se puede proponer la siguiente como una definición del comportamiento organizacional o la psicología organizacional (PO; OP, por sus siglas en inglés).

La psicología organizacional es el estudio de la forma en que las personas se reclúan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analiza la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamiento de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginado o implícito de los demás en su organización. La psicología organizacional es el estudio del individuo en la organización, pero también se encarga de estudiar a grupos pequeños y grandes y la influencia de la organización como un todo en el individuo. La psicología organizacional es una ciencia relativamente joven (véase el capítulo 2). Al igual que la ciencia cognitiva, se trata de una disciplina híbrida que se complace derribando fronteras disciplinarias.

Otra forma común de comprender el comportamiento organizacional consiste en analizar las *disciplinas que fundamentaron* la ciencia del comportamiento, sus aportaciones y unidades especiales de análisis. Existe un consenso en el sentido de que, necesariamente, el estudio del comportamiento organizacional o la psicología del trabajo debe ser multidisciplinario. La psicología tiene que tomar en cuenta factores sociológicos; la economía debe considerar las lagunas o idiosincrasias investigadas con mucha frecuencia por los psicólogos. Entonces, el comportamiento organizacional es un *híbrido* que ha tomado prestadas (o que se ha adjudicado) ideas, conceptos, métodos y conclusiones de algunas de las disciplinas más establecidas, especialmente de la economía, la psicología y la sociología.

En la figura 1.1 (basada en Robbins, 1991: 14) se señalan las ciencias del comportamiento que más aportaciones han hecho. Es pertinente destacar cuatro aspectos importantes:

- En primer lugar, sería conveniente incluir otras disciplinas, como la administración y política social, las relaciones industriales, las relaciones internacionales y la ciencia de la computación, aunque muchas de ellas son ya de por sí híbridas.
- En segundo lugar, la lista de aportaciones que se muestra en la segunda columna es bastante discutible (lo que se incluye o lo que se deja de incluir). En realidad, distintos autores elaborarían listas diferentes.
- En tercer lugar, la tercera columna es muy ilustrativa; realmente, muchos libros están organizados en torno de una unidad de análisis: el individuo (factores intra e interpersonales), el grupo (factores intra e intergrupales) y la organización (una vez más, factores intra e interorganizacionales). Es importante observar que solamente

La psicología se centra en el individuo, aunque algunas de sus ramas se centran no en la investigación del "individuo en el nivel integral", sino en algunos procesos específicos como la memoria o la percepción.

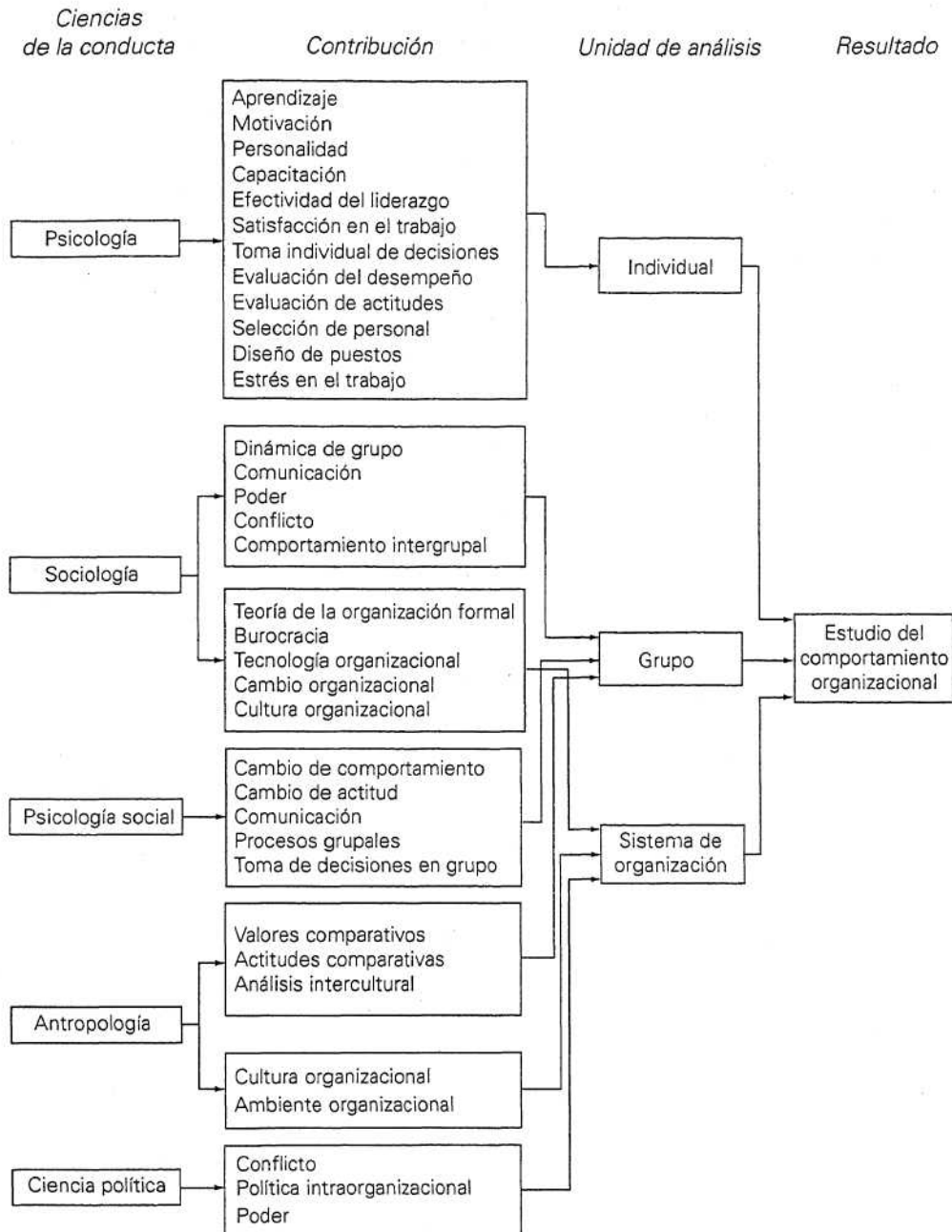
- En cuarto lugar, este cuadro es demasiado claro y en él no se mencionan los diversos conflictos y diferencias que se presentan. Los psicólogos sociales y los sociólogos muchas veces estudian lo mismo, pero con distintos métodos e hipótesis. Los economistas y estudiosos de las ciencias políticas tienen serias diferencias respecto de la ideología y la epistemología. No existe una diferenciación clara de los componentes de los fenómenos naturales del comportamiento organizacional. La situación es más confusa e infortunada de lo que se menciona arriba. Las disciplinas académicas tienen teorías encontradas mutuamente excluyentes y, más que favorecer el eclecticismo, prefieren la exclusividad.

Sin embargo, lo importante es recordar que muchas disciplinas académicas siguen contribuyendo al desarrollo del comportamiento organizacional. Esto se debe a la cantidad considerable de temas y problemas que normalmente abarca esta disciplina.

Una tercera forma de describir el campo del comportamiento organizacional consiste en hacer una lista de los diversos elementos o subcampos separados que cubren los especialistas de esta materia. Así, Muchinsky (1983) clasificó seis subespecialidades en esta área en un intento por hacer una clarificación conceptual.

- La psicología de personal analiza el importante papel de las diferencias individuales en la selección y colocación de empleados, la evaluación de su nivel de desempeño laboral y la capacitación de los trabajadores recién contratados, así como de los veteranos, para mejorar distintos aspectos de su comportamiento relacionado con el trabajo.
- El comportamiento organizacional estudia la influencia del grupo y otras influencias sociales en los comportamientos relacionados con el puesto de trabajo, en los sentimientos personales hacia la motivación y el compromiso, y en la comunicación en el contexto organizacional.
- El desarrollo organizacional aborda los cambios planeados en las organizaciones que pueden involucrar a las personas, los procedimientos de trabajo, el diseño de puestos y la tecnología, así como la estructura de las relaciones organizacionales.
- Las relaciones industriales se ocupan de la interacción de empleados y patrones y muchas veces involucran a los sindicatos de trabajadores.
- La orientación vocacional y profesional analiza la naturaleza de la trayectoria profesional gratificante y satisfactoria en el contexto de las distintas pautas de interés y habilidades del individuo.
- La ingeniería psicológica generalmente aborda el diseño de herramientas, equipo y ambientes de trabajo con el objeto de aumentar al máximo la eficiencia del hombre y la mujer cuando operan sistemas humanos y mecánicos.

Al tener una idea de las diversas especialidades que forman parte del comportamiento organizacional, en lugar de mencionar las disciplinas que contribuyen con él, es más fácil entender la gama de temas de estudio a la que se abocan los psicólogos organizacionales.



**Figura 1.1.** Hacia una disciplina del comportamiento organizacional. *Fuente: Organizational behavior: Concepts Controversies/Plan. 5/E, por Stephen P. Robbins, © 1991, figura 1.2, p. 14. Se reproduce con autorización de Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.*

Otra forma de descubrir la variedad de disciplinas consiste en analizar los temas comunes que se abordan en los cursos. A continuación se mencionan los temas típicos cubiertos en los programas de psicología del trabajo CDipboye *et ai*, 1994).

Historia y sistemas de la psicología	Evaluación del desempeño y retroalimentación
Campos de la psicología	Evaluación del criterio
Teoría de la motivación en el trabajo	Selección, colocación y clasificación de personal
Alternativas vocacionales	Métodos de investigación
Desarrollo organizacional	Métodos estadísticos y análisis de información
Evaluación y teoría de las actitudes	Problemas y asuntos éticos legales
Psicometría	Análisis de puestos y tareas
Teoría de las decisiones	Diferencias interculturales
Desempeño y factores humanos	Teoría de la capacitación: diseño y evaluación de programas
Comportamiento del consumidor	
Análisis de la personalidad y diferencias individuales	
Proceso de los grupos pequeños	

Sin embargo, al parecer existe consenso en algunas cuestiones: que el comportamiento organizacional es esencialmente multidisciplinario; tiene diferentes aspectos y especialidades; es comparativamente nuevo, y es puro y aplicado. Si es posible determinar las principales áreas de investigación en una disciplina tomando en cuenta los encabezados de los capítulos de los libros introductorios, todo parece indicar que *no* existe un gran consenso respecto a los temas más importantes del comportamiento organizacional o, de hecho, de la psicología industrial y organizacional. Por ejemplo, Saal y Knight (1988) tienen un capítulo sobre sindicatos obreros, mientras que Barón y Greenberg (1990) pasan por alto este tema. Sin embargo, aunque estos últimos dedican algunos capítulos al estrés y las diferencias individuales, los primeros ignoran el asunto. En este sentido, tal vez se pueda distinguir entre "comportamiento organizacional psicológico" y "comportamiento organizacional sociológico". Es decir, algunos investigadores y autores de libros han sido formados en disciplinas sociológicas como la sociología o la economía, que se centran en los fenómenos de grupo, mientras que otros provienen de la tradición individualista de la psicología y la ergonomía. El comportamiento organizacional sociológico está vinculado más estrechamente con la "ciencia de la administración" y tiende a optar por la formulación de teorías o modelos para explicar, describir o entender el comportamiento en el trabajo. El comportamiento organizacional psicológico se asemeja mucho a la psicología social aplicada y tiende a realizar experimentos de campo para probar hipótesis muy específicas. Esencialmente, el primero tiene como unidad de análisis la organización o un grupo de trabajo y, para la segunda, el individuo es su unidad de análisis. Tomando en cuenta que muchas veces el comportamiento organizacional es un área de estudio para posgraduados más que para estudiantes universitarios, lo que quizá ayude a determinar si alguien es un investigador de comportamiento organizacional sociológico o psicológico será conocer la disciplina básica de su formación.

En el centro del debate está la cuestión de la unidad de análisis más apropiada en el comportamiento organizacional: el individuo, el grupo o la organización. La mayoría de

los autores en realidad estructuran su trabajo en términos de esta clasificación de tres niveles. Es decir, se considera que el comportamiento organizacional es el estudio del *individuo en el trabajo, de los grupos de trabajo, y la estructura y los procesos del comportamiento en las organizaciones*. Pero en su esencia todavía existe inquietud respecto de cuáles son las interrogantes principales o los límites. Para algunos, esta inquietud proporciona la energía necesaria para trabajar con más ahínco a fin de resolverlos; para otros, señala la fragmentación de este nuevo tema hasta sus conceptos disciplinarios originales. Pero los principales problemas organizacionales no se encuadran perfectamente dentro de los límites establecidos por académicos celosos. Entonces, para muchos, estas disputas en cuanto a los límites son algo irrelevantes y, finalmente, van en detrimento de los aspectos aplicables de la ciencia del comportamiento organizacional. Los gerentes desean soluciones a los problemas y están menos interesados en si las encontrarán psicólogos, sociólogos o economistas.

Entonces, ¿qué es una organización? Las organizaciones son creaciones humanas. Son entidades en las que individuos interactuantes y principalmente interdependientes trabajan con una estructura para lograr un objetivo común. Tienen diferentes formas, sus metas son muy variadas y es posible que no siempre sean compartidas implícita o explícitamente por todos los miembros de la organización.

La mayoría de las organizaciones tienen una *estructura* formal que puede ser plasmada en un organigrama. En él se especifican los puestos, los títulos, niveles, jerarquías y estructuras de mando. Generalmente, la estructura formal establece la naturaleza de la especialización, centralización, estandarización, formalización, etc. La estructura de una organización (alta, plana, centralizada, descentralizada) es una función de la historia, la tecnología y el ambiente. En realidad, conforme a los últimos cambios, particularmente en el ambiente del mercado, las organizaciones tienen que modificar su estructura (véase el capítulo 15).

Sin embargo, es imposible describir adecuadamente a las organizaciones en un organigrama. Éstas son *sistemas* complejos con muchos tipos de entradas y salidas y formas de transformar lo primero en lo segundo. En una organización existen numerosos sistemas diferentes que funcionan de manera simultánea, incluidos la tecnología o sistema de producción y el sistema social. La forma en que los sistemas consideran las organizaciones hace hincapié en la interrelación y la naturaleza interactiva de las organizaciones, aunque puede ser un error sugerir que tales sistemas tienen su propia vida independiente de las personas en el sistema.

Es posible considerar las organizaciones desde diversas perspectivas, poner énfasis en la tecnología, el sistema social o cultural, el ambiente competitivo externo, la estructura formal de la organización y su estructura informal, sus prácticas aceptadas y los empleados y sus características. Todas son igualmente válidas, aunque cada una de ellas, por sí misma, ofrece una imagen incompleta de la organización.

Para destacar esto último, Morgan (1986) sugirió que por lo menos existen ocho *metáforas* populares para referirse a una organización, que representan modos muy diferentes de conceptualizarla:

- *Como máquina*: diseñada y operada como maquinaria y que, en realidad, hace que los seres humanos se adapten a sus necesidades.
- *Como organismo*: un organismo vivo y adaptable como nuestros cuerpos.

8

- como un cerebro: racional, que resuelve problemas, autocrítico e innovador.
- *Como cultura*: un conjunto de valores, principios, actitudes y creencias compartidas sobre todo aquello que es importante y la forma en que funciona el mundo.
  - *Como sistemas políticos*: una institución con poder, autoridad, responsabilidad y orden específicos acerca del control y la influencia.
  - *Como prisiones psicológicas*: un conjunto de mitos y fantasías que son confinados por su propia imagen de sí mismos al mundo exterior.
  - *Como flujo y transformación*: un sistema generativo que se desarrolla, crece y se re-
    - ◆ *Como un medio de dominación*: un mecanismo para imponer su voluntad sobre los demás por medio del dominio y el control.

Estas metáforas son una manera sencilla, aunque restringida y limitante, de considerar las organizaciones. También reflejan la forma en que éstas se perciben a sí mismas.

## Diferencias terminológicas

Los recién iniciados en el estudio del comportamiento organizacional pronto se sienten confundidos por la enorme cantidad de términos que se intercambian y se han utilizado como sinónimos: *psicología aplicada, industrial, ocupacional, organizacional, vocacional y del trabajo* se utilizan indistintamente. Además, se recurre a expresiones como *comportamiento organizacional, psicología industrial y organizacional, ergonomía*, etcétera.

Son tres las razones principales por las que se utilizan tantos términos afines. La primera es *histórica*: cambios en el objetivo de las investigaciones y la valencia o valor atribuido a las diferentes palabras. Por tanto, *psicología industrial* es un término muy poco utilizado actualmente, aunque fue muy popular durante la primera mitad del siglo xx. En realidad, es posible que ahora los psicólogos se interesen más por la industria de servicios y no en la de fabricación, más que por la industria pesada de producción en gran escala. Todo parece indicar que hoy a los especialistas del comportamiento organizacional les interesa más el mundo del ciberespacio, la "oficina virtual" y la ergonomía cognitiva, que las industrias de fabricación y las plantas productivas. Asimismo, el término *industria* muchas veces es peyorativo y se utiliza poco en la actualidad.

La segunda razón es el *etnocentrismo*. Diferentes países tendían a elegir distintos temas. Así, los británicos (y muchas de sus antiguas colonias y territorios) utilizan el término *psicología ocupacional*, los europeos *psicología del trabajo* y los estadounidenses emplean la desagradable expresión *psicología industrial y organizacional*.

La tercera razón es principalmente el *narcisismo*. Gran parte de las investigaciones ofrecen la fama "del nombre" o por lo menos la posibilidad de que una palabra o frase incluida en alguna prueba, una técnica, un tópico o una subdisciplina ofrezcan al autor fama perdurable. Aunque esto ha sido menos cierto en esta área, quizá sea una posible explicación de la proliferación de términos.

¿Cuáles son dichos términos y en qué son diferentes?

- *Psicología aplicada*. Contrasta con psicología pura y abarca toda la psicología que pretende la aplicación directa de la teoría o los métodos de la investigación psicológica.



- *Psicología de los negocios.* Un término ocasionalmente utilizado por consultores y científicos de la administración para referirse a los problemas de la administración cotidiana. Cada vez es más aceptado y puede usarse como sinónimo de *psicología organizacional*. Es posible que los críticos argumenten que la psicología de los negocios muchas veces asume la perspectiva de la gerencia y no la de los trabajadores.
- *Psicología industrial.* Posiblemente el primer término utilizado en esta área; reflejaba los intereses iniciales de los especialistas en psicología aplicada, a muchos de los cuales les interesaban los factores ambientales y físicos en el trabajo (factores humanos), la ergonomía y los grupos humanos. La ergonomía es ahora una disciplina interesante y de mayor amplitud.
- *Psicología industrial y organizacional.* Un término utilizado casi de manera exclusiva en Estados Unidos de América para incluir los viejos intereses de la psicología industrial y los más recientes de los psicólogos organizacionales. En gran medida sigue siendo sinónimo de *psicología organizacional*.
- *Psicología ocupacional.* Un término muy británico que se refiere a toda el área de investigación organizacional e industrial. En cierta forma, es confuso y ha dado origen al término más común *psicología organizacional*.
- *Comportamiento organizacional.* Un término empleado para referirse a un área multidisciplinaria con teorías y metodologías tomadas de la ciencia de la administración, la psicología y la sociología. En Gran Bretaña y Europa, tal vez los sociólogos sean mayoría en esta área, mientras que en Estados Unidos de América son los psicólogos.
- *Psicología organizacional.* Quizá el término más difundido que incluye todo el concepto de la psicología del trabajo (véase más adelante) y la mayor parte de los aspectos del comportamiento en el trabajo. Probablemente sea el término que resultará victorioso en la batalla etimológica. Sin embargo, quienes no son psicólogos se oponen al "epíteto de psicología" y, por tanto, prefieren el término *comportamiento*.
- *Psicología vocacional.* Un término utilizado para referirse a un área muy específica de investigación, principalmente interesada por las alternativas vocacionales, la "adecuación" de las características de los individuos y los requerimientos del puesto, así como las diferencias entre las personas en distintas vocaciones.
- *Psicología del trabajo.* Un término relativamente nuevo, utilizado primordialmente por psicólogos europeos para referirse a la psicología en los negocios, industrial, ocupacional, organizacional y vocacional. Su simplicidad resulta sorprendente, pero una vez más es posible que algunos investigadores sin grado de psicólogos se resistan a su uso.

¿Qué es lo que hacen los psicólogos del comportamiento organizacional? Arnold *et al.* (1991: 32) sugieren que existen 12 áreas en las que trabajan:

1. *Selección y evaluación:* para todos los tipos de puestos mediante distintos métodos, incluidas pruebas y entrevistas.
2. *Capacitación:* identificación de las necesidades de capacitación; diseño, impartición y evaluación de la capacitación.  
*Evaluación del desempeño:* identificación de los aspectos importantes del desempeño laboral, diseño de sistemas para la evaluación precisa del desempeño, capacitación en técnicas de evaluación.

4. *Cambio organizacional*: análisis de los sistemas y relaciones con atención a los posibles cambios; implantación de dichos cambios (por ejemplo, nueva tecnología).
5. *Ergonomía*: análisis y diseño de equipo y ambiente laborales para adecuarse a las habilidades humanas físicas y cognitivas.
6. *Alternativas vocacionales y orientación*: análisis de las habilidades, intereses y valores de las personas y su transformación en términos ocupacionales.
7. *Habilidades interpersonales*: identificación y desarrollo de habilidades como liderazgo, asertividad, negociación, trabajo en grupo y relaciones con otros individuos.
8. *Igualdad de oportunidades*: verificación y, de ser necesario, aumento de las oportunidades para los grupos minoritarios en el trabajo.
9. *Seguridad y salud ocupacional*: análisis de las causas de accidentes y la introducción de medidas para reducir la frecuencia de que sucedan.
10. *Diseño del trabajo*: asignación de tareas para que los puestos de trabajo sean lo más satisfactorios y motivadores posible.
11. *Encuestas de actitud*: diseño, realización y análisis de encuestas (por ejemplo, por medio de cuestionarios o entrevistas) sobre la opinión de los empleados y sus experiencias en el trabajo.
12. *Bienestar y trabajo*: investigación de los factores que provocan estrés y desempleo en el trabajo, e identificación de las formas de prevenirlo y manejarlo.

## Algunas interrogantes esenciales

Como ya se ha mencionado, el comportamiento organizacional es un campo relativamente nuevo de estudio y los investigadores académicos, sus alumnos y aun los profesionales tienen que resolver muchos problemas pendientes.

¿Por qué se le conoce como *comportamiento organizacional* y no como *ciencia organizacional*? Aunque ahora existen la ciencia de la información, la ciencia cognitiva y la ciencia política, este campo no ha sido clasificado con este calificativo. ¿Acaso se trata de un accidente histórico o es una decisión deliberada de sus fundadores? ¿El comportamiento organizacional es una ciencia social por sí misma o acaso se trata de un término impreciso para designar una disciplina vaga? La pugna entre los términos *estudios* y *ciencia*, como *estudios sociales* y *ciencia social*, tiene importantes implicaciones de fondo debido al espíritu de la época de los consejos de investigación. Básicamente, quienes provienen de escuelas tradicionales de sociología o administración tienden a hablar de *comportamiento organizacional*, mientras que los que se derivan de una diferencia individual y una perspectiva cognitiva se refieren a *psicología aplicada* u *ocupacional*. Ninguna habla de *ciencia organizacional* (todavía). Sin embargo, tal vez sea desgastante preocuparse por demostrar que la disciplina que uno practica es una ciencia.

Entonces, ¿qué es (y qué no es) una organización? Para responder a la pregunta "¿qué es el comportamiento organizacional?", es necesario tener un concepto de organización. El comportamiento organizacional es el comportamiento que se presenta dentro de los límites físicos, psicológicos, o ambos, en el contexto de las organizaciones. Pensemos en la persona en el ómnibus de Clapham; pasa ocho horas diarias trabajando en un edificio y una organización específicos, en una cultura que prescribe y proscribire todo tipo

de comportamiento: verbal, no verbal, espacial, etc. Al concluir su jornada, es posible que este ejecutivo acuda a un gimnasio (que es también una organización con sus propias normas y reglas). Después, quizá vaya a casa con su familia, a cenar y finalmente a dormir. ¿La casa es "una organización"? ¿Tiene las características de una organización y, de ser así, cuáles son tales características? Aunque es cierto que, de alguna manera, todas son organizaciones, el comportamiento organizacional casi siempre aborda específicamente el *trabajo* en las organizaciones. Cherrington (1989) sostiene que una organización es un sistema social abierto (un conjunto de elementos interrelacionados que obtiene recursos del ambiente al cual "exporta" cierto producto final útil) que consiste en actividades establecidas de determinado grupo de individuos (hechos relativamente estables y predecibles que se siguen presentando con regularidad) y que tiende a dirigirse al logro de objetivos. Esta definición parece que implica que una unidad familiar (cualquiera que sea su tipo) es realmente una organización. Por tanto, la pregunta sigue siendo: "¿a qué hora no se está bajo la influencia del comportamiento de una organización?" ¿Todo comportamiento es organizacional? ¿El comportamiento organizacional es diferente del "no organizacional"? Y, si es así, ¿cómo se puede definir este último? Básicamente, el comportamiento organizacional se refiere al comportamiento en el trabajo, que es moldeado, establecido y reforzado por las necesidades implícitas y explícitas de la organización.

No todo el comportamiento ocurre en los "confines" de una organización, aunque puede seguir siendo moldeada por una organización o, de hecho, por muchas de ellas. Entonces, la forma en que las personas hablan o se visten fuera de la organización laboral puede ser dictada por la organización misma. Pero todo tipo de factores configuran, influyen o determinan el comportamiento, no sólo la pertenencia de los individuos o la experiencia de las organizaciones. En realidad, se podría argumentar, por ejemplo, que los factores de personalidad y habilidad determinan las organizaciones a las que las personas deciden pertenecer y la forma en que se comportan en ellas. Es decir, existen evidencias de causalidad recíproca. Durante la Segunda Guerra Mundial, la Cámara Británica de los Comunes quedó parcialmente destruida por los bombardeos enemigos y Churchill exigió que el edificio fuera construido exactamente como el anterior porque había moldeado y determinado la naturaleza particular (combativa) del comportamiento que se observaba ahí. Esto significa que nosotros, mediante una alternativa vocacional, elegimos las organizaciones en las que trabajaremos y que posteriormente nos recompensarán por lo que preferimos hacer. Esto puede provocar que las fuerzas organizacionales sean efectos y no causas. Si no se puede demostrar que las fuerzas organizacionales (cultura, clima, normas implícitas, reglas explícitas) son factores significativos para determinar comportamientos en las organizaciones (laborales), es irrelevante utilizar el término y quizá simplemente se estará hablando de comportamiento (en las organizaciones). Por otra parte, si el comportamiento organizacional es diferente del comportamiento no organizacional, vale la pena conservar el término.

¿La teoría organizacional se deriva de otras disciplinas fundamentales? Si es así, ¿de cuáles? Sólo es importante distinguir entre lo que es y lo que no es una organización si el comportamiento difiere en estas dos circunstancias. Supuestamente, las organizaciones difieren de manera considerable dependiendo de si son grandes o pequeñas, públicas o privadas, antiguas o modernas. Sin embargo, para entender la forma en que

influyen en el comportamiento, es necesario comprender las variables ambientales y culturales. Schein (1990) observó algunas facetas organizacionales que determinan el modo de resolver los problemas: un lenguaje común y categorías conceptuales; consenso acerca de los límites de grupo y criterios de inclusión y exclusión; criterios para la asignación de poder y estatus; criterios para la intimidad y la amistad, y criterios para la asignación de recompensas y de sanciones. En este sentido, se puede esperar que el comportamiento difiera significativamente entre las organizaciones. Por otra parte, se supone que el comportamiento no organizacional es menos restringido e impuesto y más determinado por las preferencias y necesidades del individuo. Por eso es casi seguro que los reclutadores pregunten a los candidatos acerca de sus pasatiempos, los cuales son elegidos con libertad y muchas veces no son dictados por presiones organizacionales. Es por eso que, supuestamente, reflejan con más precisión la "verdadera naturaleza" del individuo. Para responder a esta interrogante es necesario conocer la naturaleza de la organización.

¿Existen teorías o métodos exclusivos del comportamiento organizacional? ¿Se puede decir que hay ideas únicas acerca del comportamiento o simplemente son adaptadas o adoptadas de otras disciplinas, como la economía (por ejemplo, la teoría de la equidad) o la psicología (teoría de la atribución)? Dicho de otra forma, ¿la teoría del comportamiento organizacional es simplemente la intersección de varios conjuntos, pero carece del suyo propio? Si en realidad éste es el caso, podemos decir que se trata de una disciplina o simplemente debemos asegurar que es un área que se aplica a problemas. Para algunos esto es una cuestión esencial de orgullo, pero para otros refleja la naturaleza cambiante de los temas y problemas del comportamiento organizacional. Esta última no es una isla en el mar del saber, sino un archipiélago formado por pequeñas islas agrupadas en un solo cuerpo.

¿Las organizaciones influyen en el comportamiento de los individuos, pero estos últimos no lo hacen en el comportamiento de las organizaciones? Los teóricos del comportamiento organizacional hacen hincapié en la importancia de las fuerzas socializadoras de una organización sobre un individuo y prefieren centrarse en la forma en que la cultura organizacional, el clima, las normas o las estructuras moldean el comportamiento de las personas. El nivel individual de análisis es intercambiado por el de las organizaciones. No obstante, las personas no sólo eligen las organizaciones (de acuerdo con sus características, valores, preferencias), sino que también las cambian para hacerlas más habitables y cómodas para vivir. Algunos organismos se adaptan al ambiente que les es asignado; otros optan por el que prefieren. Las personas escogen, pero pueden cambiar, su ambiente laboral para adecuarlo a sus necesidades y aspiraciones.

Las organizaciones solamente pueden influir en el comportamiento de los individuos que pertenecen a ellas si son poderosas en el sentido de que existan diversas recompensas y sanciones institucionales para mantener una determinada pauta de comportamiento. Es decir, ya que por lealtad a sus valores, papeles y normas de comportamiento o porque exigen un estricto apego a ellas (como en los institutos armados, los hospitales para enfermos mentales o las instituciones religiosas), los individuos están fuertemente presionados dentro de un repertorio de comportamiento homogéneo, de "cultura corporativa". Asimismo, las organizaciones pueden recompensar la individualidad, la

excentricidad y la contumacia polimorfa (como las universidades) de tal forma que, paradójicamente, son capaces de conformar sólidamente el comportamiento de los individuos que forman parte de ellas enfatizando la individualidad.

¿Cuan desinteresados y objetivos son los especialistas del comportamiento organizacional? Holloway (1991) hizo una crítica sociológica del trabajo actual de la psicología del comportamiento organizacional. Esta autora hace las siguientes tres preguntas:

- Si la psicología del trabajo es científica en cuanto a la formulación de teorías y la realización de investigaciones, ¿qué significa *científico* en el contexto de su aplicación? ¿Acaso es tan desinteresada e imparcial como muchas veces sugiere?
- ¿Por qué, y para quién, los psicólogos estudian las organizaciones y a sus empleados y qué efecto tienen? ¿Acaso les interesa que haya trabajadores más satisfechos y eficientes y que sean compatibles? ¿Básicamente representan los intereses de los empleados o de la gerencia?
- ¿Qué tienen en común las diferentes actividades de la psicología del trabajo (selección, entrenamiento de habilidades, medición científica)? ¿Su atención en el individuo deja a un lado los factores sociales y organizacionales?

Holloway (*Jbid.*, 187) sostiene:

La autenticidad de la psicología del trabajo depende de su afán de ser una disciplina científica y, por tanto, neutral. No obstante, las evidencias históricas demuestran que dicha pretensión era parte de una serie más amplia de relaciones de poder que hicieron que la psicología del trabajo haya sido creada principalmente como una ventaja para la administración de reglamentar a los individuos empleados. La medida en que funciona en favor de los empleados es una pregunta que se puede responder solamente analizando prácticas específicas en lugares concretos. No obstante, la utilidad de la psicología del trabajo para la administración depende tanto de su afán de la eficiencia como, al mismo tiempo, del bienestar.

En realidad, los sociólogos y otros profesionales sostienen que el comportamiento organizacional no es objetivo y sirve a grupos específicos de interés.

## Las limitaciones de los enfoques anteriores

La lectura de anteriores libros sobre comportamiento organizacional y de psicología ocupacional y vocacional puede ser deprimente. Los optimistas, conocidos por asegurar que el vaso está medio lleno, y los lectores académicos críticos, pueden destacar el desarrollo y la difusión del comportamiento organizacional y los gruesos volúmenes disponibles sobre el tema. Los pesimistas, que ven el vaso medio vacío, señalan su poca sustancia y densidad excesiva. Por lo menos se podrían hacer seis críticas a los anteriores enfoques que tal vez se encuentren en obras publicadas en las décadas de 1960 y 1970. Los estudiantes de esta materia deben considerarlas cuidadosamente y determinar las evidencias que puedan utilizar contra los ataques en los textos actuales.

### *Demasiado etnocentristas y obtusos*

Los libros sobre comportamiento organizacional tienden a centrarse, citar y analizar estudios, teorías y casos desde la perspectiva de los países industrializados de Occidente. Claramente subestiman, minimizan o pasan por alto la aportación de intelectuales de otros países, sobre todo de los que están en vías de desarrollo. Peor aún, mantienen un monolingüismo decidido e ignoran todos los textos que no estén escritos en inglés. Por tanto, el tema se analiza e interpreta desde una perspectiva estrecha aunque importante. Las culturas nacionales efectivamente influyen en el comportamiento en el trabajo y conviene tomarlas en cuenta. Demasiados libros son de visión estrecha, pero gracias a los trabajadores estadounidenses y europeos sus ideas son importadas de una forma tan poco crítica, aunque no "encajen" muy bien. En realidad, tal vez los euroamericanos sean exportadores tan entusiastas como los otros son importadores vehementes de conocimientos prácticos y procedimientos euroamericanos. No obstante, lo más probable es que haya muy pocos competidores en un mercado con más compradores que productores. Tal vez esta pauta cambie con la llegada del "siglo del Pacífico". En realidad, ahora está en auge el tema de la administración de negocios internacionales, que trata específicamente de analizar, comparar y contrastar las diferencias nacionales en las teorías y prácticas gerenciales.

### *Aportaciones no teóricas*

Quizá de todas las ramas de la psicología, el comportamiento organizacional o psicología del trabajo ha sido la que menos se ha interesado por el desarrollo de teorías. No existen grandes teorías en esta área, a diferencia, por ejemplo, del psicoanálisis o el conductismo. Algunos temas de interés en la psicología del trabajo, como la motivación o satisfacción laboral, se jactan de tener diferentes perspectivas teóricas, pero tal vez las hayan tomado prestadas o adaptado de otras ramas de la psicología y la economía (véase la teoría del capital). Evidentemente, no hay nada de malo en ello, pero pone de manifiesto el poco interés por el desarrollo de teorías. Existen algunas teorías únicas en el área como la celebrada teoría de dos factores de Herzberg (véase el capítulo 4), pero éstas son pocas y bastante esporádicas. Debido al pragmatismo y a la atención aplicada a su trabajo, los investigadores del comportamiento organizacional han menospreciado el origen, las complicaciones, las ambigüedades, las inconsistencias y las implicaciones teóricas. No deja de ser importante analizar el apuntalamiento teórico y el origen de los conceptos.

### *Una interpretación no histórica*

La psicología del trabajo y el comportamiento organizacional, al igual que la psicología en general, tienen una historia breve pero un largo pasado, aunque durante gran parte del siglo xx investigadores y teóricos estuvieron muy activos y produjeron una cantidad significativa de revistas y libros. Las disciplinas sin memoria constantemente se descubren así mismas. Al parecer, en el comportamiento organizacional predominan en especial las

novedades, las modas y las simplezas, quizá precisamente porque los investigadores no analizan la historia y desconocen dónde han estado. Si se revisan los libros en esta área, se podrá observar la poca atención que se presta a la historia.

### *Omisión del efecto de las actividades previas, posteriores y ajenas al trabajo*

Para entender el comportamiento de las personas en el trabajo, es necesario saber lo que hicieron antes y lo que hacen cuando no están trabajando. Inevitablemente, las ocho horas que dedican a trabajar se ven afectadas de manera considerable por las ocho horas de actividades personales previas al trabajo. Hay una rica bibliografía, la cual casi nadie consulta, sobre el lapso que transcurre entre el trabajo y el ocio, que requiere ser analizada a profundidad. Además, al descubrir algunas de las frustraciones de los desempleados se podrán conocer los beneficios y las frustraciones del mundo laboral. El trabajo, aunque importante, no lo es todo. Tal vez el comportamiento en las organizaciones no difiera mucho del comportamiento fuera de ellas. Posiblemente estos comportamientos organizacionales no sean muy distintos de los comportamientos ajenos o externos a las organizaciones. En este caso, la ciencia del comportamiento debería tener más que decir sobre la forma en que la mayoría de las personas se comportan en el trabajo. En libros anteriores se han omitido conceptos de psicología general (y de sociología) bastante significativos.

### *Simplicidad más que claridad*

Tal vez el indicador de las limitaciones de un libro sea el número de viñetas o casos ilustrativos y de estudio que se incluyen en el mismo. El que los jóvenes hayan sido educados con tiras cómicas y que, de alguna forma, incluso memorable, los dibujos animados puedan presentar simplezas, no necesariamente justifica su inclusión en los libros. Con demasiada frecuencia, las teorías y la información son presentadas de manera sencilla, pero poco clara. La diferencia es trascendente: la primera toma atajos, ignora la complejidad, opta por lo sencillo. La segunda busca presentar las ideas y la información de tal modo que se establezcan diferencias considerables; se exponen conclusiones erróneas, contradicciones y una lógica falaz.

### *Tendencia al eclecticismo benévolo (relativismo) o al fanatismo sectario (absolutismo)*

Cuando existen distintas teorías o enfoques, como sucede con las teorías de la personalidad, se asumen dos enfoques opuestos pero igualmente erróneos. Los eclécticos benévolos presentan desde una perspectiva crítica todos los enfoques, las ideas y las teorías como si fueran igualmente válidos; los fanáticos sectarios solamente aceptarán un enfoque como válido y verídico. Ninguno hace un análisis adecuado de la información en la que se sustenta la teoría. Sólo merecen ser incluidas en un libro las teorías que han

sido probadas o los sistemas descriptivos e interpretaciones o clasificaciones, a no ser que únicamente se quieran considerar como temas de interés histórico. Para que esta disciplina avance, es necesario comprobar las ideas y desechar aquellas que carezcan de sustento. Después de todo, en los libros de química no se incluyen secciones pormenorizadas sobre alquimia.

Pero el pasado es otra historia: antes se hacían las cosas de otro modo. La psicología organizacional es muy sensible a las cuestiones culturales, se interesa en la formulación de teorías, es consciente de su pasado y de su efecto en el futuro y está dispuesta a analizar el comportamiento organizacional en el contexto del comportamiento social.

## Personalidad e interacción organizacional

Un tema de gran debate entre los especialistas en psicología y sociología del comportamiento organizacional es si se pueden describir, explicar y formular teorías en el plano individual (personalidad, habilidades) como muchas veces lo hacen los psicólogos, o en el plano organizacional, única en determinada situación. En las décadas de 1970 y 1980 la psicología de la personalidad se vio afectada por el debate del individuo y la situación, el cual se tradujo en el surgimiento de tres campos (importantes en este análisis):

- Los *teóricos de los rasgos* argumentaban que el comportamiento de una persona era constante en todas las situaciones y que en una misma situación se observaban diferencias predecibles en el comportamiento social. Quienes estaban en favor de esta postura indudablemente sostendrían que el comportamiento organizacional es una función de los rasgos y habilidades constantes de una persona en la organización. Es decir, se puede explicar el comportamiento organizacional utilizando términos de psicología, especialmente palabras empleadas para referirse a los rasgos, como *inteligencia, competencia, habilidad*.
- Los *teóricos del enfoque situacional* creían que el comportamiento variaba de manera sustancial de una situación a otra y que en situaciones "fuertes" (sujetas a reglas, formales y orientadas al logro de objetivos) se observaban pocas diferencias importantes entre individuos. Entonces, sostendrían que el comportamiento organizacional es básicamente una función de la cultura y el clima organizacionales y las situaciones sociales cotidianas que prescribe y proscriben. Es decir, cada organización es única, y diferentes fuerzas sociológicas determinan pautas de comportamiento específicas en ella.
- Los *teóricos de la interacción*, que asumían una posición intermedia o representaban una síntesis, argumentaban que el comportamiento social era la función de un proceso continuo de interacción multidireccional de la persona y la situación. Por tanto, este grupo sostendría, desde el punto de vista de la teoría de la personalidad y la psicología social, que el comportamiento organizacional es una función de la interacción de los rasgos y la cultura de la organización. Es decir, la aportación particular de individuos específicos en un grupo específico de trabajo, que se traducía en pautas de comportamiento observables. Ésa es una posición intermedia, pero importante, que sugiere que es la combinación de individuos particulares en circunstancias específicas la que anticipa todo el comportamiento, incluido el que se observa en las organizaciones.



El debate, muchas veces mordaz y reiterativo, giraba en torno de algunas cuestiones: el hecho de que las pruebas de personalidad parecieran no ayudar a predecir ningún tipo de comportamiento (dentro de las organizaciones o fuera de ellas); la correlación promedio entre el mismo tipo de comportamiento en diferentes situaciones siempre era de alrededor de 0.3; ni las variables de rasgos ni las situacionales en sí parecían explicar más de 10% de la variancia total. Muchos libros populares, escritos por hombres y mujeres de negocios de éxito, han llevado a los especuladores a concluir que el triunfo y el fracaso organizacionales son una función básicamente de la personalidad (y la habilidad) de sus líderes (y seguidores). Esta clase de análisis fundamentalmente subestima los factores situacionales que desempeñan un papel fundamental.

El modelo tradicional de los rasgos o características (que explicaba el comportamiento en términos de variables de la personalidad) fue severamente atacado porque se argumentaba que, sencillamente, existían pocas o nulas evidencias empíricas para proponer que los rasgos de la personalidad (como la extraversión) se observaban de manera constante en todas las situaciones, eran estables a lo largo del tiempo o, de hecho, un poco más que los rasgos ante la mirada del espectador. Pervin (1984) afirma que tras 15 años de investigación en este campo, podemos estar seguros de lo que sí sabemos y de lo que no. Sabemos que existen evidencias de que los factores de la personalidad y de la situación determinan el comportamiento. Nadie duda que hay evidencias de congruencia personal y variabilidad situacional en el comportamiento social; algunas personas son más congruentes que otras; algunas situaciones influyen más que otras para aminorar o acrecentar el papel de las diferencias individuales en el comportamiento; la cantidad de evidencias de la coherencia del comportamiento en distintas situaciones y momentos depende del sujeto de estudio, el lugar, las variables de personalidad estudiadas y los parámetros empleados; todas las personas observan su propio comportamiento y el de los demás y cometen errores sistemáticos cuando hablan al respecto.

Sin embargo, tal vez el análisis más minucioso de esta controversia sea el de Kenrick y Funder (1988: 31), quienes comentan que casi todos los argumentos contra los rasgos de la personalidad como factores determinantes del comportamiento social son tendenciosos y que aún no se cierra todo el círculo de la reaceptación de los rasgos como se interpretaban hace 20 años. Las tendencias actuales se pueden resumir así:

Esta controversia ha enseñado otras lecciones prácticas. Ahora las investigaciones sugieren, de modo bastante evidente, que todos aquellos que buscan la validez predictiva de la evaluación de los rasgos mejor deberán recurrir a *a)* evaluadores que conozcan a la perfección a la persona evaluada; *h)* distintas observaciones del comportamiento; *c)* diversos observadores; *d)* dimensiones que sean públicamente observables, y *e)* comportamientos relevantes para la dimensión de que se trate. Por otra parte, no se debe esperar demasiada precisión cuando se predice *a)* el comportamiento en situaciones "fuertes" y claramente basadas en normas de la evaluación de los rasgos, y *b)* un caso de comportamiento en comparación con otro distinto.

Esto significa que las organizaciones con una fuerte cultura en lo que se refiere a normas y reglas claras e impuestas moldean el comportamiento individual con más fuerza que la personalidad de todos los empleados en esa organización. Pero también sostiene que si

10

leccionan y evalúan de manera cuidadosa los rasgos o las variables de la personalidad (o que sean relevantes), en verdad pueden ser poderosos indicadores del comportamiento organizacional individual y grupal.

Se han llevado a cabo diversos estudios en el tradicional  $P \times S$  (personalidad x situación) del área del comportamiento organizacional. Por ejemplo, Newton y Keenan (1988) se preguntaron si el involucramiento en el trabajo era un atributo de la persona o el ambiente y concluyeron que casi siempre sucedía esto último. Sin embargo, han resurgido el interés y la investigación acerca de las características de los factores que determinan la personalidad del comportamiento organizacional (Weiss y Adler, 1984), que ha recibido diferentes tipos de críticas. Davis-Blake y Pfeffer (1989) han analizado parte del debate de la  $P \times S$ , pero esta vez lo conciben en términos de la polémica de la  $P \times O$  (personalidad x organización). Básicamente, sostienen que las organizaciones son contextos fuertes con un efecto considerable en las creencias y comportamientos de las personas, por lo que es posible que las características (rasgos de personalidad, habilidades, necesidades, etc.) sólo tengan un efecto limitado en las reacciones individuales en las organizaciones. Estos factores como funciones organizacionales bien definidas y sólidos sistemas de reglas o normas de la cultura corporativa reducen al mínimo las diferencias individuales; para asegurar que las personas no cambian ni se adaptan es necesario dar explicaciones (y evidencia), que hasta ahora no existen, de por qué ése es el caso. En realidad, dichos autores sostenían que todas las evidencias sugieren que muchas veces las personas se ven afectadas por la estructura y la información organizacionales. Las organizaciones moldean, disciplinan y socializan a los individuos para que trabajen en determinada forma o estilo.

Es importante considerar las diferentes razones de por qué este debate, ahora para todos los propósitos asentado en la psicología social y de la personalidad, debe ser discutido enfáticamente en las publicaciones sobre comportamiento organizacional. Esto puede debatirse en el campo sociológico y psicológico. En primer lugar, la idea de que las características (habilidades o capacidades) o los rasgos de la personalidad predicen el comportamiento organizacional limita la teoría del comportamiento y la investigación a la teoría de la personalidad y la psicometría, algo que los científicos de la administración no quieren que suceda. En segundo lugar, la bibliografía acerca del comportamiento organizacional parece haber pasado por alto el enfoque de las características durante más tiempo que la bibliografía clínica, lo cual explica el súbito y tardío resurgimiento del tema. En tercer lugar, si la posición de los factores que determinan las características es verdadera, el cambio organizacional se torna más difícil, algo que tal vez los especialistas del comportamiento organizacional no estén dispuestos a admitir. Es decir, es más difícil, aunque no imposible, cambiar a las personas que a las organizaciones; por tanto, resulta más gratificante identificar los problemas del comportamiento organizacional en las últimas que en las primeras.

Ninguna disciplina está preparada para cambiar por otro su nivel de análisis, estilo de formulación de teorías o método preferido. Por tanto, los sociólogos se resisten y se sienten agraviados por el nivel psicológico (inter, intra o individual) del análisis de temas de la administración y de la organización. Asimismo, muchas veces los psicólogos se muestran hostiles ante el análisis sociológico, porque tienden a centrarse en diferentes cuestiones. Entonces, a los sociólogos les interesan las desviaciones porque suponen

que la adhesión (a los grupos, normas, etc.) es la regla, mientras que los psicólogos investigan la adhesión y la obediencia porque es un tema que les intriga y consideran que "la desviación o singularidad" es normal. Entonces, es posible que la tensión que aparece en el comportamiento organizacional tenga ventajas y desventajas. En realidad, conforme pasan los años y nuevos investigadores aprenden por principio de cuentas sobre comportamiento organizacional, más que psicología o sociología, es posible que se disminuyan estos feudos epistemológicos y metodológicos.

## Ciencia de la administración, comportamiento organizacional y sentido común

Para muchos legos, las teorías de algunas ciencias sociales (psicología, administración, sociología, criminología) son de sentido común. Es decir, las teorías o los hallazgos ya son bien conocidos y, por tanto, se cree que la investigación es un ejercicio trivial, costoso e innecesario para describir o demostrar algo que ya se sabe. Al reaccionar a este tipo de críticas, lo cual naturalmente es considerado fuera de lugar, los científicos sociales muchas veces han tenido que enfrentarse a esta situación en la introducción de sus libros, advirtiendo a sus lectores sobre los peligros del sentido común, que hacen que las personas piensen, de manera equivocada, que entienden a los demás. Algunos hasta se han atrevido a utilizar provocativamente el término *sentido poco común* en sus obras y títulos. Así, se dice que el sentido común no nos puede decir en qué circunstancias es válida cada generalización; por tal motivo, es necesaria la investigación científica (Fletcher, 1984). Otros han tratado de convencer a los lectores de que el *conocimiento común* solamente hace sugerencias incongruentes y confusas para entender el comportamiento social realizando una sencilla prueba.

Barón (1983) ofrece una prueba similar, en la que todas las respuestas son *falsas*. Éstas son algunas de ellas:

- Las condiciones desagradables del ambiente (por ejemplo, tumultos, ruidos fuertes, calor) se traducen en una disminución inmediata del rendimiento en muchas actividades.
- Por lo general, los líderes autoritarios y autócratas son quienes logran altos niveles de productividad por parte de sus subalternos.
- En la mayor parte de los casos, las personas se comportan en formas que son congruentes con sus actitudes sobre diferentes aspectos.
- Normalmente los altos ejecutivos son individuos muy competentes y emprendedores.
- La mayoría de las personas se preocupa más por el monto de su salario que por el de los demás.
- La comunicación directa, cara a cara, normalmente mejora la cooperación entre las personas.
- La mayoría de las personas prefiere trabajos desafiantes con mucha libertad y autonomía.

En el recuadro 1.1 se presenta otro ejemplo.

---

**Recuadro 1.1. Prueba de sentido-común.**


---

Gran parte de lo que "sabemos" acerca del mundo se basa en nuestra intuición. Tenemos opiniones, prejuicios, corazonadas e información errónea que utilizamos para afirmar cosas sobre los demás y decidir nuestros actos. Las 20 preguntas que se presentan a continuación fueron formuladas para determinar lo que "sabemos" acerca del comportamiento humano. Lea cada una de ellas y anote una *V* (verdadero) o una *F* (falso), según sea el caso.

¿Verdadero o falso?

1. Los estudiantes que se gradúan entre el 33% de los mejores de su generación tienden a ganar más dinero durante su carrera que los estudiantes promedio.
  2. Las personas excepcionalmente inteligentes suelen ser físicamente débiles y enfermizas.
  3. La mayoría de los grandes atletas tienen una inteligencia por debajo del promedio.
  4. Toda la gente en Europa nace con la misma capacidad de lograr sus metas.
  5. En promedio, las mujeres son un poco más inteligentes que los hombres.
  6. Definitivamente, las personas son introvertidas o extrovertidas.
  7. Cuando se aprende algo, se olvida más en las siguientes horas que en los días posteriores.
  8. En dosis pequeñas, el alcohol facilita el aprendizaje.
  9. Las mujeres son más intuitivas que los hombres.
  10. Los fumadores se enferman con más frecuencia que los no fumadores.
  11. Las personas de 40 años son más inteligentes que las de 20.
  12. Si se necesita reprender a quien comete una equivocación, lo más recomendable es hacerlo inmediatamente después de que haya incurrido en ella.
  13. Las personas que obtienen bajas calificaciones en la escuela tienen más habilidades mecánicas.
  14. A quienes consiguen metas elevadas les gusta asumir grandes riesgos.
  15. Los grupos de gran cohesión también son muy productivos.
  16. Cuando las personas están frustradas, con frecuencia se vuelven agresivas.
  17. Las experiencias de la infancia tienden a determinar el comportamiento en etapas posteriores de la vida.
  18. Los altos ejecutivos triunfadores tienen más necesidad de dinero que de poder.
  19. A la mayoría de las personas que trabajan para el gobierno no les agrada asumir muchos riesgos.
  20. La mayoría de los gerentes son muy democráticos en la forma en que supervisan a su personal.
- 

(Las preguntas 1, 7, 10, 12, 16 y 17 son *verdaderas*; las demás son *falsas*.)

Fuente: Robbins (1991).

Algunos autores han comparado explícitamente la relación "científica" y "lega" respecto de los acontecimientos (Reicher y Potter, 1985). Otros han tomado proverbios específicos y han tratado de ponerlos a prueba. Sigelman (1981) intentó probar (usando encuestas sociales generales) el proverbio popular "donde reina la ignorancia". Con base en este estudio analizado de manera profunda y cabal pugnó por el rechazo de esa vieja creencia. Por otra parte, Mischel y Mischel (1981) llegaron a la conclusión de que incluso los niños de entre nueve y 11 años podían predecir algunos de los estudios empíricos básicos en la investigación psicológica.

Cínicos y escépticos tienden a argumentar que el comportamiento organizacional, lo mismo que muchas de las disciplinas de las que se deriva (la psicología, la sociología, la antropología) simplemente son sentido común disfrazado de ciencia social. No obstante, Furnham (1983) ha sugerido que el "rechazo al sentido común" puede asumir tres formas. La primera es que las conclusiones y teorías son bien conocidas, intuitivas,

previsibles, no informativas y, por tanto, del dominio general. La segunda es parcialmente lo contrario; es decir, las disciplinas académicas que investigan temas que "caen en el terreno de la experiencia personal" (motivación en el trabajo, liderazgo) han tendido —ya sea por uso excesivo de un lenguaje técnico o especializado o porque se centran en los aspectos supersticiosos, triviales o irrelevantes del comportamiento social— a menospreciar o corromper el sentido común. Es decir, aquellos temas que están sujetos al sentido común deben tener explicaciones en términos de lenguaje común, no especializado, que excluye y no facilita la comprensión cotidiana. Una tercera objeción en este sentido ocurre cuando los hallazgos experimentales de las ciencias sociales, en este caso el comportamiento organizacional, parecen contradecir en gran medida las ideas comunes acerca de la naturaleza humana. Muchos estudios psicológicos, que han demostrado que las personas son crueles, inconscientes, egoístas, sumisas y antisociales, han sido más criticados que aquellos que han mostrado lo opuesto (Milgram, 1974; Zimbardo *et al.*, 1973). Es decir, se hacen objeciones cuando las conclusiones van en contra del consenso o el sentido común, de personas que básicamente son buenas, altruistas, inteligentes, etc. En este sentido, tal parece que la mayoría de la gente prefiere una perspectiva erróneamente optimista e ingenua sobre los individuos que trabajan.

Stroebe (1980) sostiene que muchas teorías psicológicas son intuitivas y, por tanto, difíciles de abandonar ante las evidencias contradictorias. Este autor se refiere a la hipótesis de las "necesidades" complementarias (la idea de que las personas con necesidades complementarias como el dominio y la sumisión deben ser mutuamente atrayentes), lo cual no ha sido reproducido o fundamentado en más de dos docenas de intentos por comprobarlo.

A pesar de este devastador antecedente, la teoría se sigue presentando en la mayoría de las publicaciones de psicología social. Suena bastante lógico que, por ejemplo, las personas a quienes les gusta presionar a los demás se lleven mejor con aquellas a quienes les agrada que las presionen, (p. 186)

Asimismo, vemos que la teoría de la jerarquía de necesidades, de Maslow, se repite una y otra vez en libros, conferencias e informes, a pesar de las pocas evidencias que existen a su favor. En realidad, muchos gerentes aplican ideas y métodos que desde hace muchos años se ha demostrado que están equivocados y son deficientes.

También, como ha señalado Brickman (1980: 12), porque las ciencias sociales, y especialmente la ciencia del comportamiento, incorporan sus hallazgos a la cultura general en informes difundidos en los medios masivos de comunicación, mediante artículos publicados en revistas especializadas y seminarios que pueden volverse familiares y "de sentido común" con el paso del tiempo:

Los hallazgos en las ciencias sociales no pueden seguir siendo ininteligibles a medida que las personas escuchan sobre ellos, de la misma forma en que un chiste pierde su gracia conforme la gente lo oye una y otra vez. En términos más generales, podemos proponer que los descubrimientos pasen de una región en la que no creemos en ellos a una zona donde nos parezcan interesantes, que luego vayan a un área en la cual pensemos que son evidentes y, posiblemente, a la larga lleguen a una zona donde volvamos a olvidarnos de ellos.

Los libros en muchas de las ciencias sociales siguen contrastando la ciencia con el sentido común de una forma simplista e irrelevante. Veamos la manera en que Kerlinger (1973: 35) contrasta las dos en cinco dimensiones:

1. Mientras que el inculto normalmente aplica "teorías" y conceptos, por lo general lo hace de una manera holgada... El científico, por otra parte, establece sistemáticamente sus estructuras teóricas, verifica su consistencia interna y somete los aspectos a comprobación empírica...
2. ...el científico sistemática y empíricamente pone a prueba sus teorías e hipótesis. El lego también comprueba sus "hipótesis", pero las aplica de un modo que podría considerarse selectivo... El refinado científico social, que es consciente de que esta "tendencia a la selección" es un fenómeno psicológico común, preserva celosamente sus investigaciones de sus propios prejuicios y predicciones y del apoyo selectivo de sus hipótesis...
3. ...el científico trata sistemáticamente de excluir aquellas variables que son posibles "causas" de los efectos que estudia, pero no las que ha supuesto como "causas". El lego pocas veces se preocupa por controlar de modo sistemático su interpretación de los fenómenos observados...
4. ...el científico consciente y sistemáticamente trata de establecer relaciones. La preocupación del lego por las relaciones es pobre, no sistemática y sin control. Por ejemplo, con frecuencia acepta la ocurrencia fortuita de dos fenómenos e inmediatamente los relaciona de manera indisoluble como causa y efecto...
5. El científico, cuando trata de explicar las relaciones entre los fenómenos observados, elimina con cuidado lo que ha dado en conocerse como *explicaciones metafísicas*.

A pesar de esta visión del científico heroico contra el lego aturdido, Kerlinger (*ibid.*) trata de disipar estereotipos erróneos de la ciencia. No obstante, su definición de investigación científica era "una investigación sistemática, controlada, empírica y crítica de las proposiciones hipotéticas sobre las supuestas relaciones entre los fenómenos naturales" (*QbidL*: 11). No todos los científicos sociales desdeñan tanto el sentido común en favor del empirismo desinteresado (Hargreaves, 1981).

Sin embargo, en la comunidad científica académica muchas veces se observa cierta antipatía ante aquellas disciplinas que se encargan de investigar el sentido común o desdeñan el sentido común que la redescubrió. Giddens (1987), quien tomó en cuenta las investigaciones sociológicas, sostuvo que la esencia de las objeciones a la disciplina es la idea de que los sociólogos se refieren a lo evidente, pero como si acabaran de descubrirlo. Peor aún, la sociología es doblemente redundante, en el sentido de que no ofrece explicaciones que parezcan verdaderas, porque no sólo nos dice lo que ya sabemos, sino que presenta lo conocido de tal forma que oculta su propia naturaleza.

Giddens trata de refutar esos argumentos y afirma: 1. que el conocimiento común (Gran Bretaña era particularmente propensa a hacerlo: se ha registrado un aumento considerable en el número de familias con un solo padre) muchas veces es erróneo y puede dar lugar a prejuicios, intolerancia y discriminación; 2. es posible que el conocimiento correcto se derive de la investigación sociológica; 3. el conocimiento común sobre el comportamiento difiere de un grupo y ambiente a otro; 4. por lo general, las personas son razonablemente capaces de identificar sólo una parte de la compleja estructura convencional

de sus actividades; 5. es posible que el comportamiento tenga consecuencias intencionales y no intencionales y que existan formas de actuar, pensar y sentir más allá de la conciencia de los individuos y, 6. el lenguaje común es demasiado ambiguo para hacer una descripción científica analítica objetiva.

Un problema mayor en las ciencias sociales, en contraposición con las ciencias naturales, es que las teorías y los conceptos inventados por los científicos sociales entran en los mundos sociales que deben analizar y salen de ellos. Empero, mientras que los conceptos legos obstinadamente penetran en el discurso técnico de las ciencias sociales, también sucede lo contrario. Por tanto, las ideas más interesantes e innovadoras en las ciencias sociales corren el riesgo de volverse triviales:

Los logros de las ciencias sociales tienden a ser opacados por su propio éxito. Por otra parte, precisamente por esto podemos asegurar con toda certeza que las ciencias sociales han influido en "su" mundo (el universo de la actividad social humana) mucho más que las ciencias naturales lo han hecho en el "suyo". Las ciencias sociales han participado reflexivamente de una manera fundamental en las transformaciones de la modernidad, lo cual les proporciona su materia principal de estudio, (*ibid.*: 21)

En otras palabras, es posible que, en cierto sentido, la popularidad del comportamiento organizacional sea su ruina. Cuanto más revistas y artículos periodísticos describan, analicen y deliberen sobre los problemas, las teorías y las investigaciones del comportamiento organizacional, se volverán más trillados, obvios y de sentido común. Sin embargo, es probable que nunca sean aceptados ciertos hallazgos que van en contra de algunas creencias demasiado arraigadas.

Por ejemplo, la idea de que el dinero tiene un poder limitado y cada vez menor para motivar el comportamiento en el trabajo aún sigue siendo muy debatida por muchos legos. Asimismo, estos últimos tienden a subestimar el tipo y la cantidad de errores de juicio que cometen los gerentes y los trabajadores en todos los sectores del mercado. Vaya que el sentido común a veces puede ser muy equivocado. Sólo basta analizar la historia de las compañías, los productos y hasta los mercados que han fracasado para entender la forma en que ha fallado el sentido común.

## Teorías, leyes y modelos en el comportamiento organizacional

Existe una variedad de términos posiblemente relevantes que se utilizan para describir los aspectos teóricos del comportamiento organizacional. Entre ellos están los siguientes: *adagio, atribución, axioma, creencia, corolario, credo, definición, aforismo, doctrina, explicación, conjetura, heurístico, presentimiento, hipótesis, idea, ley, máxima, metáfora, modelo, lema, observación, paradigma, postulado, principio, proverbio, regla, reflexión, teoría, verdad*, etc. Aunque posiblemente las definiciones de los diccionarios sean interesantes, pocas veces resultan de gran utilidad cuando se hacen cuidadosas distinciones funcionales.

Por ejemplo, tomemos en cuenta las definiciones que el nuevo diccionario de la lengua inglesa Chambeas ofrece de algunos de los términos de mayor uso:

*Hipótesis.* Proposición o principio empleado o planteado (sin ninguna referencia a su correspondencia con el hecho) simplemente como base para el razonamiento o la argumentación, o como premisa de la que se puede obtener una conclusión; una suposición. Suposición o conjetura utilizada para explicar hechos conocidos, especialmente en una ciencia, una suposición provisional de la que se obtendrán conclusiones acordes con hechos conocidos y que servirán como punto de partida para investigaciones adicionales mediante las cuales se podrá aceptar o rechazar y establecer una teoría válida.

*Ley.* En las ciencias de la observación, principio teórico deducido de hechos particulares, aplicable a determinado grupo o clase de fenómenos y expresable mediante afirmación en el sentido de que un fenómeno particular siempre ocurre si se presentan determinadas condiciones.

*Modelo.* Descripción de estructura; algo que se asemeja exactamente a algo más; una imagen o patrón arquetípico.

*Paradigma.* Patrón, ejemplo, ejemplar.

*Principio.* Verdad o proposición fundamental, de la que dependen muchas otras más; verdad fundamental, que incluye o forma la base de diversas verdades subordinadas; afirmación o principio general que es la (o una) base, o que se considera esencial para un sistema de pensamientos o creencias, un supuesto fundamental que es la base de una cadena de razonamiento.

*Teoría.* Esquema o sistema de ideas o afirmaciones que se utiliza para explicar o describir una serie de hechos o fenómenos; hipótesis que ha sido confirmada o establecida mediante observación o experimentación y que es propuesta o aceptada como explicación de los hechos conocidos; relación de las leyes, principios o causas, que se consideran generales, de algo conocido u observado.

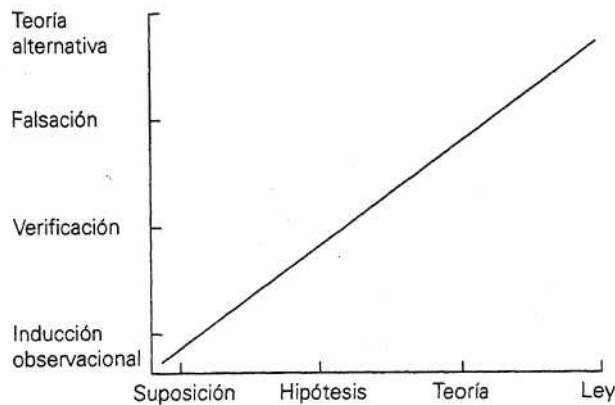
Los pocos términos seleccionados, al parecer pueden ser clasificados en un orden que refleje las tendencias. Por tanto, una hipótesis, que tal vez incluya un modelo o paradigma, precede o es parte de una teoría que puede o no convertirse en un principio o ley. En realidad, Eysenck (1981: 2) describió esta relación (figura 1.2). Esto es lo que escribe:

En las primeras etapas de desarrollo, simplemente nos limitamos a recabar hechos con base en presentimientos vagos, descubrimientos accidentales afortunados de constantes no previstas y generalizaciones inductivas. Cuando se ha recabado suficiente información en este sentido, se está en posibilidad de plantear hipótesis de relativamente corto alcance y ahora el énfasis cambia hacia la comprobación; si no podemos verificar tales hipótesis, por lo menos dentro de determinados parámetros, es poco probable que sean consideradas o que despierten el interés de otros científicos. Puesto que pasamos de manera satisfactoria esta etapa, entramos en el terreno de la formulación de teorías y entonces la refutación se convierte en el aspecto más importante de nuestra labor experimental. Cuando se



establece una teoría sobre bases firmes, ésta se convierte en una ley científica y entonces se habrá consolidado el paradigma; solamente una revolución, desatada por la acumulación de hallazgos anómalos, y el surgimiento de una teoría alternativa, la echará por tierra. Entonces, lo que constituye un enfoque científico dependerá del grado de desarrollo de un determinado campo; es posible que las exigencias demasiado rigurosas en las primeras etapas impidan el desarrollo adecuado de una disciplina, de la misma forma en que los requerimientos demasiado indulgentes en fases posteriores del desarrollo evitarán que la disciplina madure y ocupe el lugar que le corresponde.

Sin embargo, es necesario mencionar que no existe un consenso general en cuanto al uso de estos diferentes términos. Por ejemplo, Valentine (1982) ha dado distintas definiciones de algunos términos: *hipótesis* es una ley tentativa; *postulado* es un supuesto de una teoría de la que no se pretende que sea sometida a comprobación empírica; *sistema* es una teoría general y una serie de sugerencias metateóricas; *ley* se refiere a la enunciación relativamente bien establecida de relaciones regulares predecibles entre variables empíricas. La autora parece sentirse satisfecha con la definición que ofrece Marx (1976) de una teoría como la "posición explicativa temporal, o una serie de proposiciones, en relación con algunos fenómenos naturales y que consiste en la representación simbólica de 1. las relaciones observadas entre los eventos (medidos); 2. los mecanismos o las estructuras sobre las que supuestamente se fundamentan dichas relaciones, o 3. las relaciones inferidas y los mecanismos fundamentales" (Valentine 1982: 90). Asimismo, cita a Simón y Newell (1956) para diferenciar entre modelos y teorías: los primeros (modelos) son útiles más que verdaderos (auxiliares heurísticos, más que descripciones completas), menos sensibles a la información (las evidencias discrepantes afectan a las teorías, pero no necesariamente a los modelos), y son más susceptibles a los errores de tipo II (más propensos a hacer aseveraciones falsas). El mundo de la capacitación administrativa está lleno de modelos y carece de teorías. Es posible que los modelos se conviertan en teorías, pero esto casi nunca sucede.



**Figura 1.2.** Teorías de demarcación de la ciencia: un punto de vista unificado. Reproducido con autorización de H. J. Eysenck (ed.), *A model for personality*, © Springer/Verlag, Berlín, 1981, figura 1.1, p. 3.

Pero algunos autores pueden usar indistintamente términos tales como *modelo*, *tema principio* y *teoría*, sin importar sus predilecciones y las tendencias del momento. Los filósofos de la ciencia, por otra parte, en un intento por poner orden en esta área han intentado identificar o clasificar en el nivel taxonómico distintos tipos de modelos teorías, etc. Por ejemplo, Marx (1970) ha distinguido entre tres clases de teoría (dependiendo de la relación entre la teoría y la información):

- teoría *deductiva*: las generalizaciones teóricas son inducidas de observaciones y las predicciones de futuras observaciones se deducen de hipótesis teóricas.
- teoría *funcional*: es una nueva exposición de la información, donde a esta última y a la teoría se les asigna el mismo peso.
- teoría *inductiva*: en la que los enunciados teóricos simplemente son compendio de conclusiones empíricas.

Lacy (1976:110) ha observado:

La teoría tiene diferentes significados: *a*) una o más hipótesis o enunciados semejantes a una ley (cualquiera de los dos primeros sentidos), considerada como especulativa; *b*) se considera que las leyes sobre hechos inobservables necesariamente son no concluyentes; *c*) un sistema unificado de leyes o hipótesis, con fuerza explicativa (no simplemente como un programa de ferrocarril), y *d*) un estudio de campo (por ejemplo, en filosofía: teoría del conocimiento, teoría lógica). Estos sentidos a veces se confunden entre sí.

Otra forma de considerar las definiciones consiste en tomar en cuenta su función. Entonces, Sellitz *et al* (1959: 481) comentan que "el objetivo de una teoría en la ciencia moderna es compendiar el conocimiento existente, ofrecer una explicación de hechos y relaciones observados y predecir la ocurrencia de eventos y relaciones aún no observados con base en principios explicativos incluidos en la teoría". Valentine (1982) comenta que las teorías sirven para compendiar y organizar la información dando orden y coherencia al material. También representan un intento de explicación y tienen la función heurística de orientar las investigaciones. Sin embargo, esta autora señala que algunos autores (especialmente Skinner) la han emprendido contra las teorías, argumentando que crean nuevos problemas dando un falso sentido de seguridad.

Los científicos y consultores de la administración muchas veces mencionan y crean "modelos" de cosas como procesos de cambio, servicio a clientes o motivación para el trabajo. La mayor parte de estos modelos son descriptivos y heurísticos; se asemejan más a hipótesis sobre los procesos del comportamiento organizacional, porque tratan de aislar las variables críticas en el proceso y describen la forma en que se relacionan entre sí de manera causal. Empero, raras veces son sometidos a comprobación, rigurosa o no. Por tanto, no dejan de ser hipótesis. Y como no son comprobadas, en realidad quizás algunas no sean comprobables, no hay forma de saber si son correctas o no, o incluso —de modo más importante— cómo elegir entre dos hipótesis contendientes. Tal vez existan demasiados modelos o teorías en el comportamiento organizacional y no se hagan muchos intentos por validarlos. La mayor parte de dichos modelos son específicos de procesos y, por tanto, tienen una relevancia general. De hecho, en el comportamiento organizacional probablemente existen demasiados modelos y teorías y no suficientes intentos para validarlos. La mayoría de esos modelos son procesos específicos y, por

tanto, tienen limitada relevancia general. Sin embargo, muy pocas teorías de modelos pretenden ser incluidas o generalizadas en el comportamiento organizacional para muchas formas de comportamiento en el trabajo.

Otro tema espinoso es si el comportamiento organizacional o la psicología del trabajo son una ciencia. En esta obra no se pretende debatir en torno de este asunto. No obstante, algo que parece irrefutable es que los investigadores en este campo asumen un enfoque científico. Wexley y Yukl (1984) se refieren a ocho características esenciales del enfoque científico:

- *Autocorregible*: existen controles integrados en todo el proceso de obtención de conocimiento científico.
- *Empírico*: las ideas, creencias y actitudes son comparadas cuidadosamente con la realidad objetiva.
- *Abierto al examen público*: otros investigadores competentes pueden reproducir (repetir) los procedimientos y verificar los resultados.
- *Objetivo y estadístico*: la información es objetiva y se puede confiar en cierta medida en los resultados obtenidos.
- *Controlado y sistemático*: los científicos sistemáticamente tratan de dar explicaciones alternativas de los resultados obtenidos.
- *Teorías generales*: los marcos conceptuales para la organización y explicación de las observaciones empíricas también dirigen las futuras investigaciones y proponen nuevas hipótesis.
- *Comprueba las hipótesis*: se evalúan las proposiciones tentativas sobre las relaciones entre los diferentes fenómenos a la luz de las observaciones empíricas.
- *Trata de explicar, entender, predecir y cambiar*: los especialistas de la psicología industrial y organizacional esperan resolver de manera eficiente y adecuada los problemas organizacionales únicamente por medio de la explicación y la comprensión.

## El sentido de causalidad

La relación entre cualquiera de las dos variables o factores puede adoptar muchas formas. Puede ser correlacional o causal y, si es causal, son posibles diferentes sentidos de causalidad. Aunque es un hecho muchas veces reiterado, los investigadores y profesionales prácticos tienden, erróneamente, a inferir las causas de la información correlacional. Entonces, pueden presentarse algunas de las siguientes relaciones entre personalidad y comportamiento organizacional (o de hecho otras variables como la productividad y la satisfacción en el trabajo):

- *CO ~ P (no hay ninguna relación entre personalidad y comportamiento organizacional)*. Esta posibilidad supondría que no existe una relación sistemática entre algún factor importante de la personalidad y una dimensión del comportamiento organizacional. Tal vez esto sólo parezca así porque la relación que realmente existe es demasiado sutil para ser medida, demasiado inestable o muchas veces está "opacada" o moderada por otras variables más poderosas e importantes. Asimismo, es posible que simplemente no exista ninguna relación entre estas dos variables.

*CO* fta personalidad "determina" el comportamiento organizacional). Esta posición supone que algunos rasgos de la personalidad (pero no todos) determinan, en cierto sentido, diversas características del comportamiento organizacional. Las personas que asumen esta posición pueden argumentar, con sobrada razón, que diferentes rasgos se relacionan para influir y determinar diversas características del comportamiento organizacional, que algunos rasgos se relacionan con todos los comportamientos organizacionales importantes o que la mayor parte de ellos se relacionan con una característica particular del comportamiento organizacional. El axioma crucial de esta posición es que los rasgos de la personalidad determinan "causalmente" el comportamiento organizacional, quizá junto con otras variables relacionadas (por ejemplo, el comportamiento no verbal).

\**CO*~\**P* (el "determina" la personalidad). Esta posición menos común supone que los rasgos de la personalidad son, en cierto sentido, una función de las variables del comportamiento organizacional. Esto podría interpretarse como una manifestación de la postura estructuralista y determinista, en el sentido de que la estructura organizacional moldea las formas de pensar y actuar que son constantes en los rasgos del comportamiento reproducibles. No es clara la forma precisa en que esto sucede ni los aspectos de la personalidad que moldean las características de las estructuras y los procesos organizacionales, pero lo que sí parece fundamental en esta posición es que los rasgos de la personalidad y los estilos cognitivos son en esencia una función de aspectos externos a la organización.

- *p* <-> *CO* (la personalidad y el *CO* son determinados de manera recíproca). Esta perspectiva sinérgica un poco más realista sugiere que la personalidad es una función del comportamiento organizacional y viceversa; es decir, existe una causalidad bidireccional entre la personalidad y el comportamiento organizacional. Esta posición permite que una dirección de la causalidad sea primaria y la otra secundaria, siempre que ambas tengan una influencia mutua. También es posible que existan diferencias en la posición en cuanto a los aspectos de la personalidad y los del comportamiento organizacional que son seleccionados para el determinismo recíproco.
- *P*<sub>1</sub> → *CO*; *P*<sub>2</sub> < *CO*; *P*<sub>3</sub> <- *CO*; *P*<sub>4</sub> >> *CO* (relaciones combinadas). Algunos teóricos pueden argumentar que, como la personalidad y el comportamiento organizacional son multifacéticos, es posible que se presenten de manera simultánea; es decir, algunas variables de la personalidad determinan en forma recíproca variables específicas del comportamiento organizacional; algunas variables de la personalidad determinan en forma unidireccional algunas variables del comportamiento organizacional y viceversa y, finalmente, algunos rasgos de la personalidad ni son determinados ni determinan el comportamiento organizacional y algunas variables de esta última no son determinadas ni determinan la personalidad.
- *P**x**CO* (la personalidad y el *CO* son moderados por otras variables). Este enfoque sugiere que la personalidad y el comportamiento organizacional son determinados por otra variable o grupo de variables. Este enfoque de variables moderadoras puede tener muchas formas, dependiendo de la complejidad de las líneas y la cantidad de variables. Considerando la complejidad tanto del comportamiento organizacional como de la personalidad, es difícil percibir la manera en que la mayoría de los teóricos optarían por este enfoque de variables moderadoras de "análisis de líneas o trayectorias". En cierto sentido, dicho enfoque también abarca todos los demás modelos.

Aunque puede ser cierto, en realidad no existe un consenso acerca de los rasgos notorios de la personalidad, el comportamiento ocupacional o las variables moderadoras que sean importantes o sobre los vínculos causales precisos. Entonces, aunque se acepta que las relaciones son complejas, multifacéticas y multicausales, existen pocos modelos explícitos de este proceso.

Comprender la causa o las consecuencias de cualquier proceso del comportamiento organizacional inevitablemente significa tomar en cuenta diversas variables relacionadas con individuos (rasgos, habilidades, necesidades), grupos (integración, modelo de comunicación de liderazgo) y organizaciones (estructura, cultura, mercado). Como la mayoría de los temas sobre el comportamiento humano, el comportamiento organizacional es determinado por un sinnúmero de variables. Algunas de ellas tienen efectos simples y directos en dicho comportamiento, y la mayoría interactúan con otras para afectarlo. Algunas son causas; otras, efectos. Debemos ser cautelosos con el modelo simple: es posible que sea comprensible, pero pocas veces es completo. La complejidad de las fuerzas que determinan el comportamiento en el trabajo naturalmente requiere modelos refinados para reflejarlas.

## Principales métodos de investigación del comportamiento organizacional

Por definición, los académicos y especialistas en investigación y desarrollo se dedican a la investigación científica. Entonces, en menor grado, los consultores y gerentes deben resolver por sí mismos los problemas que enfrentan. Como quizá la investigación académica tenga o no un elemento aplicado a la misma, los científicos académicos pueden investigar algún asunto o problema por mera curiosidad. De hecho, a algunos se les ha acusado de realizar investigaciones "superfluas" que no tienen ninguna aplicación conocida. Por otra parte, los gerentes y especialistas en investigación y desarrollo llevan a cabo investigaciones para resolver problemas muy específicos. La organización les hace cuestionamientos y es necesario que justifiquen el tiempo que dedicarán a sus investigaciones. Aunque tal vez ambos grupos realicen un excelente trabajo, que puede ser mutuamente benéfico, tienen modelos muy distintos, que Boehm (1980) plantea en las figuras 1.3 y 1.4.

Es necesario observar que el investigador académico empieza con un asunto o problema que puede parecerle interesante, mientras que el profesional que realiza investigación aplicada comienza con un problema organizacional real. También se debe mencionar que el profesional práctico necesita convencer a los demás de que la investigación es necesaria y benéfica. Asimismo, existen mucho más recovecos de realimentación en el modelo de los profesionales prácticos, lo cual demuestra que el proceso no es lineal y sencillo como sucede en la investigación académica pura.

Los investigadores del comportamiento organizacional son eclécticos en su método de trabajo. Cuentan con métodos muy diferentes para investigar los problemas en su área, verificar teorías o explorar ideas. En cierto sentido, los problemas pragmáticos y éticos determinan el método que se debe aplicar, aunque en ocasiones depende de las preferencias y la formación del investigador.

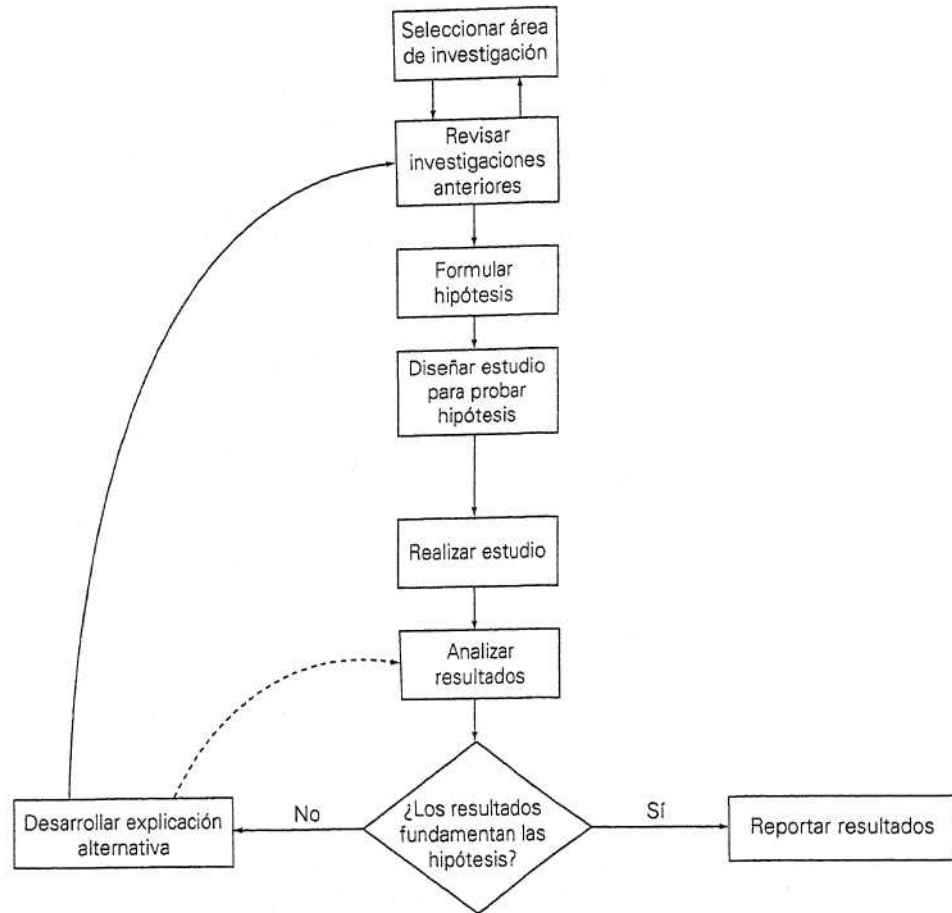


Figura 1.3. Modelo académico de investigación. Fuente: Hakel *et al*, *Making it happen. Designing research with implementation in mind*, p. 29. Derechos reservados © 1982 por Sage Publications. Reproducido con autorización de Sage Publications, Inc.

Idealmente, el problema de la investigación debe determinar el método por utilizar y muchas veces así sucede. Cada método tiene ventajas y desventajas (Barón y Greenberg, 1990).

### *El comportamiento organizacional en el laboratorio*

¿Es posible evaluar el comportamiento organizacional en un laboratorio, de la misma forma en que los hombres de negocios toman decisiones, como los efectos del grupo o la resolución de problemas individuales, etc.? El propósito de un investigador de laboratorio del comportamiento organizacional consiste en verificar los efectos de una o más variables independientes (manipuladas) en una o más variables dependientes (medidas).

Las *variables independientes* en un experimento son aquellos factores que controla o prepara el investigador y con frecuencia pueden considerarse como la causa del comportamiento. Las *variables dependientes* se refieren a los comportamientos del sujeto que el investigador observa o registra. Por tanto, el *tiempo* (periodos breves, intermedios y prolongados) puede ser una variable independiente, y la toma de decisiones, la variable dependiente, de tal forma que se podría medir el efecto del tiempo empleado en esta última actividad sobre la calidad de las decisiones.

La capacidad del investigador de controlar las variables dependientes e independientes es típica de los experimentos de laboratorio. En realidad, este aspecto de control es una de las características más importantes de los experimentos de laboratorio. Es a través de este control como se pueden eliminar muchas de las variables complicadas externas, para que sea posible medir el efecto puro de una sobre las demás.

Además del control, los experimentos de laboratorio también ofrecen otra ventaja importante: la posibilidad de someter aleatoriamente a los sujetos de estudio a las condiciones. Para que un investigador pueda obtener conclusiones respecto de las causas y los efectos, debe estar seguro de que la pauta de los resultados no haya sido atribuible a alguna diferencia sistemática en los grupos comparados (es decir, todas las mujeres en un grupo o todos los voluntarios en otro). En términos generales, la *construcción de series aleatorias* asegura la igualdad de las características de los sujetos a través de las distintas condiciones experimentales, para que podamos estar seguros de que los diferentes grupos son equivalentes antes de realizar el estudio.

También se debe mencionar otra de las características de los experimentos de laboratorio: el *control de la manipulación*, una manera de asegurar que el experimento haya "funcionado" desde la perspectiva de los participantes. Aunque los investigadores pueden controlar las variables independientes, sigue siendo importante para ellos asegurarse de que los sujetos de estudio perciban la manipulación como se pretende.

### Ventajas

En los párrafos anteriores se han resumido considerablemente las ventajas de los experimentos de laboratorio como medio de adquirir conocimiento. Una de las principales es la capacidad del investigador de controlar las variables independientes y someter aleatoriamente a los sujetos a las condiciones. Estas dos habilidades ofrecen algunas bases para las conclusiones respecto de las causas y los efectos. Asimismo, el laboratorio permite al investigador "clasificar" factores, con el fin de simplificar los hechos más complejos del mundo natural desglosando las partes que los integran.

### Desventajas

Aunque los experimentos de laboratorio tienen algunas ventajas considerables en términos de su posibilidad de aislar y controlar las variables, también plantean desventajas sustanciales. En los últimos años, estas desventajas han sido tema de un serio debate. Cuatro de los principales temas de interés han sido la posible falta de naturalidad del contexto de laboratorio, las reacciones de los sujetos a él, la posible influencia de los investigadores sobre los resultados y el engaño y la ética (Barón y Greenberg, 1990).

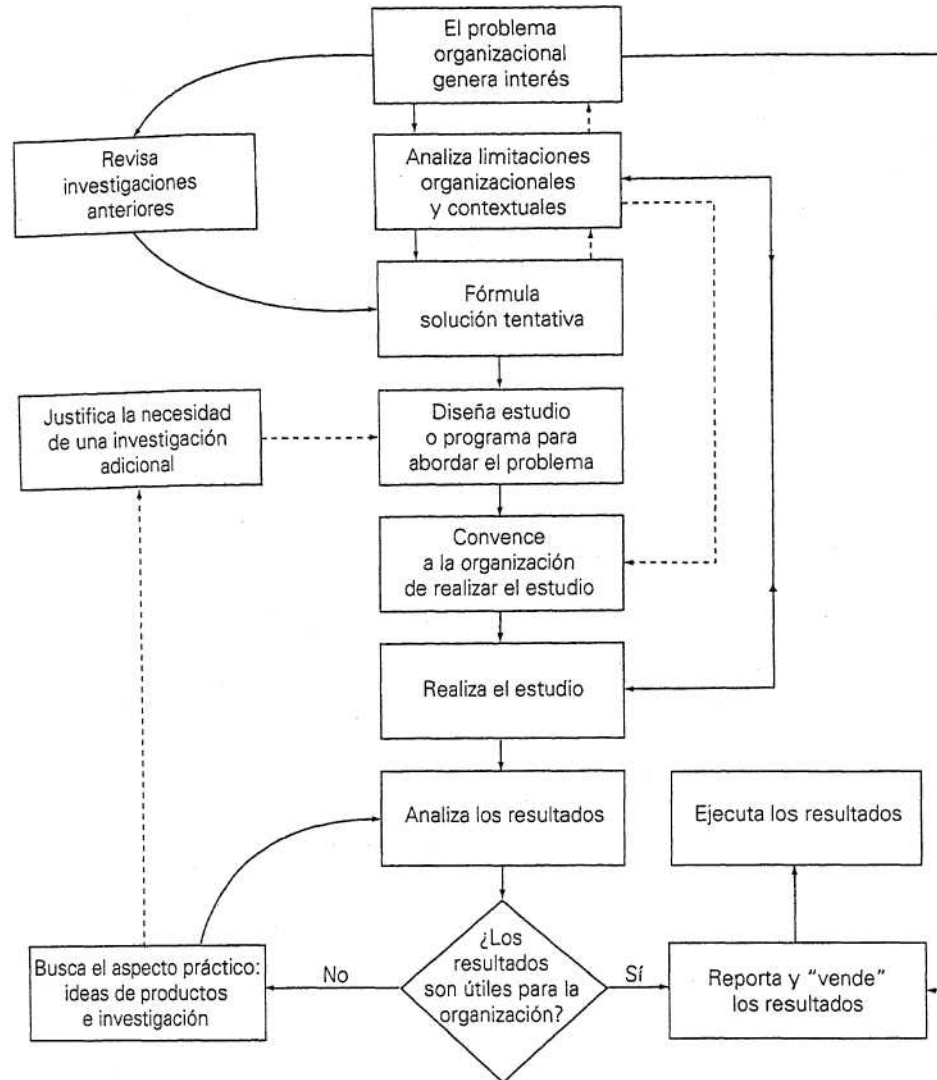


Figura 1.4. Modelo de investigación de los prácticos. Fuente: Boehm (1980).

El asunto de la relevancia se centra en lo artificial del contexto del laboratorio y en el hecho de que muchas de las situaciones creadas en él tienen poca relación directa con las situaciones con las que se encuentra una persona en la vida organizacional real. Aronson y Carlsmith (1968) se han pronunciado por la distinción entre *realismo experimental* y *realismo mundano*. Sostienen que en el laboratorio se pueden crear situaciones que influyan y evoquen procesos psicológicos válidos (realismo experimental), aunque la situación en sí no parezca del mundo real (realismo mundano). Sin embargo, es un hecho que muchas de las actividades de laboratorio parecen sospechosamente artificiales y no ha sido demostrada su validez externa. Esta última se refiere a la posibilidad de



"generalizar" los resultados de las investigaciones a otras poblaciones, así como el tratamiento y la medición de las variables. Naturalmente, lo más importante es que los resultados demostrados en un laboratorio puedan ser igualmente demostrados en el lugar de trabajo.

Una segunda crítica a los experimentos de laboratorio se centra en las reacciones de los sujetos al contexto del laboratorio. Tales reacciones pueden implicar *características de demanda* y *ansiedad de evaluación*. El primer término se refiere al hecho de que el contexto experimental puede evocar ciertas demandas; es decir, expectativas por parte de los sujetos para actuar en la forma en que creen que desearía el investigador (Orne, 1962). Es posible que implique agrandar o desagradar al investigador haciendo (o dejando de hacer) lo que éste espera (o lo opuesto). *Ansiedad de evaluación* se refiere a la inquietud del sujeto ante la idea de ser observado y juzgado en el laboratorio. Como los sujetos se presentan a un experimento de laboratorio y saben que el investigador se interesa por algunos aspectos de su comportamiento, es posible que se conduzcan con temor o ansiedad sobre la forma de ser observados y, por tanto, se comporten de manera poco natural. Una tercera crítica de los experimentos de laboratorio tiene que ver con las expectativas del investigador (Rosenthal, 1966). Se ha observado en diversas situaciones que el investigador, al conocer la hipótesis del estudio, puede influir inconscientemente en los resultados. La influencia de las expectativas de este investigador puede controlarse en gran medida. Por ejemplo, muchos experimentos implican instrucciones que han sido grabadas de antemano, con lo que se asegura la constancia en el enfoque del investigador en todos los temas. Otras técnicas incluyen el uso de un investigador "desinformado", en el que la persona que realiza el experimento desconoce las hipótesis experimentales y, así, es menos probable que aplique un sesgo sistemático sobre los resultados.

Un cuarto problema tiene que ver con la ética de las investigaciones de laboratorio, especialmente cuando hay engaños. Muchas veces se les engaña para asegurar que los sujetos de estudio desconozcan o no sean conscientes del tema de estudio (y para disminuir las características de demanda y la ansiedad de evaluación). Aunque posteriormente son interrogados, es necesario afrontar los problemas éticos.

Las teorías acerca del comportamiento organizacional pueden comprobarse en laboratorios, como la eficacia de la tormenta de ideas (véase el capítulo 10), pero los problemas de la validez ecológica significan que en muchas ocasiones no es el método más adecuado.

### *Experimentos de campo*

En contraste con los experimentos de laboratorio, el contexto de los experimentos de campo es natural y los sujetos de estudio por lo general no son conscientes de que participan en un experimento. Entonces, por ejemplo, se podría estudiar el efecto sobre las cualidades atractivas o la selección, o el efecto del tiempo de respuesta a las cartas, a los faxes o a la comunicación por correo electrónico en una organización manipulando o midiendo con cuidado las variables independientes. En lugar de crear una situación artificial en un laboratorio, el investigador que recurre a un experimento de campo para

probar una hipótesis analiza el comportamiento en su contexto natural. Al igual que los experimentos de laboratorio, en los de campo el investigador tiene control sobre las variables independientes y la exposición aleatoria de los sujetos a las condiciones.

### Ventajas

Las ventajas de los experimentos de campo consisten en que, al centrarse en el comportamiento en un contexto natural, el investigador puede estar mucho más seguro de la validez externa de sus hallazgos. Además, como los sujetos por lo general no son conscientes de su estatus como tales, se eliminan los problemas de la reactividad y el deseo de los sujetos de ser analizados desde una óptica positiva. Asimismo, como se mantiene el control sobre las variables independientes y los principios de construcción de series aleatorias, los experimentos de campo ofrecen las mismas posibilidades para obtener conclusiones sobre las causas y los efectos en las investigaciones de laboratorio.

### Desventajas

Aunque es posible que los experimentos de campo parezcan la combinación ideal de la aplicación de las reglas estrictas de la experimentación con el realismo de los contextos naturales del comportamiento, también tienen algunas desventajas. Estas últimas se relacionan con la naturaleza de las variables independientes, la de las dependientes, la ética de los experimentos y las dificultades prácticas implícitas. Como el investigador trabaja en un contexto natural complejo donde es posible que ocurran muchos acontecimientos al mismo tiempo, las variables independientes en el estudio deberán ser evidentes para los posibles sujetos de estudio. Tal vez las sutiles manipulaciones de una variable simplemente pasen inadvertidas. Las variables experimentales independientes, en efecto, rivalizan con todos los demás estímulos presentes en el contexto.

Es necesario seleccionar con atención las variables dependientes en un experimento de campo. Los investigadores deben ser capaces de observar fácilmente el comportamiento de las variables dependientes y analizarlas de manera confiable. Otro problema del experimento de campo tiene que ver con la ética. ¿Es razonable que el investigador involucre en sus experimentos a personas sin el conocimiento o la autorización de éstas? Finalmente, el experimento de campo muchas veces plantea problemas prácticos. A diferencia del investigador de laboratorio, el de campo no controla la mayoría de los eventos en el ambiente; los acontecimientos inesperados pueden reducir o destruir la eficacia de la manipulación (Barón y Greenberg, 1990).

### *Investigación cuasiexperimental*

Las características que definen la investigación cuasiexperimental consisten en que el investigador no tiene pleno control experimental sobre las variables independientes, pero controla por completo cómo, cuándo y para quién se miden las variables dependientes (Campbell y Stanley, 1966). En términos generales, estos experimentos comprenden el comportamiento en un contexto natural y se centran en el efecto de la intervención en un sistema de comportamiento continuo.

Otras veces, la interferencia puede ser un desastre natural, como una inundación, un terremoto o un tornado, un apagón o la imposición de nuevas leyes. Otros factores más comunes son las huelgas o la adopción obligatoria de nueva tecnología. El investigador no tendría control sobre las variables independientes, pero podría seleccionar de manera cuidadosa una serie de variables dependientes para medir el efecto de los fenómenos.

### Ventajas

Una ventaja única de la investigación cuasiexperimental realizada en un contexto natural es que permite el estudio de variables muy importantes que el investigador no puede manipular o controlar. También, muchas veces la investigación cuasiexperimental se encarga de decisiones de políticas que afectan a un número considerable de personas. El efecto general de este tipo de decisiones da mucho peso a la validez externa del estudio, de un modo que pocas veces puede ser igualado en los más limitados experimentos de laboratorio o de campo.

### Desventajas

Debido a que el investigador no controla las variables independientes primarias en las investigaciones cuasiexperimentales, siempre es posible que otras variables no controladas afecten el comportamiento de las variables dependientes. Asimismo, en el diseño de este tipo de investigación pocas veces se puede asumir la exposición aleatoria de los sujetos de estudio a las condiciones. Con frecuencia, este tipo de investigaciones literalmente se realizan "sobre la marcha". Además, la arbitrariedad de los eventos en el mundo cuasiexperimental limita la capacidad del investigador a variar los factores de acuerdo con algún modelo teórico. Por ejemplo, la intensidad de un hecho estresante podría ser una variable importante en el pronóstico de la naturaleza de la respuesta al estrés. No obstante, es imposible para el investigador controlar este tipo de variables y, por tanto, será necesario aceptar los grados de intensidad conforme ocurran de manera natural.

### *Observación participante*

Estos trabajos de campo se caracterizan por el estudio profundo de un limitado grupo de personas. El investigador en este contexto tiene una función más reactiva que en las investigaciones de campo. En lugar de manipular algún aspecto del contexto y observar los cambios que se presentan, el investigador como observador participante registra la mayor cantidad posible de información sobre las características de la situación sin alterarla de manera significativa. La mayoría de las veces, las personas en el contexto son conscientes de la presencia del investigador y del propósito general de la investigación. El investigador es el *observador participante*; es decir, alguien que participa de forma activa en las actividades del grupo mientras se lleva un registro de los comportamientos de los miembros que forman parte de él. No son los clásicos observadores del tiempo y el movimiento que aparecen en las tiras cómicas, sino que forman parte del grupo de trabajo que verifica y observa mientras trabaja (Barón y Greenberg, 1990).

La observación es el elemento clave del método de estudio de campo. Se debe dedicar una cantidad de tiempo para familiarizarse con el ambiente y ser consciente de las clases de comportamiento que es más probable que se presenten. Entonces, es necesario decidir el tipo de comportamiento que se registrará, además de la forma, el momento y las razones.

Una vez elegidas las categorías de observación, el investigador debe establecer métodos específicos para registrar la información deseada. Finalmente, tiene que llevar a cabo algunas investigaciones preliminares con el fin de determinar la *conñabilidad* de las medidas (o la posibilidad de repetir las). Dicho de otra forma, se debe demostrar que un grupo de observadores *diferentes* que presencian el mismo hecho y utilizan métodos idénticos elegidos para registrar las observaciones codificarán el comportamiento de manera *similar*. Sin esta confiabilidad, el sistema de codificación reflejará los prejuicios del observador y no se podrá utilizar como base de enunciación científica.

### Ventajas

La principal desventaja de la observación participante radica en su realismo. El estudio se centra en los acontecimientos como normalmente ocurren en la vida real. Además, como la mayor parte de las investigaciones de campo se realizan con una duración prolongada, proporcionan información sobre la secuencia y el desarrollo de los comportamientos que es imposible obtener en la observación típica que no se repite en las investigaciones de laboratorio y de campo. Además, la duración de los estudios de campo por lo general permite la acumulación de varios tipos diferentes de medidas dependientes.

### Desventajas

Aunque las investigaciones de campo bien realizadas proporcionan una información valiosa, la falta de control en los contextos puede representar un problema. Como no existen variables independientes controladas, es difícil extraer conclusiones en relación con las causas y los efectos. Aunque existen algunas técnicas estadísticas que pueden servir para obtener conclusiones causales, el proceso es más difícil que en el diseño experimental controlado. Un segundo posible problema en los estudios de campo es la percepción de los sujetos en cuanto a las observaciones del investigador. Cuando son conscientes de que están siendo observados, es posible que su comportamiento sea *reactivo*; es decir, que se vea influido por el proceso de observación. Sin embargo, la mayoría de los observadores experimentados creen que en las investigaciones de campo de largo plazo los sujetos de estudio se tornan indiferentes a la presencia del observador, aunque el problema no deja de ser grave en estudios más breves (Barón y Greenberg, 1990).

### *Investigación documental*

*Investigación documental* se refiere al análisis de archivos existentes generados o mantenidos por otras personas u organizaciones aparte del investigador. En otras palabras, la razón original para recabar información de los archivos no era la realización de un

estudio de la administración. Los artículos periodísticos y los registros gubernamentales de accidentes aéreos, clima y empleo son ejemplos de información documental. Otras fuentes de material incluyen libros y revistas, cuentos populares de sociedades carentes de lenguaje escrito, cartas personales y discursos de personajes públicos. Entonces, es posible analizar en los archivos existentes el efecto del desempleo nacional en la rotación de personal o los efectos de los días soleados (o un partido de críquet o de tenis) sobre el índice de ausentismo.

### Ventajas

En primer lugar, permite al investigador comprobar las hipótesis en un mayor lapso y un mayor número de sociedades, lo cual de otra forma no sería posible. Muchos archivos se remontan a siglos, un periodo que no se puede analizar hoy con los métodos a los que nos hemos referido anteriormente. Demostrar la validez de una hipótesis en diferentes culturas y periodos históricos, en lugar de limitarnos a un grupo específico en el momento y lugar presentes, nos permite confiar en la validez de las hipótesis como prueba del comportamiento humano en general.

Una segunda ventaja del método de investigación documental es que utiliza *medidas no obstructivas*, que no provocan la reactividad de los participantes cuando son recopiadas. Debido a que la información utilizada en la investigación documental originalmente se recabó para algún otro fin, son muy pocas las probabilidades de que las características de la demanda o la ansiedad de evaluación representen un problema para el investigador actual.

### Desventajas

Aunque los investigadores que realizan un estudio no recabaron personalmente la información y no tienen que enfrentarse a algunos problemas de reactividad, deben hacer frente a las dificultades de disponibilidad de información. El investigador muchas veces no será capaz de localizar el tipo de información necesaria para comprobar una hipótesis. Al no poder diseñar las variables dependientes, está a merced de quienes recabaron la información. En ocasiones, por supuesto, la creatividad y el ingenio le servirán para encontrar la información requerida; sin embargo, otras veces la ausencia de información o los registros imprecisos no permitirán la adecuada comprobación experimental. Aunque se disponga de material, en ocasiones es difícil clasificarlo de la forma en que se necesita para responder al problema de investigación. Estos procedimientos toman tiempo, aunque el desarrollo de programas de cómputo ha proporcionado una valiosa ayuda en algunos casos (Barón y Greenberg, 1990).

### *Simulación e interpretación de papeles*

Aunque la variedad de estudios de simulación es considerable, el propósito de cada uno de ellos consiste en imitar algún aspecto de una situación real para entender mejor los procesos psicológicos de las personas. A los sujetos que participan en tales estudios normalmente se les pide que *interpreten un papel*; que asuman una parte y que actúen como si estuvieran en la situación real. Por tanto, se les puede pedir a los directores del

consejo que representen un papel en una asamblea del consejo o en una reunión de fiesta con fines de trabajo, que asuman el papel de una junta que junta para tomar decisiones importantes. Antes de que lo hagan, a los sujetos se les informa plenamente sobre la situación y se les pide que desarrollen su parte lo mejor posible.

### Ventajas

El éxito de la simulación o la representación de un papel depende en gran medida del nivel de participación que permita la situación. Si los sujetos se involucran profundamente en la situación, entonces la simulación se aproximará a las condiciones de la vida real que intenta imitar. Además, debido a que a los participantes se les informa plenamente de antemano sobre el propósito del estudio, básicamente asumen la función de coinvestigadores un papel que resulta ética y humanamente más satisfactorio en muchos sentidos que el del sujeto experimental más típico en el cual éste no es conciente de las diferentes intenciones del investigador. Una ventaja adicional de la simulación es que permite al investigador estudiar en el laboratorio fenómenos y situaciones que son difíciles de analizar en el mundo real.

### Desventajas

A pesar de sus ventajas, la simulación y la representación de papeles son dos de los métodos más controversiales a los que recurren los científicos del comportamiento. Quienes critican este método aseguran que cuando se les pide a los sujetos de estudio que actúen como si estuvieran interpretando un papel determinado, solamente harán lo que *deberían* hacer y no necesariamente lo que *harían* en la situación real (Aronson y Carlsmith, 1968). Además, los problemas de las exigencias experimentales y la evaluación de la ansiedad, de las que se habló en relación con las investigaciones de laboratorio, son aún más serias cuando el sujeto está plenamente informado de los propósitos del estudio. Por otra parte, quienes proponen la interpretación de papeles sostienen que, en cierta medida, las personas que participan en las investigaciones siempre actúan un papel en la vida real, sin importar si éste es el papel general del sujeto o uno más específico definido por el investigador.

### *Encuestas, cuestionarios y entrevistas*

Aunque muchos otros métodos en el comportamiento organizacional recurren a cuestionarios como parte de sus procedimientos, los métodos de encuesta y entrevista dependen *únicamente* de este tipo de información. En ambos casos, el investigador define un área de investigación y diseña una serie de preguntas que pondrán de manifiesto las creencias, actitudes y experiencias referidas por los interrogados en relación con el tema de investigación.

No es fácil diseñar un buen cuestionario. Entre algunas de las consideraciones que hay que tener en cuenta en el diseño están la redacción de las preguntas, el cúmulo adecuado de respuestas y el formato del cuestionario en sí. Se necesita hacer numerosas pruebas preliminares para asegurarse de que las preguntas sean objetivas, imparciales y claras para el encuestado promedio y bastante específicas para obtener la información deseada (Barón y Greenberg, 1990).

Cuando un entrevistador presenta el cuestionario, se deberán tomar medidas adicionales para evitar el sesgo de las respuestas. Los prejuicios del investigador, de los que ya se habló anteriormente en relación con los experimentos de laboratorio, pueden representar un problema en el método de entrevista si el entrevistador consciente o inconscientemente induce algunas respuestas y desvía o parece interesarse poco por otras. Entonces, se debe capacitar cuidadosamente a los entrevistadores con el fin de estandarizar la distribución de los cuestionarios entre los interrogados. Además, el método de la entrevista requiere algunas habilidades por parte del entrevistador respecto del desarrollo del *rapport*, de tal forma que el participante esté dispuesto a responder a las preguntas de manera directa y honesta. Las entrevistas son muy poco confiables si no las realiza personal altamente capacitado.

Tanto en las encuestas como en las entrevistas por medio de cuestionarios, el investigador debe preocuparse por los *procedimientos de maestreo*.

### Ventajas

Una de las principales ventajas de las encuestas mediante cuestionarios y a través de entrevistas es que permiten al investigador formular los puntos de interés de manera muy concreta. En lugar de crear una situación para lograr el comportamiento deseado o encontrar una situación natural en la que se pueda observar ese comportamiento, los diseñadores de cuestionarios preguntan directamente a las personas sobre el comportamiento o el área en investigación. Las encuestas mediante cuestionarios son más económicas y fáciles de aplicar que las entrevistas. Además, ofrecen al participante una mayor posibilidad de permanecer en el anonimato, lo cual es importante cuando se trata de asuntos personales o delicados. Las entrevistas directas, por otra parte, permiten al entrevistador recabar mayor información adicional derivada de la observación. Asimismo, el entrevistador puede aclarar preguntas que podrían confundir a los interrogados y asegurar que la persona de quien se trata de obtener una respuesta sea en verdad quien conteste las preguntas.

### Desventajas

Tal vez el problema más grave con la información personal, sin importar si se obtiene a partir de entrevistas o encuestas por cuestionario, es la veracidad. Otros asuntos pueden provocar exageraciones por parte de los encuestados, quienes tratarán de asumir una posición favorable. Como se sugirió antes, las encuestas mediante cuestionarios y entrevistas también tienen series opuestas de deficiencias. Los cuestionarios usados en las encuestas ofrecen a los investigadores menos control sobre la situación y no pueden asegurar las condiciones en las que se aplican y si los encuestados entienden o no las preguntas. Por su parte, las entrevistas son más costosas, toman más tiempo y se ven más expuestas a los prejuicios de los investigadores.

En suma, los métodos de cuestionario y de entrevista permiten a los investigadores preguntar directamente sobre los asuntos de interés. Particularmente en el caso de los cuestionarios, se pueden llevar a cabo estudios en muy gran escala, con lo que será posible generalizar más los resultados. Sin embargo, ambos métodos dependen de la veracidad y la honestidad de los encuestados y de sus propios informes de comportamiento, más que de las observaciones de su comportamiento en sí.

## V.

Sin embargo, no se debe tener la impresión de que los psicólogos del trabajo se inclinan por *uno* u *otro* de estos métodos. Casi siempre se apegan al enfoque de *varios rasgos* o *métodos* aplicados durante tantos años y miden más de un rasgo (o pauta de comportamiento) mediante más de un método. Los métodos se pueden aplicar *combinados* (por ejemplo, cuestionarios cumplimentados por medio de entrevistas) o utilizados de *manera secuencial* (por ejemplo, comprobar hipótesis específicas en el laboratorio y después en el "mundo real" mediante investigaciones de campo).

En gran medida, el problema de investigación determina la metodología. Pero existen otras consideraciones importantes, como la confiabilidad y la validez. Se pueden aplicar otros métodos, no para investigaciones sino para los propósitos específicos del comportamiento organizacional. Por ejemplo, se podrían utilizar diferentes métodos para *seleccionar* personal para un puesto determinado. Cook (1990) clasifica 10 métodos y cinco criterios. Aunque no todo el mundo estaría de acuerdo con este análisis, ofrece a los profesionistas en el comportamiento organizacional un cuadro útil (cuadro 1.1).

Evidentemente, existe una diferencia entre la aplicación de pruebas para la selección y la utilidad de éstas como método de investigación del comportamiento organizacional. Por ejemplo, tal vez las entrevistas sean más útiles para entender la forma en que un equipo gerencial podría concebir el futuro, pero, debido a las estrategias de engaño y presentación personal, no son una muy buena herramienta de selección.

**Cuadro 1.1.** Resumen de evaluación de 10 pruebas de selección mediante cinco criterios.

	<i>Validez</i>	<i>Costo</i>	<i>Viabilidad</i>	<i>Generalidad</i>	<i>Legalidad</i>
Entrevistas	Baja	Medio, alto	Alta	Alta	No verificada
Referencias	Moderada	Muy bajo	Alta	Alta	Algunas dudas
Evaluación de compañeros	Alta	Muy bajo	Muy limitada	Sólo militares	No verificada
Bioinformación*	Alta	Medio	Alta	Alta	Algunas dudas
Pruebas de habilidad	Alta	Bajo	Alta	Alta	Serías dudas
Pruebas de personalidad	Baja	Bajo	Moderada	Ejecutivos	No verificada
Centro de evaluación**	Alta	Muy alto	Moderada	Bastante alta	Sin problemas
Muestra de trabajo	Alta	Alto	Alta	Sólo obreros	Sin problemas
Prueba de conocimiento del trabajo	Alta	Bajo	Alta	Sólo obreros	Algunas dudas
Educación	Baja	Bajo	Alta	Alta	Serías dudas

\* La bioinformación es la información biográfica que puede obtenerse a partir de pruebas clásicas de aplicación.

\*\* Esto implica someter a los candidatos a una amplia variedad de procedimientos durante un largo periodo. Derivado de Cook (1988). Derechos reservados © John Wiley & Sons Limited. Reproducido con autorización.



## Conclusiones

Incluso entre las ciencias sociales, el comportamiento organizacional es una disciplina joven. Es hijo de un matrimonio mixto, con muchos y variados parientes y, por tanto, sufre una especie de crisis de identidad. En ciertos momentos se inclina demasiado hacia la herencia de uno de sus progenitores (la disciplina) y, a veces, prefiere al otro. Pero este joven se está desarrollando. Cada vez son más las personas que dedican su tiempo a entenderlo y, como resultado de este esfuerzo, su futuro se vislumbra más prometedor. El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada y, como tal, debe responder a importantes preguntas propias de nuestro tiempo. Su método de investigación es ecléctico.

La psicología organizacional es el estudio de la forma en que las organizaciones influyen en los pensamientos (creencias, valores), sentimientos (emociones) y, sobre todo, en el comportamiento de todas aquellas personas que trabajan en una organización. El comportamiento organizacional se deriva de la psicología y la sociología como padres, además de que guarda una estrecha relación con otras disciplinas conexas. Este parentesco combinado se ha traducido en el uso de un sinnúmero de términos diferentes, que muchas veces son sinónimos, para describir lo que hacen los psicólogos del trabajo. Sus principales áreas son la selección y la capacitación, la evaluación y la asesoría, el diseño ergonómico y la salud ocupacional, el cambio y el desarrollo organizacional, la comunicación y las relaciones industriales y el diseño del trabajo.

Evidentemente, en esta área aún no hay respuesta para un número significativo de cuestionamientos fundamentales, muchos de los que no serán respondidos fácilmente: ¿el comportamiento organizacional es una ciencia? ¿Qué es una organización? ¿De qué manera los acontecimientos externos a una organización influyen en el comportamiento dentro de ella? ¿Cómo es que los individuos en una organización influyen en ésta? ¿Cuán imparciales y desinteresados son los psicólogos del trabajo?

Se están corrigiendo algunas de las limitaciones y la miopía de los investigadores en el pasado. Cada vez se reconoce más el efecto de la cultura, de tal forma que se consideran diferentes perspectivas. El comportamiento organizacional ahora se interesa más por el desarrollo de teorías y la comprensión de la importancia de las tendencias históricas sobre el pensamiento. Asimismo, las teorías y los métodos ahora reflejan el complejo número de variables que influyen en el comportamiento organizacional.

Una diferencia destacada entre los investigadores del comportamiento organizacional psicológico y sociológico es el grado en que el primero pone énfasis en la manera en que las diferencias individuales y los rasgos de la personalidad influyen en el comportamiento organizacional, mientras que el segundo hace hincapié en características situacionales y organizacionales.

Profesionistas y académicos de otras disciplinas han condenado el comportamiento organizacional por considerarlo una disciplina derivada del sentido común. Es relativamente simple, mediante diferentes exámenes sencillos, demostrar que tal afirmación es incorrecta, pero existen razones de peso por las que las ideas, teorías y métodos son transmitidos a la mayoría de las personas. Los medios masivos de comunicación requieren con urgencia investigaciones en el área del comportamiento organizacional, por lo general analizan libros y con frecuencia entrevistan a expertos en dicho campo. Por tanto, es fácil explicar la forma en que las ideas "técnicas" rápidamente ganan difusión.

En el comportamiento organizacional existen leyes inmutables del comportamiento, aunque se han comprobado numerosas teorías poco relevantes. Muchos investigadores en esta área desean que sus enfoques sean científicos y adoptan una amplia variedad de métodos. Estos últimos abarcan desde los más austeros y controlados experimentos de laboratorio hasta la investigación cuasi histórica documental. Algunas investigaciones se llevan a cabo en el contexto natural y, a veces, en determinadas condiciones (como una huelga) permiten la comprobación de hipótesis específicas. En otras ocasiones, los investigadores tienen que participar como observadores activos integrándose realmente a los grupos y registrando con veracidad su comportamiento. También se recurre a la interpretación de papeles o a la simulación de alguna situación real en el pasado o imaginaria en el futuro como método de investigación para entender la compleja dinámica del comportamiento organizacional.

Las encuestas, los cuestionarios y las entrevistas siguen siendo uno de los métodos más comunes de investigación. Como sucede con todas las técnicas anteriores, los investigadores deben ser eclécticos y elegir el más adecuado o la mejor combinación de métodos. El uso de varios métodos ofrece la ventaja de reproducir las conclusiones y combinar las desventajas y artefactos asociados con diferentes métodos.

Al iniciar el milenio, el comportamiento organizacional y la psicología del trabajo tienen ya más de 100 años. Tras iniciarse como una disciplina muy modesta y haber mostrado considerable crecimiento y desarrollado en los últimos 50 años, hoy es una disciplina saludable y vigorosa. Al coincidir con la incorporación relativamente repentina, pero importante, del mejoramiento de la enseñanza de la administración en las escuelas de negocios, se ha convertido en un área popular de investigación y estudio para muchas personas.

## Una perspectiva de investigación

### *Los gurus de la administración*

Un cínico alguna vez comentó que a los grandes pensadores de la administración se les aplicaba el término *gurú* porque los periodistas no sabían pronunciar *charlatán*. Algunos de los gurús reconocidos son figuras históricas, como el pensador italiano del siglo xvi, Maquiavelo, o aquellas figuras que fueron los fundadores de la disciplina, como Weber, Taylor, Fayol y otros (véase el capítulo 2).

Sin embargo, el desarrollo de la ciencia de la administración, las escuelas de negocios y los consultores en la administración desde la década de 1960 ha significado el considerable aumento del número de gurús de la administración. Paradójicamente, la mayoría de estos gurús provienen de Estados Unidos de América y, en menor grado, de Gran Bretaña, naciones que han experimentado una importante disminución relativa de su poder económico y su productividad. No obstante, tales gurús son útiles porque operan como catalizadores del cambio y por desafiar la eficacia de las prácticas actuales.

Kennedy (1991) ha revisado las ideas de 33 gurús en el mundo de la administración. No obstante, consideremos sólo a los 10 más famosos y sus ideas fundamentales:

- *Adair*. Los líderes de grupos exitosos necesitan analizar tres factores por igual: la *tarea* establecida, el *equipo* y su moral y funcionamiento, y el *individuo*, incluido uno mismo.

- *Bennis*. Los líderes requieren una visión, necesitan comunicarla (manejar el sentido en la organización), gozar de confianza y manejarse por sí mismos. Los gerentes hacen bien las cosas, pero los líderes hacen las cosas correctas.
- *De Bono*. Los gerentes deben ser creativos y basar su creatividad en el pensamiento lateral, que consiste en cinco pasos: apartarse de pautas fijas de comportamiento, desafiar suposiciones, generar alternativas, abrazar nuevas ideas y buscar puntos de entrada para poder avanzar.
- *Deming*. La clave de la calidad está en reducir las variaciones en la producción. Éstas son algunas de sus recomendaciones derivadas estadísticamente (eran un total de 14): mejorar de manera constante y permanente todos los procesos de planeación, producción y servicio; eliminar cuotas y metas numéricas, y fomentar la educación y la superación personal de todos.
- *Drucker*. Es el padre de la administración por objetivos. Las metas corporativas deben dividirse en objetivos y asignarse claramente a unidades e individuos. Todas las organizaciones deben revisar y evaluar de manera regular los productos, procesos, tecnología y servicios. La administración de todas las organizaciones es básicamente el mismo proceso que se asemeja al del director de una orquesta.
- *Kanter*. Esta experta primero puso de relieve la idea de otorgar a los empleados poder con forme a los nuevos conceptos de organizaciones "emprendedoras activas" de estructuras planas y descentralizadas. Pone énfasis en la cooperación sobre la competencia y la operación de las empresas sin la "farsa" de las jerarquías.
- *Mintzberg*. Sin importar lo que hagan los gerentes, tienen tres funciones principales: interpersonales (guía, líder y enlace de personas); informativa (supervisor, propagador y portavoz) y de decisión (emprendedor, mediador en conflicto, asignador de recursos y negociador). El último grupo es el más importante. Las habilidades directivas son tan relevantes como las ideas y los conceptos de la administración.
- *Ohmae*. El avance estratégico se deriva de la planeación y las estrategias, que se deben basar en la capacidad de las organizaciones para aumentar la participación de mercado y la rentabilidad; aprovechar toda posible superioridad relativa; desafiar los supuestos aceptados y desarrollar innovaciones como nuevos mercados o productos.
- *Peters*. La excelencia de las empresas puede preservarse mediante los siguientes ocho puntos: estructura, estrategia, sistemas, estilo directivo, habilidades, fortalezas corporativas, recursos humanos y valores compartidos. Los gerentes necesitan pasar de la estructura jerárquica piramidal a una estructura horizontal, interfuncional y cooperativa.
- *Porten*. También cree que las ventajas competitivas de las organizaciones se derivan de una buena estrategia. Todos los gerentes deben hacer sus análisis y planes en torno de cinco factores: la rivalidad existente entre compañías; la amenaza de nuevos competidores en el mercado, y productos y servicios sustitutos, además de la capacidad de negociación de proveedores y clientes. Este experto cree que se pueden entender, predecir y medir las ventajas competitivas de las naciones.
- *Schein*. Los empleadores y los empleados tienen un contrato de trabajo formal y legal, pero también un convenio psicológico, que son las expectativas sobre la forma en que lo tratan y estimulan para desarrollar sus capacidades y habilidades. Los supuestos de ambas partes ayudan a conformar la cultura corporativa. También desarrollan anclajes de carrera, que son las percepciones que los individuos tienen respecto de su organización y que los estimulan a permanecer o retirarse de ella.

Evidentemente, hay muchos gurús vivos y muertos. Encontraremos otros tantos de diversas nacionalidades y convicciones, desde el holandés Hofstede hasta el irlandés Handy. En una escala pequeña pero distintiva, todos ellos han aportado algo al mundo del comportamiento organizacional.

## Una perspectiva intercultural

El surgimiento de muchas economías del sudeste asiático durante los últimos 20 años ha llevado a muchos a especular acerca de un siglo xxi dominado por la Cuenca del Pacífico (a pesar de la crisis reciente). Esto ha estimulado a muchos investigadores a tratar de comprender las sutilezas del protocolo de las empresas asiáticas y sus valores fundamentales.

Bedi (1991) ha elaborado una lista de 25 recomendaciones para administrar las relaciones de negocios cotidianas en Asia. En cierta forma, ilustran los valores de la sociedad:

- Evitar las reprimendas: es muy descortés avergonzar o humillar en público a las personas aun que esto no se haga de manera (especialmente) deliberada.
- No esperar que las personas asuman posiciones: no es recomendable tomar partido en discusiones acaloradas. La resistencia a hacerlo, por tanto, no implica el rechazo de alguna o ambas decisiones.
- Mantener canales de comunicación abiertos: para poner coto a los rumores, es mejor crear un ambiente donde se mantenga informadas a todas las personas pertinentes y que éstas sientan que pueden expresar sus inquietudes.
- Diferenciar entre *sí* y *no*: no siempre es lo mismo aquello que se quiere decir y lo que en verdad se dice. Algunos usos formales de cortesía pueden ocultar las verdaderas intenciones a algunas personas ajenas.
- No alarmarse ante diferentes actitudes: muchos asiáticos a quienes les gustan los juegos de azar con frecuencia son irreflexivos cuando apuestan, pero se comportan con recelo, prudentes y sobrios en sus asuntos de negocios.
- No dejar de mencionar el nombre de las personas para intimidarlas: es un insulto cuando se incurre en esta práctica antes de hablar de los méritos de un producto o servicio.
- Ser sensible ante el fuego cruzado del Atlántico: los gerentes asiáticos no entienden ni les agradan las burlas o pugnas entre europeos y estadounidenses; prefieren asumir una postura imparcial.
- No caer en el estigma sexista: al parecer muchos clientes asiáticos son abiertamente sexistas y discriminatorios, pero tal vez estas actitudes no sean una manifestación de sexismo deliberado.
- Mantenga en privado su opinión sobre su figura física: la conciencia sobre la salud es un asunto privado y no debe ventilarse ante los demás para ganar "admiración de héroe".
- Cooperar antes que competir: casi todas las actividades humanas exigen aprender a cooperar antes que competir. Por tanto, la cooperación fomenta el trabajo en equipo y la confianza, más que la competencia abierta.
- No dar por sentada la cortesía; ésta es una deferencia tradicional profundamente arraigada que muchas veces va en detrimento de la propia comodidad y no se debe dar por sentada debido a la posición que se tenga.
- Tener cuidado con el servicio a la comunidad: se cree estar seguro de que se tendrán el tiempo y la paciencia para ofrecerlo; necesitamos ser muy claros en nuestros ofrecimientos. No debemos identificarnos demasiado con ninguna organización y debemos evitar vincularnos estrechamente con alguna organización sectaria.
- No hacer énfasis en los contactos que se tengan: esto tiende a destacar demasiado la influencia por encima de la competencia.
- Ser discreto cuando se ofrezcan consejos sobre problemas del hogar: se cree que las soluciones a este tipo de problemas no se basan en el sentido común o la lógica, sino en las tradiciones, el prestigio y el orgullo familiar.
- Evitar las malas palabras: el uso de altisonancias u otro lenguaje impropio cuando se esté enojado o con alguien con quien no se tiene demasiada confianza está totalmente fuera de lugar.

- No convivir exclusivamente con asiáticos que hayan absorbido las costumbres de Occidente: aunque los occidentales se sienten más cómodos con asiáticos que hablan su idioma y conocen sus costumbres, estos asiáticos occidentalizados pueden ser profundamente desconfiados de aquellos menos imbuidos en la cultura de Occidente.
- Controlar su ira: perder los estribos es inadmisibile, especialmente para quienes ocupan un lugar inferior en la jerarquía y es algo que no se olvida con facilidad.
- ® No ofenderse por comentarios en relación con la obesidad: quizá sean un cumplido y no un insulto. La complexión robusta muchas veces es vista como signo de prosperidad.
- No "establecer prioridades": se puede pensar que la aplicación de diferentes técnicas administrativas deshumaniza las relaciones con los socios; tal vez sirva mantener la ambigüedad en ciertas cosas.
- Hay que comunicarse con obsequios: muchas veces éstos se hacen para suavizar las relaciones humanas y nunca se deben tomar como una forma de cohecho.
- Nunca se deben adaptar al inglés los nombres propios: por lo menos se debe aprender a pronunciar correctamente el nombre completo de una persona, sin utilizar un pesado anglicismo.
- Evitar el hablar de temas "aburridos": es fácil asumir posturas etnocéntricas y hablar demasiado de asuntos que aburren a nuestros colegas.
- No ser impaciente ante la ambigüedad: es posible que las respuestas precisas, claras, directas y definitivas sean recomendables en Occidente, pero no necesariamente en Oriente.
- Elegir cuidadosamente a los conferencistas: los ponentes simpáticos o quienes gustan de hacer demasiadas bromas pueden ser populares en Occidente, pero muchas veces se desconfía de ellos en Asia y se considera que tratan de ocultar algo.
- No esperar la perfección: aunque se piensa que es bueno buscar la calidad, a los perfeccionistas a ultranza se les considera personas que hacen que los demás se sientan inadaptados y temerosos, más que inspirados.

Bond (1991) estableció cuatro creencias básicas del pueblo chino, que son "hilos dorados" de creencias que dan cohesión a la filosofía de su nación:

- Los chinos creen que las jerarquías y la desigualdad son naturales, necesarias e inevitables. Es mejor y más efectivo aceptar la desigualdad que tratar de imponer la igualdad, lo cual conduce al caos.
- La esencia de la desigualdad es el logro (por medios académicos), la riqueza y, quizás ante todo, el ejemplo moral.
- Todas las leyes son necesariamente rígidas, artificiales e insensibles a las diferencias sutiles y las circunstancias cambiantes. Los juicios hechos por personas sabias y compasivas son la mejor forma de regular el mundo social, personal y político.
- Las personas deben ser interdependientes y, por tanto, es de vital importancia inculcar a los niños habilidades y valores que aseguren la armonía. La familia es el agente socializador más poderoso y el modelo más importante para la sociedad.

## Una perspectiva del área de recursos humanos

El área de recursos humanos o de administración de personal es resultado de la aplicación de principios de la psicología y la ciencia de la administración en una organización. Tradicionalmente se considera que el área de recursos humanos tiene seis funciones principales:

- Planeación, reclutamiento y selección, además de otras actividades en torno de la asignación de personal en la organización.

- Capacitación y desarrollo del personal en todos los niveles
- Análisis y supervisión de todos los aspectos de la compensación; es decir, el pago y las prestaciones.
- Asuntos relacionados con la seguridad y la higiene en el trabajo.
- Comprensión y establecimiento de las relaciones con los empleados y trabajadores.
- Enfoque hacia la investigación, como encuestas de clima y cultura, tomando como parámetro de comparación otras compañías, etcétera.

Al igual que otras áreas de la organización, la de recursos humanos se ve afectada por factores dentro y fuera de ella, entre los que se encuentran las modificaciones a las leyes (por ejemplo, como una función de la unidad de entropía [UE; EU, por sus siglas en inglés]), la mano de obra (personas con una mayor esperanza de vida, más migrantes), actitudes públicas ante el entorno y algunos productos (petroquímicos), actividades de los sindicatos obreros (negociaciones, poder), asuntos relacionados con los accionistas y propietarios (utilidades en el corto y el largo plazos), competencia de los demás, necesidades de los clientes y nueva tecnología.

Una de las funciones más importantes del área de recursos humanos consiste en supervisar y mejorar la calidad de la vida en el trabajo. Los gerentes de esta área deben ser conscientes de todos los cambios en el comportamiento organizacional y campos relacionados. Como comentó Lewin: "no hay nada más práctico que la buena teoría".

Howard (1991) ha analizado las prácticas actuales de recursos humanos y las ha vinculado con temas organizacionales. Ha tenido a bien elaborar el siguiente cuadro, sin tecnicismos, donde plantea de manera detallada los aspectos que conciernen actualmente a los profesionales del área de recursos humanos (cuadro 1.2).

En casi todas las grandes organizaciones hay un departamento de recursos humanos o personal. Muchos aseguran que su activo (a veces su pasivo) máspreciado es "su personal".

Esta área consiste fundamentalmente en la administración de personal. No obstante, todos los gerentes se dedican a administrar gente y el manejo de los recursos humanos de una organización es básicamente una función de los gerentes de línea o gerentes operativos. El grado en el que se dividen las actividades del área de recursos humanos entre estos dos y el gerente de recursos humanos y su departamento varía de una organización a otra.

En algunas organizaciones, un especialista de recursos humanos se encarga de todas las negociaciones como parte de su responsabilidad, y el gerente del área se desempeñará como asesor o no intervendrá en absoluto. Los gerentes de línea en algunas organizaciones ahora comienzan a competir con los especialistas de recursos humanos para asumir la responsabilidad de muchas actividades tradicionales en esta área.

En este sentido, el trabajo de la gente de recursos humanos se duplica porque ahora lo realizan gerentes recién facultados y con una mejor formación, que aprenden los procesos y procedimientos de esta disciplina antes de empezar a trabajar o durante el desempeño de sus funciones. Stone (1995) asegura que si los especialistas del área de recursos humanos desean sobrevivir o, siquiera salir adelante, necesitan someterse a algunas reglas importantes:

- Siempre se deben llevar a cabo las tareas del área de recursos humanos con el mayor apego posible a los lineamientos operativos.
- Las "estrategias y políticas" del área de recursos humanos siempre se deben realizar con el mayor apego posible a las estrategias y políticas de la toma de decisiones.
- El área de recursos humanos nunca deberá tener autoridad "lineal"; su único poder deberá ser a través de la influencia que ejerza mediante sus conocimientos prácticos, habilidades y experiencia.

**Cuadro 1.2.** Cambios en el ambiente laboral y las prácticas del área de recursos humanos.

<i>Respuestas de la organización</i>	<i>Temas de las prácticas de recursos humanos</i>	<i>Desarrollo de la organización</i>	<i>Capacitación de recursos humanos</i>	<i>Evaluación individual</i>
Capacitación constante	Aprendizaje continuo	Vinculación de la renovación organizacional con el aprendizaje continuo	Capacitación y recapitación; apoyo al desarrollo externo	Selección por habilidad de aprendizaje; desarrollo de evaluación y reconocimiento
Innovación constante	Generación del cambio	Fomento de un clima que sustente nuevas ideas; programas de mejoramiento de la calidad	Recapitación para nuevos productos y servicios; desarrollo de innovaciones	Selección para creatividad; evaluación y reconocimiento de exposición a riesgos
Ritmo acelerado de cambios	Capacidad de respuesta	Integración de equipos para lograr capacidad de respuesta; resolución de problemas intergrupales; resolución de conflictos	Recapitación para nuevos productos y servicios; desarrollo de adaptabilidad; resistencia al estrés	Selección y evaluación para adaptabilidad, manejo
Planeación estratégica	Coordinación de estrategias	Integración de equipos para claridad y consenso de metas	Análisis de brechas; ayuda al desarrollo de planes y relacionarlos con la capacitación	Análisis del ambiente y de fuerzas; relacionar la selección con los planes estratégicos
Estructuras flexibles	Participación	Retroalimentación sobre encuestas e información de empleados; grupos autónomos de trabajo	Capacitación para la delegación de facultades potenciadas y liderazgo	Selección para participación y liderazgo
Énfasis en la calidad	Excelencia	Programas de mejoramiento de la calidad	Formación de habilidades para resolución de problemas en grupo para programas de mejoramiento de la calidad	Selección para estándares laborales elevados
Orientación hacia los clientes	Servicio	Integración de equipos para facilitar el servicio a clientes	Capacitación para el servicio a clientes	Selección para habilidades interpersonales
Administración de elementos	Trato equitativo; políticas flexibles de recursos humanos	Fomento de un clima equitativo mediante la integración de equipos; comentarios de encuestas	Capacitación para la diversidad; capacitación en habilidades básicas; capacitación para dirigir diversos grupos de población	Prácticas equitativas de selección; pruebas de drogadicción y honestidad; reclutamiento amplio

Fuente: Howard (1991: 219-251). Reproducido con autorización de Guilford Press.

- Los profesionales del área de recursos humanos que deseen ejercer una autoridad real directa deberán ser nombrados gerentes de línea y no comprometer la verdadera función de dicha disciplina.
- Raras veces el mejor gerente de recursos humanos es el responsable de ese departamento.
- El mejor gerente del área de recursos humanos es un gerente de línea nato o bien capacitado.

Los profesionales de recursos humanos, al igual que todos los demás (mercadotecnia, producción, finanzas) deben entender lo importante que es estar atentos y en verdad coadyuvar al logro de objetivos fundamentales. Por tanto, es posible que esto implique adoptar el diseño de estructuras planas, instituir esquemas de "retribución por desempeño" y tratar de justificar lo redituable de los costos de capacitación. Evidentemente, todos los departamentos de recursos humanos son responsables de:

- *Contención de costos.* El objetivo y la función del área de recursos humanos consiste en *verdadamente* vigilar la disminución de costos a partir de la reducción de personal y un control de gastos más eficiente. En realidad, estos departamentos deben ser un modelo de "austeridad".
- *Servicio a clientes.* El objetivo de esta área es ofrecer un mejor servicio a los clientes a través del reclutamiento y la selección, la capacitación y el desarrollo del personal, las recompensas y la motivación, etc. Una vez más, debe cuidar a sus propios clientes internos y externos y tratar de conocer sus comentarios de manera regular.
- *Responsabilidad social.* Los objetivos del departamento de recursos humanos se deben centrar en el cumplimiento de las leyes y el mejoramiento en áreas totales como la igualdad de oportunidades, la salud y la seguridad ocupacional y programas de desarrollo, sin olvidar que la organización no es una beneficencia ni pasa por alto la rectitud política.
- *Eficacia organizacional.* El área de recursos humanos se debe centrar en la estructura organizacional, la motivación de los empleados, la innovación laboral, la adaptabilidad a los cambios» sistemas flexibles de compensación, relaciones laborales, etcétera.

El gerente de personal chapado a la antigua (por lo general un militar retirado) puede convertirse en un refinado profesional de recursos humanos. Manejada en forma correcta, el área de recursos humanos debe demostrar al resto de los departamentos que integran la organización que, lejos de ser un estorbo, contribuye de manera considerable a las estrategias de la empresa (Stone, 1995).

## Bibliografía

- Altman, S., E. Valenzi, R. Hodgetts, *Organizational behaviour theory and practice*, Harcourt Brace Jovanowicz, Nueva York, 1985.
- Arnold, J., I. Robertson y C. Cooper, *Work psychology*, Pitman, Londres, 1991. Aronson, E. y J. Carlsmith, "Experimentation in social psychology", en G. Lindsey y E. Aronson (eds.), *Handbook of social psychology*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1968, 1-79.
- Barón, R., *Behaviour in organizations*, Allyn & Bacon, Boston, 1983. Barón, R. y J. Greenberg, *Behaviour in organizations*, Allyn & Bacon, Boston, 1990. Bede, H., *Understanding the Asian manager, Alien & Unwin*, Hong Kong, 1991. Boehm, V., "Research in the real world-a conceptual model", en *Personal Psychology*, 33, 495-503, 1980.
- Bond, M., *Beyond the Chinese face*, Oxford University Press, Hong Kong, 1991. Brickman, R., "A social psychology of human concerns", en R. Gilmour y S. Duck (eds.), *The development of social psychology*, Academic Press, Londres, 1980, 5-25.



# 5

## Actitudes, valores y percepciones relacionados con el trabajo

### Introducción

Debido a que el trabajo es una parte importante en la vida de las personas, es natural que éstas tengan actitudes marcadas, complejas y diversas al respecto. No obstante, es posible que las actitudes ante el trabajo (y el comportamiento en el mismo) estén moldeadas por valores y creencias profundamente arraigados. Todos tenemos algunos valores implícitos y explícitos que reflejan nuestra formación y educación peculiares y la cultura más amplia dentro de la que nos desenvolvemos en la vida. Algunos de nuestros valores son claramente materialistas y otros por completo espirituales. Estos valores acerca de la libertad, la igualdad y el altruismo son relevantes en el lugar de trabajo. Por ejemplo, en parte hacen que las personas elijan trabajar en determinado lugar. Muchas veces oímos hablar de gente que boicotea organizaciones y productos que se asocian con determinados valores poco éticos en relación con los propios. Es evidente que nunca trabajarían para dichas organizaciones. Muchas personas buscan organizaciones cuyos valores (expresados en su declaración de misión o cuya reputación es conocida) sean compatibles con los suyos.

Los valores se relacionan con sistemas de creencias; es decir, son series de creencias acerca de determinados objetos o procesos. Entonces, la gente puede tener un complejo sistema de creencias de género sobre cuestiones como la discriminación de la mujer, las diferencias biológicas entre los sexos, las actitudes hacia homosexuales y lesbianas, y el problema asociado con las personas de un género que desarrollan trabajos normalmente asociados con el género opuesto (un hombre que trabaja como partera, una mujer como soldado). Por otra parte, estos sistemas de creencias se relacionan con actitudes

muy específicas respecto del trabajo. Es posible que actitudes ante el pago y el ausentismo formen parte de un sistema de creencias sobre la remuneración moldeadas por valores relacionados con la equidad.

En este capítulo se analizan, en primer lugar, distintos sistemas de creencias que los psicólogos han identificado durante años y han argumentando la forma en que tales sistemas se relacionan con el mundo del trabajo. Muchos se traspasan y se correlacionan positivamente entre sí (Furnham, 1990). En segundo lugar se hablará del amplio tema de la percepción social. La gente con frecuencia tiene que emitir juicios sociales acerca de otras personas en el proceso de selección, evaluación o promoción. Son muchos los factores que intervienen en el proceso a través del cual se forman tales juicios, de los que también se hablará en este capítulo.

## ¿Las actitudes en el puesto predicen el comportamiento en el trabajo?

A la mayoría de las personas a quienes interesan las actitudes sociales se ocupan en predecir y modificar el comportamiento. Muchas de ellas suponen, ingenuamente, que las actitudes predicen el comportamiento. Es decir, si podemos determinar la actitud de una persona ante los franceses, la propuesta de un partido político o la mermelada de fresa, seremos capaces de inferir su comportamiento respecto al pueblo francés, sus tendencias electorales o sus hábitos de compra y consumo de mermelada de fresa. La respuesta, como muchos lo han descubierto, es que las actitudes generales son elementos inadecuados de pronóstico del comportamiento subsiguiente.

Son varias las razones que explican esta situación. En primer lugar, consideremos el *nivel de especificidad* con el cual generalmente evaluamos las actitudes y el comportamiento. Muchas veces, las actitudes se miden en un nivel *abstracto* muy general y el comportamiento en un nivel demasiado *específico*. Cuanto más alineadas estén las dos, mejor se predecirán entre sí. Para pronosticar determinado comportamiento en el trabajo, es necesario medir actitudes específicas relacionadas con dicho comportamiento. En segundo lugar, hay que considerar la medición de *actos únicos contra actos múltiples*. Si a la gente le interesan las actitudes hacia las mujeres, es mejor tomar en cuenta una serie de posibles comportamientos asociados con ellas. Las actitudes son mejores elementos de predicción cuando se toma en cuenta toda una serie de comportamientos (varios actos). La evaluación de un solo aspecto del comportamiento suele no ser confiable y no proporciona mucha información acerca de las relaciones existentes entre actitudes y comportamiento. Se necesita combinar el comportamiento observado o registrado para estar seguros de que la evaluación es sólida y confiable antes de tratar de establecer si se relaciona de manera lógica con una pauta específica de actitudes. En tercer lugar, es posible que factores *situacionales* influyan de manera considerable en las actitudes y los comportamientos. Cuando las presiones situacionales son fuertes, como en el lugar de un accidente o un templo, es posible que personas con actitudes muy diferentes pueden comportarse de forma similar. Entonces, tal vez los factores externos limiten el comportamiento y reduzcan o hasta modifiquen la relación entre actitudes y comportamiento. En cuarto lugar, es posible que determinado comportamiento se relacione con toda una *variedad de actitudes*. Por ejemplo, imaginemos que queremos predecir la probabilidad

de que las personas ayuden cuando ocurre un accidente, específicamente de que asistan a un niño de raza negra que es arrollado por un motociclista. Es posible que una persona tuviera una predisposición negativa hacia la gente de color, muy positiva hacia los niños y muy negativa hacia los motociclistas. Es difícil saber cuál de estas actitudes ayudaría a predecir mejor el comportamiento.

Asimismo, existen otros factores que median entre las actitudes y el comportamiento, muchos de los cuales son conocidos y parecen tener una relación sistemática. Por tanto, en lugar de desalentarnos, podemos demostrar que existe una importante relación dependiendo de la forma en que se evalúen las actitudes y el comportamiento. Por ejemplo, Ajzen y Fishbein (1980:912), tras una extensa investigación, concluyeron que "las actitudes de una persona tienen una relación muy estable con su comportamiento cuando éste se dirige hacia el mismo objetivo e implica la misma acción". Las actitudes hacia el trabajo *pueden* predecir el comportamiento hacia el mismo cuando ambas son evaluadas de manera adecuada y se toman en cuenta factores relevantes combinados.

¿De dónde provienen determinadas actitudes y cómo se mantienen? ¿Por qué algunas personas están en favor del desarme nuclear, otras se oponen a él y, aun otras, parecen no tener ninguna opinión al respecto? ¿Acaso estas actitudes son resultado de características de la personalidad (las personas autoritarias tienden a oponerse al desarme nuclear); formación, nivel educativo o clase social (es menos probable que los obreros y personas de menor nivel de educación estén en favor del desarme); el contacto o la predilección por determinados medios masivos de comunicación (es más probable que los lectores de tabloides estén en contra del desarme que quienes leen periódicos de altura) o algún otro factor? Tres factores importantes significan que la respuesta a esta interrogante (como a muchas otras) es compleja. En primer lugar, los factores que conducen a la *adopción* de una actitud muchas veces difieren de aquellos que la *mantienen*. (Por ejemplo, sabemos que los factores *sociales* son importantes para determinar cuándo y por qué algunos jóvenes comenzarán a fumar, pero que los factores de la *personalidad* son mucho más importantes para explicar las razones por las que no dejarán de hacerlo.) En segundo lugar, es posible que diferentes factores ayuden a mantener cada conjunto o grupo de actitudes. Por tanto, es posible que factores de clase social se asocien con actitudes raciales y que factores de clase social se vinculen con actitudes respecto a la salud. En tercer lugar, estos distintos factores se relacionan y combinan entre sí, por lo que es difícil separarlos.

La mayor parte de los sistemas específicos de creencias identificados tratan de explicar la etiología del sistema de creencias, aunque no todos explican su relevancia respecto al trabajo. Vale la pena tomar en cuenta algunos de ellos simplemente para analizar la forma en que podrían relacionarse con el comportamiento organizacional.

## Sistemas de creencias relacionados con el trabajo

A lo largo de los años, diferentes investigadores han aislado distintas creencias o sistemas de creencias que han tratado de describir y evaluar. Otros se han centrado más en las necesidades que en las creencias. Se ha observado que muchas de ellas se relacionan en forma directa con el campo laboral (Furnham, 1990).

## Motivación al logro

La gran cantidad de trabajos psicológicos sobre la necesidad de logro o motivación al logro fue iniciada por el teórico de la personalidad Murray (1938), que incluyó la de logro como una de sus 20 necesidades básicas. Era así como la definía: "El deseo de lograr algo difícil. Dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas. Hacerlo con la mayor rapidez e independencia posibles. Sobresalir personalmente. Competir y superar a otros."

Se llegó a la conclusión de que estas necesidades eran tendencias fundamentalmente inconscientes e inherentes, de carácter general, y que no se relacionaban específicamente con ninguna situación. Asimismo, solían ser estables a lo largo del tiempo. A partir de la Segunda Guerra Mundial ha habido un interés cada vez mayor por el estudio de la motivación al logro, el cual ha sido encabezado por Atkinson (1964) y McClelland (1961), quienes trataron de pronosticar el logro económico de las naciones tomando en cuenta las necesidades de logro de los individuos que las integran.

Existen numerosos modelos, teorías y procesos hipotéticos relacionados con la naturaleza de la motivación al logro. Aunque en algunas áreas aún se hacen muchas conjeturas, y los hallazgos son ambiguos, tal vez se pueda afirmar que existe cierto consenso respecto a la naturaleza de los individuos con una elevada motivación al logro o sobre aquellos en quienes ésta es baja. Se dice que las que se presentan a continuación son las características de las personas con una profunda necesidad de logro (*nAch*, en inglés):

- controlan de alguna manera los medios de producción y generan más de lo que consumen
- se plantean objetivos moderadamente difíciles
- tratan de aumentar al máximo las probabilidades de quedar satisfechos con sus logros
- desean una retroalimentación concreta y regular sobre sus resultados
- les gusta asumir la responsabilidad ante los problemas
- muestran gran iniciativa y un comportamiento inquisitivo en su ambiente
- continuamente investigan el ambiente por todo tipo de oportunidades
- consideran que el desarrollo y el crecimiento son las señales más directas de éxito
- tratan de mejorar durante todo el tiempo (el concepto japonés de *kaizeri*).

Hay muchos tipos de evaluaciones de la motivación al logro, como la escala de Lynn (1969) que se muestra en el recuadro 5.1.

Los teóricos del tema del logro han destacado la importancia de las expectativas paternas y los primeros años de formación y educación al tratar de explicar las razones por las que algunas personas se sienten mucho más motivadas que otras para triunfar en el trabajo. Un problema muy importante con esta variable es que resulta muy fácil proporcionar información falsa. Es tan serio el problema que se tiene con la medición de la orientación al logro que los investigadores han recurrido a técnicas proyectivas como la prueba de aperccepción temática (PAT; TAT, por sus siglas en inglés), en la que se pide al sujeto que cree una historia a partir de imágenes que se le presentan, cuyo contenido se analiza posteriormente para encontrar temas relacionados con el logro. Se considera que éste es un recurso más adecuado porque son menores las probabilidades de que se proporcione información falsa y debido a que, supuestamente, ayuda a identificar con mayor precisión las necesidades "inconscientes" de logro.

**Recuadro 5.1.** Cuestionario corto de necesidades de logro.

Encierre en un círculo la palabra *sí* o *no*, según sea el caso. Conteste todas las preguntas con una sola respuesta, aunque sea difícil decidir.

1. ¿Se relaja usted completa y fácilmente cuando está de vacaciones?	<i>Sí</i>	<i>No</i>
2. ¿Se molesta cuando las personas no llegan puntuales a sus citas?	<i>Sí</i>	<i>No</i>
3. ¿Le desagrada que se desperdicien las cosas?	<i>Sí</i>	<i>No</i>
4. ¿Le gusta embriagarse?	<i>Sí</i>	<i>No</i>
5. ¿Se olvida con facilidad del trabajo fuera de su horario laboral?	<i>Sí</i>	<i>No</i>
6. ¿Preferiría trabajar con un compañero con quien se llevara bien, pero que fuera incompetente y no con alguien con quien no congeniara, pero que fuera eficiente?	<i>Sí</i>	<i>No</i>
7. ¿Le molesta la ineficiencia?		
8. ¿Siempre ha trabajado usted arduamente para ser de los mejores en su área?	<i>Sí</i>	<i>No</i>

*Puntuación.* Anótese 1 si respondió *sí* a las preguntas 2, 3, 7, 8. Anótese 1 si respondió *no* a las preguntas 1, 4, 5, 6.

*Fuente:* R. Lynn, "An achievement motivation questionnaire", *British Journal of Psychology* (1969), vol. 60, 4, pp. 529-534. Derechos reservados © The British Psychological Society.

A pesar de tales problemas, los investigadores han demostrado de manera consistente que este sistema de creencias predice en forma cuantitativa y cualitativa el comportamiento relacionado con el trabajo. Tiene que ver con los estímulos, las ambiciones y la equidad en el trabajo y ayuda a pronosticar con cierta precisión (junto con otros factores, como la inteligencia) que se avanza por la "senda correcta" en el trabajo.

### Autoritarismo

El concepto del autoritarismo surgió de los investigadores que en la época inmediatamente posterior al nazismo, trataban de responder a la pregunta, en el sentido de que si "los sujetos con demasiados prejuicios tienen características peculiares de personalidad". Con base en entrevistas a determinados grupos de personas, los investigadores creían haber encontrado un sistema general de valores y creencias, al que llamaron *autoritarismo* (Adorno *et al*, 1950).

Dicha dimensión de la personalidad está integrada por diferentes partes (véase más adelante). En términos psicoanalíticos, se describe como una personalidad en la que el sujeto tiene el yo débil. Todo esto se refleja en las nociones de supersticiones, estereotipos y proyecciones (cuando las personas proyectan en los demás cosas que les desagradan de sí mismas). La gran cantidad de investigaciones que se han hecho en este sentido han permitido describir a las personas que por lo general son conservadoras en cuanto a sus actitudes sociales y políticas, condescendientes con la autoridad y susceptibles a sentirse ofendidas ante quienes se apartan del orden moral convencional. Tienden a ser jefes autoritarios y desconsiderados que prefieren recurrir al palo más que a la zanahoria para motivar a los demás. Les gusta trabajar en organizaciones regimentadas y estructuradas, como el ejército, la policía o los bomberos y buscan orden, estabilidad y control.

Se ha demostrado que las personas autoritarias evitan situaciones ambiguas y son renuentes a creer que las "personas buenas" tienen atributos positivos y negativos. Sin embargo, parece que con frecuencia se muestran con poco interés en los temas políticos, participan menos en actividades comunitarias y políticas y tienden a preferir líderes fuertes. Hay muchas pruebas para evaluar la personalidad autoritaria; la más conocida (y, por tanto, la que se utiliza con mayor frecuencia) es la Escala F de California (Adorno *et al.*, 1950), mediante la cual se tratan de evaluar los prejuicios, el pensamiento rígido, etc. A los sujetos se les pide que respondan un cuestionario de 29 preguntas, en una escala de siete puntos de acuerdo y desacuerdo mediante el cual se trata de diferentes aspectos del autoritarismo:

- *Convencionalismo*: apego estricto a valores convencionales de clase media, ("La obediencia y el respeto a la autoridad son las virtudes más importantes que los niños deben aprender.")
- *Sumisión autoritaria*: aceptación irrestricta de la autoridad. ("A veces los jóvenes tienen ideas rebeldes, pero cuando crecen deben dejarlas a un lado y sentar cabeza.")
- *Agresión autoritaria*: tendencia a condenar a quienes violen las normas convencionales. ("Las personas con malos modales, hábitos y educación difícilmente pueden esperar llevarse bien con la gente decente.")
- *"Antiintracepción"*: rechazo de la debilidad o el sentimentalismo. ("El empresario y el fabricante son mucho más importantes para la sociedad que el artista y el profesor.")
- *Superstición y estereotipos*: creencia en factores místicos que determinan la acción, y pensamiento rígido y categórico. ("Tal vez algún día se demuestre que la astrología puede explicar muchas cosas.")
- *Poder y fortaleza*: preocupación por dominar a los demás. ("Ninguna debilidad o problema nos detendrá si tenemos suficiente fuerza de voluntad.")
- *Destruktividad y cinismo*: sentimientos generalizados de hostilidad e ira. ("Tomando en cuenta la naturaleza humana, nunca dejará de haber guerras y conflictos.")
- *Proyectividad*: tendencia a proyectar hacia afuera las emociones e impulsos. ("Casi nadie se da cuenta de lo mucho que nuestra vida es controlada por intrigas maquinadas en lugares secretos.")
- *Sexo*: interés exagerado por el comportamiento sexual. ("Los homosexuales no son mejores que los criminales y deben ser castigados.")

En el recuadro 5.2 se muestra la Escala F de California. Cuanto más estemos de acuerdo con cada una de las preguntas, más autoritarios seremos.

Como siempre, esta prueba ha recibido críticas y ahora existen cuestionarios, actualizados y válidos en términos psicométricos, que evalúan el autoritarismo. Los resultados de algunas investigaciones sugieren que el autoritarismo es un buen elemento de predicción del tipo de ocupación que se elija y las experiencias de equidad en el trabajo. A los sujetos con este tipo de personalidad les agradan las organizaciones tradicionales y burocráticas donde la posición y el poder determinan las relaciones interpersonales. Muchas veces rechazan abiertamente las leyes contra la discriminación (es decir, a la discriminación abierta) y se oponen furiosamente al cambio si han pertenecido a alguna organización durante cierto tiempo.

**Recuadro 5.2.** La escala F\* de California.

1. Los delitos sexuales, como la violación y el abuso de menores, merecen más que la pena de cárcel; los criminales deberían ser azotados en la plaza pública o recibir castigos peores.
2. Lo que la juventud más necesita es dura disciplina, firme determinación y voluntad de trabajar y luchar por su familia y su país.
3. No hay nada más despreciable que alguien que no siente un amor profundo, agradecimiento y respeto por sus padres.
4. Todo el mundo debe tener profunda fe en un poder sobrenatural a cuyos designios se ciñe ciegamente.
5. A veces los jóvenes tienen ideas rebeldes, pero cuando crecen deben dejarlas a un lado y sentar cabeza.
6. El apego y el respeto por las leyes son las virtudes más importantes que se deben enseñar a los niños.
7. Los homosexuales no son mejores que los criminales y hay que sancionarlos con severidad.
8. Ahora que tanta gente distinta va y viene y se mezcla entre sí, es necesario protegerse con especial cuidado para no contraer una infección o enfermedad que puedan tener.
9. A las personas se les clasifica de dos formas: débiles y fuertes.
10. Ninguna persona sana, normal y decente sería capaz de pensar siquiera en lastimar a un amigo íntimo o pariente.
11. Tal vez algún día se demuestre que la astrología puede explicar muchas cosas.
12. Hoy son cada vez más las personas que se entrometen en asuntos que deberían ser privados y personales.
13. Si la gente hablara menos y trabajara más, todo el mundo sería más feliz.
14. Todo insulto a nuestro honor siempre deberá ser sancionado.
15. Si de alguna forma pudiéramos deshacernos de la gente inmoral, deshonesto y mentecato, se solucionaría gran parte de nuestros problemas.
16. Cuando alguien tiene un problema o una preocupación, es mejor que deje de pensar al respecto, pero que se mantenga ocupado con cosas agradables.
17. La ciencia tiene su lugar, pero hay muchas cosas importantes que tal vez la mente humana nunca alcance a entender.
18. La disipada vida sexual de los antiguos griegos y romanos es una bagatela comparada con algunos de los excesos que se cometen en este país, incluso en lugares donde uno menos lo imaginaría.
19. Tomando en cuenta la naturaleza humana, nunca dejará de haber guerras y conflictos.
20. La verdadera forma de vida estadounidense se desintegra con tal rapidez, que quizá sea necesario recurrir a la fuerza para preservarla.
21. Lo que este país necesita con mayor urgencia, más que leyes y programas políticos, son unos cuantos líderes valientes, incansables y dedicados en quienes las personas puedan depositar su fe.
22. Ninguna debilidad o problema nos detendrá si tenemos suficiente fuerza de voluntad.
23. La familiaridad genera desdén.
24. Algunas personas nacen con la necesidad de arrojar desde las alturas.
25. Casi nadie se da cuenta de lo mucho que nuestra vida es controlada por conjuras maquinadas en lugares secretos.
26. Las personas con malos modales, hábitos y educación difícilmente pueden esperar llevarse bien con la gente decente.
27. Nunca nadie ha aprendido nada valioso sino a través del sufrimiento.
28. Tal vez las guerras y los levantamientos sociales algún día vean su fin con un terremoto o una inundación que acabe con el mundo entero.
29. El empresario y el fabricante son mucho más importantes para la sociedad que el artista y el profesor.

\* Versión resumida de "F-Scale: Forms 45 and 40", tomada de Adorno *et al.* (1950, 255-257).

La escala F de California se tomó de T.W. Adorno, E. Frenkel-Brunswick, D. Levison y N. Sanford, *The Authoritarian Personality*. Derechos reservados © 1976 por el American Jewish Committee. Derechos reservados refrendados. Reproducido con autorización de HarperCollins Publishers, Inc.

## Creencias acerca del trabajo

Algunos investigadores han tratado de analizar, de manera muy específica, las creencias relacionadas con el trabajo. Buchholz (1976) es el primer autor que publicó sobre el tema en un cuestionario de "creencias acerca del trabajo". Este instrumento contiene los cinco índices siguientes:

- *La ética del trabajo*: la creencia de que el trabajo es bueno en sí, que dignifica a la persona y que el éxito es resultado del esfuerzo personal.
- *El sistema organizacional de creencias*: la idea de que el trabajo adquiere significado solamente si afecta a la organización y contribuye a la situación laboral de la persona.
- *Creencias marxistas*: la opinión de que el trabajo es fundamental para la realización humana, pero tal como está organizado actualmente representa la explotación del trabajador y su consecuente enajenación.
- *El sistema humanista de creencias*: la visión de que el crecimiento y el desarrollo individuales en el trabajo son más importantes que los resultados.
- *La ética del tiempo libre*: que considera al trabajo como un medio de realización personal, debido a que proporciona los medios para buscar la realización de actividades recreativas.

Buchholz (1978) analizó la relación entre edad, sexo, raza, nivel educativo y estatus laboral y las creencias y los valores de la población en general. Aunque las creencias humanistas del trabajo no hacían una diferencia entre personas de distintos antecedentes, los sistemas marxistas de creencias sí. Las "ideas marxistas" tendían a sustentarse en resultados que mostraban que había más personas jóvenes que de mayor edad, más mujeres que hombres, y no con mucho nivel educativo, más de raza negra que blanca, y trabajadores más que gerentes. La ética del trabajo se relacionaba únicamente con la edad (los jóvenes mostraban una ética laboral más fuerte que las personas mayores), mientras que la ética del tiempo libre se vinculaba con la ocupación (la alta dirección señalaba que les agradaba su trabajo y que no estaban dispuestos a aceptar el tiempo libre como sustituto de los beneficios del trabajo). En términos generales, se llegó a la conclusión de que la ética del trabajo no se sostiene con vigor, pero que no ha surgido otro sistema de creencias que se prefiera en su lugar. Dickson y Buchholz (1977) hicieron un estudio comparativo de estas mismas creencias respecto al trabajo entre tres grupos en Escocia y Estados Unidos de América. En términos generales, el sistema de creencias marxistas y del tiempo libre diferenciaban a los trabajadores de distintas culturas. También analizaban los efectos del tamaño de la empresa, la ocupación, la edad, el nivel de educación y la religión sobre las creencias respecto del trabajo y llegaron casi a las mismas conclusiones que Buchholz (1978).

El cuestionario diseñado para evaluar estos sistemas de creencias incluye 45 preguntas, cada una con cinco posibles respuestas, que van desde el firme desacuerdo hasta el marcado acuerdo (recuadro 5.3).

Debido a que esta evaluación tiene la ventaja de ser de un ámbito específico, en el sentido de que realmente trata de evaluar diferentes creencias no relacionadas con el trabajo, se ha demostrado que son buenos factores predictivos del comportamiento de los



gerentes. En realidad, las creencias de la ética del trabajo se relacionan positivamente con la satisfacción personal y la productividad, mientras que, en el caso de las creencias marxistas, se les relaciona de manera negativa (Furnham, 1990, 1992). Estos dos sistemas son opuestos en muchos aspectos, como el pago, las promociones y la forma en que se administran las personas. Esta evaluación también se relaciona con la forma en que la gente maneja a los demás, así como con las creencias políticas y sociales más generales.

---

**Recuadro 5.3.** Creencias sobre el cuestionario laboral.

---

*Ética laboral*

1. Con trabajo arduo, las personas pueden superar todos los obstáculos que se les presenten en la vida.
4. Siempre que se pueda, habrá que evitar depender de los demás.
6. Un hombre puede aprender más en su trabajo por su propia cuenta que siguiendo el consejo de los demás.
7. Sólo quienes no confían más que en sí mismos salen adelante en la vida.
11. Se debe trabajar como esclavo en todo lo que se hace hasta que se esté satisfecho con los resultados.
30. Se debe ser independiente de los demás lo más que se pueda.
39. Para ser superior, un hombre debe ser único.

*Sistema organizacional de creencias*

3. En grupo se toman mejores decisiones que individualmente.
9. Lo mejor del trabajo de cada quien es su aportación al grupo.
10. Se debe tener una participación activa en todas las actividades del grupo.
18. Es mejor participar en una organización donde todos trabajen en equipo, aunque no se obtenga un reconocimiento personal.
22. Trabajar en equipo es mejor que trabajar solo.
25. La supervivencia del grupo es muy importante en una organización.
31. El grupo es la parte fundamental de toda organización.
41. El trabajo es el medio para fomentar los intereses de grupo.
42. La flexibilidad es necesaria para la supervivencia de una organización.

*Creencias marxistas*

2. La dirección no entiende las necesidades de los trabajadores.
13. Los trabajadores deberían participar en el consejo de administración de las empresas.
15. Las fábricas funcionarían mejor con la participación activa de los trabajadores en su administración.
26. Las clases trabajadoras son las que hacen la labor más importante en Estados Unidos de América.
27. Las clases trabajadoras deben participar más activamente en la sociedad.
28. La burguesía contribuye en gran medida a las cargas de la vida en este país (//).
29. Los ricos no hacen mucho para contribuir con la sociedad.
34. Los ricos explotan para su propio beneficio el producto de las clases trabajadoras.
36. Los trabajadores deberían participar más activamente en las decisiones sobre productos, finanzas e inversiones de capital.
44. El sistema de libre empresa favorece principalmente a los ricos y poderosos.
45. Los trabajadores reciben su parte justa de los beneficios económicos de la sociedad (//).

*Sistema humanista de creencias*

8. El trabajo puede ser satisfactorio.
14. Se puede humanizar el lugar de trabajo.
17. El trabajo puede ser interesante y no tedioso.
19. El trabajo puede ser un medio de expresión personal.

**Recuadro 5.3. (Continuación)**

- 
- 24. Se puede organizar el trabajo para que permita la realización del hombre.
  - 32. El trabajo debe ser una fuente de experiencias nuevas.
  - 33. El trabajo debe permitir aprender cosas nuevas.
  - 37. El trabajo debe permitir el aprovechamiento de las capacidades del hombre.
  - 38. El trabajo debe permitir probar nuevas ideas.
  - 40. El trabajo puede ser significativo.

*Ética del tiempo libre*

- 5. Más tiempo libre sería perjudicial para la sociedad (I). 12. Cuantas menos horas se trabaje y más tiempo libre se tenga, mejor. 16. El éxito es tener suficiente tiempo para hacer lo que a uno le plazca.
- 20. Se debe fomentar la búsqueda de una semana laboral más corta.
- 21. Las actividades recreativas son más interesantes que el trabajo.
- 23. El trabajo absorbe mucho de nuestro tiempo y nos deja muy poco para relajarnos.
- 35. Más tiempo libre es bueno para la gente.
- 43. No son buenas las tendencias hacia la búsqueda de más tiempo libre (I).

*Respuestas*

(I) Invertir la calificación.

Firmemente en desacuerdo; moderadamente en desacuerdo; ni de acuerdo ni en desacuerdo; moderadamente de acuerdo Firmemente de acuerdo; calificación de 1 a 5, respectivamente

---

*Fuente:* Buchholz (1976). "Measurement of beliefs", *Human Relations*29, 1177-1188. Reproducido con autorización. Derechos reservados © Ptenum Publishing Corporation.

***Creencias en un mundo justo***

El modelo de "creencias en un mundo justo" fue identificado hace más de 25 años y se centra en la tendencia de las personas a culpar a las víctimas de alguna desgracia por su propio destino (Lerner, 1980). Lerner y Miller (1978: 1030-1031) resumieron de manera sucinta la esencia de esta hipótesis o teoría:

Las personas tienen una necesidad de creer que viven en un mundo donde la gente por lo general obtiene lo que se merece. La creencia de que el mundo es justo permite al individuo enfrentarse al ambiente físico y social como si fueran estables y ordenados. Sin esta creencia al individuo le sería difícil comprometerse consigo mismo en la búsqueda de objetivos de largo plazo o incluso con un comportamiento socialmente regulado de la vida cotidiana. Debido a que la creencia de que el mundo es justo cumple una importante función de adaptación para el individuo, las personas se rehusan a prescindir de esta creencia y pueden sentirse muy incómodas si encuentran evidencias que sugieran que, después de todo, no es en realidad ni justo ni ordenado.

Se ha acumulado una cantidad considerable de evidencias de laboratorio que sustentan este concepto, la mayor parte de las cuales han intentado determinar con precisión la forma y el momento en que a las víctimas se les culpa por su mal destino, además de la manera en que surgen estas creencias y sus consecuencias.

Rubin y Peplau (1973, 1975) diseñaron un inventario de autoinforme para evaluarla continuidad de actitudes entre los dos polos opuestos; es decir, de total aceptación o de rechazo de la idea de que el mundo es un lugar justo. Alrededor de la mitad de las preguntas sugieren que el mundo es un sitio justo donde se recompensan las buenas acciones (es decir, la afirmación 11: "en términos generales, las personas merecen lo que obtienen"), y la otra mitad se refiere a un mundo injusto donde es más probable que no se recompensen las buenas acciones que las malas (es decir, la afirmación 4: "los conductores precavidos tienen las mismas probabilidades de salir lastimados en accidentes de tránsito que los conductores irresponsables").

En muchos estudios se ha utilizado esta escala para analizar con más profundidad la relación entre la creencia del "mundo justo" y otras creencias y comportamientos (Furnham y Procter, 1989). Sin embargo, esta evaluación no está exenta de problemas. Por ejemplo, Furnham y Procter han considerado la validez de la dimensionalidad única del concepto de un mundo justo. Sugieren que es posible que en realidad existan tres mundos: un mundo *justo* donde las personas obtienen lo que se merecen (las buenas y virtuosas son recompensadas y las malas, sancionadas); el mundo *injusto* donde sucede lo contrario (no se recompensa a los buenos y es posible que hasta se les sancione, pero al final los malos se salen con la suya) y el mundo *aleatorio o no justo* donde nada ocurre de manera consistente, en el sentido de que algunas buenas acciones son recompensadas; otras, ignoradas y, otras más, sancionadas. Además, es posible que la gente crea que algunos aspectos de su vida son justos (por ejemplo, sus relaciones interpersonales) y que otros son injustos o que son no justos (sucesos sociopolíticos).

Sin embargo, se ha demostrado que la evaluación de la creencia en un mundo justo se correlaciona de modo significativo con variables demográficas como la edad, el ingreso y la religión, pero también con factores de la personalidad como las actitudes ante la autoridad, el conservadurismo y el locus de control. A las personas con una profunda necesidad de creer en un mundo justo les resulta difícil aceptar las desgracias de los demás, como las enfermedades. Por tanto, es posible que actúen con indiferencia ante compañeros que dejan de ir a trabajar a causa de algún padecimiento grave, porque se les dificulta aceptar la idea de que algunas afecciones y enfermedades atacan a la gente de manera fortuita.

En el recuadro 5.4 se muestra la escala de Rubin y Peplau (1975).

Es indudable que las creencias acerca de la justicia se relacionan con factores como el pago y la satisfacción de la recompensa laboral y con sentimientos respecto a la equidad. Sin duda, todos los aspectos vinculados con la distribución y los procedimientos de justicia en el trabajo están relacionadas con las creencias de un mundo justo y con la sensibilidad a todo lo que se asocie con la "justicia" en el trabajo.

### *Conservadurismo*

El del conservadurismo es un concepto que se relaciona muy estrechamente con el autoritarismo. Wilson (1973: 3) asegura que el conservadurismo es "un factor general, que subyace en todo el campo de las actitudes sociales tanto como la inteligencia, se considera como un factor general que determina parcialmente las capacidades en distintas áreas".

## Recuadro 5.4. Creencia en un mundo justo.

Por favor lea detenidamente las oraciones siguientes y mencione si está de acuerdo con ellas y en qué medida.

1. Me he dado cuenta de que las personas raras veces se merecen la fama que tienen.
2. Básicamente, el mundo es un lugar justo.\*
3. Las personas que tienen "golpes de suerte" por lo general se han ganado su buena fortuna.\*
4. Los conductores precavidos tienen las mismas probabilidades de salir lastimados en accidentes de tránsito que los conductores irresponsables.
5. Es común que a los infractores, los tribunales británicos los eximan de sus faltas.
6. Casi siempre los estudiantes se merecen las notas o calificaciones que obtienen en la escuela.\*
7. Los hombres que se mantienen en buena forma tienen pocas probabilidades de sufrir ataques cardíacos.
8. Los candidatos a puestos de elección popular que se mantienen firmes en sus principios pocas veces resultan electos.
9. Es raro que un hombre inocente sea enviado a prisión por equivocación.\*
10. En los deportes profesionales, los jueces nunca se percatan de muchas tretas y faltas.
11. En términos generales, las personas tienen lo que se merecen.
12. Cuando los padres reprenden a sus hijos, casi siempre es por una buena razón.
13. Las buenas acciones muchas veces pasan inadvertidas y nadie las reconoce.
14. Aunque los hombres deshonestos pueden tener poder político durante algún tiempo, finalmente predominará el bien.\*
15. En casi todos los negocios y las profesiones, las personas que hacen bien las cosas llegarán a la cima.\*
16. En Gran Bretaña, los padres tienden a pasar por alto las cosas más admirables de sus hijos.
17. En los tribunales británicos muchas veces es imposible que la gente reciba un proceso justo.
18. Las personas que tienen algún infortunio por lo general han hecho algo para merecerlo.\*
19. El crimen no paga.\*
20. Muchas personas sufren sin tener absolutamente culpa alguna.

\* ítemes sobre el "mundo justo" que se invierten y se agregan a las observaciones del mundo injusto (no marcadas).

Fuente: Rubin y Peplau (1975), "Who believes in a just world?", *Journal of Social Issues* 31, pp. 65-90. Derechos reservados © 1975. Blackwell Publishers.

La postura teórica de Wilson respecto del síndrome de las actitudes conservadoras es que se relaciona estrechamente con factores genéticos y del ambiente que generan sentimientos de inseguridad e inferioridad. Se supone que la base común de los diferentes elementos que forman parte de este síndrome es la "susceptibilidad generalizada del individuo a sentirse amenazado o ansioso ante la incertidumbre". (*ibid*, capítulo 17). Las personas conservadoras tienden a "evitar tanto los estímulos como las respuestas ante la Incertidumbre y eso se pone de manifiesto en las actitudes que se expresan verbalmente y en otros aspectos del comportamiento.

Wilson (*ibid.*: 261-264) supone que las creencias conservadoras:

tienen una función defensiva. Surgen como una forma de simplificar, ordenar, controlar y generar más seguridad, tanto en el mundo *externo* (a través de procesos de percepción, preferencias de estímulos, etc.) como en el mundo *interno* (necesidades, sentimientos, deseos, etc.). El orden se impone sobre las necesidades y los sentimientos internos al convertirlos en códigos externos de conducta rígidos y simplistas (reglas, leyes, principios morales, deberes, obligaciones, etc.), con lo que se reduce el conflicto y se elimina la ansiedad que se experimentaría al tener conciencia de la libertad de elegir entre formas alternativas de acción.

Además, Wilson (*ibid.*) ofrece un "modelo" (figura 5.1) para este proceso psicológico.

Se ha observado un profundo interés en esta variable. Por ejemplo, Feather (1979) demostró que las personas conservadoras pondrían énfasis en valores como seguridad, limpieza, obediencia, amabilidad y salvación, las cuales tienen que ver con el apego a las reglas, autoridad y protección del yo, mientras que desdeñarían la igualdad, libertad, amor, placer y formas de pensar abiertas, intelectuales e imaginativas. Como muchos otros investigadores, llegó a la conclusión de que las personas maduras tienden a ser más conservadoras que las jóvenes, al igual que las mujeres en comparación con los varones.

Las personas conservadoras suelen tener aversión a los riesgos y, por tanto, no tienen fibra de emprendedores. Por definición, resienten los cambios y prefieren trabajar en organizaciones jerárquicas. En el recuadro 5.5. se presenta la evaluación de Wilson y Patterson.

### *Control percibido*

La variable o dimensión de control percibido de personalidad tiene que ver con las creencias sobre el control interno y externo del reforzamiento (es decir, las causas del comportamiento resultante). Supone que los individuos desarrollan una expectativa general respecto de su capacidad para controlar su vida. Se dice que las personas que creen que lo que les sucede en la vida es resultado de su *propio* comportamiento y de su capacidad, personalidad y esfuerzo, o de ambas cosas, tienen la *expectativa de un control interno*, mientras que quienes consideran que lo que les acontece es producto de la suerte, la casualidad, el destino, Dios, otros seres poderosos o una fuerza *ajena a su control*, comprensión o manipulación, se dice que tienen una *expectativa de control externa*. Sin duda, se trata de una de las diferencias o dimensiones individuales que más han sido evaluadas o analizadas en el campo completo de la psicología. En realidad, existen diversas escalas y todas ellas tratan de calificar esta dimensión general. Asimismo, hay escalas diseñadas para determinar creencias en relación con contextos específicos como la salud, la educación, la política y la religión. En cada caso, el locus de control se ha relacionado de manera significativa, consistente y predecible con creencias y comportamientos, lo cual casi siempre indica las características psicológicamente adaptables asociadas con el locus de control interno. Este último se asocia con el deseo de control, concebido como un rasgo que refleja el grado en que las personas por lo general se sienten motivadas a controlar lo que sucede en su vida. Las personas con un elevado deseo de control tienden a tener control interno, aspiraciones elevadas, más persistencia, una mejor respuesta a los retos y a considerar que ellos controlan su éxito (Burger, 1985).

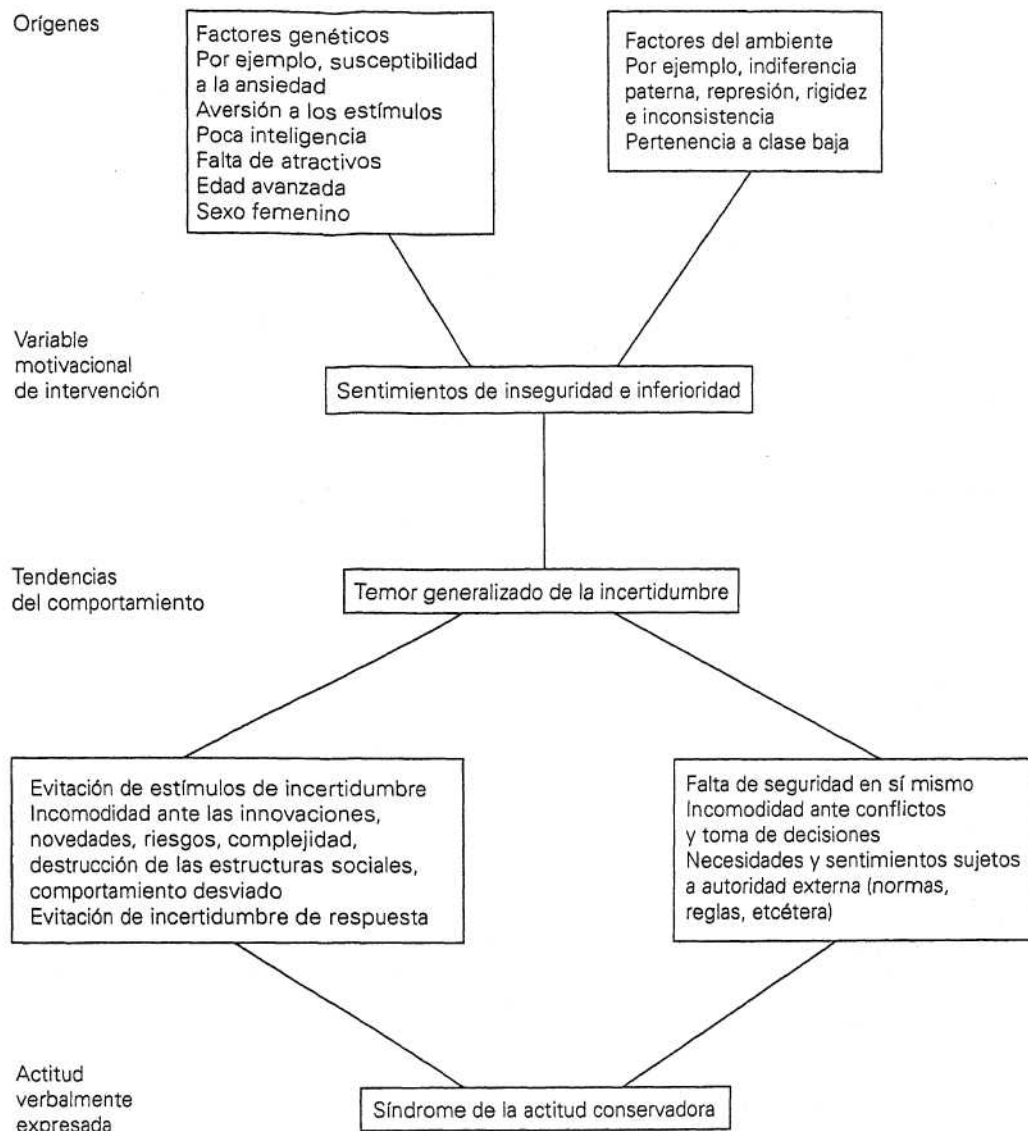


Figura 5.1. Teoría de los antecedentes psicológicos del conservadurismo. Fuente: Wilson (1973). Reproducido con autorización. Derechos reservados © 1973 Academic Press Ltd.

Hace relativamente poco tiempo, el locus de control se aplicó *al comportamiento en las organizaciones*. En un ensayo crítico, Spector (1982) comenta que el locus de control se relaciona con la motivación, el esfuerzo, desempeño, satisfacción, percepción del trabajo, acatamiento a la autoridad y estilo de supervisión, y con un importante factor de moderación entre incentivos y motivación, satisfacción y rotación. Por ejemplo, las personas orientadas por el locus de control interno tienden a preferir los sistemas de evaluación del desempeño general, mientras las influidas por el locus de control externo suelen sen-

**Recuadro 5.5.** Cuestionario de conservadurismo con "frases capciosas".

¿En cuál de los siguientes aspectos cree o está usted a favor?

(Encierre en un círculo la palabra *sí* o *no*, según sea el caso. Si no está absolutamente seguro de sus respuestas, encierre en un círculo el signo *?*. En esta prueba no hay respuestas correctas o incorrectas; no se detenga a analizarlas: simplemente responda lo primero que le venga a la mente. No deje nada sin responder.)

1. Pena de muerte	<i>Sí ? No</i>	26. Música por computadora	<i>Sí ? No</i>
2. Teoría de la evolución	<i>Sí ? No</i>	27. Castidad	<i>Sí ? No</i>
3. Uniformes escolares	<i>Sí ? No</i>	28. Adicionar <i>flúor</i> al agua potable	<i>Sí ? No</i>
4. Espectáculos de desnudismo	<i>Sí ? No</i>	29. Lealtad	<i>Sí ? No</i>
5. Apego al <i>sabat</i>	<i>Sí ? No</i>	30. Jueces femeninas	<i>Sí ? No</i>
6. Bohemios	<i>Sí ? No</i>	31. Ropa convencional	<i>Sí ? No</i>
7. Patriotismo	<i>Sí ? No</i>	32. Conductores adolescentes	<i>Sí ? No</i>
8. Arte moderno	<i>Sí ? No</i>	33. <i>Apartheid</i>	<i>Sí ? No</i>
9. Abnegación	<i>Sí ? No</i>	34. Campos nudistas	<i>Sí ? No</i>
10. Madres trabajadoras	<i>Sí ? No</i>	35. Autoridades eclesiásticas	<i>Sí ? No</i>
11. Horóscopos	<i>Sí ? No</i>	36. Desarme	<i>Sí ? No</i>
12. Control natal	<i>Sí ? No</i>	37. Censura	<i>Sí ? No</i>
13. Servicio militar	<i>Sí ? No</i>	38. Mentiras blancas	<i>Sí ? No</i>
14. Educación mixta	<i>Sí ? No</i>	39. Maltrato	<i>Sí ? No</i>
15. Ley divina	<i>Sí ? No</i>	40. Matrimonio mixto	<i>Sí ? No</i>
16. Socialismo	<i>Sí ? No</i>	41. Reglas estrictas	<i>Sí ? No</i>
17. Supremacía blanca	<i>Sí ? No</i>	42. Jazz	<i>Sí ? No</i>
18. Matrimonio entre primos	<i>Sí ? No</i>	43. Camisas de fuerza	<i>Sí ? No</i>
19. Educación moral	<i>Sí ? No</i>	44. Vida disipada	<i>Sí ? No</i>
20. Suicidio	<i>Sí ? No</i>	45. Aprendizaje de latín	<i>Sí ? No</i>
21. Damas de compañía	<i>Sí ? No</i>	46. Divorcio	<i>Sí ? No</i>
22. Legalización del aborto	<i>Sí ? No</i>	47. Conciencia innata	<i>Sí ? No</i>
23. Construcción de imperios	<i>Sí ? No</i>	48. Migrantes de color	<i>Sí ? No</i>
24. Moda estudiantil	<i>Sí ? No</i>	49. Verdad bíblica	<i>Sí ? No</i>
25. Leyes para obtención de licencias	<i>Sí ? No</i>	50. Piyamadas	<i>Sí ? No</i>

Anote 2 para las respuestas afirmativas; 1 para "?"; 0 para las respuestas negativas en el caso de los números impares.

Anote 2 para las respuestas afirmativas; 1 para "?"; 2 para las respuestas negativas en el caso de los números pares.

Fuente: Wilson y Patterson (1968).

tirse más satisfechos con la supervisión directa, a cumplir más con las exigencias de supervisores coercitivos y las demandas sociales, que los sujetos que están convencidos del control interno. Spector concluye que tal vez se pueda aplicar una teoría mucho más organizacional a estos últimos. Estudios semejantes sobre empleo, desempleo y discriminación en el mercado laboral han demostrado diferentes niveles de locus de control interno y externo como función de la experiencia en el trabajo. En realidad, Hammar y Vardi (1981) descubrieron que en contextos organizacionales que fomentaban la iniciativa personal en el desarrollo profesional (políticas de personal y prácticas de promoción), las personas caracterizadas por el control interno tenían un papel más activo que las del control externo sobre el progreso profesional. Sin embargo, en situaciones donde no se refuerza la iniciativa personal, el locus de control influye poco en el manejo propio del desarrollo profesional y en la experiencia laboral. Los autores comentan sobre la existencia

de una curva de realimentación entre la experiencia profesional y el locus de control, de tal forma que las experiencias favorables aumentan la tendencia hacia el control interno y, a su vez, incrementa la iniciativa del sujeto de desarrollarse por sí mismo con resultados favorables a futuro.

Asimismo, Lawler (1971) encontró que cuanto más se orienten las personas hacia el control interno, más sentirán que su desempeño las conducirá a los resultados esperados. Por otra parte, cuanto más se orienten hacia el control externo, más bajas serán sus expectativas de tener un desempeño y resultados sobresalientes.

En un amplio estudio de casi 3 000 trabajadores, Andrisani y Nestle (1976, 160) analizaron la influencia del control interno y externo en el éxito del mundo laboral. El locus de control se relacionaba de manera significativa con los logros ocupacionales, el ingreso por hora, la satisfacción en el trabajo, las utilidades anuales y el progreso económico financiero percibido.

Más específicamente, la información de entre secciones sugiere que los individuos con control interno desempeñan puestos mejores y de mayor estatus, ganan más dinero y tienden a sentirse mucho más satisfechos en su trabajo que aquellos con control externo. Además, la información longitudinal indica que los primeros experimentan condiciones laborales más favorables que los segundos; es decir, ganan más y se sienten más satisfechos con su puesto.

Franz (1980) analizó el efecto que tenía el trabajo (experiencia en el mercado laboral) sobre el locus de control interno en un grupo grande de jóvenes estadounidenses. Como se esperaba, encontró que el incremento en los ingresos por hora, mayor experiencia en el mercado laboral y más años de educación formal aumentan los sentimientos de control interno. Sin embargo, al empleo en el sector público se le asociaba con un mayor locus de control externo debido a que las estructuras burocráticas tienden a restringir las oportunidades para el desarrollo de las capacidades. Más recientemente, algunos estudios han relacionado las creencias sobre el locus de control con las crisis económicas (Chebat y Filiatrault, 1986). Por otra parte, otros han tratado de desarrollar una evaluación que permita conocer específicamente el locus económico, del que se demostró que se relacionaba con la ética protestante del trabajo (PWE, por sus siglas en inglés; EPT) (Jurnham, 1986).

Estudios realizados desde mediados de la década de 1960 han arrojado resultados similares que dan sustento al hecho de que el instrumentalismo (locus de control interno) es una causa y una consecuencia del éxito, y el fatalismo, una causa y consecuencia del fracaso. Esto es lo que permitieron concluir tales resultados:

- *Motivación.* Es más probable que los instrumentalistas creen que sus esfuerzos se traducirán en un mejor desempeño y están más convencidos de sus propias competencias.
- *Desempeño en el puesto.* Los instrumentalistas se desempeñan mejor debido a que hacen un mayor esfuerzo, buscan más información en situaciones de tarea complejas y muestran mayor efectividad en el desempeño.
- *Satisfacción en el puesto.* Los instrumentalistas se sienten más satisfechos que los fatalistas (los de orientación al control externo) (por lo general también como en su trabajo), en parte debido a su éxito.



- ® *Liderazgo*. Los instrumentalistas prefieren enfoques participativos por parte de sus supervisores, confían más en la persuasión personal con sus subordinados, parecen más orientados hacia la tarea y menos hacia lo social
- *Percepción del puesto*. Los instrumentalistas perciben un control más personal sobre su ambiente, requieren más retroalimentación sobre el trabajo laboral y perciben menos presión del papel.
- *Rotación*. Entre los instrumentalistas muy satisfechos en lo laboral, se muestra que el índice de rotación (supuestamente bajo) es similar al de los fatalistas. No obstante, en puestos demasiado ^satisfactorios, este índice es más elevado entre los instrumentalistas que entre los fatalistas.

Spector (1982) diseñó una evaluación muy simple del locus de control (recuadro 5.6). Se ha demostrado que esta sencilla evaluación se relaciona estrechamente con la motivación y la satisfacción en el trabajo (Furnham y Drakeley 1993). En realidad, ahora existe suficiente evidencia para afirmar que las puntuaciones internas elevadas, aunque no demasiado, son buenos elementos de predicción del éxito ocupacional.

### *La ética protestante del trabajo (PWE)*

El sociólogo alemán Max Weber (1905), desarrolló el concepto de la PWE, quien lo consideró como una explicación parcial del origen del capitalismo. Las personas que creen en el concepto PWE tienden a orientarse hacia el logro y el éxito, destacan la necesidad de la eficacia y la utilidad práctica, suelen estar en contra del tiempo libre, son conservadores y conscientes de lo fútil que es perder el tiempo, la energía y el dinero (véase el capítulo 2).

Se ha argumentado que los padres que creen en la PWE socializan a sus hijos recompensando sus éxitos, comportamiento racional independiente y postergación de la gratificación. Por tanto, alcanzan el éxito económico y así explican la relación entre la PWE y el desarrollo económico.

En estudios experimentales sobre la PWE, que revisó Furnham (1990), se ha demostrado que quienes creen en este concepto son competitivos, desean tener recompensas equitativas y no iguales, poseen una tendencia hacia la adicción al trabajo y pueden tolerar labores tediosas. También se ha demostrado que las creencias de la PWE ayudan a predecir las actividades que se realizarán durante el tiempo libre y tras la jubilación, además de las preferencias vocacionales y el ahorro.

Aunque muchos especialistas creen que la PWE está en una fase de declinación terminal, parece que hay buenas evidencias de que aún está vigente y bien, aunque su carácter ha cambiado. En el recuadro 5.7 se presenta la escala de Mirrels y Garrett (1971), que es la que más se utiliza para evaluar las creencias de la PWE.

Las respuestas son las siguientes: "estoy en firme desacuerdo" hasta "estoy firmemente de acuerdo" en una escala de seis puntos, sin una posición neutra o indecisa; se califican con 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7, respectivamente. Las puntuaciones altas indican sólidas creencias en la PWE; en tres conceptos se tienen calificaciones opuestas (O).

**Recuadro 5.6.** Locus de control laboral.

1. El trabajo es lo que hacemos de él.	V	F
2. En la mayor parte de los trabajos, la gente puede lograr todo lo que se proponga.	V	F
3. Si se sabe lo que se desea obtener de un trabajo, se puede encontrar un empleo que permita conseguirlo.	V	F
4. Si los empleados no están de acuerdo con una decisión tomada por su jefe, deben hacer algo al respecto.	V	F
5. Conseguir el empleo que se desea depende básicamente de la suerte.	V	F
6. Ganar dinero es fundamentalmente cosa de suerte.	V	F
7. Casi todos pueden hacer bien su trabajo si se esfuerzan.	V	F
8. Para conseguir un trabajo realmente bueno, es necesario tener familiares o amigos en las altas esferas.	V	F
9. Los ascensos por lo general se consiguen con buena suerte.	V	F
10. Cuando se trata de conseguir un empleo realmente bueno, lo más importante es a quién se conoce, no lo que se sabe hacer.	V	F
11. Los ascensos se otorgan a los empleados que hacen bien su trabajo.	V	F
12. Para ganar mucho dinero es necesario conocer a las personas indicadas.	V	F
13. En la mayor parte de los empleos se necesita mucha suerte para sobresalir.	V	F
14. Las personas que hacen bien su trabajo por lo general terminan siendo recompensadas.	V	F
15. La mayoría de los trabajadores tienen más influencia de la que creen sobre sus supervisores.	V	F
16. La diferencia más importante entre quienes ganan mucho dinero y quienes ganan poco es la suerte.	V	F

Calificación: 1-4 (V) 5-6 (F) 7 (V) 8-10 (F)  
11 (V) 12-13 (F) 14-15 (V) 16 (F)

Las puntuaciones bajas ponen de manifiesto un alto grado de fatalismo; las calificaciones altas muestran un alto nivel de instrumentalismo.

Fuente: Spector (1988).

**Adicción al trabajo**

Oates (1971) afirma haber sido quien ideó el neologismo *adicto al trabajo* para referirse a la inclinación y a la compulsión incontrolable necesidad de trabajar de manera incesante. Sin embargo, a diferencia de otras formas de adicción que se consideran reprobables, la adicción al trabajo es encomiada, valorada, esperada y hasta exigida. Según ese autor, entre los signos de este "síndrome" están el jactarse por la cantidad de horas trabajadas, la comparación con otras personas sobre la cantidad de trabajo logrado, la incapacidad de rechazar las peticiones de trabajar, y competitividad en términos generales:

En Estados Unidos de América, se cree que el estilo de vida de las personas adictas al trabajo es *a)* una virtud religiosa, *b)* una forma de patriotismo, *c)* la manera de ganar amigos e influir en los demás, *d)* la forma de conservar la salud y la sensatez. Por tanto, aunque los sujetos con este síndrome se sientan hartos, es poco probable que cambien sus hábitos. ¿Por qué? Porque son un dechado de virtudes. Son "quienes más probabilidades tienen de triunfar".

**Recuadro 5.7.** Ética protestante del trabajo.

1. La mayoría de las personas dedican mucho tiempo a pasatiempos improductivos.
2. Nuestra sociedad casi no tendría problemas si la gente dispusiera menos de tiempo libre.
3. El dinero adquirido por medios fáciles (por ejemplo, en apuestas o actividades especulativas) por lo general se va como el agua.
4. Hay pocas satisfacciones semejantes a la que se siente cuando se ha hecho el mejor esfuerzo en el trabajo.
5. Las materias más difíciles en la universidad son las que más satisfacciones dan.
6. La mayoría de las personas que no alcanzan el éxito en la vida es porque son perezosas.
7. Es más probable que quien ha logrado el éxito por méritos propios sea más ético que los que nacieron ricos.
8. Muchas veces siento que tendría más éxito si dejara de hacer algunas cosas que me agradan.
9. Las personas deberían dedicar más de su tiempo libre a relajarse (1).
10. Quienes son capaces y desean esforzarse en su trabajo tienen más probabilidades de triunfar.
11. Las personas que fracasan en su trabajo, por lo general es porque no hacen el esfuerzo correcto.
12. La vida perdería casi todo su significado si nunca tuviéramos que sufrir.
13. El trabajo arduo no garantiza el éxito (1).
14. Las tarjetas de crédito son un boleto seguro para el despilfarro.
15. La vida tendría más sentido si dispusiéramos de más tiempo libre (1).
16. El hombre que puede emprender una labor desagradable lleno de entusiasmo es el que logrará salir adelante.
17. Es probable que quien trabaja con ahínco tenga una vida cómoda.
18. Me siento mal cuando tengo poco trabajo que hacer.
19. La resistencia al trabajo arduo generalmente es reflejo de un carácter débil.

*Fuente:* Miréis y Garrett (1971). Derechos reservados © 1971 por la American Psychological Association. Reproducido con autorización.

Como siempre sucede cuando se populariza la exposición de una variable psicológica, se plantean taxonomías como la de Oates (*ibid.*) quien describió *cinco tipos de adictos al trabajo*:

- *Recalcitrante.* Tiene cinco características principales: elevadas normas de profesionalismo, vigorosa intolerancia ante la incompetencia, profundo compromiso con las instituciones y organizaciones, y un gran talento con capacidades susceptibles de vender.
- *Conversos.* Aquellas personas que han dejado de lado las características anteriores, pero que en ocasiones se comportan como adictos al trabajo por las recompensas económicas o prestigio.
- *Situacional.* Aducción al trabajo no por razones psicológicas ni para lograr prestigio, sino por necesidad dentro de la organización.
- *Seudoadictos.* Es posible que en ocasiones algunas personas se comporten como si fueran adictas al trabajo, pero que carezcan del compromiso y dedicación de un verdadero adicto recalcitrante.
- *Adicción al trabajo como evasión.* Son individuos que permanecen en la oficina simplemente para evitar llegar a casa o participar en relaciones sociales.

Finalmente, Oates (*ibid.*) considera la religión del adicto al trabajo. Sostiene que a este tipo de personas les preocupa el futuro, con su falta de sentido y esperanza. Los adictos

trabajo suelen ser implacables, carentes de sentido de ironía y humor, así como de capacidad de asombro y temor. Cuando logran hacer a un lado los factores negativos, las personas adictas al trabajo mejoran mucho su calidad de vida.

Se ha llegado a sugerir que algunas personas irremediamente se hacen adictas al trabajo, de la misma forma en que otras caen en la adicción a las drogas. Están dispuestas a dejarlo todo por su deseo de trabajar. ¿Acaso es ésta una manifestación contemporánea de la PWE?

Machlowitz (1980) ha definido a los adictos al trabajo como cuyo deseo de trabajar más tiempo y más duro es inherente a su personalidad y cuyos hábitos laborales siempre resisten las prescripciones de sus puestos y las expectativas de las personas con o para quienes trabajan. En la primera página de su libro, esta autora cita a Galbraith, quien dijo: "No hay nada más ético que la ética del trabajo". En su obra, supone que los adictos al trabajo son la encarnación de la PWE. Según ella, los verdaderos adictos al trabajo comparten seis rasgos, algunos más paradójicos que estereotípicos. Los adictos al trabajo:

> son intensos, enérgicos, competitivos y dedicados

<sup>1</sup> tienen serias dudas sobre sí mismos

▶ prefieren trabajar que descansar

▶ pueden trabajar en cualquier momento y lugar, y así lo hacen

» aprovechan al máximo su tiempo

» omiten la distinción entre negocio y placer

Los adictos al trabajo tienen estos rasgos, pero pueden clasificarse a la vez en cuatro tipos:

» *Dedicados*. Esencialmente son los más adictos al trabajo testarudos y unidimensionales a los que muchas veces se refiere la gente común y corriente y los periodistas. Nunca descansan y suelen ser secos y bruscos.

<sup>9</sup> *Integrados*. Este tipo de personas integra las características externas de su trabajo. Por tanto, aunque el trabajo es "todo", a veces participan en actividades extracurriculares.

• *Difusos*. Este tipo de personas tienen muchos intereses, relaciones y ocupaciones, los cuales están más dispersos que los de los adictos integrados. Además, es posible que cambien de trabajo muy a menudo para buscar sus fines.

**cuadro 5.8.** Cuestionario de Machlowitz sobre adicción al trabajo.

1. ¿Se levanta usted temprano, sin importar la hora a la que se haya acostado el día anterior?	Sí	No
2. Si come su almuerzo a solas, ¿lee o trabaja mientras lo hace?	Sí	No
3. ¿Prepara usted listas de quehaceres diarios?	Sí	No
4. ¿Le cuesta a usted trabajo no "hacer nada"?	Sí	No
5. ¿Es usted entusiasta y competitivo?	Sí	No
6. ¿Trabaja los fines de semana o días festivos?	Sí	No
7. ¿Puede usted trabajar en cualquier momento y lugar?	Sí	No
8. ¿Le cuesta trabajo tomar vacaciones?	Sí	No
9. ¿Teme usted jubilarse?	Sí	No
10. ¿Realmente disfruta usted su trabajo?	Sí	No

fuente: Adaptado de Machlowitz (1978).

- *Intensos*. Las personas en esta categoría toman el tiempo libre (con frecuencia de portes de competencia) con la misma pasión, ritmo e intensidad que el trabajo.

Machlowits comenta (*ibid*: 41-42):

Al supeditar el amor paterno al logro y no tomarlo como un sentimiento incondicional, seguramente se fomenta el progreso, pero tal vez también sea la fuente de la desconfianza en uno mismo... el éxito es en sí perpetuante, pero la promisión de fracaso es aún más impulsora y apremiante.

Las razones por las que los adictos al trabajo no toman vacaciones ni se dan un tiempo libre es que nunca han tenido una buena experiencia de los días libres, ya sea porque han esperado demasiado o porque no han elegido bien sus actividades recreativas. Como el trabajo es su pasión, no sienten que deban dejarlo de hacer. Las formas tradicionales de recreación parecen un desperdicio del tiempo y las consideran incomprensibles; los preparativos y la ansiedad que se siente antes de salir de vacaciones son más problema que el beneficio que se obtendrá. Además, los adictos al trabajo temen perder completamente el control de su puesto si lo dejan por unas vacaciones. Sin embargo, aseguran sentirse muy satisfechos y contentos con su vida. Machlowitz (*ibid*) encontró poca diferencia entre las causas de placer y frustración de hombres y mujeres adictos al trabajo. Éstas se dividían en cuatro: si en la vida de su hogar no se sentían responsables de supervisar o realizar quehaceres domésticos; si su trabajo les ofrecía autonomía, control y variedad; si el trabajo requería de habilidades "particulares" y los estilos de trabajar de los adictos al trabajo; si los adictos al trabajo se sentían sanos y adaptados al trabajo. Aunque nunca parecen sentirse personas de éxito, muchos adictos al trabajo no frustrados aseguran ser felices. Finalmente, Machlowitz (*ibid.*) ofrece algunos consejos a los adictos al trabajo para aumentar al máximo los placeres y reducir al mínimo las presiones de ese estilo particular de vida:

- encontrar el trabajo adecuado, en el que se ejerzan las capacidades y destrezas
- localizar el sitio adecuado, que proporcione el ambiente más jovial
- encontrar el adecuado, que permita trabajar a la velocidad más deseable
- establecer retos en el trabajo, para manejar con efectividad las presiones
- diversificar cada día, debido a los breves lapsos de atención
- asegurarse de que cada día sea diferente, para mejorar los niveles de estimulación
- usar el tiempo; no permitir que el tiempo lo use a uno, establecer ritmos circadianos propios y planear el día en torno de los mismos
- no deliberar demasiado en decisiones que no justifican la atención
- dejar que otros hagan cosas por uno, aprender cómo delegar
- trabajar solos o contratar a otros adictos al trabajo, no ser intolerantes o impacientes con los demás
- convertirse en mentores, maestros, guías y asesores de otros
- asegurarse de abrir espacios para lo que más le interesa a uno, como la familia o las actividades recreativas
- buscar ayuda profesional, si se tiene alguna crisis laboral, familiar o de salud como resultado de la propia forma de vida.

## Valores sociales y trabajo

Los investigadores del tema de los valores sociales los han concebido como un sistema de creencias que tienen que ver con aspectos como la competencia y la moral, y que se derivan en gran parte las demandas de la sociedad. Estos sistemas de valores son reseñas organizadas de experiencias que captan las cualidades focales y abstractas de vivencias pasadas; tienen una calidad moral obligatoria (especifican comportamientos prescritos y proscritos) en torno de ellas y funcionan como criterios o marcos de referencia contra los cuales se pueden probar las experiencias actuales. También se afirma que actúan como motivos generales.

Se dice que un valor es una creencia permanente en el sentido de que es preferible un modo indispensable específico de comportamiento y un estado terminal de existencia, o ambas cosas. Cuando se internaliza un valor, éste se convierte en un *criterio estándar*, consciente o inconscientemente, que guía los actos: para desarrollar y *mantener actitudes* hacia objetos y situaciones relevantes, para justificar los actos y las actitudes propios y de los demás, para  *juzgarse moralmente* a sí mismo y a los otros y para compararse con los demás.

Las investigaciones que realizaron Feather (1975) y otros expertos demostraron que tales sistemas de valores se vinculan sistemáticamente con la cultura de origen, religión, disciplina universitaria elegida, convicción política, generaciones en una familia, edad, sexo, personalidad y formación educativa. A la larga, estos valores pueden determinar la elección vocacional y el comportamiento ocupacional. Feather (*ibid*) sostiene que las actitudes sociales preceden a los valores que surgen como abstracciones de la experiencia personal del comportamiento propio y de los demás. Con el tiempo, estos valores se organizan en *sistemas de valores* coherentes, los cuales funcionan como marcos de referencia que guían las creencias y comportamientos en muchas situaciones, como el trabajo. Ese autor sostiene que los valores, las actitudes y las atribuciones se vinculan con un sistema cognitivo y afectivo (pensamientos y sentimientos). Por tanto, la explicación que dan las personas sobre el desempleo se "vinculan con otras creencias, actitudes y valores en un sistema de formas que dan sentido y uniformidad a los hechos que ocurren" (p. 805).

Entonces, se puede esperar que existan relaciones coherentes y predecibles entre el sistema general de valores de uno y las creencias específicas relacionadas con el trabajo.

¿Qué es lo que la gente quiere y considera importante en su vida? En investigaciones recientes de Schwartz (1992) y sus colaboradores mostraron que los valores de las personas se pueden organizar en los 10 tipos siguientes:

- benevolencia, protección activa del bienestar de los demás
- universalismo, igualdad y justicia
- autodirección, independencia de pensamiento y acción
- estímulo, emoción
- hedonismo, gratificación sensual y emocional
- logro, éxito personal a través de la competencia
- poder, estatus y respeto
- garantía, seguridad y armonía personal y de grupos sociales
- acatamiento, respeto, freno a actos e impulsos que puedan dañar a otros o violar las normas
- tradición.

Estos tipos de valores se representan gráficamente como 10 porciones de un pastel (figura 5.2) (Huí, 1992). Es más probable que los tipos adyacentes de cada uno (en términos de la categoría a la que pertenecen) sean compatibles entre sí. Tal vez surjan conflictos interpersonales cuando los individuos que trabajan en estrecha colaboración no compartan valores personales semejantes ni adyacentes.

Posiblemente los valores personales se reflejen en los valores en el trabajo, los cuales pueden clasificarse en dos facetas. La primera de ellas es si el valor en el trabajo tiene que ver con un *resultado* en el mismo (por ejemplo, reconocimiento, pago) o un *recurso* que simplemente se comparte con el simple hecho de estar asociado con la organización laboral (por ejemplo, condiciones de trabajo, reputación de la empresa). La segunda faceta clasifica los resultados del trabajo en resultados *instrumentales* (por ejemplo, beneficios), *afectivos* (relación con los compañeros de trabajo) y *cognitivos* (por ejemplo, logro, aportaciones a la sociedad). Algunos valores se asocian con la ética en el trabajo (logros y trabajo arduo), mientras que otros tienen que ver con las relaciones interpersonales en el mismo (Huí, 1992).

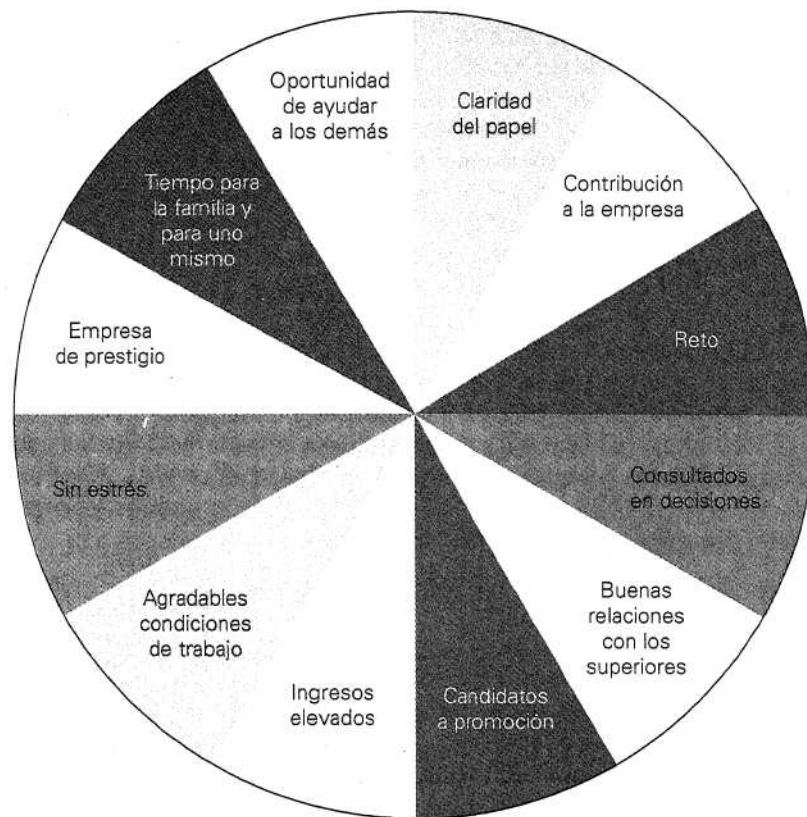


Figura 5.2. Modelo circunflejo de valores laborales. *Fuente:* Huí (1992). Derechos reservados © Addison Wesley Longman China Ltd. Reproducido con autorización.

Aquellos empleados que obtengan puntuaciones altas en estos valores en el trabajo se centran en el *contenido* de su trabajo. Se sienten intrínsecamente motivados, están orientados al logro y el trabajo arduo, luchan por ascender y buscan los desafíos. Por lo general tienen educación superior, desempeñan puestos de dirección y tienden a mostrar muy alto compromiso organizacional.

Hay otros valores que se asocian con el *contexto* del trabajo: salario elevado, seguridad laboral, ambiente físico agradable de trabajo y muchas prestaciones y beneficios. Estos tienen más que ver con las necesidades básicas de supervivencia de las personas que con valores orientados al contenido. La gente con marcada orientación hacia el contexto y, por ende, valores extrínsecos del trabajo, asigna mucha importancia al estatus social, la comodidad, el salario y los beneficios. Consideran el trabajo no como un fin, pero sí como un medio para conseguir otros fines más deseables. Es bastante posible que una muy amplia proporción de trabajadores de países en desarrollo se orienten hacia el contexto, puesto que se esfuerzan por mejorar sus condiciones de vida y las de su familia: el trabajo significa para ellos básicamente una oportunidad de ascender en la escala social. Los empleados con tales valores por lo general tienen un menor compromiso organizacional que otro tipo de empleados (Hui, 1992).

Los valores de las personas se pueden evaluar por medio de cuestionarios de autoinforme. La encuesta de valores, de Rokeach (1973), es uno de los instrumentos más ampliamente conocidos. A los participantes se les pide que clasifiquen, por orden, 18 valores terminales y 18 valores instrumentales. Los *valores terminales* son "estados finales deseables de existencia", como la salvación, paz mental, amistad verdadera y paz mundial. Los *valores instrumentales* son "modos deseables de comportamiento", como la ambición, la limpieza, la honestidad y el amor. Estas formas de comportamiento son instrumentales para lograr el estado final deseado. Los investigadores han hecho algunas modificaciones al formato de la encuesta de valores de Rokeach (véase Schwartz, 1992). Otros han agregado más, o cambiado la lista de valores que se le presentan a la persona.

La encuesta de valores de Rokeach no fue desarrollada para evaluar los valores respecto al trabajo. Sin embargo, hay otro instrumento que puede utilizarse para este propósito. Los sujetos indican la importancia que tiene para ellos cada una de las 18 afirmaciones. Antes de seguir leyendo, tal vez el lector desee responder el módulo de la encuesta de valores y calificar sus respuestas (recuadro 5.9) (Hui, 1992).

Este enfoque cuestionario de autoinforme tiene sus defectos. Un problema con este método es que el investigador que lo utiliza muchas veces obtiene respuestas demasiado sesgadas. Es posible que algunas personas respondan afirmando que casi todo es importante para ellas, porque la mayor parte de los rubros a ser calificados son socialmente deseables.

Una forma disponible con la que se trata de resolver este problema. Se conoce como método *ipsativo* (elección forzada entre dos o más opciones): en lugar de preguntarles cuál es el *valor* que asignan a cada una de las aseveraciones, se les pide que elijan entre dos opciones o que clasifiquen el orden de rango en una lista. Al aplicar este enfoque vemos, como observó Schwartz, que los valores del trabajo pueden ordenarse alrededor de un círculo (figura 5.2). Algunos valores del trabajo no son compatibles entre sí, mientras que otros se pueden tener de manera simultánea. Por ejemplo, las investigaciones señalan que las personas que consideran que es importante "tener la posibilidad de percibir ingresos elevados" también desean "tener buenas condiciones físicas de trabajo". Sin embargo, esta misma gente no consideraría importante "hacer contribuciones reales para el éxito de la compañía", un aspecto que se encuentra al otro lado del círculo (Hui, 1992, 70-71).



**Recuadro 5.9.** Módulo de encuesta de valores.

Imagine un empleo ideal, sin pensar en su trabajo actual. Al hacerlo, ¿cuán importantes serían los aspectos siguientes? Encierre en un círculo uno de los números.

1. demasiado importante					
2. muy importante					
3. moderada importancia					
4. poco importante					
5. muy poco importante o irrelevante					
1. Tener suficiente tiempo personal o para la familia.	1	2	3	4	5
2. Tener actividades desafiantes que hacer, de las que se puede derivar una sensación de logro personal.	1	2	3	4	5
3. Tener pocas tensiones y estrés en el trabajo.	1	2	3	4	5
4. Tener buenas condiciones físicas de trabajo (ventilación e iluminación adecuadas, espacio correcto, etc.).	1	2	3	4	5
5. Tener buenas relaciones personales con los superiores directos.	1	2	3	4	5
6. Tener seguridad en el trabajo.	1	2	3	4	5
7. Tener suficiente libertad para adoptar los propios enfoques en el trabajo.	1	2	3	4	5
8. Trabajar con personas cooperadoras unas con otras.	1	2	3	4	5
9. Ser consultado por los superiores directos cuando tomen decisiones.	1	2	3	4	5
10. Hacer contribuciones reales para el éxito de la empresa u organización.	1	2	3	4	5
11. Tener oportunidades de obtener ingresos elevados.	1	2	3	4	5
12. Servir al país.	1	2	3	4	5
13. Vivir en un área adecuada para uno y la familia.	1	2	3	4	5
14. Tener oportunidad de progresar en puestos de mayor nivel.	1	2	3	4	5
15. Tener variedad y aventura en el trabajo.	1	2	3	4	5
16. Trabajar en una compañía u organización prestigiada y de éxito.	1	2	3	4	5
17. Poder ayudar a otras personas.	1	2	3	4	5
18. Trabajar en un puesto bien definido con necesidades claras.	1	2	3	4	5

*Guía de evaluación*

*Orígenes del módulo de evaluación de valores (MEV; VSM, por sus siglas en inglés):* la composición del VSM se basa en una investigación realizada con 116 000 sujetos. Este trabajo se describe en Hofstede (1980).

*Participantes:* el objetivo de la calificación consiste en identificar los grupos de participantes en las cuatro dimensiones (una de las cuales es el individualismo). Las cuatro dimensiones fueron desarrolladas para describir culturas nacionales. Para obtener calificaciones aceptablemente confiables, los grupos no deben ser de menos de 20 participantes.

*Índice de individualismo:* en el estudio original, primero se normalizaron las calificaciones promedio de 14 preguntas sobre "metas laborales"; primero fueron estandarizadas, posteriormente, las mediciones analizadas por factor y las calificaciones de factor sobre los dos factores resultantes se transformaron en índices de individualismo y masculinidad. No se puede seguir este procedimiento con el presente VSM, porque éste solamente contiene 10 de las 14 preguntas originales sobre las metas. Sin embargo, con la ayuda de análisis de regresión se ha establecido una aproximación para el cálculo de los índices. El cálculo del índice de individualismo (IDV, por sus siglas en inglés; II) aplica valores promedio a las preguntas 1, 4, 8 y 13 del cuestionario anterior. Si estos valores se convierten en x 1, x 4, x 8 y x 13, la fórmula quedará de la siguiente manera:  $IDV = 76 \times 4 - 43 \times 1 + 30 \times 8 - 27 \times 13 - 29$ .

*Fuente:* Hui (1992, 69-70). Derechos reservados © Addison Wesley Longman China Ltd.

Aunque aún no hay consenso respecto los valores definitivos de la lista o acerca de la forma en que deben ser evaluados, tal parece que efectivamente ayudan a determinar aspectos fundamentales de las creencias de una persona. Los valores se relacionan particularmente con las percepciones de los trabajadores acerca de la justicia y otras cuestiones morales. También se relacionan con la motivación en el trabajo.

Hasta ahora, en este capítulo se ha hablado de nueve factores de diferencias individuales que se relacionan con el trabajo. Definitivamente, tal lista no es completa, pero resulta ilustrativa. Algunos se han concebido como rasgos de la personalidad, otros como sistemas de creencias y otros más como pautas de comportamiento. Casi todos se han aplicado al mundo laboral y no han surgido de investigaciones en esta área. Además, se ha observado que muchos están correlacionados entre sí. Sobre todo, se ha visto que muchos de ellos son elementos de predicción de la elección laboral y del comportamiento en el trabajo. Por supuesto, hay muchos otros factores que predicen el comportamiento en el trabajo (véase capítulos 3 y 4), pero debe recordarse que es necesario clasificarlos entre los factores más importantes. Es posible que muchas de estas variables sean diferentes como función del tiempo y la experiencia. En realidad, así como pueden, en parte, determinar el comportamiento organizacional, la experiencia laboral también puede modificarlas.

## La percepción de los demás en el trabajo

A la mayoría de las personas en el trabajo se les pide que evalúen a otras; en el proceso de selección, evaluación, trabajo en equipo y juntas expresen opiniones sobre sus compañeros, subordinados y supervisores. La manera en que se forman tales percepciones y cómo se relacionan con el comportamiento organizacional son cuestiones críticas para el gerente. En psicología social existe bibliografía muy amplia y relevante sobre la *percepción personal* y la *toma de decisiones*, de la que se hablará brevemente.

### *Percepción de las personas*

La percepción de las personas tiene que ver con la forma en que la gente se da cuenta de las características individuales de los demás, en particular sus capacidades, estado de ánimo, motivación y personalidad. Durante la interacción social se toman en cuenta algunas señales no verbales, como la postura, los gestos, movimientos corporales, expresión facial, dirección de la mirada, tono de la voz, ritmo, cantidad y fluidez de la conversación, orientación y distancia, y éstas influyen en la interpretación que se hace del comportamiento de otras personas. Lo que la gente hace en el proceso de selección es *escoger y poner atención* a muchos datos que no son igual de importantes acerca de las personas, para integrar esa información en un todo coherente y luego establecer juicios entre los individuos. Sin embargo, debido a la complejidad de este tema en algunas circunstancias, como las que se describirán a continuación, es probable que ocurran malas interpretaciones, errores y sesgos sistemáticos.

## Personalidad implícita

La teoría de la personalidad implícita consiste en un conjunto de conceptos y supuestos que se aplican para describir, comparar y entender a las personas. Todos tenemos nuestras propias teorías no explícitas e idiosincrásicas (por tanto, implícitas) acerca de la personalidad. Las teorías implícitas de la personalidad difieren entre los individuos y estas diferencias son más marcadas entre la gente de distintas culturas. Al atribuir características a los demás, las personas establecen juicios claros sobre características estables (por ejemplo, características permanentes como la edad, creencias, capacidad, modales y rasgos de personalidad), pero también lo hacen sobre juicios dinámicos de percepción de las características que cambian, como los estados de ánimo, las emociones y los motivos.

Por ejemplo, el ex boxeador Mohammed Alí ha hecho explícita su teoría implícita de la personalidad, la cual se basa en frutas. Esta teoría depende de la dureza y suavidad de las partes externa e interna de la fruta. Así, se tienen cuatro tipos de fruta (figura 5.3).

Este hombre confesó ser una "uva", pero que solamente mostraba al público su personalidad de "nuez". Aunque esta simpática teoría, que se basa en las características observables y no observables del comportamiento humano, es atractiva, pero tal vez sea demasiado simplista y conduzca a una categorización muy apresurada.

		Duro	Suave
Dentro	Duro	Granada	Ciruela pasa
	Suave	Nuez	Uva

**Figura 5.3.** Teoría de Mohammed Alí acerca de la personalidad, basada en frutas

Quizás en el trabajo sea una de las áreas donde más se observan las teorías establecidas. Los gerentes muchas veces sostienen fuertes creencias basadas en teorías personales implícitas. Por tanto, muchas "teorías" en psicología ocupacional reflejan este sesgo. McGregor (1960) ha argumentado de hecho que los gerentes tienen dos teorías básicas (llamadas -Y y V) sobre la personalidad de los empleados que los llevan a ejercer altos niveles de control (si son adeptos a la teoría Jf) y menos control (si están en favor de la teoría Y). Quienes pugnan por la primera son pesimistas: creen que a las personas no les gusta el trabajo, que lo evitan, que son poco ambiciosas, que tratan de evitar las responsabilidades y, por tanto, que necesitan firme dirección, control y coerción. Las personas que están en favor de la teoría Fson más optimistas, pues consideran que, en las condiciones adecuadas, la gente no sólo trabaja con ahínco, y muestra compromiso sino que busca la responsabilidad y el reto.

## Error lógico

La teoría de la personalidad implícita hace que las personas formulen hipótesis o supuestos acerca de que los rasgos o las habilidades se dan juntas en una persona (las personas

a quienes les gusta la computadora son tímidas; a los alemanes les gusta trabajar mucho; quienes hablan más de un idioma son muy hábiles en el plano social). Por lo general, cuando no posee información completa, de manera intuitiva utilizan esta interpretación para formarse una imagen constante y amplia de los demás. A esto con frecuencia se le refiere como *error lógico*; es decir, la suposición de que algunos rasgos que siempre se les encuentra juntos. Se llevó a cabo un famoso experimento en el cual a los estudiantes de un curso de psicología se les dieron descripciones de un expositor huésped antes de que éste abordara su tema (Asch, 1946). A la mitad de los alumnos de la clase se les comentó que se trataba de un hombre "cálido" y a la otra mitad, que era un sujeto "frío". Después el conferencista entró a la clase y condujo una exposición de 20 minutos. Cuando abandonó el salón de clases, a los estudiantes se les pidió que lo describieran. Era más probable que aquellos estudiantes a quienes se les dijo que era un sujeto "frío" le atribuyeran rasgos tales como egoísta, poco sociable, seco y brusco, en comparación con aquellos a quienes se les dijo que era una persona "cálida". También era más probable que estos últimos interactuaran con él durante la exposición. Por tanto, los cambios en la percepción de una persona pueden deberse a diferentes señales o estímulos incluso menores, lo cual alterará por completo la imagen percibida de la persona. En otro estudio se analizó lo que las personas llevaban en su canasta del supermercado. Una vez más, solamente había un producto diferente entre las dos canastas llenas (café soluble instantáneo y café en grano), pero los observadores se formaron una percepción distinta de la de los compradores. Ocasionalmente, algunos detalles sobre hechos poco relevantes en el currículo del solicitante pueden inducir a este mismo tipo de errores lógicos.

### Efecto de halo

El *efecto de halo* ocurre cuando las personas perciben a los demás en términos de conceptos como buenos y malos; los primeros poseen *todas* las buenas cualidades, mientras que los últimos tienen todas las malas (fenómeno al cual también se le conoce como *efecto de cuernos*, que es opuesto al de halo). Es posible que una persona a quien se le asigna una evaluación negativa explícita en una determinada etapa de su vida o carrera descubra que, más adelante, cuando haya mejorado su desempeño, sufra los efectos que persisten de la primera evaluación. Se dice que cuando alguien comete un error grave en el trabajo, nadie lo olvida, pero si esa misma persona se anota un éxito significativo, nadie lo recordará. De manera semejante, si en una entrevista el entrevistador percibe en el entrevistado un atributo deseable parecido al que él posee, es posible que como resultado le atribuya una evaluación general favorable. Sucedería lo contrario si en las primeras etapas se identificara alguna deficiencia. Por tanto, las personas atractivas obtienen evaluaciones favorables en muchas otras dimensiones no relacionadas (por ejemplo, inteligencia, habilidades en el procesamiento de textos, comportamiento moral) y viceversa. Hay evidencias que sugieren que nuestras percepciones de las personas se ven profundamente influidas por la evaluación inicial, buena o mala, que hacemos de ellas. Se ha sugerido que nuestras actitudes generales hacia otras personas pueden ser determinadas en gran medida por la forma en que las evaluamos en tres dimensiones:

- actividad (activo-pasivo)
- fuerza o potencia (fuerte-débil)
- evaluación (bueno-malo)

El efecto de halo ocurre esencialmente cuando la información no es ponderada de manera adecuada (McKenna, 1987, 142).

### Estereotipos

Este error bien conocido se relaciona con la tendencia a catalogar a las personas por los rasgos o cualidades que normalmente pertenecen a un grupo de referencia. Por ejemplo, es posible que se considere que los escoceses son miserables y ahorrativos, que los judíos son negociantes astutos o que los africanos son talentosos para la música o los deportes. Por tanto, se tiende a atribuir a los miembros de alguna de las razas las características del estereotipo. La percepción sesgada se presenta cuando las personas recurren a las imágenes estereotipadas y pasan por alto información crítica respecto del individuo. Los estereotipos no necesariamente resultan sólo en la creación de impresiones negativas; también pueden ser positivas. Asimismo se ha dicho que muchos estereotipos contienen la "almendra de la verdad" que es embellecida, sobreutilizada, etcétera.

### Semejanza asumida

La semejanza asumida es la tendencia a pensar que los demás tienen características muy parecidas a las propias de lo que realmente sucede. Muchas personas se inclinan a proyectar sus propias emociones y motivaciones en los demás. También creen que los demás tienen una personalidad como la suya, especialmente si son amables con ellos. Las personas a quienes se les pide que hagan la predicción del comportamiento de otros, por lo general tienden a hacer predicciones más semejantes a su propio comportamiento que como el de las personas a los que observan. Es decir, atribuyen a los demás los motivos y las emociones que poseen, pero ante los cuales es posible que se sientan incómodos. Ahí se han identificado algunos de los peligros en cuanto a la percepción de las personas y en las organizaciones se presentan algunas situaciones en las que los empleados hacen generalizaciones poco objetivas sobre las características personales de aquéllas con quienes tienen contacto (McKenna, 1987, 144).

### *Teoría de la atribución*

La teoría de la atribución sugiere que cuando la gente observa el comportamiento de otros trata de determinar si éste fue provocado por fuerzas internas o externas. Tiene que ver con la forma en que las personas atribuyen el éxito o el fracaso a su propio comportamiento o al de los demás y con las consecuencias emocionales y de comportamiento de esas atribuciones. Cuando algo es causado por factores internos, se cree que está bajo el control personal del sujeto; si es provocado por factores externos, es el resultado de las exigencias situacionales a las que confronta el individuo.

Esto se ilustra con un sencillo ejemplo. Un empleado llega tarde a su trabajo; es posible que se haya debido a que se durmió muy tarde pues fue a una fiesta la noche anterior o porque se vio atrapado en un congestionamiento vial debido a un accidente de carretera. Si el caso fuera lo primero, se trataría de una atribución interna, pero si fuera lo segundo, sería una atribución externa. Por supuesto que pueden suceder ambas cosas (McKenna, 1987).

La diferencia entre actor y observador sugiere que, como observadora del comportamiento social, la gente supone que con frecuencia el comportamiento de las demás personas es controlado *internamente* pero, cuando consideran el suyo propio, exageran el grado en que su *propio* comportamiento es determinado *externamente*. A la tendencia a tomar más en cuenta la situación cuando explicamos nuestro propio comportamiento y menos cuando explicamos el de los demás, se le conoce como *error fundamental de atribución*. Al evaluar el desempeño de un empleado en una organización, casi siempre se toma en cuenta el esfuerzo o habilidad cuando se explica el desempeño con referencia a factores internos. Empero, cuando el desempeño se explica con referencia a factores externos, se hace alusión a la *suerte* o la *dificultad* del trabajo. Obviamente, las actitudes del evaluador hacia el evaluado influirán en el resultado final.

Todo parece indicar que las personas toman en cuenta diferentes aspectos del comportamiento de quienes observan antes de llegar a una conclusión.

1. *Distinción*. Se refiere a lo diferente que puede ser el comportamiento observado del otro comportamiento relacionado. ¿Es poco usual, distintivo, peculiar o no? Por ejemplo, si el récord de asistencia de un empleado es ejemplar y todo esto es reforzado por un desempeño general satisfactorio en el trabajo, una larga racha de ausencias se consideraría excepcional. Por tanto, en tales circunstancias el observador adjudica una atribución externa a este comportamiento (es decir, el ausentismo es ajeno al control del empleado). No obstante, si el ausentismo cae en una pauta general, y éste no es único, al comportamiento que nos ocupa se le adjudicará una atribución interna (es decir, el empleado es personalmente responsable de su comportamiento).
2. *Consenso*. Si todos los que se enfrentan a una situación semejante reaccionan de la misma forma, hay un consenso respecto de dicho comportamiento. Por ejemplo, se observa la llegada tarde de determinado empleado al trabajo; cuando el observador llega a la conclusión de que a todos los que tomaron la misma ruta, como ese empleado, también se les hizo tarde, posiblemente atribuible al mal clima, se dan las condiciones necesarias para que haya consenso. Si el consenso es muy elevado, es posible que se le adjudique una atribución externa al retardo de ese empleado en particular. No obstante, si los otros empleados que viajaron por la misma ruta llegaron al trabajo a tiempo, faltaría el factor del consenso y se podría hacer una interpretación interna podría ser atribuida al retraso del empleado en particular (es decir, se le hizo tarde por su culpa).
3. *Consistencia*. El observador del comportamiento de una persona siempre toma en cuenta la uniformidad (a través del tiempo). Por ejemplo, si un empleado siempre llega tarde a su trabajo en un periodo de seis meses, su comportamiento es consistente. Todo esto se podría contrastar con el ejemplo de un empleado que casi nunca llega tarde y que tal comportamiento es impredecible e inconsistente. Cuanto más estable sea el comportamiento, mayores serán las probabilidades de que el observador se incline a atribuir el comportamiento de referencia a causas internas, y viceversa.

Las consideraciones anteriores se centran en el juicio de actos en un contexto situacional. Es importante la perspectiva de la atribución debido a la forma en la cual un obser-

vador percibe y explica la manera en que una acción o un comportamiento influirá en su respuesta y sentará las bases para predecir acontecimientos futuros. Las atribuciones influyen de modo significativo en las decisiones. Resulta peligroso atribuir las causas prematuramente a determinados actos o comportamientos, porque es posible que se acabe simplificando exageradamente la realidad. No existe ninguna forma alternativa de recabar información de manera sensata, ponderarla con cuidado y considerar todas las alternativas, antes de decidir una causa. Ser conscientes de los errores de atribución sistemáticos y generalizados ayuda a evitar que éstos ocurran. (McKenna, 1987: 145-146).

## Toma de decisiones

Al parecer, los psicólogos se regocijan poniendo de manifiesto los errores de los juicios intuitivos o las imprecisiones de las teorías de los legos. Hay una larga lista de errores, falacias y sesgos de la gente común y corriente. Entre ellos está la falta de sensibilidad u omisión del *tamaño de la muestra* al interpretar las estadísticas o generalizaciones (las muestras reducidas arrojan resultados difíciles de reproducir); la *confiabilidad* de la información utilizada para sostener o refutar un argumento; la *precisión* de la información citada de *memoria* con todas sus lagunas y sesgos inherentes; la relevancia de prestar atención a las frecuencias de *índices básicos* (es decir, la distribución del comportamiento para la mayoría de la gente en un asunto específico); la necesidad de comprobar *información contradictoria* (en lugar de sólo buscar datos que tal vez confirmen las teorías), etcétera.

En cada caso, los psicólogos han demostrado que las personas hacen supuestos equivocados o cálculos incorrectos cuando se encargan de las manipulaciones estadísticas. Aunque es probable que no cuenten con teorías estadísticas, al parecer tienen ideas acerca del orden, la aleatoriedad, etc., que determinan su comportamiento estadístico. Por ejemplo, mucha gente común y corriente se siente amenazada por la aleatoriedad y la falta de control; por tanto, opera como si lo primero no ocurriera y, en consecuencia, pudieran realizar alguna clase de control sobre los eventos (Furnham, 1988).

Indudablemente, los autores que más han ayudado a entender las inferencias estadísticas de los legos son Kahneman y Tversky (1982) con su trabajo realizado en la década de 1970. Ha sido duramente criticado, pero sigue siendo el más importante trabajo en el área. Al analizar las predicciones probabilísticas de las personas, especificaron diversas técnicas de interpretación de los hechos o de resolución de problemas (tres en particular) que las personas aplican, además de sesgos sistemáticos asociados con ellas. Éstas se detallan a continuación.

### *Representatividad*

Al juzgar si las personas son representativas de una clase o un grupo, muchas veces la gente pasa por alto algunos factores que influirán en sus apreciaciones probabilísticas (por ejemplo, si sabemos que alguien es tímido, apartado y poco servicial, pulcro, metódico con una necesidad de orden y estructura, su personalidad es ideal para que se desempeñe como bibliotecario). Las siguientes son algunas de ellas:

- *Probabilidades previas.* Se deben tomar las frecuencias básicas del número absoluto de personas en determinada categoría antes de juzgar su representatividad respecto de ese grupo o categoría (es decir, ¿cuántos bibliotecarios tienen las características de nuestro candidato?).
- *Tamaño de la muestra.* Se considera que los resultados obtenidos de muestras pequeñas son igual de precisos, y a veces incluso más, que los derivados de muestras más grandes, lo cual es incorrecto (es decir, cuanto mayor sea la muestra, más precisas serán las probabilidades).
- *Mala interpretación para lo aleatorio.* Las personas esperan, equivocadamente, que una secuencia de eventos generados por un proceso aleatorio represente las características esenciales de dicho proceso, incluso cuando tal secuencia sea breve. (Por tanto, sobrestiman la posibilidad de que se repitan los hallazgos con base en poblaciones pequeñas).
- *Insensibilidad a la capacidad de predicción.* Tal parece que la gente no se da cuenta de la confiabilidad de las evidencias sobre las que basa sus predicciones y desconoce la regla en el sentido de que cuanto mayor sea la capacidad de predicción, mayor será el rango de valores predecibles. (Es decir, si las evidencias no son confiables, todos los resultados serán igualmente posibles.)
- *Ilusión de validez.* Supuestamente, cuanto más representativa sea una muestra o elemento, más confianza tendrá la gente en la validez de sus juicios, incluso cuando sea consciente de los diversos factores que limitan la precisión. (Por ejemplo, la gente sigue haciendo entrevistas, a pesar de las múltiples demostraciones de sus debilidades.)
- *Mala interpretación de la regresión.* Las personas no desarrollan la intuición acerca de este fenómeno cuando debe ocurrir o inventan una explicación causal falsa. Esencialmente, dicho fenómeno es incompatible con la creencia de que la predicción del resultado debe ser muy representativo de la causa y, por tanto, que el valor de la variable del efecto tiene que ser tan extremo como el valor de la variable de la causa.

## Disponibilidad

Se refiere al hecho de que, cuando las personas juzgan la frecuencia o probabilidad de que ocurra un evento, recuerdan ejemplos o anécdotas de dicho acontecimiento, que ellas mismas han experimentado. Los problemas de disponibilidad se traducen en sesgos predecibles:

- *Recordación (recuerdo) de casos.* Cuando se recuerdan fácilmente casos, parecen más numerosos que esos acontecimientos, con la misma frecuencia, cuyos ejemplos son menos recordables. De manera similar, se sobrestiman las frecuencias de sucesos más recientes o sobresalientes en comparación con acontecimientos menos recientes e importantes (es decir, cuando más fácilmente se recuerde algo, por cualquier razón, más válido será).
- *Efectividad de la búsqueda.* La facilidad en la búsqueda de información, con base en un conjunto de estrategias, conduce errores de juicio debido a que se considera que los hechos recordados con más facilidad son los más frecuentes.



- *Capacidad de imaginación.* El grado en que se pueda imaginar un problema influye en los juicios: cuanto más fácilmente se puedan recordar hechos sobresalientes, mayor será el número de efectos que se sobrestimarán, y viceversa. Por consiguiente, cuanto más abstracto y difícil de imaginar sea un fenómeno, o ambas cosas, menor peso se le dará en los diferentes juicios.
- *Correlación ilusoria.* Esta idea de la frecuencia con que se presentan dos sucesos suele basarse en la fuerza del vínculo asociado entre ellos (cuando éste es fuerte, las personas llegan a la conclusión de que los acontecimientos han sido equiparados, aunque no sea así)- Por ende, es posible que las personas sobrestimen la asociación entre características físicas (por ejemplo, orejas grandes) y delincuencia, a pesar de que *no* existan evidencias de dicha asociación.

### *Ajuste y anclaje*

Los errores en el valor inicial o punto de arranque suelen provocar errores de cálculo. Por lo general se presentan tres problemas:

- *Ajuste insuficiente.* Ocurre cuando los cálculos se basan en cifras iniciales que fijan las respuestas y nunca se ajustan de manera suficiente después, aun cuando la primera "suposición" haya sido errada.
- *Sesgos en la evaluación de sucesos conjuntivos y disyuntivos.* Las personas tienden a sobrestimar la probabilidad de que ocurran eventos conjuntivos (por ejemplo, sacar una bolita roja, con reemplazo, siete veces sucesivas de una bolsa con 90% de bolitas de ese color) y subestiman las probabilidades de que ocurran eventos disyuntivos (por ejemplo, sacar una bolita roja una sola vez en siete intentos de una bolsa con 10% de bolitas de dicho color). Esto se debe a que la probabilidad general de que ocurran eventos conjuntivos es menor que la de cada evento único elemental, mientras que la probabilidad general de un evento disyuntivo es mayor que la de cada evento elemental.
- *La evaluación de distribuciones probabilísticas subjetivas.* Los sujetos tienden a establecer intervalos demasiado estrechos de confianza que reflejan mayor certidumbre de la que se justifica por su conocimiento acerca de las cualidades evaluadas.

Tversky y Kahneman (1974) llegaron a la conclusión de que estos sesgos cognitivos que resultan de la aplicación de la heurística se presentan tanto en gente común y corriente como en expertos. Curiosamente, lo que observaron no fue que las personas aplican la heurística, sino que no conocen reglas como la de "regresión a la media" aunque ellas (expertos y legos) hayan estado expuestas con demasiada frecuencia al fenómeno (es decir, que los hijos de padres demasiado altos muchas veces no son tan altos como ellos, y que su estatura se acerca más al "promedio"). Su trabajo ha sido objeto de un buen número de investigaciones, principalmente la confirmación.

Kahneman y Tversky (1982) sostienen que hay muchas razones para el estudio de errores en la investigación estadística: ponen de manifiesto nuestras limitaciones intelectuales; revelan los procesos psicológicos que rigen el juicio y la inferencia, y establecen qué principios son intuitivos y cuáles son contraintuitivos. Para estos autores, a los primeros se llega a través de modos de pensar informales y no estructurados, aquellos que

son compatibles con nuestra visión legítima del mundo y los que aplicamos en nuestro comportamiento habitual. Asimismo, sostienen que es necesario distinguir entre errores de comprensión y errores de aplicación porque, aunque es posible que las personas entiendan determinada ley estadística, tal vez no sepan cuándo se debe aplicar.

Para ayudar a la gente a distinguir entre lógica científica y lógica incorrecta, Marks y Kammann (1980) han desarrollado máximas con las que se intenta evitar que los legos sean sorprendidos por falsos "fenómenos psíquicos". Estas son las 10 reglas:

- *5/ primero pasa esto, entonces qué sucederá después:* es necesario hacer que los teóricos sean concretos poniendo en tela de juicio lo que predice la teoría.
- *Refutabilidad:* preguntar al teórico qué evidencias deberían refutar su teoría.
- *Carga de la prueba:* el teórico debe demostrar o justificar su creencia en la teoría, y no las dudas de quienes analizan su trabajo.
- *Pensamiento alternativo:* es posible que otros fenómenos (es decir, variables de intermediación) expliquen las evidencias de los teóricos, así como los fenómenos a los que se refieren.
- *Ausencia de casos negativos:* muchas veces, se omiten casos negativos (*Jos* que echan por tierra una teoría), con lo que se da un mayor peso aparente a la información. Es necesario excluirlas.
- *Observación personal:* las validaciones subjetivas no son suficientes si no están acompañadas por observaciones detalladas registradas.
- *Testimonios:* las experiencias personales no son evidencias suficientes porque la gente no suele estar plenamente consciente de las fuerzas que actúan sobre ella o de sus verdaderas necesidades y motivaciones.
- *Fuentes:* vale la pena analizar la credibilidad de las fuentes de una teoría; es decir, dónde son publicadas, debatidas, etc., puesto que tales fuentes pueden tener un origen dudoso.
- *Compromiso emocional:* cuanto más alguien involucre su yo en una teoría, menores serán las probabilidades de que la analice racional y objetivamente.
- *Técnica ad hominem:* "en primer lugar, es posible que los adeptos aseguren que determinadas autoridades son infalibles y que citen sus opiniones como evidencias. En segundo lugar, tal vez traten de calificar de malas personas a los opositores y, por tanto, rechazar sus argumentos. En tercer lugar, quizá se vuelvan contra ellos y los acusen de tener malos motivos o una postura estúpida. Todos estos argumentos son falaces y no sólo es importante reconocerlos, sino también no usarlos. El objetivo es aprender, y no ganar". (Marks y Kammann, 1980: 226)

¿Qué es lo que hace a un buen investigador en psicología o en cualquier otra ciencia? Hall (1984) ha clasificado nueve factores:

1. *Entusiasmo.* Uno de los criterios principales es divertirse mientras se realiza un trabajo de investigación. Esta labor debe ser tan absorbente como cualquier juego donde se requiera habilidad y concentración y que esto llene de entusiasmo al investigador.
2. *Apertura mental* La práctica de una buena investigación requiere que el científico adopte una actitud mordaz, atenta, inquisitiva y objetiva, porque algunos hallazgos son casuales. La actitud receptiva también nos permite aprender de nuestros errores

- y de los consejos y las críticas de los demás. También significa que debemos ser capaces de dejar a un lado teorías preferidas que pueden demostrarse que son erróneas.
3. *Sentido común. El principio de la búsqueda del borrachín:* un ebrio perdió la llave de su casa y empezó a buscarla debajo un poste de alumbrado público, aunque la había tirado un poco más lejos. Cuando alguien le preguntó por qué no buscaba donde la había tirado, respondió: "¡aquí hay más luz!" Se desperdicia demasiado esfuerzo cuando los investigadores dejan a un lado el sentido común y buscan las respuestas a sus interrogantes en un sitio más conveniente, pero no en el más indicado. No obstante, como se dijo antes, esta cualidad, aparentemente bien distribuida, en realidad es muy rara.
  4. *Capacidad de asumir papeles.* Los buenos investigadores deben imaginar que ellos mismos son los usuarios de sus investigaciones, no quienes se encargaron de producir las. Para adelantarse a las críticas, deben asumir la función del crítico u observador objetivo. Las personas sujetas a estudio representan otro grupo vinculado de manera intrincada evidente con la investigación y su único papel es parte y terreno de los hallazgos. Es importante poder hacer hincapié en ellos y analizar los procedimientos y resultados de las investigaciones desde su punto de vista subjetivo.
  5. *Inventiva.* En los buenos investigadores se requiere la creatividad. La más crucial es la capacidad de plantear hipótesis correctas y claras y saber cómo comprobarlas. También es necesario hallar soluciones a problemas sobre recursos, espacio de laboratorio, equipo, reclutamiento y programación de los participantes en las investigaciones; responder a las emergencias que se presenten durante los trabajos de investigación; encontrar nuevas formas de analizar la información, si esto es necesario, e interpretar de manera convincente los resultados.
  6. *Confianza en los propios Juicios.* Debido a que todas las ciencias, y en especial la psicología de los negocios, se encuentran inmersas en el tremendo realismo de lo cierto y lo desconocido, lo mejor que cualquier científico puede hacer, especialmente en la psicología de los negocios, es seguir sus propios juicios, por incorrectos que éstos puedan ser.
  7. *Consistencia y cuidado de los detalles.* Enorgullecerse del propio trabajo permitirá adoptar una actitud constructiva con la que se podrá emprender el detallado trabajo que implica la investigación, el cual parece extenuante. Nada puede sustituir la información precisa y completa, debidamente organizada, analizada y presentados los hechos con precisión.
  8. *Habilidades de comunicación.* La bibliografía científica es un registro de la verdad, de observaciones y opiniones, de hipótesis que han sido omitidas, que requieren o han estado soportando la prueba de posteriores observaciones y experimentaciones. Los científicos deben escribir con claridad, sin ambigüedades y en lenguaje sencillo, para que los demás conozcan sus descubrimientos.
  9. *Honestidad.* Los científicos deben exigir integridad y profesionalismo y dejar a un lado la deshonestidad y la negligencia. Sin embargo, hay evidencias de que el fraude es común en la ciencia y que se da en muchas partes de la comunidad científica. Por tanto, diversas instituciones, incluidas importantes organizaciones científicas, actualmente buscan formas de vigilar a la comunidad científica ante el fraude y los comportamientos indebidos. El fraude es devastador para la ciencia, porque acaba con el respeto básico de la bibliografía de la que depende su avance.

## Conclusiones

Gerentes y empleados llevan consigo al trabajo creencias, actitudes y valores preconcebidos que tal vez sus organizaciones traten de reforzar o modificar. Muchos de estos sistemas de creencias y valores son buenos elementos de predicción del comportamiento relacionado con el trabajo. Los juicios y las decisiones que toman las personas en el trabajo son modificados por el trabajo mismo. Adicionalmente, la forma en que los gerentes obtienen información y se forman juicios es un tema de considerable importancia, especialmente si se toma en cuenta toda la información que existe sobre los errores que cometen.

Es ingenuo y peligroso suponer que la expresión de las actitudes refleja la forma en que una persona se comportará o se comporta en realidad. Igualmente, es un error grave suponer que se puede cambiar el comportamiento modificando las actitudes. Evaluar las actitudes por medio de entrevistas o cuestionarios, creyendo que así se podrá predecir el comportamiento, está cargado de problemas, aunque es posible hacerlo si se siguen pasos específicos.

Todos tenemos creencias acerca del logro, la autoridad, justicia, control y la importancia del trabajo. Estas actitudes a veces forman sistemas de creencias bastante complejos y coherentes que son medulares para entender la manera en que los individuos perciben su mundo. En este capítulo se analizaron nueve de los numerosos "temas" que entran en el área de las actitudes relacionadas con el trabajo. A lo largo de los años, investigadores de áreas muy distintas han desarrollado teorías y evaluaciones de estos diferentes sistemas de creencias, en un intento por explicar la forma y los motivos por los cuales muchas personas se apegan a ellos y (lo más importante) sus consecuencias de comportamiento. Muchos de estos sistemas de actitudes han sido "probados" en el trabajo y se ha observado que son útiles. Todo parece indicar que tales sistemas de creencias se relacionan con casi todos los aspectos del comportamiento en el trabajo: la forma en que los empleados seleccionan a sus posibles empleados, la manera en que se comportan durante las entrevistas, la rapidez con la que se adaptan y socializan en la organización, su satisfacción y productividad en el puesto, su historia de promociones y las razones y el momento en que abandonan sus organizaciones.

Otros investigadores se han centrado especialmente en los valores de los empleados, más que en sus actitudes. Diversos grupos de investigación han tratado de diseñar cuestionarios que ayuden a medir los valores fundamentales de todas las personas y mostrar la forma en que tales valores se relacionan con sus actitudes, creencias y comportamientos. Son cada vez más los gerentes que empiezan a reconocer que los valores fundamentales influyen de modo considerable en el comportamiento laboral de los empleados.

Por último, en este capítulo se habló de los temas que tienen que ver con la manera en que los responsables de la solución y los gerentes se forman impresiones de los demás y los problemas comunes con que se enfrentan cuando recaban y evalúan la información personal. Asimismo, se hizo una breve referencia a algunos de los procesos y prejuicios muy conocidos vinculados con la atribución de las causas del comportamiento relacionado con el trabajo. Se prestó especial atención a los frecuentes errores y sesgos en los que comúnmente incurren los encargados de tomar decisiones en el lugar de trabajo.

## Una perspectiva de investigación

¿Cuáles son los valores y creencias de los líderes? ¿Cómo se percibe este papel vital en la organización? El estudio de Mintzberg (1975), sobre los directores generales sugirió una nueva forma de analizar el liderazgo. En una excelente prosa, distingue entre mito y realidad respecto al trabajo gerencial:

- *Mito.* Los gerentes son planificadores sistemáticos reflexivos.  
*Realidad.* Los gerentes tienen un ritmo implacable; sus actividades se caracterizan por ser breves, diversas y discontinuas. Además, a la mayoría de ellos no les gusta reflexionar.
- *Mito.* Los gerentes efectivos no tienen obligaciones regulares que realizar.  
*Realidad.* Los gerentes tienen obligaciones rituales, ceremoniales y de negociación.
- *Mito.* Los gerentes necesitan y usan datos acumulados de sistemas de información gerencial.  
*Realidad.* Los gerentes favorecen la comunicación verbal.
- *Mito.* La administración es (se está convirtiendo en) una ciencia y una profesión.  
*Realidad.* Todavía mucho depende de la intuición y el Juicio personal de los gerentes.

El autor observó que el trabajo gerencial está integrado por 10 papeles. Casi todos ellos incluyen actividades que podrían considerarse de liderazgo: influir en los demás para el logro de una meta en particular. Además, la mayor parte de estos papeles puede aplicarse a puestos gerenciales y no gerenciales. El enfoque de los papeles se asemeja a las perspectivas del comportamiento y los rasgos, porque los tres requieren tipos específicos de comportamiento independientes de la situación; sin embargo, el enfoque del papel es más compatible con el enfoque situacional y se ha observado que tiene más validez que las perspectivas del comportamiento o de los rasgos.

1. *Figura ornamental.* El gerente, que actúa como símbolo o representante de la organización, desempeña diversas funciones ceremoniales. Al asistir a las asambleas de la Cámara de Comercio, encabezar alguna campaña de una institución de asistencia local o representar al presidente de la compañía en un banquete de premiación, el gerente hace las veces de figura ornamental.
2. *Líder.* El gerente, al interactuar con sus subordinados, los motiva y desarrolla. El supervisor que realiza entrevistas de evaluaciones trimestrales de desempeño o que selecciona oportunidades de capacitación para sus subordinados desempeña este papel. Este último hace hincapié en el aspecto socioemocional y de orientación a las personas del liderazgo. Aunque puede incluir algunas actividades de tarea, éstas con mayor frecuencia se incorporan a los papeles de toma de decisiones, que se describen a continuación:
  - a) *Enlace.* El gerente establece una red de contactos con el fin de obtener información para la organización. Pertenecer a asociaciones profesionales o reunirse con colegas de otras organizaciones en el almuerzo ayuda al gerente a desempeñar este papel de enlace.
  - b) *Vigilancia.* El gerente recaba información del ambiente dentro de la organización y fuera de ella. Puede asistir a juntas con sus subordinados, revisar publicaciones de la compañía o participar en comités de toda la empresa como una forma de desempeñar este papel.
  - c) *Transmisor.* El gerente transmite a sus subordinados información sobre hechos y actitudes. Puede tener juntas con su personal, enviar memorandos a su personal o reunirse con cada uno de ellos de manera informal para hablar de proyectos actuales y futuros.
  - d) *Vocero.* El gerente divulga información entre personas ajenas a la organización respecto de su desempeño y políticas. El gerente supervisa la preparación de informes anuales, afina textos publicitarios, da conferencias a la comunidad y tiene reuniones profesionales, está cumpliendo este papel.

- e) *Emprendedor*. El gerente diseña y promueve el cambio en la organización. El supervisor que rediseña los puestos de sus subordinados, introduce horarios flexibles de trabajo o incorpora nueva tecnología al trabajo desempeña este papel.
- f) *Manejador de problemas*. El gerente aborda los problemas que surgen cuando hay alguna falla en las operaciones de la organización. Aquella persona que encuentra un nuevo proveedor de una pieza discontinuada que hace falta, que cubre el puesto de alguien que se ausentó sin aviso o que atiende los problemas provocados por la falla de una máquina, desempeña este papel.
- g) *Asignador de recursos*. El gerente controla la asignación de recursos humanos, financieros y materiales, además del tiempo, al programar sus propias actividades y las de sus subordinados y autoriza las decisiones significativas. Uno de los aspectos principales de su papel es la preparación del presupuesto.
- h) *Negociador*. El gerente participa en actividades de negociación. El gerente que contrata a un nuevo empleado puede negociar con él las asignaciones de trabajo o las compensaciones de una persona.

Tomando en cuenta la importancia y el número de papeles que debe llevar a cabo un gerente, es importante conocer las preferencias de papeles del gerente; las preferencias del papel prescritas y proscritas de su compañía y la regularidad percibida de modificar y mantener los papeles, además de las dificultades asociadas a cada uno.

Una pregunta interesante de investigación concierne a que si los líderes con distintas preferencias de papeles tienen diferentes creencias y actitudes relacionadas con el trabajo. ¿Sus actitudes les ayudan a convertirse y mantenerse como líderes? ¿En qué papeles sobresalen los mejores líderes?

## Una perspectiva intercultural

### *Una perspectiva musulmana*

Para los musulmanes, así como para otros pueblos, la vida religiosa y la vida económica están entrelazadas de manera compleja. La ley islámica es un código moral y legal que se debe aplicar a todas las actividades de negocios. Westwood (1992, 57-58) considera que esta religión, que cada vez tiene más adeptos, afecta la vida empresarial y organizacional:

- Los musulmanes pueden interpretar que el poder de Alá es tan fuerte que sus propios esfuerzos e iniciativas son irrelevantes. Hay quienes han asociado este "fatalismo" con una baja orientación hacia el trabajo y al logro y, por tanto, con un lento desarrollo material y económico. Esta postura se enfrenta a algunos problemas, pero, en realidad, la creencia en el destino y en las causas externas de las propias acciones representaría una diferencia en la forma de considerar el comportamiento humano y sus resultados, además de la motivación, el esfuerzo y el logro.
- En el Islam, es imposible separar los negocios de la religión, y sus leyes se aplican a los negocios y todos los aspectos de la vida. Para el Islam moderno la cuestión de la usura y la ganancia de intereses (*riba*) ha significado un problema. Tradicionalmente, estaba prohibido prestar dinero para ganar intereses. Hoy en día, esto muchas veces se interpreta en términos de no ganar un monto no razonable de intereses. Antes de 1976, el Ministerio de Hacienda de Kuwait criticaba firmemente el cargo de intereses como contrario al Islam.
- En términos de la evaluación del desempeño, en Occidente se han desarrollado sistemas impersonales objetivos que se centran en aspectos específicos del desempeño. Para el gerente

islámico, es difícil ver a las personas desde una perspectiva impersonal y evaluar un conjunto separado de características o resultados del desempeño. Más bien, consideran a los empleados como personas integrales. Esto incluirá una evaluación general para determinar si el individuo es un musulmán "bueno" y recto. Eso mismo se aplicaría respecto de los criterios y las decisiones de promoción, donde las evaluaciones generales, como se comentó antes, además de la lealtad y la antigüedad, pueden ser más importantes que los criterios de desempeño laboral.

- Algunos especialistas también consideran que la tradición islámica de la consulta para obtener consensos forma parte de las expectativas organizacionales y los estilos de administración de los negocios islámicos.
- Las tradiciones burocráticas occidentales con su elevado grado de especialización, una división clara de división del trabajo y su impersonalidad no se presentan en el contexto islámico. Allí se depende más de las relaciones interpersonales, la confianza y el sentido de que las organizaciones son como una comunidad, lo que tal vez refleje la fuerza del ideal de la comunidad islámica. Mucho de esto también sería válido para la mayor parte de las culturas del sudeste asiático.
- Se ha dicho que los musulmanes tienden a pensar sólo en el pasado. Esto, junto con la creencia de la predestinación y el fatalismo, tienden a significar que la planificación, incluida la planeación de carrera o profesional, es una actividad olvidada o menospreciada. Tal vez hasta se considere impía, pues contraviene la voluntad de Alá. Posiblemente la idea del cambio se vea con recelo y se prefiera el estado actual de las cosas. También se puede creer que éste es innecesario, que es una amenaza o que está en manos de Dios. Todos esos valores implicarían asimismo una diferencia en la forma en que es vista la seguridad laboral.
- El *Corán* enseña a los feligreses a honrar y cumplir sus obligaciones. Por tanto, la violación de un convenio o contrato no sólo tendría implicaciones legales, sino también morales: sería un pecado. Con frecuencia, los contratos no se establecen por escrito; un musulmán espera que otro musulmán cumpla el espíritu de convenios verbales.

Con la migración masiva durante la segunda mitad del siglo xx, las poblaciones musulmanas de la mayor parte de los países de Europa y Estados Unidos de América se han incrementado de manera significativa. Además, a partir de la Segunda Guerra Mundial los ricos países petroleros musulmanes del Oriente Medio han ejercido una fuerte influencia económica y política en todo el mundo de los negocios. La globalización de los mercados mundiales ha llevado a musulmanes, cristianos, budistas, hindúes, judíos, etc., a hacer cada vez más negocios entre sí. Importantes tradiciones religiosas monoteístas (cristianismo, islamismo, judaísmo) influyen en gran medida en los valores y el comportamiento de sus adeptos y en sus preferencias para hacer negocios. Posiblemente, si se logran entender estos distintos sistemas de creencias se mejorará de forma considerable el contacto empresarial intercultural.

## Una perspectiva de recursos humanos

### *Engaño y robo*

Mars (1984) estudió el robo y el fraude en el trabajo y consideraba que, por lo menos en parte, este comportamiento "iba en detrimento de los superiores, la compañía o el sistema del Estado". Clasificó diferentes conductas fraudulentas en el trabajo a través de dos dimensiones.

A la primera de ellas la denominó *rejilla*. Los puestos de *rejilla fuerte* limitaban la autonomía de los empleados al definir detalladamente las actividades que debían realizar y lo que se esperaba de ellos en expectativas de desempeño. Los puestos de *tamiz débil* daban a los empleados un amplio grado de autonomía y les permitían organizar su trabajo como ellos quisieran. La segunda dimensión era el *grupo*. Esta dimensión establecía qué trabajadores eran libres de o sujetos a controles por parte de su grupo. En los puestos donde había una marcada presencia del grupo, los trabajadores estaban bajo el control de sus compañeros trabajadores, quienes podían ejercer y les imponían sus puntos de vista, mientras que en los puestos de grupos de *rejilla débil*, los empleados estaban libres de tales presiones. Mars clasificó los grupos ocupacionales en cuatro categorías, a las que identificó como la de los *halcones*, *lobos*, *buitres* y *asnos*:

- *Halcones (rejilla débil, grupo débil)*. Se trataba de los emprendedores individualistas, profesionales innovadores y pequeños empresarios. Sin embargo, en esta categoría también entraban los saltimbanquis, dueños de taxi y de camión. Todas las personas involucradas tenían un alto grado de autonomía respecto al control de grupo y de la definición de puestos, lo cual significaba que podían amoldar las reglas que se adaptaran a ellos. ¡No son contribuyentes que pagan altos impuestos!
- *Lobos (rejilla fuerte, grupo fuerte)*. Los empleados en estos puestos operan como "manadas de lobos". Engañaban de acuerdo con las reglas establecidas y a través de una división del trabajo bien establecida. Como una manada de lobos, poseían una estructura jerárquica de grupo, con un líder que daba las órdenes y reglas informales que controlaban el comportamiento de los miembros por medio de sanciones. Los gremios de estibadores, mineros, recolectores de basura y de aerolíneas entran en esta categoría.
- *Buitres (rejilla débil, grupo fuerte)*. Los buitres operaban por su propia cuenta cuando robaban, pero requerían el apoyo de un grupo para llevar a cabo sus actos. Eran característicos de empleos que implicaban mucho movimiento y en los cuales el desempeño dependía, en cierta medida, de las aptitudes y habilidades. El efecto era que las reglas podían ser laxas. En esta categoría entran distintos empleos en el área de ventas. Por tanto, los agentes de viajes, camareros y conductores de camiones de carga operan en la categoría de buitres. Algunos hasta se vanaglorian de su comportamiento.
- *Asnos (rejilla fuerte, grupo débil)*. Los asnos son personas limitadas por sus puestos y aisladas de otros empleados. Los trabajadores de transporte, personal de mantenimiento de máquinas y cajeros de supermercado entran en esta categoría. Los asnos podían ser muy poderosos o demasiado vulnerables: son débiles si aceptan las restricciones que se les imponen, pero podrían ejercer su poder si se oponen a tales limitaciones, rompen las reglas y provocan interrupciones temporales (Huczynski y Buchanan, 1991: 554-555).

Cuando no hay adaptación entre el puesto de la persona y su visión del mundo (ideas, valores, actitudes adecuadas al respecto), las personas reaccionan de distintas maneras. Podrían renunciar (viendo con objetividad su conflicto personal); sufrir un colapso nervioso o experimentar un sentido de alienación. Esta alienación en una organización se traduce en un ausentismo extraordinario, rotación de personal, sabotaje y desperdicio del tiempo. Entonces, esto último representa solamente una de las muchas posibles respuestas de una persona ante la alienación laboral. Además, a los individuos que entran en esta categoría no se les despide por el simple afán de ahorrar dinero. Más bien, la organización y operación de esta categoría ofrecen a los trabajadores cierto grado de individualidad y la creatividad de la que adolecen sus puestos.

Las investigaciones del área de recursos humanos se enfocan más hacia los "delitos de oficina". Deben entender la forma y las razones por las que se cometen esos delitos antes de poder atrapar a las personas.

---