

Tema 11: COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL EN LA ORGANIZACIÓN

Libro 100. ADE.11.ComportamientoIndividual
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Septiembre 2018

1. INTRODUCCIÓN
2. INTELIGENCIA
3. PERSONALIDAD
 - 3.1. Indicador de Tipo Myers-Briggs
 - 3.2. Modelo de personalidad de los Cinco Grandes
 - 3.3. Otros rasgos de la personalidad relevantes
 - 3.4. Modelo de ajuste de la personalidad a los puestos
 - 3.5. Ajuste persona-organización
4. PERCEPCIÓN
 - 4.1. Características del estímulo
 - 4.2. Procesos perceptivos
5. ATRIBUCIÓN
 - 5.1. Errores de atribución
6. ACTITUDES
 - 6.1. Disonancia cognitiva
 - 6.2. Principales actitudes en el trabajo
7. VALORES
 - 7.1. Valores terminales frente a instrumentales
 - 7.2. Valores generacionales
8. EMOCIONES Y ESTADOS DE ÁNIMO
 - 8.1. Trabajo emocional
9. CONTRATO PSICOLÓGICO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Diversos factores afectan directamente al desempeño organizativo al tiempo que se relacionan con el fracaso del trabajador en el puesto, tales como personalidad, actitudes y valores, entre otros. A su vez, la percepción tiene que ver con las diversas formas en que la gente interpreta las cosas del mundo exterior. La inteligencia emocional ayuda a explicar cómo contribuyen al éxito las emociones. Resulta útil entender cómo aprenden sus comportamientos las personas. El rol y el estatus de un individuo afectan a su forma de comportarse. Los objetivos de este capítulo son los siguientes:

- Explicar de qué manera se relaciona la inteligencia con el desempeño.
- Identificar los principales rasgos de la personalidad y describir cómo afectan al comportamiento.
- Describir la forma en que las actitudes afectan el comportamiento.
- Aprender la importancia de los valores en el comportamiento organizativo.
- Entender los aspectos clave del proceso de percepción junto con algunos de los errores de percepción más corrientes.
- Definir los cinco componentes de la inteligencia emocional y explicar por qué son importantes para los gerentes.
- Explicar la forma de aprender y los estilos individuales de aprendizaje.

1. INTRODUCCIÓN

El comportamiento organizativo (CO) es el estudio de la conducta, actitudes y desempeño humano en las organizaciones. Si bien el comportamiento se ubica en el campo general de la conducta y, por tanto, se refiere a cualquier cosa que haga una persona, el comportamiento organizativo trata concretamente las acciones de las personas en su trabajo. Como propuso originalmente Kurt Lewin, el comportamiento de un empleado es una función de las variables individuales y del contexto donde realiza la actividad. El comportamiento que resulta de un puesto es único para cada individuo, pero el proceso subyacente es básico para todas las personas (Gibson *et al.*, 2009).

El comportamiento organizativo se concentra primordialmente en tres campos básicos. En primer término, el CO enfoca el comportamiento individual. Este campo incluye temas como la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. En segundo lugar, el CO aborda el comportamiento de los grupos, lo cual incluye las normas, funciones, la formación de equipos y los conflictos. No podemos entender el comportamiento de un grupo con solo compendiar los actos de los individuos, ya que cuando estos actúan juntos no se comportan igual que cuando están solos. Por último, el CO se interesa también por otros aspectos organizativos como la estructura, la cultura o las políticas de recursos humanos. En este capítulo nos ocuparemos del comportamiento individual.

2. INTELIGENCIA

La inteligencia (o inteligencia general, también conocida como «g») se refiere a la capacidad mental de una persona en actividades dirigidas por el pensamiento para

aprender y adaptarse al medio. Entre otras cosas, incluye la capacidad de razonamiento, de planificación, de solución de problemas, de pensamiento abstracto, de comprensión de ideas complejas, de aprendizaje intuitivo y de aprendizaje de la experiencia. En general, las diferentes culturas tienen distintos puntos de vista sobre quién es inteligente. La velocidad de aprendizaje, por ejemplo, no siempre se valora en las culturas no occidentales. De hecho, estas son suspicaces cuando el trabajo se hace muy rápido y, en alguna de ellas, la palabra inteligencia significa prudencia y precaución (Landy y Conte, 2004).

Si bien una parte de la inteligencia es heredada, el entorno también la afecta. Una persona que crezca en un entorno enriquecido obtendrá, por lo general, calificaciones más altas en una prueba de inteligencia que otra que no lo haya hecho (DuBrin, 2002). La inteligencia puede modificarse. De acuerdo con el efecto Flynn, los individuos aumentan su inteligencia a lo largo de su vida, lo que hace a las nuevas generaciones más inteligentes que las de sus padres. Este fenómeno, entre otras explicaciones, se apoya en que las nuevas generaciones han cuidado mejor su salud y su nutrición, sus niveles académicos son mejores y sus padres están más preparados. Otra explicación se basa en que la vida actual se desarrolla en un entorno mucho más complejo, tanto en el trabajo como en el hogar. En suma, el efecto Flynn rechaza la creencia de muchas personas de que la inteligencia se estanca en una edad temprana, y sugiere que la complejidad de los escenarios laborales modernos puede actuar como un estímulo del crecimiento cognitivo (Landy y Conte, 2004). En consecuencia, la gente que cree que la inteligencia es maleable, se va volviendo cada vez más inteligente, y está dispuesta a aprender cosas nuevas, incluso aunque no se les diera bien al principio.

En los primeros años del siglo XX, dos psicólogos franceses, Alfred Binet y Theodore Simon, desarrollaron la primera prueba de inteligencia humana. El enfoque adoptado por Binet y Simon sigue siendo la base para las pruebas de inteligencia contemporáneas. En esencia, ellos consideraban que la inteligencia podía medirse evaluando la capacidad de la persona para responder a una cuidadosa selección de preguntas. Aunque las preguntas de las pruebas modernas a menudo difieren de las preguntas que utilizaban Binet y Simon, el principio de muestrear la conducta en un conjunto cuidadosamente seleccionado de tareas sigue siendo el núcleo de la mayoría de las pruebas. Existe un amplio rango de pruebas disponibles para evaluar el factor «g» de inteligencia y diferentes capacidades específicas. Una de las críticas que se hacen a estas pruebas es que no miden la inteligencia pura, sino una mezcla de inteligencia y conocimiento aprendido. En el contexto de la selección de personal, las pruebas también han recibido críticas porque están sesgadas a favor de ciertos grupos étnicos o culturales.

Teoría triárquica de la inteligencia. Algunos circunscriben la inteligencia a la capacidad de realizar tareas relacionadas con el trabajo académico. Para superar esta limitación, se propuso la teoría triárquica de la inteligencia (Sternberg, 1985), que le asigna tres dimensiones: analítica, creativa y práctica. La inteligencia analítica es la capacidad general necesaria para resolver problemas difíciles utilizando un razonamiento abstracto, lo cual resulta imprescindible para obtener buenos resultados en la mayoría de las materias escolares. La inteligencia creativa es la habilidad de producir un trabajo original y útil; comprende la capacidad de pensar de forma novedosa y la capacidad para adaptarnos eficientemente a nuevas situaciones. La inteligencia práctica es la habilidad necesaria para relacionarnos con el mundo externo: incorpora el sentido común, la experiencia acumulada y la sagacidad. Incluye cosas como saber qué decir a

quién, cuándo decirlo y cómo decirlo para lograr el máximo efecto. En otras palabras, la inteligencia práctica es una cuestión de procedimiento: se trata de saber cómo hacer algo, no necesariamente de saber por qué se hace ni ser capaz de explicarlo. Asimismo, permite justificar por qué una persona con dificultades para salir adelante en la escuela puede llegar a ser un hombre de negocios o un político con éxito. Aún se mantiene la duda acerca de que las personas con alto nivel analítico no son prácticas. La inteligencia analítica puede ir declinando desde la edad adulta temprana a la tardía. Sin embargo, la inteligencia práctica se mantiene o incrementa a medida que se avanza en la adultez tardía. Cuando una persona envejece, compensa la disminución de energía mental bruta concentrándose en aquello que mejor sabe hacer. En las situaciones de trabajo que requieren más sabiduría, como la solución de conflictos, la edad y la experiencia pueden ser una ventaja.

Inteligencias múltiples. De acuerdo con la teoría de las inteligencias múltiples, desarrollada por Howard Gardner (1983, 1999), la gente conoce y entiende el mundo de formas notablemente diferentes, o lo observa a través de diferentes lentes. Los individuos poseen en diversos grados las ocho inteligencias o facultades que se enumeran a continuación:

- Lingüística (comprensión de las palabras): aptitud para poder comunicarse de forma eficaz por medio del lenguaje, lo que incluye la escritura, lectura y habla.
- Lógico-matemática (comprensión de la lógica): permite que los individuos detecten relaciones entre los objetos y resuelvan problemas de cálculo y estadística. Se corresponde con lo que la cultura occidental ha considerado desde siempre como la única inteligencia.
- Musical (comprensión de la música): da a las personas la capacidad de crear y entender significados a partir de sonidos y de disfrutar diferentes tipos de música.
- Espacial (comprensión de las imágenes): permite que la gente perciba y manipule imágenes en su cerebro y las recree a partir de su memoria, como el hacer diseños gráficos.
- Corporal-kinestésica (comprensión del cuerpo): es la responsable de que la gente use su cuerpo y sistemas perceptivos y motores en formas habilidosas como en el baile, los deportes y la expresión de emociones por medio de sus expresiones faciales. Esta inteligencia supone tener destrezas de coordinación, equilibrio, flexibilidad, fuerza y velocidad.
- Intrapersonal (comprensión de uno mismo): permite que las personas distingan sus propios sentimientos y adquieran un autoconocimiento preciso y correcto.
- Interpersonal (comprensión de las relaciones): hace posible que los individuos reconozcan y establezcan distinciones entre los sentimientos, motivos e intenciones de otros, como su manejo y condición de padres.
- Naturalista (comprensión de la naturaleza): permite que los individuos diferencien entre clasificar y utilizar diversas características del entorno externo físico.

El perfil de inteligencia influye en la forma en que uno aprenderá mejor y en los tipos de trabajo en los que uno puede tener mejores resultados. Gardner cree que es posible desarrollar estas inteligencias separadas mediante un esfuerzo concentrado. Otra consideración es que cualquiera de estas inteligencias desaparecerá gradualmente si no se usa. Estos tipos separados de inteligencia podrían percibirse también como diferentes

talentos o habilidades. Tener una alta capacidad de resolver problemas podría contribuir a una alta calificación en cada una de las ocho inteligencias.

Gagner sostiene asimismo que cada persona tiene las ocho inteligencias y la mayor parte de la gente puede desarrollar cada inteligencia en un adecuado nivel de competencia. Las inteligencias funcionan habitualmente juntas de manera compleja, siempre están interactuando unas con otras. Cualquier actividad humana inteligente demuestra que en su ejecución se activan todas las inteligencias. Por ejemplo, un buen bailarín sólo puede sobresalir si tiene una buena inteligencia musical, para comprender los ritmos musicales, una inteligencia interpersonal para comprender cómo hacer vibrar al público con sus movimientos y una buena inteligencia kinestésica corporal para darle agilidad y gracia a sus movimientos y de esa manera realizarlos con éxito.

Una de las críticas más serias que ha recibido Gardner es que su identificación de las inteligencias ha sido más bien el resultado de una intuición que de una fundamentación comprensiva y rigurosa de la investigación empírica. Es más, se le acusa de que todavía no existe una batería de tests para identificar y medir las diferentes inteligencias. Para los investigadores y profesionales que han identificado la inteligencia como «lo que miden los tests», el trabajo de Gardner será siempre problemático. Ellos pueden invocar una larga y sustancial tradición investigadora que demuestra una correlación entre diferentes capacidades y defienden la existencia de un factor general de inteligencia.

Inteligencia emocional. Los individuos que conocen sus propias emociones y son capaces de interpretar las pistas emocionales (por ejemplo, saber cuándo están bastante enfadados y cómo se tienen que expresar sin incumplir las normas sociales) serán probablemente más eficaces en su trabajo (Robbins y Judge, 2009). La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer nuestras emociones y las de los demás, para motivarse y manejar bien las propias emociones y en las relaciones con los demás. Incluye cinco componentes básicos (Goleman, 1995): autoconciencia, autocontrol, automotivación, empatía y habilidad social.

Autoconciencia. Es la habilidad para conocer y entender los propios cambios de humor, puntos fuertes, flaquezas, emociones e impulsos de uno mismo, así como su efecto en los demás. Es la piedra angular de la inteligencia emocional. Quien tiene una gran autoconciencia es honesto con los demás y consigo mismo, y se distingue por su sinceridad. Igualmente es capaz de autoevaluarse de forma realista y con gran sentido del humor, con tintes de autocritica. Una persona autoconsciente sabe qué quiere y por qué. También se reconoce por su autoconfianza. Sabe exactamente hasta dónde llegan sus posibilidades y es más difícil que se equivoque por asumir demasiadas responsabilidades. Sabe igualmente cuándo pedir ayuda y cómo calcular los riesgos que puede entrañar su trabajo. Jamás se planteará un reto al que no pueda hacer frente.

Las personas con autoconciencia perciben cómo les afectan sus sentimientos y cómo influyen en su rendimiento en el trabajo y en las personas que les rodean. También conocen y se sienten a gusto hablando de sus limitaciones y sus logros y, a menudo, se interesan por las críticas constructivas. En cambio, las de poca autoconciencia interpretan el consejo de que deben mejorar como una amenaza o un signo de fracaso.

Autocontrol. Es la capacidad de equilibrar el estado de ánimo, para que la preocupación, la ansiedad, el miedo o el temor no bloqueen el pensamiento e impidan hacer lo que se

necesita. Es la tendencia a pensar antes de actuar y reservarse los juicios. Impide ser prisionero de los propios sentimientos. Quienes controlan sus sentimientos e impulsos son capaces de crear un clima de confianza y honestidad. Por otra parte, al dominar sus emociones pueden adaptarse mucho mejor al cambio.

Los signos del autocontrol emocional son la propensión a la reflexión y la meditación, la sensación de comodidad en la ambigüedad y el cambio, así como la integridad: habilidad para decir no a los impulsos.

Automotivación. Es la pasión por el trabajo más allá de los motivos que superan el sueldo o el prestigio. Es la capacidad de ser optimista y persistir frente a los obstáculos, los reveses y hasta los fracasos rotundos. Es indispensable para alcanzar metas a largo plazo. Las personas automotivadas tienden a ser más productivas y efectivas en todo aquello que emprenden. Además, cuando a las personas les gusta el trabajo por sí mismo, se sienten a menudo comprometidas con las organizaciones que lo hacen posible.

Las personas automotivadas perciben el impulso de superar tanto sus propias expectativas como las de los demás. También sienten pasión por el trabajo: buscan retos creativos, les encanta aprender y se sienten orgullosas del trabajo bien hecho. Además, ofrecen muestras de una energía sin límites para hacer las cosas lo mejor posible. Las personas con tal empuje no suelen conformarse con el *statu quo*, ya que siempre están superándose a sí mismas y les gusta llevar cuenta de sus logros.

Empatía. Es la habilidad para entender las emociones de los demás, de ponerse en el lugar de otros, de darse cuenta de lo que sienten sin que los otros lo digan. A menudo la gente no dice con palabras lo que siente, sino en su tono de voz, en su lenguaje corporal y en la expresión de su rostro. Las personas con empatía se adaptan mejor a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren.

La empatía es especialmente importante como un componente del liderazgo por, al menos, dos razones: la proliferación de los equipos y la globalización. Así, el líder de un equipo debe tener capacidad para advertir y comprender los diferentes puntos de vista de los miembros. La globalización nos lleva a un diálogo permanente entre culturas, lo que puede ser motivo frecuente de malentendidos. La empatía es un antídoto, ya que permite comprender la existencia y la importancia de las diferencias entre culturas.

Habilidad social. Es la capacidad de relacionarse con los demás, de establecer relaciones positivas, de responder a sus emociones y de influir en ellas. Es la habilidad para encontrar una base común y crear relaciones. La persona con habilidades sociales tiende a rodearse de un amplio círculo de conocidos y posee el don de encontrar elementos de unión con todo el mundo: el don de crear relaciones. Tiene una red de contactos a punto cuando llega el momento de entrar en acción.

Las personas con un alto nivel de inteligencia tradicional (es decir, capacidad cognitiva) se diferencian de aquellos con un alto nivel de inteligencia emocional, ya que son ambiciosas y productivas, inexpresivas, distanciadas y emocionalmente insulsas y frías. Por el contrario, las personas con un nivel alto de inteligencia emocional son socialmente desenvueltas, extrovertidas y alegres. Son comprensivas y cuidadosas en

sus relaciones. Se sienten cómodas con ellas mismas, con los demás y con el entorno social en que viven.

El concepto inteligencia emocional posee un gran atractivo a nivel intuitivo. Las personas capaces de detectar las emociones de los demás, controlar sus propias emociones y manejar bien las interacciones sociales tendrán ventaja en el mundo empresarial, o esa es al menos la opinión general (Robbins y Judge, 2009). Una revisión de 59 estudios indica que, en general, la inteligencia emocional tiene una correlación positiva moderada con el desempeño laboral (Van Rooy y Viswesvaran, 2004).

En el lado negativo se considera que la inteligencia emocional es un concepto vago, ya que sus indicadores son variados y no se han sometido a un estudio tan riguroso como el realizado con los indicadores de la personalidad y de la inteligencia general. Por otra parte, al estar tan estrechamente relacionada con la inteligencia y la personalidad, realmente no tiene nada singular que ofrecer. Este argumento tiene cierto fundamento. Parece que la inteligencia emocional está muy relacionada con los indicadores de personalidad, sobre todo con la estabilidad emocional (Decker, 2003). Aun así, las empresas de consultoría y la prensa popular tienen en alta consideración la inteligencia emocional (Robbins y Judge, 2009).

3. PERSONALIDAD

Para comprender la conducta de un individuo en una organización, resulta útil conocer su personalidad. La personalidad de un individuo es un conjunto relativamente estable de características, tendencias y temperamentos que se han formado significativamente por la herencia y por factores sociales, culturales y del entorno (Cattell, 1973). Este conjunto de variables determina las similitudes y diferencias en el comportamiento del individuo y reflejan la forma en que una persona observa, piensa, actúa y siente. Así pues, la personalidad da origen a un patrón relativamente estable de comportamiento frente a ideas, objetos o personas del entorno. La personalidad puede considerarse el núcleo de lo que es cada persona, y se corresponden con la suma de todas las formas en que un individuo reacciona e interactúa con los demás. Si bien es cierto que la personalidad de un individuo puede modificarse con el transcurso del tiempo, la configuración básica acontece en la infancia. Sin importar cómo se defina la personalidad, los psicólogos generalmente aceptan ciertos principios (Gibson *et al.*, 2009):

1. La personalidad es un todo organizado, que da significado al comportamiento de un individuo.
2. La personalidad parece estar organizada en patrones que hasta cierto punto son observables y mensurables.
3. Aunque la personalidad tiene una base biológica, su desarrollo específico también es el producto de entornos sociales y culturales.
4. La personalidad tiene aspectos superficiales (como las actitudes tendentes a ser un líder de equipo) y un núcleo más profundo (como los sentimientos acerca de la ética en el trabajo).
5. La personalidad incluye tanto características comunes como únicas; cada persona es diferente de las demás en ciertos aspectos, mientras que es similar en otros.

Dada la gran variedad de personalidades y de trabajos, los gerentes intentan acoplar las características de los empleados y de los puestos a fin de lograr un mejor desempeño. De un lado, es necesaria la «idoneidad de la persona para el puesto» con objeto de adecuar la personalidad del trabajador con las exigencias respectivas del puesto. De otro lado, también se requiere la «adecuación de la persona al entorno», que consiste en encajar el individuo dentro de la organización. Por ejemplo, un empleado muy autoritario tendrá problemas serios en una empresa con pocas reglas, donde no existe una línea jerárquica formal.

Determinantes de la personalidad. Dos fuentes principales dan forma a las diferencias en la personalidad: la herencia y el entorno. Algunos creen que la personalidad se hereda, ya que parece que cientos de genes influyen en los rasgos de la personalidad. La herencia hace referencia a los factores que están determinados desde la concepción. El enfoque hereditario afirma que la explicación última de la personalidad de un individuo es la estructura molecular de los genes localizados en los cromosomas (Robbins y Judge, 2009). Otros consideran que el entorno tiene un papel más importante que las características heredadas. Entre los componentes del entorno destacan la cultura, la familia, la pertenencia a grupos y las experiencias de la vida.

Los investigadores han estudiado en diferentes países a miles de pares de gemelos idénticos que fueron separados al nacer y criados de forma independiente (Bouchard y Loehlin, 2001). Si la herencia desempeñara un papel limitado, o ningún papel en la determinación de la personalidad, esperaban encontrar pocos parecidos entre los dos gemelos que habían sido separados al nacer. Pero los investigadores encontraron muchas cosas en común. Para casi cada rasgo de la personalidad, una parte significativa de la variación entre los gemelos resultó estar relacionada con factores genéticos. Resulta interesante que los estudios sobre gemelos hayan sugerido que el entorno familiar no añade demasiado al desarrollo de nuestra personalidad.

Por otra parte, la evidencia empírica demuestra que algunos rasgos de la personalidad como la timidez, el miedo y la agresividad pueden estar incorporados en el mismo código genético que afecta a factores como la altura y el color del pelo. Con esto no se quiere sugerir que la personalidad de un individuo no cambie nunca. Con el paso del tiempo, las personalidades de los individuos cambian. La investigación en este campo sugiere que, aunque algunos rasgos de nuestra personalidad cambien a lo largo del tiempo, las clasificaciones de rango no cambian demasiado (Robbins y Judge, 2009). No obstante, es más plausible señalar que la herencia establece límites al desarrollo de las características y, dentro de esos límites, las fuerzas del entorno condicionan la personalidad (Hellriegel y Slocum, 2004).

Medición de la personalidad. Algunos teóricos desarrollaron una tipología de la personalidad, donde podrían ubicar a cualquier persona. Un buen ejemplo se remonta a la Grecia antigua, cuando Hipócrates escribió acerca de cuatro tipos de personalidad: flemática (tranquila), colérica (temperamento fuerte e impulsivo), sanguínea (alegre, optimista) y melancólica (triste, depresivo). En la actualidad, los psicólogos piensan más en términos de rasgos, que en tipos. Un rasgo es una dimensión subyacente en la cual los individuos difieren entre sí. Por lo tanto, en vez de colocar a las personas en una casilla, los teóricos de los rasgos las ubican en un continuo, o mejor dicho, en diversos continuos.

Los métodos más utilizados para medir la personalidad son los test de personalidad y las encuestas de observación (Robbins y Judge, 2009). Con diferencia, los cuestionarios autoinformados (*self-report surveys*) son el método más frecuentemente utilizado, con los que los individuos se evalúan a sí mismos, puntuándose en una serie de factores como por ejemplo “me preocupa mucho el futuro”. Aunque las mediciones de los autoinformes funcionan bien cuando están correctamente contruidos, al incrementarse el uso de estas medidas, provoca que el encuestado pueda mentir o manipular las impresiones, es decir, el individuo podría “fingir lo bueno” en el test para crear una buena impresión. Esto resulta especialmente preocupante cuando se utilizan estos informes como factor decisivo en la selección de personal. Otro problema es la precisión, ya que el candidato podría haber estado de mal humor cuando cumplimentó el cuestionario, lo que afecta a sus resultados.

Mediante las encuestas de observación, un compañero de trabajo u otro observador hace la evaluación (a veces con el conocimiento del sujeto, y otras no). Aunque los resultados de los autoinformes y las encuestas de observación están fuertemente correlacionados, la investigación sugiere que las encuestas de observación permiten predecir mejor el éxito en el trabajo.

Numerosos estudios intentaron inicialmente identificar los rasgos fundamentales que gobiernan el comportamiento (Allport y Odbert, 1936). Sin embargo, en su mayor parte dieron lugar a largas listas de rasgos a partir de los cuales resultaba difícil generalizar, y se proporcionaban escasas directrices prácticas para la toma de decisiones en las organizaciones. Dos excepciones han sido el Indicador de Tipos de Myers-Briggs y el Modelo de los Cinco Grandes. Durante los últimos veinte años estos dos enfoques se han convertido en los marcos dominantes para identificar y clasificar los rasgos de personalidad (Robbins y Judge, 2009).

3.1. Indicador Tipo Myers-Briggs (MBTI)

El MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) es el test de evaluación de la personalidad más utilizado en el mundo. Elaborado por Isabel Myers y su madre Katherine Cook Briggs, está basado en el trabajo clásico de Carl Jung y consta de cien ítems que preguntan a los individuos como se sienten o actúan normalmente en determinadas situaciones. Las respuestas permiten clasificar a los individuos como extrovertidos o introvertidos (E o I), sensibles o intuitivos (S o N), pensadores o emocionales (T o F) y juicioso o perceptivos (J o P). Estos términos se definen de la siguiente manera:

- Extrovertidos (E) frente a introvertidos (I). Los individuos extrovertidos son abiertos, sociables y asertivos. Los introvertidos son callados y tímidos.
- Sensibles (S) frente a intuitivos (N). Los individuos sensibles se centran en los detalles, son prácticos y prefieren la rutina y el orden. Los intuitivos dependen de procesos inconscientes y se fijan en la gran imagen.
- Pensadores (T) frente a emocionales (E). Los individuos pensadores utilizan la razón y la lógica para resolver los problemas. Los emocionales recurren a sus emociones y valores personales.
- Juiciosos (J) frente a perceptivos (P). Los individuos juiciosos quieren controlar y prefieren que su mundo esté ordenado y estructurado. Los perceptivos son flexibles y espontáneos.

La combinación de los cuatro pares de atributos permite crear una matriz de 16 tipos de personalidad. Por ejemplo, los INTJ generalmente tienen mentes originales y un gran impulso para llevar a cabo sus ideas y alcanzar objetivos. Son escépticos, críticos, independientes, determinados y, con frecuencia, tozudos. Los ESTP buscan los hechos, no se preocupan ni se apresuran, disfrutan de todo lo que sucede. Pueden ser un poco rudos o insensibles. Trabajan mejor con cosas reales que pueden ser montadas o desmontadas.

A pesar de su popularidad, la evidencia no es concluyente sobre si el MBTI es una medida válida de la personalidad, y la mayor parte de la evidencia sugiere de hecho que no lo es (Robbins y Judge, 2009). Una importante crítica es que clasifica al individuo en una sola categoría (introvertido o extrovertido, por ejemplo). No hay un término medio, a pesar de que los individuos puedan ser en cierta medida tanto introvertidos como extrovertidos.

3.2. Modelo de personalidad de los Cinco Grandes

Los investigadores han identificado, nombrado y examinado cientos de características de la personalidad. Ahora bien, para que estos términos sean útiles necesitan organizarse en un conjunto reducido de conceptos o descripciones. Una clasificación ampliamente aceptada combina las características de la personalidad en cinco grupos: extraversión, afabilidad, meticulosidad, neuroticismo y apertura a la experiencia (Digman, 1990). Generalmente, los investigadores los denominaron los «cinco grandes» factores de la personalidad, donde cada factor es, al mismo tiempo, un conjunto de características y un continuo (figura 1).

Dimensiones de la personalidad	Características de una persona con calificación positiva de la dimensión
Neuroticismo (inestabilidad emocional)	Esta dimensión se refiere al ajuste emocional y está relacionada con la ansiedad, hostilidad, depresión, impulsividad y vulnerabilidad. La gente con gran inestabilidad emocional son muy sensibles a sus emociones en situaciones de estrés.
Extraversión (sociabilidad)	Esta dimensión captura el nivel de confianza que tiene un individuo en sus relaciones con otras personas. Los extrovertidos tienden a ser conversadores, sociables y asertivos.
Apertura a la experiencia	Esta dimensión hace referencia al rango de intereses y la fascinación por la novedad. Las personas con alta apertura a la experiencia son creativas, imaginativas, curiosas y originales.
Afabilidad (conformidad)	Esta dimensión hace referencia a la propensión de un individuo a adaptarse a los demás. La gente afable es discreta, franca, considerada, confiada y con buen carácter.
Meticulosidad (consciencia, escrupulosidad)	Esta dimensión es una medida de la fiabilidad de una persona. La persona meticulosa es fiable, responsable, organizada, concienzudo, orientada a logros y perseverante.

Figura 1: Los cinco grandes factores de la personalidad (Digman, 1990; McCrae y Costa, 1987)

Así pues, los cinco grandes son factores bipolares, es decir, cuentan con dos polos extremos en los que muy pocas personas puntúan, encontrándose la mayoría de la población en los puntos intermedios de cada dimensión. Además, cada polo contiene a su vez una extensa gama de características (Digman, 1990).

1. Neuroticismo (frente a estabilidad emocional): también llamado inestabilidad emocional, describe el grado en que un individuo padece rasgos como la ansiedad, la impulsividad y la tendencia a experimentar emociones negativas, como ira, culpa, desprecio y resentimiento. Se trata de personas derrotistas, malhumoradas, deprimidas, tensas y quejasas, aunque no tengan problemas graves. Siempre están dispuestas a ver el lado amargo de la vida y no tanto su lado positivo. La estabilidad emocional refleja la disposición a soportar la tensión. Las personas más estables son tranquilas, sosegadas, entusiastas y seguras de sí mismas.
2. Extraversión (frente a introversión): también denominado sociabilidad, describe en qué medida las personas son sociales y abiertas en las relaciones con otras personas y con el mundo exterior. Así pues, la extraversión es el grado en que el individuo es sociable, comunicativo, asertivo y se siente cómodo en las relaciones interpersonales (extraversión en el lenguaje cotidiano significa extroversión). En el polo contrario se sitúan las personas introvertidas, tímidas, calladas, tranquilas, reservadas, solitarias, distantes y que se inclinan a permanecer en la sombra.
3. Apertura a la experiencia (frente a resistencia a nuevas experiencias): describe en qué medida las personas son curiosas, imaginativas, inquisitivas y creativas. Las personas abiertas son poco convencionales, tienden a cuestionar la autoridad y están dispuestas a aceptar nuevas ideas. En el polo opuesto se encuentran los individuos conformistas, convencionales, aburridos, carentes de imaginación, predecibles y con sentimientos de incomodidad en situaciones novedosas.
4. Afabilidad (frente antagonismo): también llamado amabilidad o cordialidad, indica la inclinación a mantener relaciones amistosas y agradables con los demás. La afabilidad es el grado en que un individuo se lleva bien con la gente, mostrándose franco, afectuoso, cooperativo, tolerante, benevolente, cortés, discreto, amigable, sociable, comprensivo y digno de confianza. En el polo opuesto se sitúan los desagradables o antipáticos, que suelen ser personas irritables, agresivas, difíciles, rudas, frías, desconfiadas y envidiosas.
5. Meticulosidad (frente a impulsividad): también llamada responsabilidad, escrupulosidad, consciencia o rectitud, describe el grado en que un individuo se centra en unos cuantos objetivos, de modo que se comporta de manera responsable, ordenada, disciplinada, concienzuda, creíble, fiable, tenaz, metódica, perseverante y orientado al logro. En el lado opuesto se encuentra la persona irresponsable, inconstante, voluble, descuidada e impulsiva.

Estos factores representan un continuo. En otras palabras, un individuo puede presentar un grado bajo, moderado o alto de cada uno de los factores. En general, se considera que es conveniente para muchos empleos un nivel moderado a alto de cada uno de ellos. Sin embargo, pese a su uso creciente, es escasa la evidencia de que las pruebas de

personalidad predigan el éxito en el trabajo. Además, la clasificación de los cinco grandes ha sido criticada por la dificultad que entraña su medida precisa. Como cada factor consta de varios rasgos específicos, el sujeto podría obtener una alta puntuación en algunos rasgos y una puntuación baja en otros. Por ejemplo, en relación con la meticulosidad, un sujeto podría obtener una puntuación alta en aspectos como la fiabilidad y baja en la orientación al logro. Otro problema es que los estudios se han realizado casi exclusivamente en Estados Unidos, por lo que sería difícil su aplicación a otras culturas.

LECTURA 1: ADICCIÓN AL TRABAJO

Hay personas que creen que el trabajo es lo más importante, que todo lo demás es secundario, incluso su propia familia. Pero se equivocan. Los expertos en psicología laboral señalan que los llamados *workaholics* son víctimas de su propia percepción de la realidad, que se retroalimenta a través de su inconsciente adicción al trabajo. Ahora mismo, el 8% de la población activa española dedica más de 12 horas al día a su profesión para huir de sus problemas personales, según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Muchos de ellos acaban sufriendo un infarto.

Disfrutar del trabajo y estar comprometido con la empresa es una cosa. Ser adicto a todo ello, otra bien distinta. En opinión de los expertos en psicología laboral, lo que marca la diferencia entre estas dos formas de vivir una profesión es la manera en la que uno se siente cuando está en la oficina, así como la razón que le mueve a dedicar más horas y energía de las que debería. Las respuestas a estos interrogantes residen en el interior de cada uno, añaden estos especialistas.

Entre los síntomas que acompañan a los llamados *workaholics* destaca, en primer lugar, que la ocupación profesional es lo que más les importa. De hecho, en los casos más extremos es lo único que aparentemente les satisface en sus vidas. La familia, los amigos y el deporte son secundarios, e incluso terciarios.

Para justificar sus constantes ausencias, “estas personas suelen estar permanentemente conectados con su quehacer laboral, de manera que no les quede tiempo para nada más”, sostiene el psicólogo Iñaki Piñuel, socio de la consultora Mobbing Research, especializada en prevención de riesgos psicosociales.

Otra característica típica de estos adictos es que “se sienten culpables cuando no están trabajando”, subraya Piñuel. “El tener que regresar a sus hogares por la noche les incomoda y ya no digamos cuando se van con la familia de vacaciones”, añade. Eso sí, al no poder pensar en otra cosa, suelen llevar consigo ordenadores portátiles, que les ayudan a paliar el mono. “Las horas dedicadas a descansar o a divertirse a menudo les parecen ridículas, una auténtica pérdida de tiempo”, señala Piñuel.

Detrás de esta adicción, “la más respetada por el sistema de mercado en la que el hombre moderno se está desarrollando”, se esconde un determinado tipo de personalidad, cuyo miedo más característico es el de “no tener ningún valor aparte de sus logros”, explica Juan Carlos Cubeiro, director de la consultora Eurotalent.

“Suelen ser personas con muy poca autoestima, que asocian el valor de una persona con su éxito profesional”, sostiene Cubeiro, que ha tratado con profesionales de este tipo. Así, “se vuelven cada vez más competitivos y preocupados por la imagen que proyectan de sí mismos”, añade. En este sentido, “el motor que les mueve a trabajar cada vez más es el temor de que sus proyectos profesionales fracasen y de no valer nada para los demás”.

Para hacer frente a esta patología, los especialistas recomiendan a los adictos que traten de encontrar un equilibrio entre su actividad profesional y su vida personal. Pero no es nada fácil. “La primera trampa con la que se encuentran los *workaholics* es superar parte del condicionamiento sociocultural recibido durante su infancia y primera juventud”, explica Ernesto Poveda, socio director de la consultora de Recursos Humanos ICESA.

Desde la década de los sesenta hasta la actualidad, “la gran mayoría de la sociedad ha sobrevalorado el papel del trabajo en la vida de las personas”, lamenta Poveda. “Con la malsana justificación de que queremos que nuestros seres queridos tengan de todo, caemos en la trampa de negarles lo más importante: nuestra propia persona, nuestra compañía y nuestro cariño”, explica Poveda, que reconoce que en un momento de su vida padeció este tipo de adicción.

Pero hay salida al final del túnel. A juicio de Cubeiro, “en el momento que estas personas dejan de creer que su valía depende de la buena consideración de los demás, de los frutos cosechados por medio de su profesión, comienzan a ser auténticos en sus actuaciones y a dejarse dirigir por las sensaciones que experimentan en su interior”. Liberados, “comprenden que hay vida más allá del trabajo”, concluye.

El vínculo entre personalidad y comportamiento se suele percibir con más claridad cuando se centra la atención en un único factor. Por ejemplo, Barrick y Mount (1991) sostienen que los rasgos de la personalidad son factores válidos de predicción del comportamiento en el trabajo, aunque las correlaciones sean pequeñas. Así, concluyen que los trabajadores con un nivel alto de meticulosidad tienen un mejor desempeño en el trabajo, los de elevada extraversión son buenos en puestos que implican interacción social y destreza para la capacitación, los de mayor estabilidad emocional son más eficaces en situaciones de tensión, los que muestran más afabilidad manejan con mayor soltura las relaciones con los clientes y el conflicto, y los más abiertos a la experiencia tienen más destrezas en la capacitación laboral y logran mejores soluciones cuando se les plantea un problema de capacitación simulado. Los cinco rasgos también tienen otras repercusiones para el trabajo y la vida en general (figura 2).

RASGO	¿POR QUÉ ES RELEVANTE?	¿A QUÉ AFECTA
<i>Neuroticismo</i>	Menos pensamiento negativo y menos emociones negativas. Menos hipervigilancia.	Mayor satisfacción laboral y en la vida. Menores niveles de estrés.
<i>Extraversión</i>	Mejores habilidades interpersonales. Mayor dominio social. Más expresividad emocional.	Mayor desempeño. Mejor liderazgo. Mayor satisfacción laboral y en la vida.
<i>Apertura a la experiencia</i>	Mayor aprendizaje. Más creatividad. Más flexible y autónomo.	Desempeño en la formación. Mejor liderazgo. Más adaptable al cambio.
<i>Afabilidad</i>	Gusta más a la gente. Más cumplidor y conformista.	Mayor desempeño. Menos conducta desviada.
<i>Meticulosidad</i>	Más esfuerzo y persistencia. Más impulso y disciplina. Mejor organización y planificación.	Mayor desempeño. Mayor liderazgo. Más longevos.

Figura 2: Modelo de cómo influyen los Cinco Grandes rasgos sobre los criterios del comportamiento organizativo (Robbins y Judge, 2009)

Estudios recientes han analizado la estabilidad de la personalidad a lo largo del tiempo. Roberts *et al.* (2006) demuestran que a medida que la gente envejece, la dominancia social (un aspecto de la extraversión), la estabilidad emocional (un aspecto del neuroticismo) y la meticulosidad se incrementan (esta tendencia es más observable entre los 20 y los 40 años). Rantanen *et al.* (2007) indican que entre los 33 y los 42 años se presenta un incremento significativo en los niveles promedio de extraversión, apertura a la experiencia, amabilidad y meticulosidad. Los niveles de neuroticismo disminuyen entre los 33 y los 42 Años. Este mismo estudio encontró que la extraversión y el neuroticismo cambian menos a lo largo del tiempo en la muestra masculina en comparación con la femenina.

3.3. Otros rasgos de la personalidad relevantes

Los Cinco Grandes no agotan la gama de rasgos que podemos utilizar para describir la personalidad de un individuo. Generalmente los gerentes tratan de obtener una perspectiva sobre la personalidad midiendo sus diferentes facetas para determinar su influencia en diversas conductas relacionadas con el trabajo. Entre las de mayor interés

para los gerentes se encuentran el locus de control, el autoritarismo, el maquiavelismo, la autoestima, la adaptabilidad, la creatividad y la proactividad.

Locus de control. El lugar de control o locus de control indica en qué medida la responsabilidad primaria a la que atribuimos el éxito o fracaso se halla en nosotros o en una fuerza externa (Rotter, 1966). Existen personas convencidas de que sus acciones influyen decisivamente en lo que les sucede, es decir, creen que controlan su destino. Por tanto, consideran que sus actos y comportamientos determinan de modo fundamental y decisivo los resultados importantes, como un adecuado rendimiento en el trabajo, la posibilidad de promocionar o conseguir una asignación de trabajo elegida. Se trata de individuos con un gran locus de control interno. Otras personas consideran que los eventos de su vida se deben a la suerte o a personas y sucesos externos. Se sienten juguetes del destino. Por consiguiente, prefieren no intervenir para tratar de modificar una situación o resolver un problema o se lo dejan a algún otro. Son personas con un locus de control externo.

LECTURA 2: LOCUS DE CONTROL

Se han realizado más de 10.000 estudios utilizando la escala de locus de control. En general, la investigación indica que los directivos de Norteamérica tienen una mayor tendencia a un locus de control interno que, por ejemplo, los directivos de Medio y Lejano Oriente. En Japón, por ejemplo, un locus de control externo se ha asociado con altos niveles de estrés y violencia entre los adolescentes, quizás porque se concede menos importancia al autocontrol. En la cultura estadounidense, el locus de control interno está asociado con los directivos de mayor éxito. Por ejemplo, los individuos con un locus de control interno tienen más probabilidad de: 1) estar atentos a aspectos del entorno que den información para el futuro; 2) participar en acciones para mejorar su entorno; 3) esforzarse más para conseguir sus objetivos; 4) estar más inclinados a desarrollar sus propias habilidades; 5) hacer más preguntas y 6) recordar más información que las personas con un locus de control externo.

En la bibliografía de administración, se informa que los individuos que tienen un locus de control interno están menos aisladas en el entorno laboral, más satisfechos con su trabajo, experimentan menos tensión y una mayor movilidad en el ámbito laboral (ascienden de puesto y cambian de empleo) que los individuos con un locus de control externo. Un estudio de liderazgo y desempeño de grupo encontró que quienes mostraban locus interno tenían más probabilidades de ser líderes, y que los grupos encabezados por este tipo de individuos eran más eficaces que aquellos encabezados por personas con locus externo. También se encontró que los sujetos con locus interno tenían un mejor desempeño en situaciones de estrés, participaban más en actividades emprendedoras, eran más activos al administrar sus propias carreras y tenían mayores niveles de participación laboral que los individuos con locus externo. También se han encontrado diferencias con relación a cómo unos y otros utilizan el poder y la autoridad. Los líderes con locus externo tienden a utilizar el poder coercitivo y las amenazas, mientras que los líderes con locus interno confían más en la persuasión y en la experiencia como fuente de poder. Además, los sujetos con locus interno demuestran y están más satisfechos con un estilo participativo de las habilidades directivas que quienes tienen locus externo.

Un estudio de locus de control entre altos ejecutivos encontró que las empresas encabezadas por directivos con locus interno participaban más en innovaciones y en proyectos más riesgosos, tenían un mayor liderazgo en los mercados, horizontes de planificación más prolongados, mayor análisis del entorno y una tecnología de mayor desarrollo que las empresas encabezadas por directivos con locus externo. Para resumir los resultados de este gran conjunto de investigación sobre locus de control, la conclusión es consistente: en la cultura estadounidense, las personas están en desventaja si tienen un locus de control externo.

Por otro lado, las investigaciones también indican que un locus de control interno no es la panacea para todos los problemas de administración. Un locus de control interno no siempre es un atributo positivo. Por ejemplo, se ha encontrado que los individuos con un locus de control externo se muestran más inclinados a iniciar una estructura como líderes (ayudan a determinar las funciones). Las personas con locus interno tienen menos probabilidad de cumplir con las instrucciones del líder y procesan la retroalimentación acerca de los éxitos y fracasos con menor exactitud que quienes tienen locus externo. Los individuos con locus interno también tienen más dificultad para tomar decisiones con consecuencias serias para alguien más.

Es importante señalar que el locus de control puede variar con el tiempo, particularmente como una función del puesto de trabajo, y que el locus de control externo no inhibe a los individuos para alcanzar posiciones de poder e influencia en los niveles más altos de las organizaciones. Por lo tanto, sin importar el resultado en cuanto a locus de control, usted puede ser un directivo de éxito en el entorno correcto, o bien, puede modificar su locus de control.

Fuente: Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2011): *Development Management Skills (8th Edition)*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Por lo general, el locus de control, que forma parte del factor meticulosidad, provoca diferencias reales de conducta en una amplia gama de situaciones. Es más fácil motivar a aquellos con un locus de control interno, porque piensan que los premios son resultado de su conducta, manejan mejor la información compleja y la solución de problemas difíciles, están más orientados al logro, aunque son más independientes y difíciles de dirigir. Por el contrario, no resulta fácil motivar a aquellos con un locus de control externo, ya que participan menos en su trabajo y tienden a culpar a otros cuando reciben una evaluación negativa de su desempeño. Sin embargo, al ser más obedientes y sumisos, resulta más fácil dirigirlos (Spector, 1982). Por otra parte, los empleados con un alto locus de control externo están menos satisfechos con sus trabajos, más molestos por el contexto del mismo y menos involucrados en su puesto que los que tienen un elevado locus de control interno (Organ y Greene, 1974). A su vez, las personas con un elevado locus de control interno tienen grandes aspiraciones, más persistencia en el trabajo, una mejor respuesta a los retos y consideran que controlan su éxito (Burger, 1985).

En un estudio realizado a 900 empleados en un centro de servicio público se verificó que los trabajadores con locus de control interno están más contentos con sus trabajos, tenían más probabilidad de ocupar puestos gerenciales y estaban más satisfechos con un estilo de administración participativo que los empleados con locus de control externo (Mitchell *et al.*, 1975). Un estudio con 90 empresarios descubrió que los que tenían locus de control interno en relación con los externos percibían menos estrés, realizaban una gestión centrada en las tareas y tenían un mejor desempeño (Anderson, 1977).

Autoritarismo. Las personas autoritarias creen que es legítimo y apropiado que existan diferencias de estatus y poder entre los individuos. Está en la naturaleza de las cosas que algunos ocupen posiciones de mayor poder que otros. Las personas muy autoritarias tienden a centrarse en el poder, son duros en el comportamiento, obedecen la autoridad del superior, juzgan críticamente a los demás y se oponen al uso de sentimientos subjetivos. El grado de autoritarismo de los gerentes influirá en cómo detentan y comparten el poder, mientras que el de los empleados afectará a su reacción frente a ellos. Si el gerente y los empleados muestran diferente grado de autoritarismo, la gestión será difícil.

Una personalidad muy autoritaria se relaciona negativamente con el desempeño en un puesto que exija sensibilidad por los sentimientos de los demás, tacto y capacidad de adaptarse a situaciones complejas y dinámicas (Gough, 1976), mientras que, en un puesto muy estructurado, donde el éxito depende de una estrecha conformidad con las normas y reglamentos, el empleado con un elevado grado de autoritarismo normalmente se desempeña bastante bien.

LECTURA 3: JEFES AUTORITARIOS

La ejecutiva J. S., de 32 años, acaba de recibir una bronca monumental, de esas que hacen estremecer el corazón de cualquier persona. Lamentablemente, no es la primera ni será la última. Su jefe, director del departamento de marketing, de 55 años, es de los que no pasa ni una. En esta ocasión no le ha perdonado que olvidara incluir cierta información en una guía de publicidad recientemente publicada. “Se trata de un servicio que ofrece desde hace poco nuestra empresa y que ha sido diseñado y desarrollado por él”, apunta J. S.

Como coordinadora de este proyecto, J. S. reconoce que era la responsable de que todo saliera ‘perfectamente’, tal como le habían exigido. Al constatar dicho olvido, el jefe de J. S. ha convocado una reunión con los nueve miembros del departamento que él mismo lidera. “Desde el principio se ha mostrado agresivo y hostil conmigo”, explica esta profesional.

“Enseguida le he pedido disculpas, asumiendo toda la responsabilidad”, continúa J. S. “Pero en vez de empatizar conmigo me ha gritado que estaba harto de que se cometieran tantas imperfecciones y que no podía ser que fuera tan incompetente”. J. S. no comprende cómo su jefe puede ser “tan insensible e irrespetuoso” para despreciarla como la ha hecho: “Soy una persona, un ser humano, y sólo por eso no debería recibir un trato como el que he recibido”.

Una vez pasado el chaparrón, J. S. está pensando en dejar su trabajo y marcharse a otra empresa del sector, puesto que está perdiendo la ilusión y la motivación iniciales. “Lo más penoso de este incidente”, concluye, “es que mi jefe no ha valorado en ningún momento el 99% del trabajo restante que hemos estado realizando mis compañeros y yo durante las últimas tres semanas; sólo ha reparado en el único error que he cometido”.

Estos desagradables incidentes laborales suelen ocurrir cuando el jefe en cuestión “centra su foco de atención en el corto plazo, orientando su conducta más hacia el cumplimiento de las tareas profesionales que en la relación duradera con las personas con las que trabaja”, señala la *coach* Maite Barón, directora de Building Visionary Organisations.

“Se trata de una postura poco inteligente”, opina Barón, “puesto que una vez el error se ha producido, la bronca sólo sirve para agravar la situación, no para enmendarla”. Además, “el autoritarismo contribuye a resquebrajar el ambiente laboral, creando una cultura empresarial basada en el miedo a ser castigado, lo que incrementa la inseguridad y la desmotivación de los trabajadores”.

Como consecuencia directa de este “liderazgo nocivo” se produce la pérdida de los profesionales con mayor talento, apunta Barón. De hecho, según una encuesta realizada en 2006 por una consultora de recursos humanos, seis de cada diez profesionales que deciden abandonar su empresa lo hacen por dasavenencias con el jefe.

Fuente: Vilaseca, B. (2007): “Echar una bronca es contraproducente”, *El País*, 17 de junio, pp. 34.

Las personas autoritarias suelen ser conservadoras en cuanto sus actitudes sociales y políticas, condescendientes con la autoridad y susceptibles a sentirse ofendidas ante quienes se apartan del orden moral convencional. Como superiores suelen ser desconsiderados. Para ellos es más útil el recurso al palo que a la zanahoria. A las personas con este tipo de personalidad les agradan las organizaciones tradicionales y burocráticas, donde la posición y el poder determinan las relaciones interpersonales. Muchas veces se oponen abiertamente al cambio si han permanecido en la organización durante cierto tiempo (Furnham, 1997).

Maquiavelismo. Se caracteriza por perseguir el poder y por la manipulación de los demás con el fin de obtener una ganancia personal. Por tanto, justifica la política de poder, libre de normas éticas. El término tiene su origen en Nicolás Maquiavelo, autor del siglo XVI, que escribió *El Príncipe*, libro destinado a los nobles de su época para informarles sobre cómo conquistar el poder y utilizarlo. Las personas con un alto grado de maquiavelismo tienden a ser pragmáticas, mienten con tal de alcanzar sus objetivos, suelen ganar en una situación ganar-perder, persuaden más que son persuadidos, mantienen una estabilidad emocional elevada y creen que los fines pueden justificar los medios (Vleeming, 1979). La frase «si funciona, úsalo» es consistente con una perspectiva elevada de maquiavelismo.

En general, en las situaciones poco estructuradas, los gerentes con alto nivel de maquiavelismo asumen el control, mientras que los poco maquiavélicos aceptan las instrucciones. Estos últimos tienen éxito en situaciones muy estructuradas, mientras que aquellos actúan con desinterés y frialdad. Los de gran maquiavelismo obtienen excelente rendimiento en puestos que requieran habilidades para negociar o cuando el éxito incluye atractivos premios (Gibson *et al.*, 2006).

Autoestima. La autoestima es el resultado de la evaluación continua que un individuo hace de su persona y mide el grado en que los individuos se sienten bien con ellos mismos y con sus capacidades. Se trata de una actitud hacia uno mismo, que puede ser positiva o negativa. Las personas con mucha autoestima creen que son competentes, con méritos y capaces de manejar la mayoría de las situaciones. En el marco de los Cinco Grandes forma parte del factor neuroticismo.

La teoría de la consistencia de Korman (1970) asume una correlación positiva entre la autoestima y el desempeño. La autoestima se relaciona directamente con las expectativas de éxito. Personas con alta autoestima creen que cuentan con más capacidad de la necesaria para tener éxito en el trabajo. Por ello, correrán más riesgos en la selección de puestos y es más probable que elijan los menos convencionales. Los gerentes con elevada autoestima formulan objetivos elevados para ellos mismos, impulsan proyectos difíciles y tienen la confianza necesaria para diseñar e implantar decisiones importantes. Por otra parte, los individuos con baja autoestima son más susceptibles a las influencias externas que los de autoestima elevada, dependen de recibir opiniones positivas de los demás y son más propensos a conformarse con las creencias y comportamientos de aquellos a quienes respetan, por lo que tenderán a preocuparse por complacer a los demás y, en consecuencia, es menos probable que adopten posiciones impopulares. Los trabajadores con baja autoestima establecen para sí mismos objetivos inferiores a los de alta autoestima.

Las personas con alta autoestima digieren mejor el fracaso y suelen ser egoístas cuando se enfrentan a situaciones de presión, lo que puede inducir un comportamiento agresivo, e incluso violento, en caso de sentirse amenazadas. Los individuos de autoestima elevada están más satisfechos con sus puestos que los de baja autoestima, mientras que estos últimos son más susceptibles a las condiciones adversas al trabajo (por ejemplo, estrés, conflictos o supervisión deficiente). En resumen, la autoestima se vincula en forma positiva con el logro y la disposición a esforzarse en el cumplimiento de tareas.

Adaptabilidad. Se refiere a la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos. Por lo general, se considera que forma parte del factor extraversión.

Los individuos con elevada adaptabilidad son muy sensibles a las señales externas y pueden comportarse de diferentes maneras dependiendo de las situaciones a las que tienen que enfrentarse. Son igualmente capaces de mostrar marcadas contradicciones entre su comportamiento público y su comportamiento privado. Los de baja adaptabilidad no pueden desviar su comportamiento. Tienden a desplegar sus disposiciones y actitudes verdaderas en cada situación y mantienen una alta consistencia de comportamiento en relación con quiénes son y qué hacen. Las personas con elevada adaptabilidad tienden a prestar más atención al comportamiento de los demás y son más capaces de mantener relaciones amistosas con los otros que los de adaptabilidad baja.

(Jenkins, 1993). Puede que los individuos de elevada adaptabilidad tengan más éxito en posiciones gerenciales donde los ocupantes deben desempeñar papeles múltiples, incluso contradictorios.

Creatividad. La creatividad es la generación de ideas nuevas que puedan convertirse en oportunidades; el primer paso en el proceso de innovación. Una persona creativa es aquella que demuestra determinados comportamientos y/o rasgos de la personalidad habitualmente vinculados a logros creativos. Las investigaciones a nivel individuo se centran en el estudio de los rasgos generalmente atribuidos a las personas creativas, entre otros: originalidad, tolerancia hacia la incertidumbre, confianza en uno mismo, informalidad, individualismo, motivación intrínseca, egoísmo, inconformismo, inteligencia y determinación al éxito. Esto no quiere decir que todas las personas creativas posean cada uno de estos rasgos, pero sí algunos de ellos (Barron y Harrington, 1981). También existen determinados rasgos cuya presencia inhibe la creatividad, tales como: cautela, responsabilidad, convencionalismo y sumisión (Gouhg, 1979).

En la actualidad, se tiende a ver la creatividad como una posibilidad abierta a cada uno, como una expresión de la personalidad que se puede desarrollar, lo que indica que la creatividad puede ser enseñada, es decir, los individuos pueden aprender a ser creativos.

La formación profunda en un campo y la motivación intrínseca distinguen a los individuos creativos. Una persona creativa debe contar, en primer lugar, con un gran bagaje de conocimientos en su especialidad. Además, debe ser capaz de combinar ideas y disponer del sentido crítico suficiente para decir: “esto es bueno, voy a llevarlo adelante” (Csikszentmihalyi, 1996). Asimismo, las personas alcanzarán su máximo grado de creatividad cuando se sientan motivadas intrínsecamente, es decir, están motivadas fundamentalmente por el interés, la satisfacción y el reto del trabajo en sí, y no por una motivación extrínseca, de la que el dinero es la máxima expresión (Amabile, 1998). Para ello, se requieren organizaciones flexibles que favorezcan la experimentación y el aprendizaje, así como trabajos atractivos.

Proactividad. Describe a los individuos que identifican oportunidades, muestran iniciativa, implementan acciones y perseveran hasta lograr la instauración de un cambio significativo. Los proactivos son más propensos a mostrarse como líderes y actuar como agentes de cambio en las organizaciones; también tienen proclividad a desafiar el *statu quo*; cuentan con habilidades emprendedoras y suelen lograr el éxito profesional.

3.4. Modelo de ajuste de la personalidad a los puestos

Es importante recordar que existe un sin número de factores que pueden afectar su cargo, su satisfacción y su desempeño laboral. El esfuerzo por encontrar la correspondencia entre los requisitos laborales y las características de la personalidad se describen mejor en la teoría de John Holland del «ajuste personalidad-puesto de trabajo». Holland (1985) presenta seis tipos de personalidad, y propone que la satisfacción laboral y la propensión a abandonar un puesto determinado dependen del grado en que las personas consigan ajustar con éxito su personalidad al puesto de trabajo. Cada tipo de personalidad tiene varias profesiones congruentes. La figura 3 describe las principales características de los seis tipos de personalidad y ofrece ejemplos de ocupaciones congruentes.

Tipo	Características de personalidad	Ocupaciones congruentes
<i>Realista</i> : Prefiere actividades físicas que requieren habilidad, fuerza y coordinación	Asocial, conformista, franco, genuino, cabeza dura, materialista, natural, normal, persistente, práctico, autodestructivo, inflexible, ahorrativo, poco perspicaz, no comprometido.	Mecánico, operador de maquinaria pesada, trabajador en una cadena de montaje, agricultor.
<i>Investigador</i> : Prefiere actividades que requieren pensar, organizar y comprender.	Analítico, cauto, crítico, complejo, curioso, independiente, intelectual, introspectivo, pesimista, preciso, racional, reservado, aislado, impopular.	Biólogo, economista, matemático, periodista.
<i>Artístico</i> : Prefiere las actividades ambiguas y poco sistemáticas que permiten la expresión creativa	Complicado, desordenado, emocional, expresivo, idealista, imaginativo, poco práctico, impulsivo, independiente, introspectivo, intuitivo, inconforme, original, sensible, abierto.	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores
<i>Social</i> : Prefiere actividades que requieren ayudar y desarrollar a otros	Ascendente, cooperativo, paciente, amistoso, generoso, colaborador, idealista, empático, amable, persuasivo, responsable, sociable, con tacto, comprensivo, cálido.	Asistente social, profesor, asesor, psicoterapeuta
<i>Emprendedor</i> : prefiere actividades que ofrecen oportunidades para influir en otros y tener poder	Adquisitivo, aventurero, aceptable, ambicioso, dominante, enérgico, exhibicionista, extrovertido, coqueto, optimista, confiado en sí mismo, sociable, hablador.	Abogado, agente inmobiliario, especialista en relaciones públicas gerente de pequeñas empresas
<i>Convencional</i> : Prefiere las normas, el orden y las actividades sin ambigüedades	Cuidadoso, conformista, consciente, defensivo, eficiente, inflexible, inhibido, metódico, obediente, ordenado, persistente, práctico, prudente, ahorrativo, con poca imaginación.	Contable, directivo de grandes empresas, cajero en un banco, archivador

Figura 3: Tipología de personalidad de Holland y ocupaciones congruentes (Hogan y Blake, 1996; Robbins y Judge, 2009)

Holland desarrolló un cuestionario denominado «Inventario de Preferencias Vocacionales» (*Vocational Preference Inventory*), que incluye 160 ocupaciones. Los entrevistados indican cuáles de estas ocupaciones les gustan o disgustan, y sus respuestas se utilizan para construir los perfiles de personalidad. La investigación respalda fuertemente el diagrama Hexagonal que muestra la figura 4. Las siglas RIASEC vienen de la primera letra de cada uno de los tipos de personalidad. Una característica adicional del modelo es que los tipos están colocados en un hexágono; cada tipo ocupa una posición particular. Como puede observarse en la figura, algunos tipos son adyacentes y otros son directamente opuestos. Así, el tipo de interés emprendedor es opuesto al de investigación. Prácticamente, esto significa que si se expresan intereses que pudieran ser emprendedores, sería poco probable que se pudieran expresar intereses de investigación. Y cuando se observan las definiciones de la figura 3, eso tiene sentido. Los intereses de investigación incluyen conductas de reserva, cautelosas y de retraimiento. Los intereses de tipo emprendedor, por otro lado, representan conductas excitantes, aventureras y parlanchinas. Los tipos más cercanos en el hexágono son más compatibles. Así, no sería sorprendente ver a alguien que exprese intereses sociales y de tipo emprendedor. El tipo social incluye intereses de amistad y de

sociabilidad, mientras el tipo emprendedor incluye intereses sociales, de extroversión y de aceptación.

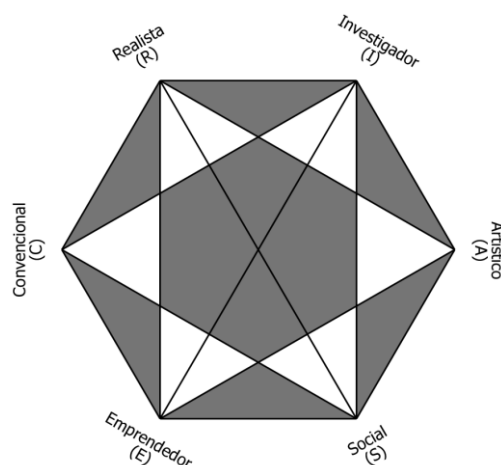


Figura 4: Dimensiones de la personalidad implícitas en la representación hexagonal de la tipología vocacional de Holland (Hogan y Blake, 1996)

La teoría afirma que la satisfacción es máxima y la rotación de empleados mínima, cuando hay concordancia entre la personalidad y la profesión. Las personas sociales deberían desempeñar puestos de trabajo sociales, los convencionales puestos de trabajo convencionales, etc. Una persona realista en un puesto de trabajo realista se encuentra en una situación más congruente que en un puesto de trabajo investigador. Una persona realista en un puesto de trabajo social se encuentra en la situación más incongruente de todas las posibles. Los puntos clave de este modelo son (Landy y Conte, 2004): 1) parecen existir diferencias intrínsecas de personalidad entre los individuos, 2) hay distintos tipos de puestos de trabajo, y 3) las personas en puestos de trabajo congruentes con su personalidad deberían estar más satisfechas y ser menos proclives a abandonar el cargo que aquellas en puestos de trabajo incongruentes.

3.5. Ajuste persona-organización

El ajuste persona-organización afirma que las personas se sienten atraídas hacia y son seleccionadas por organizaciones que se ajustan a su personalidad, y abandonan aquellas organizaciones que no son compatibles con su personalidad (Robbins y Judge, 2009). Si una organización opera en un entorno dinámico y cambiante y requiere empleados capaces de cambiar rápidamente de tarea y cooperar fácilmente en distintos equipos, es más importante que la personalidad de los empleados se ajuste a la cultura general de la organización que a las características específicas de un determinado puesto de trabajo.

Por ejemplo, utilizando la terminología de los Cinco Grandes, podríamos esperar que la gente con puntuación alta en extraversión se ajuste bien a las culturas más agresivas y orientadas al equipo; que la gente con puntuación alta en afabilidad se ajuste mejor a un clima de apoyo que a uno agresivo; y que la gente con una puntuación alta en apertura a la experiencia se ajuste mejor a aquellas organizaciones que enfatizan la innovación sobre la normalización (Judge y Cable, 1997). La aplicación de estas directrices a las decisiones de contratación debería dar lugar a la selección de nuevos empleados que se ajustan mejor a la cultura de la organización lo que, a su vez, debería incrementar la

satisfacción de los empleados y reducir sus niveles de rotación. La investigación sobre el ajuste persona-organización ha analizado también el ajuste de los valores personales a la cultura de la organización. El ajuste entre los valores de los empleados y la cultura de su organización predice la satisfacción laboral, el compromiso con la organización, y la rotación (Robbins y Judge, 2009).

4. PERCEPCIÓN

La mayoría de nosotros tiende a interpretar lo que sucede a nuestro alrededor según lo percibimos, no como realmente es. La percepción es el proceso por el que una persona selecciona, organiza e interpreta la información sensorial que recibe (lo que ve, oye, toca, huele y prueba) para conferir un sentido y un orden al mundo que le rodea (Schiffman, 1990). La percepción es un proceso cognitivo por medio del cual una persona procesa los estímulos de su entorno para dotarle de significado y responder de manera adecuada (figura 5). Las decisiones y acciones que emprenden los gerentes se basan en sus percepciones. Cuando estas son relativamente atinadas (cuando se acercan a la naturaleza verdadera de lo que se percibe), se toman las decisiones apropiadas y se emprenden las acciones convenientes. Con percepciones imprecisas, los gerentes toman malas decisiones y actúan de forma equivocada, lo cual disminuye el desempeño de la organización.

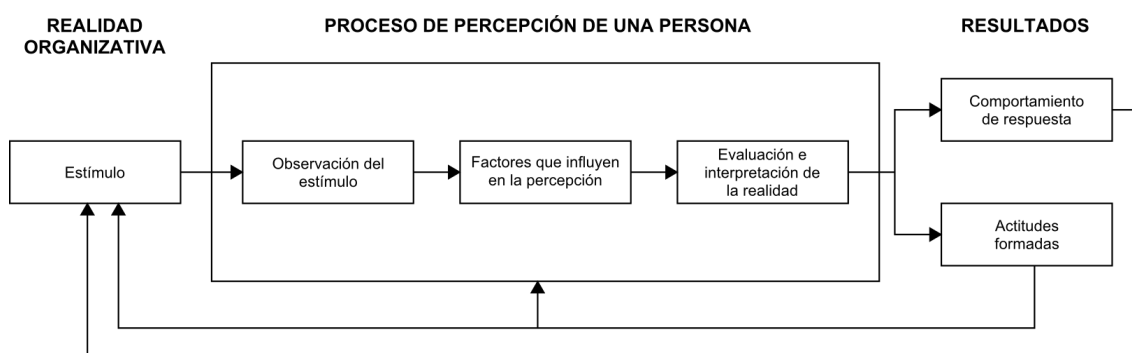


Figura 5: El proceso de percepción

En circunstancias ideales la gente percibe la información tal como se pretende comunicar o como existe en la realidad. Sin embargo, es posible que tanto las características del estímulo como los procesos perceptivos pueden llevar a distorsiones en la percepción. El clásico estudio de investigación de Rensis Likert (1961) mostraba claramente que los gerentes tienen distintas percepciones respecto al reconocimiento dado por un trabajo bien hecho. En la mayoría de los casos, los trabajadores informaron que sus supervisores les daban muy poco reconocimiento y que las recompensas eran poco frecuentes; por el contrario, los supervisores consideraron que otorgaban una amplia variedad de recompensas por un buen desempeño. Además como cada persona le otorga un significado distinto al estímulo, cada uno ve la misma cosa de forma diferente. Cuando un individuo observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, sus características personales influyen de forma determinante su apreciación. Entre esas características están las actitudes, la personalidad, las motivaciones, los intereses, las experiencias y las expectativas.

4.1. Características del estímulo

Las personas se ven bombardeadas por una enorme cantidad de estímulos físicos y sociales en su entorno. Por tanto, no tienen suficiente capacidad mental para asimilar por completo toda esa información, de modo que la percepción se vuelve selectiva, asimila sólo algunos estímulos. La selección perceptual es el proceso mediante el cual las personas eliminan la mayor parte de los estímulos para atender sólo los que consideran relevantes. Es aquí donde adquiere importancia la atención, o sea, el proceso de adquirir conciencia de algo o alguien. Las personas suelen prestar atención a estímulos sobresalientes: lo que resalta en su contexto. También tienden a prestar más atención a la información negativa que a la positiva, lo cual lleva a un sesgo de negatividad (Ybarra y Stephan, 1996).

Así pues, los individuos toman fragmentos y piezas de las enormes cantidades de estímulos que bombardean sus sentidos. Estos fragmentos no se eligen al azar, sino selectivamente, dependiendo de los intereses, los antecedentes, la personalidad, la motivación, la experiencia y las actitudes del perceptor. También influyen factores externos, como tamaño, intensidad, novedad, movimiento y repetición de lo percibido. La selección perceptual nos permite hacer una lectura rápida de los estímulos que el mundo nos ofrece, pero no sin correr el riesgo de formarnos una imagen inexacta (figura 6).

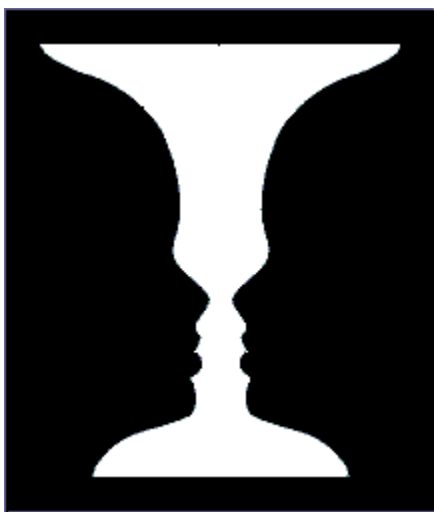


Figura 6: Copa del psicólogo Edgar Rubin y figura ambigua del dibujante W. E. Hill

Existen dos características de los estímulos que influyen en su selección: la relevancia y la llamatividad. La relevancia se refiere a la importancia o interés personal que algo despierta. Está relacionada con nuestras necesidades, la novedad de las palabras o de las imágenes, la familiaridad con los lugares y las cosas, la cercanía o la proximidad o la frecuencia con la que se repite. No resulta relevante un estímulo que no es útil o no resulta personalmente interesante. La novedad es uno de los criterios que utilizamos para seleccionar los estímulos que percibimos. Por otra parte, nos agrada aquello que nos resulta cercano o que se parece a nosotros, ya que es más fácil de reconocer. La familiaridad nos ayuda a considerar características particulares de nuestro entorno y a encontrar fuentes de información con las que estemos cómodos. Lo más próximo

siempre se percibe mejor que lo lejano. La repetición es clave para que se produzca el proceso de la percepción. La llamatividad comprende todas aquellas sensaciones que parecen sobresalir de su entorno. Los colores brillantes, las imágenes molestas, los sonidos de risa o de hondo pesar atraen comúnmente nuestra atención por su intensidad. En ocasiones, esta característica hace que la gente se sienta incómoda y bloquee los estímulos. Aunque mayor no es siempre mejor, sí observamos aquello que tiene un tamaño muy considerable. Los extremos de tamaño son poderosas señales para la percepción. Se percibe cosas distintas si se concentra en un solo aspecto de la pintura, impresión o mensaje y no en la totalidad de la imagen o del significado. El movimiento atrapa la vista con lo cual se vuelve un agente llamativo (Dobkin y Pace, 2006).

4.2. Procesos perceptivos

Las percepciones de una persona están influidas por sus experiencias pasadas y los conocimientos adquiridos sobre personas, sucesos y situaciones, información que se organiza conforme a esquemas mentales preexistentes. Se interpreta y evalúa a las personas, acontecimientos y objetos mediante comparación de sus características con la información contenida en los esquemas. Un esquema es la imagen mental o resumen de un acontecimiento o de un estímulo en particular (Fiske y Taylor, 1991), es decir, se trata de una estructura abstracta de conocimientos guardados en la memoria, elaborados a base de experiencias, que posibilitan o facilitan el conocimiento y la ordenación de todas las manifestaciones del mundo exterior. Cuando un individuo se forma un esquema de una persona o acontecimiento, cualquier persona que conozca o situación que se relacione activará el esquema y procesará los datos en forma congruente con la información guardada en el mismo. Así, percibimos a los demás a través de las expectativas o nociones preconcebidas que se contienen en nuestros esquemas, expectativas que también proceden de experiencias y conocimientos. Por ejemplo, si tenemos un esquema de automóvil deportivo como un vehículo pequeño, de dos puertas y de color rojo, tenderemos a clasificar todos los vehículos pequeños, rojos y de dos puertas como automóviles deportivos, ya que poseen características compatibles con el esquema de automóvil deportivo.

LECTURA 4: DIFERENTES PERCEPCIONES DE UN SUCESO

Los científicos ven los hechos de forma diferente acorde con sus creencias y conocimientos. Un buen ejemplo nos lo proporciona el descubrimiento de Urano por Sir William Herschel. Al menos en diecisiete ocasiones diferentes, entre 1690 y 1781, una serie de astrónomos, incluyendo a varios de los observadores más eminentes de Europa, vieron una estrella en posiciones que suponemos actualmente que debía ocupar entonces Urano. Uno de los mejores observadores de dicho grupo vio realmente la estrella durante cuatro noches sucesivas, en 1769, sin notar el movimiento que podía haber sugerido otra identificación. Herschel, cuando observó por primera vez el mismo objeto, doce años más tarde, lo hizo con un telescopio perfeccionado, de su propia fabricación. Como resultado de ello, pudo notar un tamaño aparente del disco que era cuando menos muy poco usual para las estrellas. Halló en ello algo raro y, por consiguiente, aplazó la identificación hasta llevar a cabo un examen más detenido. Ese examen mostró el movimiento de Urano entre las estrellas y, como consecuencia, Herschel anunció que había visto un nuevo cometa. Sólo al cabo de varios meses, después de varias tentativas infructuosas para ajustar el movimiento observado a una órbita de cometa, Lexell sugirió que la órbita era probablemente planetaria. Cuando se aceptó esa sugerencia hubo varias estrellas menos y un planeta más en el mundo de los astrónomos profesionales. Un cuerpo celeste que había sido observado varias veces, durante casi un siglo, se percibe de modo diferente a partir de 1781.

Fuente: Kuhn, T. S. (1962): *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago.

Se presta atención a la información que corresponde a los esquemas y se ignora o desestima la que los contradice. Por tanto, los esquemas se refuerzan con el tiempo porque se ven confirmados con nuevas percepciones. Esto provoca también que los esquemas sean resistentes al cambio. Lo anterior no significa que no se modifiquen. Si así fuera, nunca se produciría una adaptación a los cambios ni se aprendería de los propios errores. Esto quiere decir más bien que los esquemas se alteran con lentitud y que se requiere mucha información contradictoria para modificarlos.

Cuando los esquemas son representaciones aceptablemente fieles del verdadero carácter de una persona o de una situación son funcionales, porque ayudan a imponerle un sentido al mundo. Nos rodea tanta información que no es posible darle un significado sin acudir a esquemas.

El proceso de percepción puede generar errores, por lo que resulta necesario conocer la fuente de los mismos. Algunos factores que influyen en la percepción pudiendo ocasionar errores son los siguientes:

- a) *Estereotipos*. Los estereotipos son la creencia de que todos los miembros de un grupo específico comparten atributos, características y/o comportamientos similares. Los estereotipos son generalizaciones acerca de las personas que se basan en su afiliación de grupo y no en sus características individuales, y puede desarrollarse a partir de información muy limitada acerca de los grupos de pertenencia. Aunque de connotación negativa, no siempre son negativos. Suponga que usted cree que los trabajadores asiáticos son meticulosos (lo que no es un estereotipo falso). Cuando se encuentra a un asiático en el trabajo, podría tender a buscar evidencias de su meticulosidad. Los prejuicios son juicios acerca de otras personas que refuerzan creencias sobre superioridad o inferioridad. Cuando los estereotipos contienen actitudes y expectativas negativas, suelen conducir a un comportamiento o un prejuicio negativo. Tal vez el más nocivo sea el racismo, en parte porque resulta muy fácil categorizar a otros en función de la etnia.
- b) *Defensa perceptual*. La defensa perceptual es la tendencia del perceptor a protegerse contra ideas, objetos o personas que parecen representar un peligro. Es decir, la persona interpreta los sucesos de tal manera que sus acciones parezcan las más favorables. Un dicho popular dice que «sólo vemos lo que nos interesa». Percibimos lo que es agradable y satisfactorio, pero es habitual no fijarse en lo que resulta perturbador o desagradable.
- c) *Efecto halo*. El efecto halo consiste en formarnos una impresión general acerca de una persona basándonos en una característica única que usamos como referencia para enjuiciar todas sus cualidades (Cooper, 1981). En otras palabras, el halo ciega a quien percibe y evita que vea los atributos que también deben evaluarse para obtener una impresión completa y precisa de la otra persona. El efecto halo aumenta la significación de las primeras impresiones, a veces hasta el punto de que la información siguiente es en su mayor parte despreciada (Kahneman, 2011). El efecto halo contribuye a que nuestras narraciones explicativas sean simples y coherentes exagerando la consistencia de las evaluaciones: la buena gente solo hace cosas buenas y la mala solo cosas malas.
- d) *Proyección (semejanza asumida)*. La proyección es la tendencia del perceptor a ver sus propias características en los demás, es decir, proyecta en ellos sus

necesidades, sus sentimientos y actitudes. Un gerente orientado al logro tal vez suponga que también sus subordinados lo están. La autoconciencia y la empatía son los medios más eficaces para evitar los errores debidos a la proyección. La investigación indica que 1) conocerse a sí mismo facilita ver a los demás con precisión, 2) las características de uno mismo afectan aquellas que se identifican en las demás y 3) las personas que se aceptan a sí mismas tienen mayor probabilidad de ver los aspectos favorables de otras personas (Gibson *et al.*, 2009)

- e) *Efecto de las expectativas (percepción selectiva)*. Este efecto representa el grado en el cual las expectativas previas prejuzgan o sesgan las percepciones de acontecimientos, objetos y personas. En ocasiones las personas sólo perciben lo que anticipaban, por lo que este efecto perpetúa los estereotipos y el efecto halo.
- f) *Efecto de contraste*. Entre los cómicos hay un viejo adagio que afirma «nunca actúes después de niños o animales». ¿Por qué? Al público le encantan los niños y los animales tanto que uno nunca quedará bien en comparación con ellos. Este dicho refleja cómo opera el efecto contraste en la distorsión de las percepciones. No evaluamos a un individuo de forma aislada. Nuestra reacción ante determinada persona está influida por otras personas que hemos visto recientemente.

5. ATRIBUCIÓN

El hecho de observar los comportamientos y luego asignarle las causas se conoce como hacer una atribución. La atribución se refiere simplemente a la forma como las personas explican la causa de su comportamiento o el de otra persona. Este enfoque nace del trabajo de Heider (1958) y ha sido perfeccionado y ampliado por Kelley (1972). Las atribuciones figuran entre los juicios que hacemos durante el proceso perceptual. De hecho, cuando se atribuyen significados a las propias acciones y a las de los demás, se las dota de sentido (Aronson, 1984). Las atribuciones ayudan a decidir la manera de manejar un problema. Por ejemplo, los gerentes que atribuyen un desempeño deficiente directamente a sus subordinados tienden a implantar mayor cantidad de castigos que los que lo atribuyen al contexto donde se realiza la tarea.

La gente «atribuye» el comportamiento a determinados factores, casi siempre a rasgos constantes de la personalidad (causas internas) o a aspectos de la situación social (causas externas). Así pues, básicamente, la teoría de la atribución sugiere que, cuando observamos el comportamiento de un individuo, intentamos determinar si fue provocado por causas internas o externas. Los comportamientos por causas internas (o disposicionales) están bajo el control personal del individuo, que muestra su disposición a comportarse de esa manera, mientras que si las causas son externas (o situacionales) se considera que la situación obliga al individuo a llevar a cabo determinado comportamiento. La teoría descansa sobre tres premisas. En primer lugar, se supone que tratamos de determinar las causas de nuestra conducta y de la ajena. La segunda premisa es que las causas no se asignan a la conducta en forma aleatoria; esto es, que hay reglas que explican cómo llegamos a las conclusiones concernientes a la causa de las conductas. La tercera premisa es que las causas atribuidas a algunas conductas influirán en las subsecuentes conductas emocionales y no emocionales. En resumen, la teoría de la atribución postula que nos sentimos motivados para interpretar el entorno donde estamos inmersos.

Para intentar decidir si un comportamiento se debe atribuir a la persona (causas internas) o a la situación (causas externas), Kelley (1972) propuso utilizar tres criterios: distintividad, consenso y consistencia (figura 7).

El término distintivo se refiere a si un individuo actúa de la misma manera en diferentes situaciones (conducta poco distintiva) o si su comportamiento es particular de una situación específica. Por ejemplo, si un empleado llega tarde, pero sabemos que tiene problemas con sus compañeros, que se escaquea en el trabajo y que sale antes de hora, diremos que esa conducta (llegar tarde) es poco distintiva en relación a cualquiera de esas otras actuaciones. Lo que se desea conocer es si un determinado comportamiento es desacomunado o no. Si es desacomunado, es decir, la conducta es muy distintiva (por ejemplo, el trabajador es un buen ciudadano organizativo, pero hoy llegó tarde al trabajo), el observador probablemente haga una atribución externa. Si la acción no es única (por ejemplo, el trabajador es un mal ciudadano organizativo y hoy llegó tarde al trabajo), tal vez será juzgada como interna.

Conducta Observada			
¿Se comporta la persona de este modo en otras situaciones?	No	Muy distintiva	Atribución externa
	Si	Poco distintiva	Atribución interna
¿Se comportan otras personas de forma similar en parecidas situaciones?	Sí	Mucho consenso	Atribución externa
	No	Poco consenso	Atribución interna
¿Tiene la persona antecedentes del mismo comportamiento en otros momentos?	Sí	Mucha consistencia	Atribución interna
	No	Poca consistencia	Atribución externa

Figura 7: Factores que influyen en que las atribuciones sean internas o externas

Si toda persona que se enfrenta a una situación similar responde de la misma manera (se comporta de la misma forma), existe consenso respecto a dicho comportamiento. Si el consenso resulta elevado, es probable que se otorgue una atribución externa al comportamiento, pero, si no es así, se considera que la causa del comportamiento es interna.

Finalmente, un observador busca consistencia en las acciones de una persona. Esta tiene lugar cuando la persona observada se comporta de la misma forma en las diferentes ocasiones en que afronta la misma situación, es decir, la persona desempeña una tarea

determinada de la misma manera a lo largo del tiempo. Cuanto más consistente sea el comportamiento, más se atribuirá a causas internas.

En definitiva, la distintividad se relaciona con otras tareas, el consenso con otras personas y la consistencia con el tiempo. La combinación de estos tres factores lleva a la atribución de las causas. El observador atribuye la conducta a causas externas (o del entorno) cuando percibe mucha distintividad, mucho consenso y poca consistencia. La atribuye a factores internos (o personales) cuando percibe poca distintividad, poco consenso y mucha consistencia.

5.1. Errores de atribución

Los prejuicios en la interpretación pueden ocasionar errores en nuestra atribución, ya que nos encierra en formas estrechas de comprender y responder a los demás. Así, nuestra perspectiva no es igual cuando nos observamos a nosotros mismos que cuando observamos a los demás (Jones, 1976). Cuando actuamos nosotros, el entorno atrae nuestra atención. Cuando observamos la actuación de los demás, es la persona quien ocupa el centro de atención y la situación se hace relativamente invisible.

En general, se infravalora la repercusión de las causas externas y se sobrevalora la repercusión de las causas internas cuando se evalúa la conducta de los demás. En pocas palabras, tendemos a suponer que los demás son de la forma en que actúan. Esta eliminación de la situación, la denomina Ross (1977) el «error fundamental de la atribución» (también se conoce como sesgo de correspondencia, porque vemos con frecuencia la conducta de los demás como algo que se corresponde con la disposición personal). Por lo tanto, no es sorprendente que sobreatribuyamos acciones y consecuencias a los individuos más que a los límites con los que obran. La evidencia empírica apoya el hecho de que, cuando hacemos juicios acerca del comportamiento de otras personas, se tiende a subestimar la influencia de factores externos y sobreestimar la de factores internos o personales (Miller y Lawson, 1989). El error fundamental de la atribución puede explicar por qué un gerente de ventas tiende a atribuir el mal desempeño de sus vendedores a la pereza más que a la innovadora línea de productos del competidor o, por qué personas competentes tienen un pésimo desempeño en un puesto de trabajo mal diseñado. No obstante, existen diferencias culturales en este sesgo, ya que en India el error de atribución más común consiste en sobreestimar causas externas para el comportamiento observado.

Las personas tienden a atribuir sus éxitos a factores internos (capacidad o esfuerzo) y a culpar del fracaso a los factores externos (dificultad de la tarea o la suerte), lo que se conoce como ‘sesgo de autoservicio (o sesgo de tendencia autofavorable o prejuicio de conveniencia propia o desviación egoísta). Así pues, tendemos a tomar el crédito por un trabajo exitoso y a eludir la responsabilidad por un trabajo mal hecho (Smith y Kim, 2006). Disculparse ante uno mismo suele tener efectos positivos, ya que disminuye la ansiedad y mantiene alta la autoestima (Gibson *et al.*, 2006). La tendencia de los empleados a aceptar la responsabilidad por un buen desempeño, pero rechazarla por uno malo, representa muchas veces un reto para los supervisores durante las evaluaciones de desempeño. Este sesgo evita que las personas evalúen con precisión su propio desempeño y dificulta determinar la razón por la cual falló cierto curso de acción.

Es más probable que los supervisores expliquen con causas internas el buen desempeño del personal que ocupaba altos puestos y menos probable que lo atribuyeran a causas internas en el caso de empleados de bajo nivel. De manera similar, era más probable que los supervisores atribuyeran un mal desempeño de los empleados de bajo nivel a causas internas y menos que atribuyeran el fracaso a causas internas si se trataba de empleados de altos puestos (Manzoni y Barsoux, 1998).

La «profecía autocumplida» es la tendencia a que las expectativas de alguien sobre otro individuo causen que este último se comporte en una forma que es consistente con tales expectativas. Así pues, con la profecía que se cumple a sí misma se alude a una definición falsa de la situación que evoca una nueva conducta que hace que la concepción falsa original se convierta en verdadera (Merton, 1948). En el lado positivo, tener altas expectativas de otra persona tiende a mejorar su desempeño, lo que también se conoce como «efecto Pigmalión» (McNatt, 2000). Esta teoría sostiene que las expectativas que un jefe tiene de un empleado harán que lo trate de forma diferente, y que el empleado responderá en una forma que confirmará las expectativas iniciales. Por ejemplo, si un supervisor cree que un nuevo empleado es competente, es más probable que le ofrezca oportunidades para que lo demuestre en el trabajo. Luego, el supervisor atribuye el éxito en el desempeño a la competencia del empleado. Los subordinados cuyos gerentes esperan un buen desempeño, en verdad se desempeñan bien (Kierein, 2000). Los gerentes tipo Pigmalión necesitan recordar tres cosas (Hellriegel y Slocum, 2004): a) los individuos se comportan hacia los demás de manera consistente con las expectativas de estos, b) la conducta de una persona afecta a otras y c) el comportamiento de las personas deriva del modo en que se las trata. En contraste, el «efecto Golem» se presenta cuando las expectativas negativas que se tienen de un individuo provocan una reducción de su desempeño real. Los efectos Pigmalión y Golem se pueden explicar mediante la idea de que nuestras expectativas del desempeño de los demás nos conduce a tratarlos de forma diferente.

Sandler (1986) argumenta que nuestras expectativas se comunican a los empleados por medio de claves no verbales como mover la cabeza o elevar las cejas y a través de conductas más abiertas como proporcionar menos retroalimentación, peores instalaciones y menos premios a los empleados con bajas expectativas que a los que tienen altas expectativas. También estableció que los empleados son rápidos para captar estas claves.

Por otra parte, los gerentes podrían reforzar entre los subordinados la creencia de que el éxito es una consecuencia de sus propios esfuerzos y habilidades, al tiempo que desalientan la atribución de los empleados de que el fracaso tiene su origen en la dificultad de la tarea o la mala suerte. Este proceso psicológico se conoce como «efecto Galatea» (McNatt y Judge, 2004), pues las altas expectativas por parte de los empleados conducen a un alto desempeño. El efecto Galatea se arraiga en las percepciones de los empleados acerca de su eficacia personal en la tarea, así como en una confianza general en sí mismos. McNatt (2000) anima a los directivos a reconocer el posible poder e influencia de a) tener un sincero interés y fe en el potencial de sus empleados y b) llevar a cabo acciones que apoyen a los demás y comuniquen esa fe aumentando con ello la motivación y el esfuerzo de los demás y ayudándolos a alcanzar ese potencial.

La mayoría de las personas tienden a hacer evaluaciones positivas de los demás. A esto se le llama «positivismo general» o «efecto de Poliana». Generalmente tenemos una inclinación a ser positivos.

El «prejuicio por atractivo» sugiere que tenemos una mejor opinión de la gente atractiva que de la que no lo es, y tendemos a juzgar la conducta de los primeros positivamente. Además, mientras que la gente bonita no abuse de su apariencia, los consideramos menos responsables de los malos comportamientos que a su contraparte fea (Aronson, 1984).

6. ACTITUDES

Una actitud es una evaluación global (favorable o desfavorable) y relativamente estable sobre objetos, personas o acontecimientos, que técnicamente reciben la denominación de objetos de actitud. Se trata de una tendencia de relativa duración de sentimientos, creencias y comportamientos dirigida hacia personas, grupos, ideas, temas y objetos específicos (Petty *et al.*, 1997). Las actitudes reflejan los antecedentes y las diversas experiencias del individuo a comportarse de determinada manera hacia un objeto dado, por lo que, en general, persisten a menos que se haga algo para cambiarlas, variando de muy favorables a muy desfavorables, y se dirigen hacia cierto objeto, por el que una persona tiene sentimientos (llamados, en ocasiones, afecto) y creencias (Luthans, 2008). Reflejan la forma en que nos sentimos respecto a algo y ejercen una influencia específica en la respuesta o comportamiento respecto a ese algo. Una serie de factores caracterizan las actitudes (Gibson *et al.*, 2009). Primero, las actitudes se aprenden; segundo, definen nuestras predisposiciones hacia determinados aspectos del mundo; tercero, proporcionan la base emocional de nuestras relaciones interpersonales y la identificación con los demás; y cuarto, se organizan y están cerca del núcleo de la personalidad. Algunas son persistentes y duraderas, pero, al igual que cada una de las variables psicológicas, están sujetas al cambio.

Tres componentes permiten definir la actitud: cognitivo, afectivo y conductual (Breckler, 1984). El componente cognitivo se refiere a las creencias, las opiniones, los conocimientos y la información de una persona sobre el objeto (idea, persona, cosa o situación) de actitud (por ejemplo, creer que la discriminación es algo negativo). El componente afectivo integra las emociones, sensibilidades, disposición de ánimo y sentimientos respecto al objeto de actitud (por ejemplo, considerar que Pedro no me agrada porque discrimina a las minorías). Finalmente, el componente conductual recoge las intenciones (o predisposiciones) de una persona a actuar de cierta manera, así como los comportamientos dirigidos al objeto de actitud (por ejemplo, evitar a Pedro por mis sentimientos hacia él). Estos tres componentes no existen o funcionan por separado (figura 8). A menudo nos concentramos en el componente cognitivo cuando pensamos en las actitudes, pero los otros dos componentes no son menos relevantes. Únicamente el componente conductual se observa directamente, mientras que los otros dos sólo pueden inferirse. En el caso de una actitud determinada, el conjunto de creencias sobre las características que se asignan al grupo sería la parte cognitiva o estereotipo, el afecto y/o la evaluación sería el prejuicio y el comportamiento sería la discriminación. En la práctica, por actitud se entiende el componente cognitivo y/o afectivo. El componente conductual se interpreta como un resultado de las actitudes.

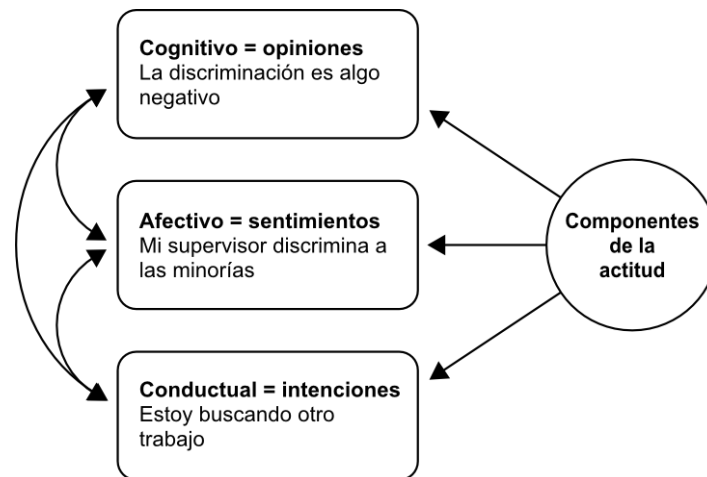


Figura 8: Componentes de la actitud (Robbins y Judge, 2009)

Es importante observar que pueden existir diferencias entre estos tres componentes (Breckler, 1984). Por lo tanto, es posible que una persona tenga sentimientos positivos hacia su trabajo (componente afectivo), pero piense que el trabajo tiene pocos elementos atractivos (componente cognitivo). Qué actitud se expresa y cuál influirá en el comportamiento en una determinada situación dependería, entonces, de si el individuo está concentrado en ese momento en las emociones o en las creencias.

Dos importantes barreras evitan que una persona cambie su actitud (Luthans, 2008): a) compromisos previos con un curso de acción en particular y b) insuficiente información. No obstante, existen formas de superar las barreras y cambiar las actitudes, como las siguientes: a) proporcionar nueva información; b) infundir niveles moderados de temor; c) resolver las discrepancias entre las actitudes y el comportamiento; d) persuasión estimulada por amigos y colegas y e) cooptación, es decir, hacer que las personas insatisfechas con una situación participen directamente en el proceso de mejorar las cosas.

Las actitudes en el trabajo tienen muchas fuentes: la familia, los compañeros, la sociedad y las experiencias laborales anteriores. La actitud predispone a obrar de determinada manera. Por tanto, es imprescindible que los gerentes conozcan la actitud de los trabajadores, ya que rige la percepción que tendrán del contexto laboral, la forma en que interactuarán con los demás y su comportamiento en el trabajo. Una persona con la actitud de «me encanta mi trabajo» probablemente aborde los problemas con alegría y tenga un comportamiento correcto. En cambio, el que llega con una actitud de «detesto mi trabajo» difícilmente mostrará gran entusiasmo o compromiso en la solución de problemas. Es necesario desarrollar y reforzar actitudes positivas.

6.1. Disonancia cognitiva

Las primeras investigaciones suponían que las actitudes tenían una relación causal con la conducta; es decir, las actitudes que tienen los individuos determinan lo que hacen. El sentido común también sugiere que existe esta relación (Robins y Judge, 2009). Ahora bien, no sólo se actúa según se piensa, sino que, como afirma Festinger (1957), la actitud se deriva de la conducta. En este sentido, asumir un nuevo rol (como ser profesor) puede formar nuestras actitudes. Igualmente, parece que tenemos inclinación a

adaptar nuestros mensajes a los que nos oyen y, una vez hecho esto, a creer el mensaje después de que se hayan modificado.

La teoría de la «disonancia cognitiva» propone que sentimos tensión (disonancia) cuando existe una discrepancia entre los componentes cognitivo y conductual de una actitud (Festinger, 1957). Existe una necesidad de consonancia en el ser humano que engendra presiones a reducir o evitar la disonancia y, en consecuencia, la incomodidad. Para resolver la tensión de la disonancia, el individuo puede modificar ciertas cogniciones, añadir otras o cambiar la conducta. Por supuesto, nadie puede evitar las disonancias por completo. En otras palabras, las personas buscan un estado estable con un mínimo de disonancia.

El deseo de reducir la disonancia está determinado por la importancia de los factores que la crean, el grado de influencia que el individuo tiene sobre esos factores y las recompensas que se logran. Si los factores que crean la disonancia carecen de importancia, la presión para corregir el desequilibrio será escasa. Por ejemplo, consideremos que un alto directivo cree firmemente que ninguna empresa debería contaminar, pero debe decidir entre aumentar la rentabilidad o contaminar. Resulta evidente que este alto directivo estará experimentando una fuerte disonancia. Tiene varias alternativas para reducirla. Puede comportarse de acuerdo con sus creencias y, por tanto, evitar la contaminación. También puede concluir que lo importante es conservar el trabajo y, en su papel de decisor, priorizar la rentabilidad de la empresa. Igualmente podría cambiar su creencia, al considerar que no hay nada malo en arrojar las aguas residuales al río. Una última alternativa sería identificar factores compatibles que tuvieran mayor peso que los disonantes; por ejemplo, considerar que los beneficios a la sociedad por la fabricación del producto compensan con creces el coste social ocasionado por la contaminación del agua. El grado de influencia que los individuos creen tener sobre los factores afectará su forma de reaccionar a la disonancia. Si perciben que la disonancia es un resultado incontrolable (algo sobre lo cual no tienen elección), es menos probable que se intente reducir. Si, por ejemplo, la disonancia surge como resultado de la orden de un jefe, la presión para reducirla es menor que si el comportamiento fuese un acto voluntario. Las recompensas también influyen en la motivación para reducir la disonancia. Cuando una disonancia va acompañada de grandes recompensas, se tiende a reducir la tensión inherente en ella.

Estos factores de moderación sugieren que no sólo el experimentar disonancia lleva a moverse directamente hacia la consistencia, es decir, a reducir la disonancia. Si los elementos que contribuyen a la disonancia son de importancia mínima, si la disonancia viene impuesta desde el exterior y no es controlable o si las recompensas no son relevantes, el deseo de la persona para reducir la disonancia será menor.

La investigación más reciente demuestra que las actitudes predicen la conducta futura y confirman la creencia inicial de Festinger de que hay determinadas variables moderadoras que refuerzan el vínculo (Glasman y Albarracín, 2006). Los moderadores más potentes de la relación entre actitudes y conducta son la importancia de la actitud, su correspondencia con la conducta, su accesibilidad (actitudes fáciles de recordar), la presencia de presiones sociales y la experiencia directa del individuo con la actitud.

6.2. Principales actitudes en el trabajo

Las actitudes que más interesan a los gerentes son las relacionadas con el trabajo, sobre todo las que influyen en la calidad del desempeño. Las más importantes son la satisfacción laboral y el compromiso organizativo.

Satisfacción laboral. Locke (1976) definió la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo, resultado del aprecio por el propio trabajo o por las experiencias de este. La satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos e ideas del trabajador acerca del puesto que ocupa. Las fuentes de satisfacción en el trabajo varían de una persona a otra debido a las diferencias individuales respecto a las expectativas y, sobre todo, al grado de cumplimiento de las expectativas por parte del trabajo. Como afirma Hulin (1991), “los puestos con responsabilidades pueden proporcionar pocas satisfacciones a algunos trabajadores debido al estrés y a los problemas que acarrea la responsabilidad. Otros pueden considerar que la responsabilidad es una fuente de sentimientos positivos. Los trabajos que suponen un desafío pueden proporcionar satisfacciones a algunos por el modo como se sienten consigo mismos cuando han completado un encargo difícil; otros pueden encontrar irrelevantes esas autorrecompensas”.

Los dos enfoques más utilizados para medir la satisfacción laboral son una clasificación global y una suma de puntuaciones sobre diferentes facetas laborales (Robbins y Judge, 2009). El método de la calificación global no es más que la respuesta a una pregunta general del tipo: «En términos generales, ¿hasta qué punto se considera satisfecho con su trabajo?» Los entrevistados marcan con un círculo una cifra entre 1 = muy insatisfecho y 5 = muy satisfecho. El enfoque de la suma de facetas laborales es más sofisticado. Identifica elementos clave de un puesto de trabajo y pregunta a los empleados qué sienten al respecto. Entre los elementos típicos que se han asociado a la satisfacción laboral, destacan cinco (Schleicher *et al.*, 2004; Spector, 1997):

1. Puesto. Grado en que las tareas laborales se consideran interesantes, proporcionan oportunidades para aprender y permiten aceptar responsabilidades.
2. Salario. La cantidad recibida y la equidad percibida.
3. Oportunidad de promoción. La posibilidad de promocionar dentro de la organización.
4. Supervisor. La capacidad del supervisor para proporcionar asistencia técnica y demostrar interés y preocupación por los empleados.
5. Compañeros de trabajo. Grado en que los compañeros de trabajo son amables, competentes y cooperadores.

Los entrevistados califican cada elemento usando una escala normalizada y los investigadores suman estas calificaciones para obtener una puntuación general de satisfacción laboral.

Intuitivamente, cabría esperar que la suma de respuestas a una serie de factores laborales ofrezca una evaluación más precisa de la satisfacción laboral. Sin embargo, la investigación no respalda esta intuición (Wanous *et al.*, 1997). Se trata de uno de esos casos infrecuentes en que lo sencillo funciona tan bien como lo complejo, y las comparaciones entre los dos métodos indican que ambos son igualmente válidos. La mejor explicación de este resultado es que el concepto de satisfacción laboral es en sí mismo tan genérico que con unas pocas preguntas generales se puede captar su esencia (Robbins y Judge, 2009).

De hecho, de los cinco componentes de la satisfacción laboral, el puesto en sí mismo muestra una correlación positiva más fuerte con la satisfacción laboral global. Los trabajos interesantes que ofrecen formación, variedad, independencia y control son los que más satisfacen a los empleados (Barling *et al.*, 2003). En otras palabras, la mayoría de la gente prefiere un puesto interesante y estimulante a un puesto que es predecible y rutinario.

El marco de «salida-voz-lealtad-negligencia» resulta útil para comprender las repercusiones de la insatisfacción. Este marco predice cuatro posibles respuestas en los empleados insatisfechos que difieren entre sí en dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva. Estas respuestas se definen de la siguiente manera (Davis-Blake *et al.*, 2003):

- Salida: esta respuesta implica que el empleado dirige su conducta hacia el abandono de la organización, incluyendo buscar un nuevo puesto y dimitir.
- Voz: intenta de forma activa y constructiva mejorar las condiciones en el trabajo, incluyendo la sugerencia de mejoras, el análisis de los problemas con los superiores y el inicio de actividades sindicales de negociación.
- Lealtad: espera de forma pasiva pero optimista a que mejoren las condiciones, incluyendo la defensa de la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y la dirección «harán lo que hay que hacer».
- Negligencia: permite de forma pasiva que las condiciones empeoren, lo que incluye absentismo crónico, llegar siempre tarde, esfuerzo reducido o mayor tasa de errores.

Las respuestas de salida y negligencia abordan las variables relativas al desempeño, la productividad, el absentismo y la rotación. Pero este modelo amplía las posibles respuestas de los empleados al incluir la voz y la lealtad: conductas constructivas que permiten a los empleados tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones laborales satisfactorias. Esto nos ayuda a comprender situaciones como las que a veces se dan en plantillas con un sindicato, en que se combinan la baja satisfacción laboral y la baja rotación. Los trabajadores que pertenecen a un sindicato suelen expresar su insatisfacción mediante procedimientos de quejas o en negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de voz les permite seguir en su trabajo al tiempo que se convencen a sí mismos de actuar para mejorar la situación (Robbins y Judge, 2009).

El nivel de satisfacción laboral no es constante, sino que está relacionado con diversas variables, tales como la edad, el nivel de ocupación y el tamaño de la organización. A medida que los trabajadores cumplen años, cambia su nivel de satisfacción: al principio, tienden a estar un poco más satisfechos con su trabajo, reducen sus expectativas a niveles más realistas y se ajustan mejor a la situación laboral, aunque, posteriormente, su satisfacción puede mermar, ya que los ascensos son menos frecuentes y se enfrentan a las realidades de la jubilación. También es predecible que las personas con puestos de mayor nivel tiendan a estar más satisfechas con su empleo. En general, están mejor pagadas, tienen mejores condiciones de trabajo y ocupan puestos que les permiten poner en práctica sus habilidades con mayor plenitud. Por último, los hechos revelan que los niveles de satisfacción laboral son más altos en organizaciones pequeñas, tales como en una filial o en una pequeña empresa. Las organizaciones grandes tienden a abrumar a la gente, enredan los procesos de apoyo y limitan el grado de cercanía personal, amistad y trabajo en grupos pequeños, que son aspectos importantes de satisfacción laboral para muchas personas (Newstrom, 2007).

LECTURA 5: RIESGOS LABORALES

Expertos de la Unión Europea alertan de que la globalización, la deslocalización y la precariedad generan patologías emergentes.

Los principales agentes infecciosos no son ahora ni virus ni bacterias, sino la precariedad de los contratos, las elevadas demandas emocionales asociadas al trabajo, el equilibrio insatisfactorio entre vida laboral y personal, la vulnerabilidad de los trabajadores de más edad en un mercado altamente competitivo, las cargas de trabajo desmesuradas y las presiones asociadas a ellas. El cuadro resultante es bastante desolador, por lo que los expertos llaman a las administraciones públicas y a los responsables empresariales a tener en cuenta estos factores al organizar el trabajo. De forma muy resumida, estas son las principales fuentes de ansiedad laboral según el documento titulado *Pronóstico de expertos sobre los riesgos psicosociales emergentes relacionados con la salud y la seguridad en el trabajo*.

1. Intensificación del trabajo: casi la mitad de los empleados europeos trabaja a muy alta velocidad durante tres cuartas partes o más de su jornada laboral. En comparación con años previos, esta tendencia no para de crecer. Dolor de espalda, fatiga, dolencias musculares y estrés son las consecuencias más mencionadas por los trabajadores expuestos a jornadas extenuantes.

2. Inseguridad laboral y nuevas formas de contratación: los contratos temporales y por obra, así como la tendencia a externalizar procesos productivos, es fuente de vulnerabilidad. “Habitualmente llevan a cabo los trabajos más peligrosos, trabajan en condiciones más precarias que los empleados indefinidos y, a menudo, reciben menos formación en salud y seguridad laboral”, un panorama que, pronostican los expertos, se consolida y crece. Tensión vinculada al estrés, agotamiento, sensación de estar quemado y depresión son las consecuencias más observadas, con cuadros más severos en los empleados con contrato precario.

3. Elevada demanda emocional en el trabajo: trastorno por estrés postraumático, deterioro de la autoestima, ansiedad, depresión, apatía, irritabilidad y trastornos de la memoria son algunas de las consecuencias más habituales de la elevada autoexigencia emocional puesta en el trabajo y el temor a su pérdida. Trastornos en el sueño, alteraciones del ciclo corticoide, falta de apetito, hipertensión, fatiga crónica y dolores musculares son los efectos más observados en este terreno.

4. Poco equilibrio entre trabajo y vida personal: uno de los riesgos psicosociales emergentes más acentuados. “Los horarios irregulares, como los de los trabajos por turnos, de fin de semana o nocturnos, pueden ser especialmente demoledores para el equilibrio entre vida laboral y personal de los que tienen empleo precario”, se lee. La creciente existencia de familiares en situación de dependencia, combinada con un escaso apoyo familiar y dificultades para adecuar los horarios de trabajo a las necesidades personales, crea cada vez más riesgos sobre la salud mental de los afectados.

Según UGT, en España el 68% de los trabajadores manifiesta una alta carga mental, resultado de tener que trabajar con plazos y fechas ajustados, mantener un nivel de atención muy alto durante toda la jornada, tener que trabajar a ritmo muy rápido y realizar tareas complejas. El 23% considera que sus condiciones ambientales no son las adecuadas (mala iluminación, excesivo ruido, altas o bajas temperaturas...) y el 65% declara que no dispone de autonomía ni participa en la toma de decisiones que afectan a la planificación de tareas y la organización del trabajo. El resultado es que el 81% de los trabajadores españoles presenta un alto riesgo de sufrir estrés.

Fuente: Sarriegui, J. M. (2008): “Los nuevos riesgos laborales”, *El País*, 20 de enero, pp. 37.

Desde la década de los treinta hasta mediados de los años sesenta, se creía que los trabajadores satisfechos eran trabajadores productivos. Una revisión de 300 estudios indica que la correlación entre satisfacción laboral y desempeño es bastante fuerte (Judge *et al.*, 2001). A medida que pasamos del nivel individual al de la organización también encontramos respaldo adicional a la relación entre satisfacción y rendimiento (Ostroff, 1992). No obstante, un análisis más cuidadoso de la investigación nos indica que, si la satisfacción influye positivamente en la productividad, su influencia es mínima. Sin embargo, la relación es más fuerte cuando el comportamiento del empleado no está restringido o controlado por los factores externos (Herman, 1973). Así, la productividad de un trabajador en un puesto cuyos tiempos son marcados por una máquina tendrá más influencia de la velocidad de la máquina que de la satisfacción del individuo. La relación también es más fuerte para los empleados de más alto nivel. De

esta manera, la relación es más acorde para individuos en posiciones profesionales, de supervisión y gerenciales. Una conclusión más válida es que la productividad lleva a la satisfacción más que lo contrario (Greene, 1972). Un buen trabajo provoca una satisfacción intrínseca. Además, suponiendo que la organización recompense la productividad, un aumento de la misma debe incrementar el reconocimiento, su nivel de sueldo y las oportunidades para una promoción. Estas recompensas, a su vez, incrementan su nivel de satisfacción con el puesto.

En general, es deseable que los trabajadores se sientan satisfechos con su trabajo, al menos por cuatro razones. En primer lugar, los trabajadores satisfechos están más dispuestos a mostrar conductas más allá de su deber, desde quedarse horas extras cuando se necesita hasta concebir ideas creativas y superar los obstáculos para echarlas a andar (aunque esto no sea parte de su trabajo) o ir más allá de sus obligaciones para ayudar a un colega, subordinado o superior (incluso si esto entraña sacrificios personales). La evidencia empírica indica que la satisfacción laboral está moderadamente correlacionada con la ciudadanía organizativa, de forma que los empleados más satisfechos con su trabajo suelen exhibir más conductas de buena ciudadanía organizativa (Robbins y Judge, 2009). Una segunda razón es que resulta menos probable que abandonen la empresa. Un trabajador muy satisfecho nunca piensa en buscar otro trabajo, mientras que un trabajador insatisfecho siempre está atento a nuevas oportunidades. Sin embargo, hay también otros factores, como las condiciones del mercado laboral, las expectativas sobre las oportunidades de trabajo alternativas, y la antigüedad en la organización, que restringen enormemente la decisión del empleado de dejar su trabajo actual (Robbins y Judge, 2009). La evidencia indica que un moderador importante entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del empleado (Spencer y Steers, 1981). En concreto, la satisfacción es menos importante para predecir la rotación en el caso de los empleados con desempeño superior, ya que la organización suele hacer un esfuerzo considerable para conservar a estos empleados. Reciben incrementos salariales, alabanzas, reconocimientos, oportunidades de promoción, etc., mientras que suele ocurrir lo contrario en el caso de los empleados con mal desempeño. La organización se esfuerza menos por mantenerlos. Puede que incluso se produzcan sutiles presiones para animarlos a salir de la organización. En tercer lugar, se ha encontrado una relación consistentemente negativa entre satisfacción y absentismo, pero la correlación es moderada o débil (Scott y Taylor, 1985). Aunque es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo, hay otros factores que afectan a la relación y reducen el coeficiente de correlación. Por ejemplo, las organizaciones que proporcionan prestaciones por enfermedad muy liberales pueden animar a sus empleados (incluso aquellos que están muy satisfechos) a tomarse un día libre. Suponiendo que tienen intereses variados, los empleados pueden encontrar su trabajo satisfactorio y, aún así, querer disfrutar de un fin de semana de tres días o broncearse en un cálido día de verano, si esos días libre no acarrearán castigo (Robbins y Judge, 2009). En cuarto lugar, la evidencia indica que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y lealtad del cliente en las organizaciones de servicios (Schneider y Bowen, 1985). Es más probable que los empleados satisfechos sean amables, se muestren alegres y reaccionen a las necesidades del cliente, aspectos muy apreciados por este último. Y, puesto que los empleados satisfechos suelen cambiar menos de empleo, es más probable que los clientes se encuentren con caras familiares y obtengan un servicio de un empleado con más experiencia. Estas cualidades mejoran la satisfacción y la lealtad del cliente. La relación también parece ser válida en sentido inverso: los clientes insatisfechos pueden aumentar la insatisfacción de los empleados.

Los empleados que mantienen contacto habitual con los clientes afirman que los clientes maleducados, desconsiderados e irracionalmente exigentes afectan negativamente a su satisfacción laboral (Robbins y Judge, 2009).

La insatisfacción con el trabajo predice un gran número de conductas, como los intentos de sindicación, el abuso de drogas, los robos en el trabajo, el exceso de actividad social nocturna y los retrasos. Los investigadores afirman que estas conductas son indicadores de un síndrome más general que podríamos denominar conducta desviada en el lugar de trabajo (o abstinencia del empleado). La cuestión es que, si a los empleados no les gusta su entorno laboral, reaccionarán de alguna manera, aunque no resulta fácil prever como reaccionarán exactamente (Robbins y Judge, 2009).

Compromiso organizativo. El compromiso organizativo representa la relación de un empleado hacia la organización en términos de lealtad, identificación y participación. Los trabajadores comprometidos con su organización aceptan y confían en los valores de esta, tienen la voluntad de esforzarse a favor de la misma para colaborar en el logro de sus metas y desarrollan un fuerte deseo de permanencia (Porter *et al.*, 1974). El compromiso con la organización incluye tres dimensiones independientes (Allen y Meyer, 1990): a) el apego emocional con la organización o componente afectivo, b) el coste considerado por abandonar la organización o componente de continuidad y c) la obligación de permanecer en la organización o componente normativo. Así, algunas personas permanecen en la organización porque quieren (afectivo), otras porque lo necesitan (continuidad) y otras porque sienten que deben hacerlo (normativo). Estos tres componentes se relacionan de modo distinto con diversas conductas de trabajo. Se espera que el componente afectivo y el normativo se relacionen con el desempeño laboral, pero no así el de continuidad. El componente afectivo tiende a ser un mejor predictor del absentismo y la rotación que los componentes continuidad o normativo.

El compromiso del gerente con la organización le ayuda a cumplir con sus papeles de cabeza visible y portavoz. Para un gerente comprometido de verdad es mucho más fácil convencer a los miembros internos y a los grupos de interés externos acerca de los méritos que la organización ha conseguido y los que quiere lograr. Los gerentes también quieren empleados comprometidos, ya que tienen tendencia a hacer algo más que cumplir simplemente con las obligaciones del puesto y rotan menos. Es más probable que los empleados comprometidos permanezcan en la organización que los empleados no comprometidos. El compromiso resulta muy útil en un mercado laboral escaso, que obliga a las empresas a competir para atraer y conservar candidatos idóneos. La asistencia al trabajo (llegar puntual y perder poco tiempo), por lo general, es mayor en los empleados con un compromiso organizativo fuerte. Las personas comprometidas tienden a dirigirse hacia metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva en la productividad.

Con el paso del tiempo, el compromiso organizativo tiende a fortalecerse porque: a) las personas establecen vínculos más fuertes con la organización y con sus compañeros de trabajo, ya que pasan más tiempo con ellos; b) con frecuencia la antigüedad en la organización proporciona ventajas (muchos beneficios se incrementan con la antigüedad) que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas y c) las oportunidades en el mercado de trabajo disminuyen con la edad, provocando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual (Hellriegel y Slocum, 2004). Por último, los individuos se sienten más responsables por los diversos aspectos del funcionamiento

organizativo, lo que conduce a un incremento del compromiso normativo (Landy y Conte, 2004).

Algunos trabajadores son más propensos a cambiar de puestos que otros, lo que se conoce como síndrome del vagabundo. Uno de los mejores predictores de la rotación es el número de veces que un individuo ha cambiado de puesto. Una interpretación de este resultado es que la personalidad de algunos individuos (por ejemplo, afectividad negativa o neuroticismo) los hace crónicamente infelices y siempre buscan nuevos lugares. Otra explicación podría basarse en el compromiso. Los individuos que han estado en una organización durante poco tiempo tienen un compromiso más débil. Esto sugeriría que, más que buscar personas que no sean vagabundas, la organización podría concentrarse en un proceso inicial de socialización para sus nuevos empleados, manteniéndolos en la organización hasta que las bases del compromiso queden establecidas (Landy y Conte, 2004).

Existen razones para pensar que el concepto de compromiso podría ser menos importante para los empleadores y los empleados de hoy en día de lo que fue antaño. El contrato psicológico que existía hace 30 años entre empleados y empleadores se ha visto gravemente debilitado, y la idea de que los empleados se van a quedar en una organización durante la mayor parte de su carrera profesional ha perdido relevancia paulatinamente. Así pues, los indicadores de fidelidad entre empleado y empresa, como el compromiso, resultan problemáticos para las nuevas relaciones laborales. Esto sugiere que el compromiso con la organización es menos importante como actitud laboral de lo que fue en el pasado. En cambio, podríamos esperar que surja una actitud más relevante relativa al compromiso profesional porque refleja mejor el cambio de la población activa actual.

7. VALORES

Los valores son un conjunto de creencias básicas que reflejan el modo en que los individuos piensan que deben o deberían actuar en una amplia gama de situaciones (Ravlin, 1995). Así pues, al estar ligados con las creencias duraderas de que un modo de conducta es mejor que el modo opuesto, sirven de guía para la acción. Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido afirma que un modelo de conducta es importante. El atributo de intensidad especifica lo importante que es.

Los valores tienden a ser relativamente estables y duraderos. Ahora bien, las personas no nacen con un conjunto particular de valores, sino que los aprenden durante el proceso de crecimiento. Muchos valores ya se han aprendido a los cuatro años de edad. Una forma importante de adquirir valores es mediante la imitación de patrones, tales como: padres, maestros, hermanos o figuras públicas. Si nos identificamos con alguna persona en particular, hay una alta probabilidad de que desarrollemos algunos de sus valores más importantes. Las actitudes también pueden modelar valores. Incluso muchos de ellos se aprenden mediante la religión, que se acaba convirtiendo en la base moral de la sociedad.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizativo porque sientan las bases de nuestra comprensión de las actitudes y motivaciones de los individuos y porque influyen sobre nuestras percepciones. Además, implican que se

prefieren determinadas conductas o resultados a otros. Por ello, los valores empañan la objetividad y la racionalidad. Los valores suelen influir sobre las actitudes y la conducta.

7.1. Valores terminales (superiores) e instrumentales (utilitarios)

Rokeach (1973) definió los valores como metas individuales –creencias personales interrelacionadas–, jerárquicamente estructuradas e internamente consistentes, y los clasificó en terminales (o superiores) e instrumentales (o utilitarios). Un valor superior es una convicción sobre los objetivos y las metas que el individuo quiere alcanzar durante su vida. Un valor utilitario es una convicción sobre las pautas de conducta preferibles, o medios de alcanzar los valores superiores (Rokeach, 1973). Así pues, los valores utilitarios se refieren a modos de comportamiento y los superiores a estados finales deseados.

Milton Rokeach identificó 18 valores superiores y 18 utilitarios, que describen el sistema de valores de un individuo (figura 9). Si se numeran los valores superiores del 1 (el principio rector más importante de nuestra vida) al 18 (el menos importante) y luego se clasifican en la misma secuencia del 1 al 18 los valores utilitarios, se obtiene una buena imagen de nuestro sistema de valores, que constituye aquello por lo cual estamos dispuestos a luchar para conseguirlo, así como el comportamiento que deseamos desarrollar para alcanzarlos.

Valores terminales (superiores)	Valores instrumentales (utilitarios)
Una vida cómoda (una vida próspera)	Ambicioso (trabaja duro, tiene aspiraciones)
Una vida excitante (una vida estimulante y activa)	Tolerante (mente abierta)
Sentido de realizaciones (una aportación duradera)	Capaz (competente, eficiente)
Un mundo en paz (sin guerras ni conflictos)	Alegre (despreocupado, jubiloso)
Un mundo bello (la belleza de la naturaleza y las artes)	Limpio (ordenado, aseado)
Equidad (fraternidad, igualdad de oportunidades)	Valiente (defiende sus creencias)
Seguridad familiar (cuidar de los seres queridos)	Clemente (dispuesto a perdonar a los demás)
Libertad (independencia, libre albedrío)	Servicial (se esfuerza por el bienestar de los demás)
Felicidad (satisfacción personal)	Honesto (sincero, honrado)
Armonía interna (ausencia de conflictos internos)	Imaginativo (audaz, creativo)
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	Independiente (confiado, autosuficiente)
Seguridad nacional (protección ante ataques)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Placer (una vida agradable, de ocio)	Lógico (coherente, racional)
Salvación (ganar la vida eterna)	Amoroso (afectivo, tierno)
Respeto por sí mismo (autoestima)	Obediente (dedicado, respetuoso)
Reconocimiento social (respeto, admiración)	Cortés (amable, con buenos modales)
Amistad verdadera (compañerismo)	Responsable (fiable, cumplidor)
Sabiduría (comprensión madura de la vida)	Autocontrolado (comedido, disciplinado)

Figura 9: Valores terminales e instrumentales (Rokeach, 1973)

Diversos valores superiores parecen tener especial importancia para los gerentes, como un sentido de realizaciones (una aportación duradera), equidad (hermandad, igualdad de oportunidades) y respeto por uno mismo (autoestima). El gerente que piensa que el sentido de realizaciones tiene la mayor importancia puede concentrarse en dejar una contribución perdurable en su organización en la forma de un producto nuevo que salve vidas humanas. La importancia que conceden los gerentes a cada valor superior explica qué quieren alcanzar en su organización y sobre qué centrarán sus esfuerzos. Asimismo,

la importancia que concede un gerente a los valores utilitarios es un determinante significativo de su comportamiento real en el trabajo. Por ejemplo, un gerente que considera que es muy importante ser imaginativo (audaz, creativo) tiene más probabilidades de ser innovador y asumir riesgos que un gerente en igualdad de circunstancias, que piensa que es menos importante (Jones y George, 2006).

7.2. Valores generacionales

Las diferentes generaciones tienen distintas prioridades tanto en lo que respecta al trabajo como al consumo y el ocio. En la actualidad, se distinguen cuatro generaciones diferentes de personas en el lugar de trabajo, según la época en la que nacieron y se criaron.

Antes de seguir adelante vamos a fijarnos en algunas limitaciones de este análisis. En primer lugar, no partimos del supuesto de que se pueda aplicar este marco de forma universal a todas las culturas. En segundo lugar, aunque ha habido una gran cobertura en la prensa, se ha hecho muy poca investigación rigurosa sobre los valores generacionales, por lo que tenemos que recurrir a un marco intuitivo. Finalmente, se trata de categorías imprecisas. No podemos afirmar que un individuo nacido en 1985 no pueda tener valores parecidos a un individuo nacido en 1955. Incluso puede que se sienta más identificado con los valores de otras generaciones que con los de la suya propia. A pesar de estas limitaciones, los valores predominantes cambian con cada generación y podemos obtener algunas ideas útiles analizando los valores de esta manera (Robbins y Judge, 2009).

La *generación tradicional* (nacidos entre 1922-1945) es más sana y con más estudios que las generaciones precedentes. Suelen creer en el trabajo duro, la dedicación, el sacrificio, el pragmatismo, el respeto a la autoridad, la lealtad a la organización, así como en la ley y el orden. Son conservadores en lo económico, lógicos y orientados hacia el pasado («los buenos viejos tiempos»). Han sido una fuerza estabilizadora en las organizaciones durante décadas, y conceden una gran importancia a una vida cómoda y a la seguridad familiar.

La *generación baby-boom* (nacidos entre 1946-1964) es la generación demográficamente más poderosa. Experimentó nuevos estilos de vida y cuestionó los valores tradicionales. Asociada particularmente con Estados Unidos, los *baby boomers* se hicieron adultos en la época de las protestas por la Guerra de Vietnam y la defensa de los derechos civiles. Los cambios culturales incluyeron el movimiento *hippy*, la revolución sexual y el feminismo. Esta generación ingresó masivamente en la universidad. Además, durante su adolescencia creó nuevos mercados, con sus propios gustos en ropa, música y baile. Fue una generación optimista que daba por descontada la prosperidad, aunque buscó valores distintos. Pueden ser moralistas, pero cuestionan la autoridad y los principios morales de las instituciones. Los miembros de esta generación valoran el conseguir cosas, el cuidado de la salud y un elevado bienestar. Con frecuencia los motiva el deseo de tener éxito y están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo para lograrlo. El sentido del logro y el reconocimiento social son valores muy importantes.

La *generación X* (nacidos entre 1965-1976) creció durante la crisis energética, el desarrollo del ordenador, el fuerte aumento de la tasa de divorcio, la MTV, la

propagación del SIDA y las reconversiones industriales. La seguridad es un tema dominante para los X. Los integrantes de esta generación son más colaboradores, otorgan poca importancia a las jerarquías, valoran la diversión y son más informales. Ignoran las reglas. Están dispuestos a correr riesgos e innovar. Aceptan fácilmente la diversidad y piensan globalmente. Fueron los primeros licenciados a los que se les exigía algo más que una carrera para conseguir trabajo: el conocimiento de idiomas. No consideran que el estatus esté necesariamente vinculado con el éxito y la felicidad. Insisten en equilibrar la vida y el trabajo: trabajan para vivir, no viven para trabajar. También les gusta el trabajo en equipo. En general, tienden a ser más abiertos y directos. Son leales a la profesión y mucho menos a la empresa. Siempre están listos para cambiarse a una nueva empresa, ya que tienen una gran confianza en sí mismos. Valoran en alto grado la amistad, la felicidad y el placer.

La *generación Y* o *Nexters* (nacidos a partir de 1977) es pragmática, le gusta la comodidad, exige las tendencias vanguardistas, están al tanto de las modas y las marcas y suele ser muy crítica. Los miembros de esta generación llevan una vida relativamente tranquila, escuchando música, acudiendo al cine, saliendo a cenar o viendo televisión. Es la primera generación en la historia que se ha desarrollado con normalidad rodeada de tecnología punta. No concebir la vida sin el SMS, Internet o la Play Station ha estructurado su forma de pensar y actuar. Como hijos de la tecnología, les gusta la velocidad y el cambio. Han sido criados en la era del consumismo y han influido en las decisiones económicas del hogar. También han sido testigos de la violencia en las escuelas, el terrorismo y los debates francos en la televisión. Esta generación tiene grandes expectativas, demanda un jefe justo y busca un significado en su trabajo. Asumen sin dificultad la diversidad cultural, manifiestan una baja resistencia al cambio, les disgustan las jerarquías, creen en la informalidad, son francos en las conversaciones y prefieren la nueva economía. Más que ninguna otra generación tiende a cuestionarlo todo, a tener conciencia social y a ser emprendedores.

Los Y son ambiciosos, motivados, impacientes, prácticos, ágiles, flexibles y con un fuerte sentido de sus derechos. Quieren ser considerados y respetados. Demuestran altos niveles de confianza y optimismo y definen el éxito en términos de equipo en lugar de considerarlo un logro individual. Buscan trabajos flexibles, la posibilidad de contar con jornadas partidas o incluso la facilidad para abandonar su puesto de trabajo para atender asuntos particulares que consideran fundamentales. Serán, pues, unos acérrimos defensores de la flexibilidad laboral, ya que consideran que no pueden estar disponibles todo el día para la empresa. Poseen una actitud desafiante y retadora, lo cuestionan todo, hacen las cosas porque tienen sentido, no porque así se acostumbraban a hacer. Se obsesionan por la estética que fotografían con sus cámaras digitales.

LECTURA 6: SIETE MANDAMIENTOS PARA RETENER A LA GENERACIÓN Y

Los han bautizado con varios nombres. Desde ‘Generación Y’ hasta ‘*Milenials*’, pasando por ‘Generación Internet’, ‘*Nexters*’, ‘Generación Nintendo’ o ‘Generación Digital’. Sus características positivas, aquellas que pueden aportar valor a las empresas, se pueden resumir en que buscan líderes honestos e íntegros, y que exigen oportunidades de formación.

Montserrat Ventosa, directora general del Instituto Great Place to Work, apunta siete mandamientos para la empresa que pretende seducir a los representantes de la Generación Y.

1. Diga la verdad. Si no puede decirla, sea sincero. Sea sincero sobre lo que se puede contar y también sobre lo que no.

2. Haga lo que dice que va a hacer. Ruth Haag, autora de la serie de libros “Hiring and Firing”, asegura que los representantes de la Generación Y “han crecido rodeados de lujos, en uno de los mejores períodos económicos de los últimos cien años. Y son extremadamente dogmáticos sobre el tipo de trabajo que quieren y el dinero que desean ganar”. Montserrat Ventosa añade que, para captar a una generación que tiene de casi todo, si se le dice que se le va a dar o a hacer algo, debe cumplirse.
3. Procure que el trabajo que se brinda tenga sentido. Es necesario hacer creer a los *millennials* en la visión de la empresa. Necesitan sentirse identificados con lo que hacen. Conviene dar mucha más importancia al *branding* interno de la compañía, porque esta Generación Y es mucho más sofisticada en este aspecto.
4. Ofrezca responsabilidad. Hay quien piensa que no la quieren. Pero es necesario trazar un desarrollo profesional con objetivos y se debe reconocer el trabajo bien hecho. Aquí es donde suele producirse un choque generacional con los jefes, los *baby boomers*.
5. Favorezca un entorno que fomenta la diversión. Y no sólo eso. También hace falta creatividad y diversidad. Diversión entendida como compañerismo. El divide y vencerás ya no funciona. En la sociedad de la gestión del conocimiento, las empresas ahora tienden a no admitir que la información se quede en uno. Genís Roca, exdirector general de Infonomía asegura que “hasta ahora, la información era poder, pero hoy sólo lo es si se comparte. Y en la empresa hay una cultura de compartir diferente”.
6. Equilibrio de la vida personal y familiar. Hay que escuchar a cada persona para ver qué necesita. El ‘café para todos’ ya no vale en lo que se refiere a los beneficios que persiguen los empleados.
7. Atención a la responsabilidad social. Los miembros de la Generación Y son más responsables socialmente. Muchas empresas hacen donaciones, pero ellos quieren ver el impacto directo de lo que se hace.

Fuente: Fernández, T. (2008): “Cómo conquistar a la Generación Nintendo”, *Expansión*, 23 y 24 de febrero, pp. 1-3.

La globalización, que les ofrece una incesante circulación de información, la ubicuidad de los medios de comunicación masivos y la tecnología han hecho de esta generación personas más informadas y conscientes del mundo que les rodea. Su formación es excelente, aunque tal vez demasiado académica. La generación Y son la generación de los *masters* y del equilibrio entre vida profesional y familiar. Ha estado tan protegida que encaja las críticas con enorme dificultad. A su favor tiene una clara vocación internacional, su disposición para viajar. Los integrantes de esta generación valoran más que nada estar en un trabajo que les motive, les permita desarrollarse personal y profesionalmente y donde puedan sentir que su contribución es importante.

8. EMOCIONES Y ESTADOS DE ÁNIMO

El afecto es el término genérico que cubre un amplio intervalo de sentimientos que experimentan las personas. Es un concepto global que incluye tanto las emociones como el estado de ánimo. En general, las emociones son sentimientos intensos dirigidos hacia una persona (por ejemplo, si ve a un amigo en el trabajo, puede sentirse contento) o un suceso (por ejemplo, su equipo favorito gana el partido que está disputando) o una cosa en particular (por ejemplo, la contemplación de un cuadro de Picasso). Muestra sus emociones cuando está contento por algo, enfadado con alguien, o tiene miedo de algo.

Las emociones son reacciones específicas hacia un objeto, no un rasgo de la personalidad, por lo que se relacionan con aquello que las haya causado y son transitorias. Las emociones básicas universales son seis (Weiss y Cropanzano, 1996): la alegría (felicidad), la tristeza, el enfado (enojo), la ira, el miedo y la sorpresa. En una persona se pueden diferenciar por las mímicas a que dan lugar. Cuando pasa la causa que ha incitado una emoción, los sentimientos perduran en la forma de un ánimo menos intenso.

Los estados de ánimo son sentimientos menos intensos que las emociones, y a menudo carecen de un estímulo contextual concreto que lo provoque (Weiss y Cropanzano, 1996). Por tanto, las emociones son más fugaces que los estados de ánimo. Por ejemplo, si alguien le hace un desaire, se sentirá enfadado, sentimiento que puede aparecer y desaparecer rápidamente. Sin embargo, cuando está feliz, se puede sentir contento durante bastante tiempo. También es cierto que hay emociones de larga duración (por ejemplo, la tristeza) y estados de ánimo relativamente breves (por ejemplo, la euforia). Por otra parte, las emociones suelen estar más orientadas a la acción (nos preparan para acometer alguna acción inmediata) mientras que los estados de ánimo son más cognitivos; esto es, nos dejan pensativos y meditabundos durante mucho tiempo. Finalmente, las emociones y los estados de ánimo se pueden influir mutuamente entre sí (Robbins y Judge, 2009).

Un estado de ánimo es una sensación o estado mental, que, si es positivo, hace que la persona se sienta estimulada, entusiasta, activa o alegre, mientras que, si es negativo, la persona se muestra tensa, temerosa, desdenosa, hostil, asustada o nerviosa (Watson y Tellegen, 1985). Las personas extravertidas tienen más probabilidades de experimentar estados de ánimo positivos. Las situaciones o circunstancias de las personas determinan también su estado de ánimo; por ejemplo, recibir un aumento de sueldo pone a la gente de buen humor, cualesquiera que sea su personalidad. Los estados de ánimo negativos tienen sus ventajas. En algunos estudios se ha constatado que un ánimo negativo fomenta el razonamiento crítico y el papel de abogado del diablo y que, a veces, los gerentes con estado de ánimo negativo elaboran juicios muy precisos (Sinclair, 1988). No obstante, las emociones pueden convertirse en estados de ánimo cuando se pierde de vista el suceso u objeto que desencadenó el sentimiento. Asimismo, un estado de ánimo puede hacer que reaccione más emocionalmente ante un suceso.

LECTURA 7: EMOCIONES NEGATIVAS

He borrado el disco duro porque me han despedido. Esta es la justificación que, recientemente, exponía el ex trabajador de una empresa en el acto de juicio que se celebraba en un juzgado de lo social para argumentar su defensa. Y no se trata de un caso aislado. Este tipo de actuaciones están proliferando, según los expertos, debido al creciente número de despidos que se están produciendo en las organizaciones para hacer frente a la tormenta económica de los mercados.

“Hemos percibido un aumento de los casos de sabotaje informático, sobre todo como actitud de venganza. En ocasiones, con el único fin de perjudicar a la empresa; y en otras ocasiones, para lograr un beneficio propio”, comenta Manel Cruz, gerente del Gabinete Profesional de Peritos Judiciales.

Desde el gabinete explican la experiencia de uno de sus clientes, que en enero de este año descubrió cómo un antiguo trabajador, afectado por un expediente de regulación de empleo, creaba su propia empresa de gestión informática partiendo de la cartera de clientes copiada a la compañía. En este caso, la investigación permitió demostrar la existencia de todo un directorio que había sido usado por el empleado para realizar una copia de las bases de datos de clientes, de la información comercial y de documentación técnica de uso interno. Sin embargo, “demostrar un plagio de *software* es muy difícil y además tiene un coste importante para las organizaciones”, afirma Manel Cruz.

La abogada María Jesús Parra, socia del área de laboral de Cuatrecasas, asegura que en momentos de conflictividad laboral como los actuales las previsiones de seguridad son importantes. “Las empresas están tomando medidas preventivas para que no se produzcan este tipo de situaciones”, comenta. Sin embargo, “incluso para tomar medidas de precaución es fundamental hacerlo siempre desde el respeto a la dignidad de los trabajadores”, añade. Entre las principales medidas de prevención que recomiendan los expertos se encuentran la creación de un código telemático o un protocolo que establezca el uso que pueden hacer los trabajadores de las herramientas tecnológicas de las que disponen para realizar sus funciones profesionales. En este sentido, resulta imprescindible una adecuada comunicación a los empleados de las medidas establecidas por la compañía. “Lo ideal es informar a la plantilla en una charla

o curso del código establecido por la compañía y hacerse cargo de que los trabajadores han recibido y comprendido la información”, comenta Parra.

En España, por ejemplo, se ha establecido un código de conducta para los empleados que entran en la compañía. Este documento lo firma el empleado en el momento de la entrega del material informático (que suele ser un portátil o *blackberry*). “Su firma le compromete a un uso correcto de este material y la información que se contenga en estos dispositivos”, comenta Eugenia de Benita, directora de informática de la compañía.

Otra clave es moderar la información a la que puede acceder cada empleado según el perfil profesional. “El perfil del trabajador debe ser el que restrinja el acceso al sistema y a la información. Si se trabaja en recepción no es necesario acceder a la información contable de la compañía. El director financiero sí, pero esto no impide a la empresa controlar el uso que los empleados hacen de la información”, comenta Cruz.

Fuente: Pérez-Bouzada, A. (2009): “El sabotaje informático como venganza de los despidos”, *Cinco Días*, 27 de febrero, pp. 42.

Los estados de ánimo y las emociones repercuten en el comportamiento de los empleados de la organización. Por ejemplo, los estudios muestran que los subordinados de gerentes con estados de ánimo positivos en el trabajo tienen un rendimiento superior y es menos probable que renuncien a la organización, a diferencia de los subordinados de gerentes que no suelen estar de buenas en el trabajo (George y Bettenhausen, 1990).

La investigación demuestra que hay un positivismo inicial. Lo que significa que, a falta de un desencadenante (cuando no está ocurriendo nada especial), la gente suele experimentar un estado de ánimo moderadamente positivo. Así, un estado de ánimo positivo es más frecuente que un estado de ánimo negativo, para la mayoría de las personas, incluso en el trabajo (Robbins y Judge, 2009).

Fuentes de las emociones y los estados de ánimo. Las personas tienden a tener un estado de ánimo negativo a principios de la semana y un mejor estado de ánimo al final de la semana laboral. El mayor nivel de estado de ánimo suele alcanzarse en torno al punto medio entre el despertar y el acostarse. En contra de la opinión general, el tiempo (lluvioso o soleado) no afecta al estado de ánimo (Watson, 2000).

En el trabajo, los sucesos cotidianos estresantes afectan negativamente a los estados de ánimo de los empleados. Además, los efectos del estrés se van acumulando a lo largo del tiempo. Como señalan Fuller *et al.* (2003): “una dieta constante de factores estresantes, aunque sean de baja magnitud, puede causar niveles de tensión paulatinamente crecientes en los trabajadores a lo largo del tiempo”. Esta acumulación de estrés y tensión en el trabajo puede empeorar nuestro estado de ánimo, por lo que experimentamos más emociones negativas (Robbins y Judge, 2009).

La investigación sugiere que las actividades físicas (practicar esquí o senderismo con amigos), informales (asistir a una fiesta) o placenteras (comer con amigos) están fuertemente relacionadas con el estado de ánimo positivo que las actividades formales (asistir a una reunión) o sedentarias (ver la televisión con los amigos) (Watson, 2000).

La calidad del sueño afecta al estado de ánimo. Los trabajadores adultos con falta de sueño manifiestan tener más sensación de fatiga, enfado y hostilidad (Lavidor *et al.*, 2003).

La investigación ha demostrado que el ejercicio favorece el estado de ánimo positivo de los individuos (Giacobbi *et al.*, 2005). Parece que los efectos terapéuticos del ejercicio

son más potentes para las personas deprimidas. Aunque los efectos positivos del ejercicio sobre el estado de ánimo son consistentes, no son excesivamente potentes.

Una encuesta realizada a personas con edades comprendidas entre 18 y 94 años sugiere que la experiencia emocional mejora con la edad, ya que reveló que las emociones negativas tienden a experimentarse con menos frecuencia y las positivas tienden a durar más tiempo a medida que la edad aumenta. Los períodos de estado de ánimo muy positivos duraban más tiempo en los individuos más mayores, y el mal humor se les pasaba más deprisa a los más jóvenes (Carstensen *et al.*, 2000).

La evidencia indica que las mujeres son emocionalmente más expresivas que los hombres, experimentan las emociones con más intensidad, tienden a aferrarse a las emociones más que los hombres y muestran con más frecuencia expresiones tanto de emociones positivas como negativas, excepto en el caso de la ira. Aunque posiblemente existan diferencias de sexo innatas, la investigación indica que las diferencias emocionales se deben a la forma diferente en que hombres y mujeres son socializados (James, 1989). A los hombres se les enseña a ser duros y valientes. Y la demostración de las emociones es inconsistente con esta imagen. Por el contrario, a las mujeres se les educa para que sean atentas. Por ejemplo, se espera que las mujeres expresen más emociones positivas en el trabajo (lo que se demuestra con una sonrisa) que los hombres, y así es (Robbins y Judge, 2009)

Aplicación de las emociones y los estados de ánimo al comportamiento organizativo. En este apartado veremos la forma de aplicar nuestro conocimiento sobre las emociones y el estado de ánimo en una serie de actividades organizativas.

Parece que las emociones y estados de ánimo ayudan a tomar decisiones. Las personas con un estado de ánimo positivo, o que están experimentando emociones positivas, tienden a utilizar heurísticos o reglas intuitivas para tomar buenas decisiones rápidamente. Las emociones positivas también potencian las habilidades de resolución de problemas, de forma que las personas desarrollan soluciones más efectivas (Isen, 2000).

Aunque un estudio muy popular sugería que las personas deprimidas hacen valoraciones más precisas (Alloy y Abramson, 1979), la evidencia reciente indica que las personas deprimidas toman peores decisiones, ya que procesan la información más despacio y tienden a ponderar todas las opciones posibles en lugar de sólo las más probables (Ambady y Gray, 2002). Aunque puede parecer que es mejor ponderar todas las opciones posibles, el problema es que las personas deprimidas buscan una solución perfecta cuando pocas veces existe una solución así.

Las personas con un estado de ánimo positivo tienden a ser más creativas que aquellas que están de mal humor (Isen, 1999). Parece que las personas que están experimentando una emoción o estado de ánimo positivo son más flexibles y tienen un pensamiento más abierto, lo que podría explicar por qué son más creativas (Lyubomirsky *et al.*, 2005). Los gerentes deberían intentar hacer más felices a los empleados porque así mejora el estado de ánimo (a los empleados les gusta que sus líderes les animen y les hagan comentarios positivos sobre un trabajo bien hecho), lo que, a su vez, hace que sean más creativos (Madjar *et al.*, 2002).

Las emociones negativas pueden provocar que los individuos se comportan de forma que incumplen las normas establecidas y que amenazan a la organización, a sus miembros o a ambos.

Los directivos pueden utilizar el humor y dar a sus empleados pequeñas muestras de aprecio por un trabajo bien hecho. Además, la investigación indica que cuando los líderes están de buen humor los miembros del grupo se sienten más positivos y cooperan más (Sy *et al.*, 2005).

Finalmente, la inclusión de personas optimistas y positivas en los equipos puede tener un efecto de contagio del estado de ánimo positivo entre los miembros del equipo (Totterdell, 2000). Las investigaciones demuestran que las ventajas de estar de buen humor son tener mayor creatividad, resolver mejor los problemas, contar con mayor flexibilidad mental y ser más eficientes en la toma de decisiones en muchos sentidos.

Por otro lado, estar de mal humor, o como mínimo de un humor más pesimista, tiene su lado positivo: entre otras cosas, se demuestra una mayor capacidad de prestar atención al detalle, incluso al hacer algo aburrido, lo que nos dice que es mejor ponerse serio antes de leer un contrato. De mal humor nos mostramos más escépticos, de forma que, por ejemplo, es menos probable que nos limitemos a confiar en las opiniones de expertos y seguramente haremos preguntas perspicaces y sacaremos conclusiones propias. Una teoría sobre la utilidad de la rabia dice que moviliza energía y hace que se centre la atención en eliminar obstáculos que nos impiden alcanzar un objetivo, lo cual puede estimular, por ejemplo, el impulso de derrotar en la siguiente ronda a un competidor ante al que acabamos de perder. El principal inconveniente de estar de mal humor es, por descontado, que resulta molesto tanto para nosotros como para quienes nos rodean; pero existen otros perjuicios más sutiles: en el nivel cognitivo somos más pesimistas y, por ello, es más probable que tiremos la toalla cuando las cosas se tuerzan. El mal humor nos predispone en contra de lo que estemos planteándonos y por consiguiente nuestros juicios se desvían hacia la negatividad. Además, como nuestra compañía no resulta agradable, podemos afectar de forma negativa la armonía de un equipo; basta un individuo contrariado para reducir la eficiencia de todo el grupo (Goleman, 2012).

	Valores	Actitudes	Estados de ánimo
<i>Perspectiva de tiempo</i>	Futuros (cómo deberían ser las cosas)	Pasadas (mi experiencia con un objetivo)	Presentes (cómo me siento actualmente)
<i>Dinamismo</i>	Estables (poco cambio durante períodos largos)	En evolución (cambio lento o constante)	Fluctuantes (cambio significativo durante períodos cortos)
<i>Concentración</i>	Generales (guías para la vida)	Específicas (dirigidas hacia determinada meta)	Generales (cómo me siento acerca de todo en este momento)

Figura 10: Valores, actitudes y estados de ánimo (George y Jones, 1997)

George y Jones (1997) analizaron la relación entre actitudes, valores y estados de ánimo. Los valores son las creencias del ser humano acerca de lo que es bueno o deseable en la vida. Son guías a largo plazo para las decisiones y experiencias del individuo. Podría suceder que a un empleado no le agrade su jefe, pero lo que más valora es el dinero y la seguridad que el trabajo le da, y que una relación armoniosa con su jefe sea relativamente poco importante para él. Las emociones son reacciones específicas a algo o alguien. Los estados de ánimo, por otra parte, son estados afectivos generalizados que no están explícitamente ligados a eventos o circunstancias particulares, que tal vez hayan inducido originalmente ese estado de ánimo.

Valores, actitudes y estados de ánimo, difieren en término de a) si se refieren al pasado, al presente o al futuro; b) la estabilidad a lo largo del tiempo y c) si son generales o específicos (figura 10). Los tres conceptos están ligados. A la larga, las actitudes pueden cambiar los valores. Por ejemplo, no estar satisfecho con el propio trabajo a largo plazo quizá cambie las creencias del individuo sobre la importancia del trabajo en la vida. Considerar los valores y los estados de ánimo también ayuda a explicar por qué las actitudes no siempre predicen el comportamiento en el trabajo. Una persona puede tener una actitud negativa hacia su trabajo y sus colegas, pero aun así ayudar a los demás en el trabajo porque le da un alto valor a ser responsable y cooperador.

8.1. Trabajo emocional

El concepto de trabajo emocional surgió de los estudios sobre los puestos de trabajo en el sector servicios. Por ejemplo, esperamos que las azafatas se muestren alegres, que los empleados de las funerarias se muestren condolidos y que los médicos sean emocionalmente neutros. Pero lo cierto es que el trabajo emocional es relevante para casi cualquier puesto. Por ejemplo, los directivos esperan que un trabajador se muestre cortés, y no hostil, en sus interacciones con sus compañeros de trabajo. El trabajo emocional es la expresión por parte de un empleado de las emociones deseadas por la organización durante las transacciones interpersonales en el lugar de trabajo (Morris y Feldman, 1997). El auténtico reto surge cuando los empleados tienen que expresar una emoción cuando realmente sienten otra. Esta disparidad se conoce como «disonancia emocional» y puede ser una pesada carga para los empleados. Los sentimientos reprimidos de frustración, ira y resentimiento pueden provocar agotamiento y apatía emocional (Cropanzano *et al.*, 2003).

El trabajo emocional crea dilemas para los empleados. Hay gente con la que tiene que trabajar que, sencillamente, no le cae bien. Puede que le desagrade su personalidad. Puede que hayan dicho cosas malas de usted cuando no estaba. En cualquier caso, su trabajo requiere que se relacione con esas personas habitualmente, así que se ve obligado a fingir cordialidad (Robbins y Judge, 2009).

Resulta útil, sobre todo en el trabajo, diferenciar entre emociones sentidas y emociones mostradas (Tsai, 2001). Las emociones sentidas son las emociones que realmente siente un individuo, mientras que las emociones mostradas son las que la organización exige a sus miembros que muestren y las que se consideran adecuadas en un determinado trabajo. No son innatas; son aprendidas. Sabemos que se espera que nos mostremos tristes en los funerales, independientemente de que el fallecimiento de esa persona

constituya o no una pérdida para nosotros, y que finjamos estar felices en una boda, incluso si no estamos de humor para celebraciones.

Los gerentes eficaces han aprendido a parecer serios cuando hacen una evaluación negativa del desempeño de un empleado y a ocultar su enfado cuando se les deniega una promoción. Y un vendedor que no ha aprendido a sonreír y mostrarse afable, independientemente de cuáles sean sus verdaderos sentimientos, no durará demasiado en la mayoría de los puestos de comercial. La forma en que experimentamos una emoción no siempre es igual a la forma en que la mostramos (Robbins y Judge, 2009).

Además, mostrar emociones falsas nos obliga a suprimir las emociones que realmente sentimos (por ejemplo, ocultar nuestro enfado con un cliente). En otras palabras, el empleado tiene que actuar para conservar su puesto de trabajo. La actuación superficial consiste en ocultar los sentimientos internos y renunciar a la expresión emocional para cumplir las reglas de apariencia. Por ejemplo, cuando un trabajador sonríe a un cliente, incluso sin tener ganas, está haciendo una actuación superficial. La actuación profunda consiste en intentar modificar los auténticos sentimientos internos, dadas las reglas de apariencia. Un asistente sanitario que intenta realmente sentir más empatía hacia sus pacientes está actuando profundamente. La actuación superficial aborda las emociones mostradas mientras que la actuación profunda afecta a las emociones sentidas. La investigación ha demostrado que la actuación superficial es más estresante que la actuación profunda porque requiere fingir una emoción auténtica (Grandey, 2003).

9. CONTRATO PSICOLÓGICO

Entre el empleador y el empleado existe un contrato explícito o escrito que regula la relación de trabajo y cuyo cumplimiento es exigible por ley, y también un contrato implícito o psicológico, presente en la mente del trabajador, que consiste en un conjunto de expectativas y creencias que ambas partes sostienen en relación con las condiciones establecidas para ese empleo. El contrato laboral normalmente es bastante impreciso. Los empleados se comprometen –dentro de ciertos límites, que difícilmente se describen con plenitud y que son sólo parcialmente comprendidos– a usar sus mentes y sus músculos para realizar las tareas que el empresario les ordene hacer y, quizá, con los métodos que este determine. El empresario se compromete a pagar a los empleados. La gama de acciones que podrían ser requeridas o exigidas es difusa. La retribución futura, y hasta los criterios que se usarán para determinar tanto el salario como las promociones futuras, quedan sin especificar. No se señalan los mecanismos a emplear en caso de controversias, ni tampoco las penalizaciones por incumplimiento del contrato, ni siquiera por los más obvios y probables. Y, no obstante, se trata de uno de los contratos más importantes que cualquiera de nosotros suscribirá en su vida (Migrom y Roberts, 1992).

Aunque los contratos laborales escritos son bastante incompletos, están suplementados por sobreentendidos no escritos y hasta completamente tácitos. Estos términos contractuales implícitos regulan muchos aspectos cruciales de la relación laboral, incluyendo la retribución, la asignación de tareas y las obligaciones recíprocas entre empleador y empleado. No se espera de ellos que sean exigibles ante los juzgados y otros terceros, sino que se intenta que sean «autoexigibles», estructurándolos de modo que las partes tengan incentivos para respetarlos por el temor de las consecuencias de incumplir el acuerdo. Los incentivos para respetar un acuerdo autoexigible requiere que

las partes reciban un flujo de rentas derivado de la relación y, entonces, reflexionarán antes de hacer nada que pueda poner en peligro su continuación (Migrom y Roberts, 1992).

Para que los acuerdos sean exigidos por terceros, incluyendo al sistema judicial, estas personas o entidades ajenas a la relación deben ser capaces de comprender los acuerdos y de comprobar el comportamiento de las partes para poder determinar, así, si el contrato ha sido violado o no. En contraste, la autoexigibilidad solo requiere que las partes afectadas comprendan sus obligaciones recíprocas, que puedan observar el comportamiento de cada una y que reciban una renta suficiente derivada del contrato (Migrom y Roberts, 1992).

Rousseau (1995) ha definido el contrato psicológico como un conjunto de creencias individuales acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre un empleado y el empleador. Es decir, será la consecuencia de la creencia de una persona de que debe a la empresa ciertas contribuciones (por ejemplo, rendimiento y lealtad) a cambio de determinadas contraprestaciones por parte de la empresa (por ejemplo, salario y seguridad laboral). No obstante, la convicción de que estas creencias son altamente subjetivas, expectativas de unas relaciones justas, buena fe y confianza sirven de base al contrato psicológico. Sin embargo, esto no significa necesariamente que ambas partes compartan una comprensión común de todos los términos del contrato.

Empleados y gerentes cada vez se toman más en serio el contrato psicológico debido a los cambios en el entorno, como la necesidad de trabajadores externalizados para lograr flexibilidad funcional, de los supervivientes de una reestructuración que deben asumir «mayor carga de trabajo» y al capital humano cada vez más crítico para la mejora del resultado empresarial. Un contrato psicológico que funcione hace que los empleados se sientan más comprometidos con la empresa y más satisfechos con su trabajo.

Asumir la existencia de un contrato psicológico supone aceptar que una relación de empleo no se agota en los términos especificados por un contrato laboral escrito y se circunscribe exclusivamente a la aplicación de la ley, sino que admite que la relación laboral está inserta en un amplio marco de interacción social, que no incluye sólo al trabajador y a su superior inmediato, sino que se extiende más allá para incluir a los compañeros de trabajo, a otros niveles jerárquicos y a la sociedad entera.

El contrato psicológico es el pegamento invisible que une a los individuos con la organización a lo largo del tiempo. Incorpora las creencias, los valores, las expectativas y las aspiraciones de las partes. El contrato psicológico no se hace de una sola vez, sino que se revisa durante la permanencia del empleado en la organización. Cuanto más dure la relación y cuanto más interactúen ambas partes, más amplia será la serie de contribuciones que puede incluirse en el contrato. Los directivos de línea son clave para mantener dicho compromiso. Las iniciativas para lograrlo son de naturaleza muy diversa. Una mayor globalización de las empresas complica la gestión del contrato psicológico. Por ejemplo, el conjunto de incentivos que los empleados consideran de valor varía de una cultura a otra.

Rousseau (1995) sugiere que los contratos psicológicos consisten en un continuo que va de lo transaccional a lo relacional (figura 11). Los contratos de tipo transaccional conllevan obligaciones específicas, marcos temporales cortos y se basan en el propio interés. Este contrato es equivalente a una relación de intercambio económica. Las obligaciones que se consideran como transaccionales son poco flexibles (los cambios requieren renegociar el contrato), y están representadas por específicos cambios monetarios (por ejemplo, paga por asistencia al trabajo) entre partes durante un período determinado de tiempo. No conlleva vínculos emocionales, lealtades o compromiso, por lo que la terminación o la modificación substancial del contrato no ocasionan un gran impacto emocional.

El contrato relacional es un acuerdo abierto entre las partes para establecer y mantener una relación que implica una considerable inversión, por parte de empleados y empleadores, y cuyas obligaciones implican intercambios monetarios (por ejemplo, paga por servicio), no monetarios y socioemocionales (por ejemplo, lealtad por seguridad laboral). Estos contratos establecen lazos afectivos y tienen la característica de ser en gran medida flexibles. Implícito en tales contratos están las obligaciones recíprocas de buena fe y flexibilidad para modificar las condiciones a medida que la relación evoluciona. También reconocen implícitamente el valor de la propia relación, en la que una parte da prioridad a los intereses inmediatos de la otra parte sobre los suyos propios, esto es, las obligaciones son ambiguas y evolucionan continuamente. Los incentivos para los miembros de la organización incluyen formación, desarrollo y planes de carrera dentro de la empresa. Aquellas organizaciones en las que se considera que tienen contratos relacionales con sus empleados están apoyadas por normas culturales que reconocen el compromiso mutuo y el empleo de larga duración.

El empleo contingente en general ha sido vinculado al contrato transaccional, ya que sus condiciones están habitualmente especificadas en lo que respecta a la retribución y a la duración del contrato, y este a su vez puede ser modificado o roto sin producir una especial reacción emocional. El contrato relacional ha sido, por el contrario, vinculado a los trabajadores que prevén un contrato de larga duración con un empleador, y ha sido equiparado con la relación de intercambio social.

Características	Clases de contratos psicológicos	
	Transaccional	Relacional
Bases del intercambio	Económica, extrínseca	Económica, emocional, intrínseca
Perspectiva temporal	A corto plazo	A largo plazo, abierto
Flexibilidad de las condiciones	Fija	Flexible
Amplitud del intercambio	Limitada	Amplia
Precisión de los términos del intercambio	Alta, objetivamente observable	Baja, implícito, Subjetivo
Sustituibilidad de las partes	Aceptable	Inaceptable
Formalización	Escrita	Escrita, no escrita

Figura 11: Características de los contratos psicológicos (Rousseau, 1995)

Los contratos relacionales ofrecen las mayores confianza mutua y estabilidad. Los empleados ofrecen lealtad, conformidad con los requisitos, compromiso con los objetivos del empleador y confianza en que este no abuse de su buena voluntad. A cambio, la organización ofrece seguridad laboral, perspectivas de promoción, capacitación y desarrollo, y cierta flexibilidad acerca de las demandas que hace a los trabajadores si estos se encontraran en dificultades. La dura realidad del entorno económico, así como la feroz competencia global no siempre contribuyen a establecer y mantener este tipo de intercambio.

Los contratos transaccionales se basan más en el dinero y en términos del desempeño bien definidos y específicos (para ambas partes). El trabajador ofrece trabajar más horas, habilidades más amplias, tolerancia al cambio y a la ambigüedad, y deseo de tomar más responsabilidad. A cambio, el empleador ofrece (a algunos) un mayor salario, recompensas por el desempeño alto y, simplemente, un puesto de trabajo. Este tipo de intercambio es más común cuando las condiciones económicas son duras y la gente está consciente de que tiene poca seguridad de permanencia.

Estos tipos de contratos tienen diferentes implicaciones en cómo se comportan los empleados en su trabajo. El trabajador con una orientación transaccional es probable que sea menos leal con la organización y puede que se muestre poco dispuesto ante una petición, por parte de la organización, de realizar actividades extraordinarias a causa de que percibe que estas actividades no están incluidas en el acuerdo de intercambio. Por otra parte, el trabajador que haya adoptado una orientación relacional, no sólo quiere llevar a cabo dichas actividades, sino que realmente se siente obligado basándose en sus percepciones sobre la petición, y bajo la presunción de que su acatamiento será compensado en un futuro. Asimismo, estos últimos se piensa que tienen unos más altos niveles de compromiso con la empresa y menos rotación.

Con el paso del tiempo, se puede dar un cambio en el contrato a medida que las partes varían sus percepciones de los términos del contrato, por la creencia de que uno ha cumplido con las obligaciones mientras la otra parte todavía las debe cumplir. Además, se ha constatado que las percepciones de los empleados cambian notablemente durante los primeros años de trabajo, al creer que sus obligaciones disminuyen con el tiempo mientras que las obligaciones de la organización se incrementan. Por otro lado, cuanto más tiempo se transcorre en el empleo, las relaciones socioemocionales van adquiriendo mayor importancia. La reevaluación del contrato psicológico es especialmente significativa cuando se producen cambios en la organización como, por ejemplo, nuevas políticas y procedimientos, nuevo liderazgo, incrementos o recortes en los salarios, acciones disciplinarias, despidos, nuevos estándares de rendimiento y con la percepción de injusticia. E incluso si los trabajadores no están directamente afectados por estas políticas, sus contratos psicológicos a menudo se resienten al observar que los contratos implícitos de los trabajadores afectados han sido vulnerados.

Algunos autores puntualizan que la relación de intercambio puede ser caracterizada como un único contrato híbrido que contiene aspectos tanto relacionales como transaccionales.

Tres factores determinan la reacción del empleado a los incumplimientos de un contrato psicológico (Shore y Tetrick, 1994). El primero es el tipo de contrato en vigor. El incumplimiento de un contrato transaccional, especialmente si es de corta duración, se

percibe de modo menos intenso, de forma que es más fácil que el empleado acepte la corrección en comparación con el incumplimiento de un contrato relacional de larga duración. De hecho, Rousseau señala que el incumplimiento de un contrato relacional produce sentimientos profundos equivalentes a un ultraje moral. El segundo factor es la magnitud percibida del incumplimiento. Si es menor probablemente induce al empleado a renovar el contrato con objeto de solucionar el malentendido percibido. Sin embargo, un incumplimiento grave impulsa al empleado a centrarse en el daño emocional del incumplimiento, no en su resolución. El tercer factor es qué responsabilidad directa se atribuye al empleador en relación con el incumplimiento. Si se percibe una ruptura involuntaria del contrato psicológico, la importancia del incumplimiento es menor que si se la percibe como voluntaria o deliberada: por ejemplo, si algunos empleados pierden sus trabajos porque la empresa sufre daños por un desastre natural (como un incendio), la sensación de incumplimiento es menor que si el empleador les despide sin causa justificada.

En general, los contratos psicológicos se hacen menos relacionales y más transaccionales después de los incumplimientos, ya que los empleados se alejan de los aspectos socioemocionales del trabajo y se concentran en los beneficios monetarios de la relación, esto es, aumenta la distancia psicológica entre el empleado y el empleador y, en consecuencia, se produce una modificación de los comportamientos de los empleados. Se ha identificado un modelo secuencial de cinco respuestas de los empleados a los incumplimientos (Muchinsky, 2006). El primero es la expresión: el empleado expresa su inquietud sobre el incumplimiento con la pretensión de restablecer el contrato. Sin embargo, a las personas que utilizan mecanismos formales de expresión (sistemas de queja y reclamación) suele calificárselas de inconformistas organizativos, e incluso es habitual que padezcan represalias. En consecuencia, los empleados suelen recurrir a tácticas sutiles. De hecho, cuando las quejas y reclamaciones no tienen éxito. A la fase de expresión le sigue la de silencio, que connota una aceptación del comportamiento de la empresa, aunque acompañada de una pérdida de compromiso del empleado. Al silencio, a su vez, le sigue la etapa de retiro, que se manifiesta en la pasividad, la negligencia y la elusión de responsabilidades. Más tarde, suele llegar la fase de destrucción: los empleados responden al empleador con robos, amenazas, sabotajes y, en casos extremos, violencia homicida contra individuos que se perciban como contribuyentes al incumplimiento. El último tipo de reacción se concreta en la fase salida, caracterizada o bien por el abandono de la empresa por parte de los empleados o bien por su despido.