

Psicología industrial y organizacional.

Investigación y práctica

Paul Spector



Manual Moderno®

Psicología industrial y organizacional.
Investigación y práctica



EL LIBRO MUERE CUANDO LO FOTOCOPIA

AMIGO LECTOR:

La obra que usted tiene en sus manos posee un gran valor.

En ella, su autor ha vertido conocimientos, experiencia y mucho trabajo. El editor ha procurado una presentación digna de su contenido y está poniendo todo su empeño y recursos para que sea ampliamente difundida, a través de su red de comercialización.

Al fotocopiar este libro, el autor y el editor dejan de percibir lo que corresponde a la inversión que ha realizado y se desalienta la creación de nuevas obras. Rechace cualquier ejemplar "pirata" o fotocopia ilegal de este libro, pues de lo contrario estará contribuyendo al lucro de quienes se aprovechan ilegítimamente del esfuerzo del autor y del editor.

La reproducción no autorizada de obras protegidas por el derecho de autor no sólo es un delito, sino que atenta contra la creatividad y la difusión de la cultura.

Para mayor información comuníquese con nosotros:



Editorial El Manual Moderno, S. A. de C. V.
Av. Sonora 206, Col Hipódromo, 06100
México, D.F.

Editorial El Manual Moderno (Colombia), Ltda
Carrera 12-A No. 79-03/05
Bogotá, D.C.



PRIMERA EDICIÓN EN ESPAÑOL
TRADUCIDA DE LA
SEGUNDA EDICIÓN EN INGLÉS



**Psicología industrial y organizacional.
Investigación y práctica**

PAUL E. SPECTOR

Departamento de Psicología
University of South Florida

Traducción:

Lic. Arturo Aparicio Vázquez

Universidad Nacional Autónoma de México

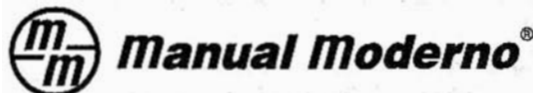
Lic. Mariana Fernández de la Peña

Universidad del Valle de México

Editora responsable:

Psic. Ma. Magdalena Ramos Tejeda

Editorial El Manual Moderno



Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.
Av. Sonora 206 - 201 Col. Hipódromo, C.P. 06100 México, D.F.

Editorial El Manual Moderno, (Colombia), Ltda
Carrera 12-A No. 79-09/05 Bogotá, DC

Créditos de las fotografías

PARTE I

Apertura. Página 1: Loren Santow/Tony Stone Images/New York, Inc.

Capítulo 1. Página 8: foto de arriba extremo derecho y las dos arriba a la izquierda: Cortesía de Archives of the History of American Psychology. Página 8, arriba tercera de izquierda a derecha Samuel C. Williams, Library of Stevens Institute of Technology en Hoboken, NJ. Página 8: ReimpresoUPI/Corbis-Bettmann.

Capítulo 2. Página 29: Renee Lynn/Photo Researchers. Página 34: Robert A. Isaacs/Photo Researchers.

PARTE II

Apertura. Página 43: Walter Hodges/Tony Stone Images/New York, Inc.

Capítulo 3. Página 47: Richard Hutchings/Photo Researchers. Página 64: Reimpreso con permiso de NEA, Inc. Página 66: Cortesía de Karen Midkiff.

Capítulo 4. Página 72: Arvind Garg/Photo Researchers. Página 83: © 1995 Reimpreso cortesía de Bunny Hoest y Parade Magazine. Página 90: Cortesía de Jeff McHenry.

Capítulo 5. Página 94: © 1993 Ziggy and Friends, Inc. Distribuido por Universal Press Syndicate. Páginas 97, 98: © 1981 por la Psychological Corporation. Página 104: Daemmrlich/The Image Works. Página 113: Cortesía de Paul Van Katwyk.

PARTE III

Apertura. Página 115: Michael Rosenfeld/Tony Stone Images/New York, Inc.

Capítulo 6. Página 122: Reimpreso con autorización de NEA, Inc. Página 136: Jean-Claude Lejeune/Stock Boston. Página 143: Cortesía de Anna Erickson.

Capítulo 7. Página 149: © 1995 Reimpreso cortesía de Bunny Hoest y Parade Magazine. Página 151: Cortesía de NASA. Página 164: Cortesía de Chuck Evans.

PARTE IV

Apertura. Página 165: Steven Peters/Tony Stone Images/New York, Inc.

Capítulo 8. Página 169: Reimpreso con autorización de United Features Syndicate, Inc. Página 173: Michael Dwyer/Stock Boston. Página 187: Cortesía de Lynn Summers.

Capítulo 9. Página 201: Tribune Media Services. Página 204: Lotus. Página 216: Cortesía de Charles Michaels.

Capítulo 10. Página 223: Reimpreso con autorización de United Features Syndicate, Inc. Página 228: Cortesía de Apple Corporation. Página 240: Cortesía de Jeanne Carsten.

Capítulo 11. Página 246: Cortesía de Curtis Computer Products. Página 248: Cortesía de Greyhound Bus. Página 253: Reimpreso con autorización de United Features Syndicate, Inc. Página 265: Cortesía de Kerry Bunker.

PARTE V

Apertura. Página 267: Bruce Ayers/Tony Stone Images/New York, Inc.

Capítulo 12. Página 273: Reimpreso con autorización de United Features Syndicate, Inc. Página 274: McLaughlin/The Image Works. Página 279: NASA/Science Source/Photo Researchers. Página 281: Grant Heilman Photography. Página 285: I.D.F. Spokeman. Página 287: Cortesía de Cannon-Bowers.

Capítulo 13. Página 308: Corbis-Bettmann. Página 312: Cortesía de Kathleen McNelis.

Capítulo 14. Página 324: Joyce Williams/Animals Animals NYC. Página 326: Owen Franken/Stock Boston. Página 331: Cortesía de Tom White.

Contenido

Créditos de las fotografías	VII
Prefacio	XIII

Parte I Introducción

Capítulo 1. Introducción	3
¿Qué es la psicología I/O?	4
Actividades y escenarios de los psicólogos I/O	5
Historia del campo de la psicología I/O	7
La psicología I/O alrededor del mundo	10
Lo que se necesita para ser un psicólogo I/O	12
La psicología I/O como una profesión	16
La psicología I/O como ciencia	17
Fuentes en la red para los psicólogos y estudiantes I/O	18
Ética del área I/O	18
Resumen del capítulo	20
Capítulo 2. Métodos de investigación en psicología I/O	21
Preguntas de investigación	22
Conceptos importantes del diseño de investigación	23
Diseños de investigación	26
Medición	30
Estadística	33
Ética de la investigación	41
Resumen del capítulo	41

Parte II Evaluación de puestos, desempeño y personas

Capítulo 3. Análisis de puestos	45
¿Qué es el análisis de puestos?	46
Propósitos del análisis de puestos	48
Fuentes de información del análisis de puestos	51

Métodos de análisis de puestos	53
Confiabilidad y validez de la información de análisis de puestos	60
Evaluación de puestos	61
Temas y retos a futuro	63
Resumen del capítulo	64
Capítulo 4. Evaluación del desempeño	67
¿Por qué se evalúa a los empleados?	68
Criterios de desempeño	69
Métodos para evaluar el desempeño en el trabajo	74
Aspectos legales en la evaluación del desempeño	87
Temas y retos a futuro	88
Resumen del capítulo	88
Capítulo 5. Métodos de evaluación para selección y ubicación	91
Características relacionadas con el puesto	92
Pruebas psicológicas	93
Información biográfica	101
Entrevistas	103
Muestras de trabajo	105
Centros de evaluación	106
Uso de computadoras en la evaluación	110
Temas y retos a futuro	111
Resumen del capítulo	112

Parte III

Selección y entrenamiento de empleados

Capítulo 6. Selección de empleados	117
Planificación de las necesidades en recursos humanos	118
Reclutamiento de solicitantes	119
Selección de empleados	121
Elección de solicitantes que acepten y conserven el empleo ofrecido	129
Utilidad de la selección científica	131
Aspectos legales	135
Temas y retos a futuro	141
Resumen del capítulo	141
Capítulo 7. Capacitación	145
Evaluación de necesidades	146
Objetivos	147
Diseño de la capacitación	147
Implementación del programa de capacitación	155
Evaluación del programa de capacitación	156
Temas y retos a futuro	161
Resumen del capítulo	162

Parte IV

El individuo y la organización

Capítulo 8. Teorías de la motivación de los empleados	167
¿Qué es la motivación?	168
Teorías de la motivación laboral	168
Teorías de las necesidades	169
Teoría del reforzamiento	173
Teoría de las expectativas	174
Teoría de la autoeficacia	177
Teoría de la equidad	179
Teoría del establecimiento de metas	181
Temas y retos a futuro	184
Resumen del capítulo	185
Capítulo 9. Satisfacción laboral y compromiso organizacional	189
La naturaleza de la satisfacción laboral	190
La percepción de las personas respecto de sus empleos	190
Evaluación de la satisfacción laboral	193
Antecedentes de la satisfacción laboral	196
Efectos potenciales de la satisfacción laboral	206
Compromiso organizacional	210
Temas y retos a futuro	214
Resumen del capítulo	214
Capítulo 10. Conductas productivas y contraproducentes de los empleados	217
Conducta productiva: desempeño laboral	218
Comportamiento organizacional ciudadano (COC)	229
Conductas contraproducentes: separación	230
Conductas contraproducentes: agresión, sabotaje y robo	235
Temas y retos a futuro	238
Resumen del capítulo	238
Capítulo 11. Salud y seguridad de los empleados	241
Condiciones físicas que afectan la salud y la seguridad	242
Horarios de trabajo	247
Estrés laboral	252
Accidentes	259
Agotamiento	262
Temas y retos a futuro	263
Resumen del capítulo	264

Parte V

Contexto social laboral

Capítulo 12. Grupos y equipos de trabajo	269
Grupos en comparación con equipos de trabajo	270
Conceptos importantes en torno al grupo	270
Desempeño del grupo	274

Intervenciones con grupos de trabajo en las organizaciones	281
Temas y retos a futuro	285
Resumen del capítulo	286
Capítulo 13. Liderazgo y poder en las organizaciones	289
¿Qué es el liderazgo?	290
Fuentes de influencia y poder	290
Abuso del poder de supervisión	292
Enfoques para la comprensión del liderazgo	294
Mujer en los puestos de liderazgo	307
Temas y retos a futuro	310
Resumen del capítulo	310
Capítulo 14. Desarrollo y teoría organizacionales	313
Desarrollo organizacional	314
Teorías organizacionales	319
Temas y retos a futuro	329
Resumen del capítulo	330
Referencias	333
Glosario	361
Índice de autores	375
Índice	387

Prefacio

La psicología industrial/organizacional (I/O) es una interesante especialidad que ha experimentado un notable crecimiento en EUA y, en general, en los países pertenecientes al mundo industrializado. Lo que en EUA comenzó como una pequeña subespecialidad de la psicología, conocida sólo por unos pocos practicantes y profesores, se ha convertido en una de las especialidades aplicadas más importantes de la psicología en todo el mundo. La atención que se otorga actualmente a esta rama de la psicología se debe a dos razones. Primero, la psicología I/O se ocupa del lugar de trabajo, de ahí que sus descubrimientos y principios encierren un interés particular para toda persona que haya tenido un empleo. Segundo, esta especialidad ha desarrollado métodos cuya validez resulta de gran utilidad para las organizaciones. Con frecuencia, se recurre a los profesionales de esta especialidad a fin de que las organizaciones generen plantillas de trabajo más sanas y eficientes.

El campo de la psicología I/O posee una doble naturaleza. Por una parte, es la ciencia de las personas que trabajan, lo cual la vincula con otras áreas del quehacer psicológico, como la psicología experimental y social; por otra, es la aplicación de los principios psicológicos relacionados con los entornos organizacional y laboral. En ninguna otra área de la psicología se observa una correspondencia más estrecha entre la aplicación y la ciencia, lo cual hace de la psicología I/O un ejemplo elocuente de los beneficios sociales que se derivan del estudio de la psicología.

El campo de la psicología I/O es enorme y diverso. Son muchos los temas que abarca, desde los métodos para contratar empleados hasta las teorías en torno al funcionamiento de las organizaciones. Su objetivo primordial es ayudar a éstas a obtener lo mejor de sus empleados o recursos humanos, así como coadyuvar a que las organizaciones velen por la salud y el bienestar de los empleados. Por tal razón, una obra como la presente no puede sino proporcionar una perspectiva general de los grandes descubrimientos y métodos de que se valen los psicólogos I/O. Su objetivo es brindar dicha perspectiva, así como una comprensión completa de esta rama de la psicología, por ello, se estudia cada una de las áreas principales que componen la psicología I/O.

La Parte I de esta obra presenta una vista general de la especialidad. En el capítulo 1 se aborda la naturaleza de esta área y su historia, se expone a la psicología I/O como una práctica y como una ciencia. Se describe lo que exige el estudio de esta especialidad, así como lo que se requiere para obtener el título de psicólogo I/O. En el capítulo 2 se presenta una panorámica de los principios básicos de investigación de la psicología I/O.

El resto de la obra se divide en cuatro grandes secciones. En la Parte II, el capítulo 3 aborda el análisis laboral o evaluación de los puestos. El capítulo 4 se enfoca en la evaluación del desempeño laboral de los empleados. En el capítulo 5 se exploran los métodos para determinar las características de los empleados. La Parte III consta de dos capítulos: el 6 se ocupa de los métodos que emplean las organizaciones para contratar nuevos empleados, mientras que el 7 describe los programas de capacitación que se desarrollan tanto para los empleados recién contratados como para los elementos más experimentados.

Los cuatro capítulos que componen la Parte IV, estudian la relación entre la persona y la organización. En el 8 se presentan las teorías de la motivación. El capítulo 9 se circunscribe a las percepciones de las personas respecto de sus empleos, es decir, su nivel de satisfacción laboral y el compromiso con la organización. El tema del capítulo 10 lo constituyen las conductas laborales productivas y contraproducentes. El capítulo 11 analiza la salud y la seguridad del trabajador.

La quinta y última parte de esta obra se relaciona con el contexto social del trabajo. En el capítulo 12 se estudian los grupos o equipos de trabajo de dimensiones reducidas, junto con sus efectos sobre las personas. En el capítulo 13 se expone el liderazgo y la supervisión en el lugar de trabajo. Por último, en el 14 se adopta una perspectiva organizacional, bajo el común denominador del desarrollo y teoría de las organizaciones.

ASPECTOS ESPECIALES

Todos los capítulos, con excepción de los dos primeros, presentan dos aspectos especiales. El primero es un resumen detallado de una investigación publicada en las revistas *I/O* más importantes. Cada apartado de "La investigación a detalle" tiene por objetivo proporcionar datos adicionales en torno a un estudio relacionado con temas abordados en cada capítulo. También se exponen las implicaciones de cada estudio para la práctica *I/O*. El segundo aspecto lo constituyen los estudios de casos reales, en los cuales se describe la participación de un psicólogo *I/O* en la resolución de un problema organizacional. Los casos que componen "La psicología *I/O* en la práctica" se seleccionaron con el fin de representar la amplia variedad de entornos y actividades aplicadas con que se relacionan estos profesionales.

Al final de cada caso de "La psicología *I/O* en práctica" se plantean algunas preguntas para discusión, las cuales tienen como finalidad estimular a los estudiantes a reflexionar acerca de los principios que se presentan en el texto y a aplicarlos a una situación real. Dichas preguntas pueden emplearse de diversas formas: quizá se les asigne a individuos o a grupos de estudiantes o bien, se les utilice para hacer debates en clase, discusiones, presentaciones orales o tareas escritas. Los casos mismos sirven para señalar al estudiante el vínculo entre la práctica y la investigación en la esfera *I/O*. A menudo, resulta difícil para el estudiante percibir la relación que guarda su propia vida con lo que se le enseña en la universidad; la psicología *I/O* es una especialidad vinculada con la vida de casi cualquier persona.

CAMBIOS EN LA SEGUNDA EDICIÓN

La segunda edición de esta obra representa una depuración y actualización de la primera. En gran medida, la forma en que se organiza es la misma —como se observa en los cambios menores en el índice de contenido—, sin embargo, el texto presenta cambios significativos, con más de 100 referencias bibliográficas nuevas, casi todas ellas de textos publicados a partir de 1995. Aunque se incorporaron algunos temas nuevos, la mayor parte de la revisión tiene como propósito esclarecer y actualizar los materiales ya incluidos en la primera edición. Esta segunda edición presenta las mismas secciones especiales: casos reales, objeti-

vos de cada capítulo, glosario y el apartado “La investigación a detalle”. Entre los casos, cinco son nuevos, y se incluyen algunos de carácter internacional (Australia y Canadá).

En esta edición se aprecian dos tendencias en la práctica de la psicología I/O. En el último decenio del siglo xx, la especialidad adquirió alcances internacionales. En el capítulo 1, el cuadro 1-2 contiene una lista de los programas profesionales relacionados con la psicología I/O fuera de EUA. Dicha lista es dos veces más grande que la incluida en la primera edición, lo cual refleja el importante crecimiento que ha experimentado esta disciplina. Son muy pocos los programas incluidos que recién hubieran comenzado a funcionar o estuvieran por hacerlo a la compilación de dicha lista. En la actualidad, las grandes empresas consultoras de servicios I/O de EUA, otrora limitadas a Norteamérica, abren oficinas en todos los confines del mundo. Dos de las más importantes, Development Dimensions, Inc. (DDI) y Personnel Decisions, Inc. (PDI), cambiaron el significado de la I en sus siglas a Internacional a medida que extendían sus alcances más allá de EUA. En respuesta a esta inclinación, la segunda edición de esta obra incluye más información internacional que la primera.

La otra tendencia se relaciona con Internet. Esta incipiente tecnología ha cambiado ya las actividades de la psicología I/O al facilitar la comunicación entre las personas de todos los países del mundo. Por ello, el capítulo 1 contiene una subsección en torno a los recursos de Internet que pueden resultar de interés para investigadores y estudiantes, mencionando al mismo tiempo varios grupos de discusión o listas de correo electrónico relacionadas. Asimismo, se proporciona una breve lista de sitios en la Red a los que pueden acceder los estudiantes a fin de obtener más información acerca de la psicología I/O. En mi propia página en la Red se puede consultar una lista de vínculos más extensa. Una parte de este sitio se ha establecido como recurso para maestros y estudiantes. Además de los vínculos, contiene apuntes y ejercicios en línea estrechamente relacionados con los temas abordados en esta obra.

Sitio de apoyo en Internet para el libro de texto. Una buena parte de la información contenida en un libro no tarda en tornarse anticuada o evidenciar el transcurso del tiempo. En la mayor parte de los textos de nivel superior no es posible que los editores actualicen la información con una frecuencia mayor al ciclo de revisión de 4 a 5 años que normalmente se requiere. La Internet sirve precisamente para subsanar tal brecha. En esta segunda edición, una parte de mi sitio en la Red servirá para cumplir con este propósito. La sección titulada “The Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice” contendrá información actualizada, así como otros aspectos suplementarios.

Yo mismo imparto un curso introductorio de psicología I/O, por lo que mantendré en la página de la Red una copia de mis apuntes y anotaciones generales. Algunas de estas anotaciones son esbozos de mis cátedras, mientras que otras contienen información adicional, como listas o cuadros. Aunque mi curso sigue en términos generales los lineamientos del texto (o, para decirlo más correctamente, el texto sigue mi curso), hay aquí información complementaria. Con frecuencia introduzco materiales no incluidos en el texto o bien, los presento de una manera un tanto diferente. Todos estos apuntes y anotaciones pueden cargarse en la computadora personal y modificarse o imprimirse para ser utilizados por el propio maestro o profesor. Los archivos de texto se presentan en formato HTML, en tanto que los gráficos tienen un formato jpg. La información actualizada se incorporará al sitio de la Red a medida que se pueda disponer de ella (p. ej., un nuevo sondeo salarial con fines I/O). Al término de cada documento aparece una fecha, la cual indica la última vez que se actualizó la información.

Asimismo, he incorporado en Internet algunos ejercicios vinculados con temas particulares. Actualmente, hay al menos un ejercicio para cada capítulo. Todos ellos requieren que el estudiante consulte uno o más sitios de Internet y que responda a preguntas o redacte un informe. Estos ejercicios pueden emplearse de diversas formas, entre ellas, como base para discusiones en clase. La mayor parte de los ejercicios se relacionan con porciones

específicas del texto y hacen uso de los vínculos que presento en mi sitio. Por último, para cada uno de los profesionales que figuran en la exposición de los casos, hay vínculos para los empleadores u organizaciones en las que se realizó el estudio; los estudiantes pueden emplear estos vínculos para consultar información adicional, la cual puede servir para situar cada caso en su contexto.

Además de la sección destinada al texto, hay otras características en el sitio de la Red mencionado. Acaso la más interesante sea la que muestra los vínculos con otros sitios. Aunque en el capítulo 1 se presentan algunos sitios, las direcciones de éstos cambian rápidamente, de tal suerte que para cuando el lector tenga este libro en sus manos, es posible que muchas ya no existan. En la página de Internet puede consultarse una lista con descripciones mucho más extensa, la cual se actualizará de manera constante. Esto incluye vínculos con asociaciones profesionales, no todas necesariamente estadounidenses, como la American Psychological Association, American Psychological Society, British Psychological Society, International Association of Applied Psychology y Society of Industrial and Organizational Psychology (SIOP). También se proporcionan vínculos con publicaciones I/O especializadas, muchas de las cuales contienen sinopsis e información de investigación recientes. Otra sección incluye sitios con información relacionada con la psicología I/O, como la Organización Gallup o la Bureau of Labor Statistics de EUA; otra proporciona vínculos con firmas consultoras I/O, en donde se explican los servicios que prestan estas compañías. Conforme sepa del establecimiento de nuevas empresas de este tipo, las añadiré a la lista mencionada. Para obtener información adicional, los estudiantes pueden consultar los vínculos; por ejemplo, normalmente recomiendo el vínculo SIOP para obtener información acerca de las universidades e instituciones educativas de EUA y Canadá. Al estudiante que desee profundizar en torno a las actividades de las empresas consultoras grandes, se le sugiere que consulte los extensos e interesantes sitios en la Red de estas compañías (<http://chuma.cas.usf.edu/~spector>).

Cambios de contenido en la segunda edición. Aunque en esta edición se conservan todos los contenidos que se abordaron en la primera, hay algunos temas que han sido modificados, mientras que otros son totalmente nuevos. Entre los cambios que vale la pena mencionar, se encuentran los siguientes:

- Enriquecimiento de la sección histórica, incluyendo una exposición en torno al papel de las mujeres en la psicología I/O.
- La psicología I/O como una carrera, incluyendo información en torno a los salarios.
- Una comparación de los temas de investigación de la psicología I/O en diferentes países.
- Aceptación en escuelas de posgrado y preparación para acceder a ellas.
- Capacitación acerca de los marcos de referencia a fin de reducir errores en las calificaciones de las evaluaciones de desempeño.
- Información actualizada acerca de la validez de las pruebas de personalidad con fines de selección.
- Nuevas exposiciones en torno a la acción afirmativa y los procedimientos para reducir la discriminación.
- Descripción de la Teoría de la acción alemana.
- Explicación del efecto Galatea.
- Actualización sobre el tema de la relación entre la edad y la satisfacción laboral.
- Inclusión de los valores culturales de Hofstede (p. ej., individualismo-colectivismo).
- Explicación acerca de cómo las horas de trabajo excesivas inciden en la salud, así como la iniciativa del Consejo Europeo para limitar las horas laborales.
- Actualización sobre las técnicas de prevención de accidentes.
- Técnicas para enseñar a los administradores a conducirse de forma carismática.
- Nuevos materiales en torno a las mujeres y el liderazgo.
- Exposición acerca de los efectos negativos de la tecnología.

RECONOCIMIENTOS

Al trabajar tanto en la primera como en la segunda edición de esta obra, tuve la suerte de contar con el consejo y la ayuda de muchas personas. Quisiera expresar mi agradecimiento a los colegas y alumnos que me brindaron esta ayuda, así como al personal de Wiley, quien realizó una tarea excelente.

Mencionaré primero a los miembros del grupo USF I/O:

Tammy Allen
Walter Borman
Michael Brannick
Michael Coovert

Edward Levine
Carnot Nelson
Lous Penner
Karen Oberne (asistente del equipo I/O).

Colegas y amigos de todo el mundo que me brindaron retroalimentación e información:

Seymour Adler, Assessment Solutions, Inc.

Julian Barling, Queens University, Canadá

John Bernardin, Florida Atlantic University

Stephen Bluen, Sudáfrica

Peter Chen, Ohio University y sus alumnos
I/O no graduados que hicieron un análisis
crítico para la primera edición

Steven Cronshaw, University of Guelph,
Canadá

Donald David, Old Dominion University

Laura Desmaris, IBM

Dov Eden, Tel Aviv University, Israel

Barbara Ellis, University of Houston

Michael Frese, University of Giessen,
Alemania

Yitzhak Fried, Wayne State University

Barbara Fritzsche, University of Central
Florida

Joan Hall, Naval Air Warfare Center
Training Systems Division

Paul Jackson, University of Sheffield,
Inglaterra

Richard Jeanneret, PAQ Services, Inc.

Steve Jex, University of Wisconsin, Oshkosh

Boris Kabanoff, University of New South
Wales, Australia

Filip Lievens, University of Ghent, Bélgica

Lakshmi Narayanan,
Florida Gulf Coast University

Brian O'Connell,
American Institutes for Research

Richard Perlow, Clemson University

Mark Peterson, Florida Atlantic University

Ivan Robertson, University of Manchester
Institute of Science and Technology,
Inglaterra

Juan Sanchez,
Florida International University

Arie Shirom, Tel Aviv University, Israel

Dirk Steiner,
University de Nice-Sophia, Francia

Paul Taylor, University of Waiko,
Nueva Zelanda

Richard Vosburgh, Campbell Soup Company

Además, 12 psicólogos I/O contribuyeron con los casos de la sección "Psicología I/O en la práctica":

Kerry Bunker,
Center for Creative Leadership

Janis Cannon-Bowers, Naval Air Warfare
Center Training Systems Division

Jeanne Carsten, Chase Manhattan Bank

Charles Michaels, University of South Florida

Karen Midkiff, IBM

Lynn Summers, Mediappraise Corporation

Paul Van Katwyk,
Personnel Decisions International

Anna Erickson, SBC Communications
Chuck Evans, RHR International
Jeff McHenry, Microsoft

Kathleen McNellis,
Florida Progress Corporation
Tom White, Digital Equipment Corporation,
Australia

Los revisores de las muchas pruebas que se hicieron de esta obra realizaron un trabajo estupendo; los comentarios que aportó cada uno de ellos representaron una ayuda invaluable. Los encargados de revisar la primera edición son:

Robert B. Bechtel, University of Arizona
David V. Day, Pennsylvania State University
Janet Barnes Farrel,
University of Connecticut
Leslie Hammer, Portland State University
David Kravitz,
American Institutes of Research
Karl Kuhnert, University of Georgia
Dan Landis, University of Mississippi
Therese Macan,
University of Missouri-St. Louis

M. Jocelyne Gressner, University of Houston
Sigrid Gustafson,
American Institute for Research
Jane Halpert, De Paul University
John Meyer, University of Western Ontario
George Neuman,
Northern Illinois University
Gerald L. Quatman, Xavier University
Mary Roznowski, Ohio State University
Ann Marie Ryan, Michigan State University
Ladd Wheeler, University of Rochester

Los revisores de la segunda edición:

Joseph Horn, University of Texas at Austin
Marjorie Krebs, Gannon University
Therese Macan,
University of Missouri at St. Louis
Karen Maher, California State University
at Long Beach
Patrick McCarthy,
Indiana University Southeast

Steven Scher, Eastern Illinois University
Susan Shapiro, Indiana University East
Kenneth Shultz, California State University
at San Bernardino
Steven Stern, University of Pittsburgh at
Johnstown

En la presente edición, tuve la buena fortuna de poder trabajar con dos maravillosos editores y amigos, Ellen Schatz y Chris Rogers. Caroline Ryan y Eman Hudson, asistentes de Ellen, participaron en la resolución de numerosos detalles, como las revisiones externas que se realizaron en torno a la obra.

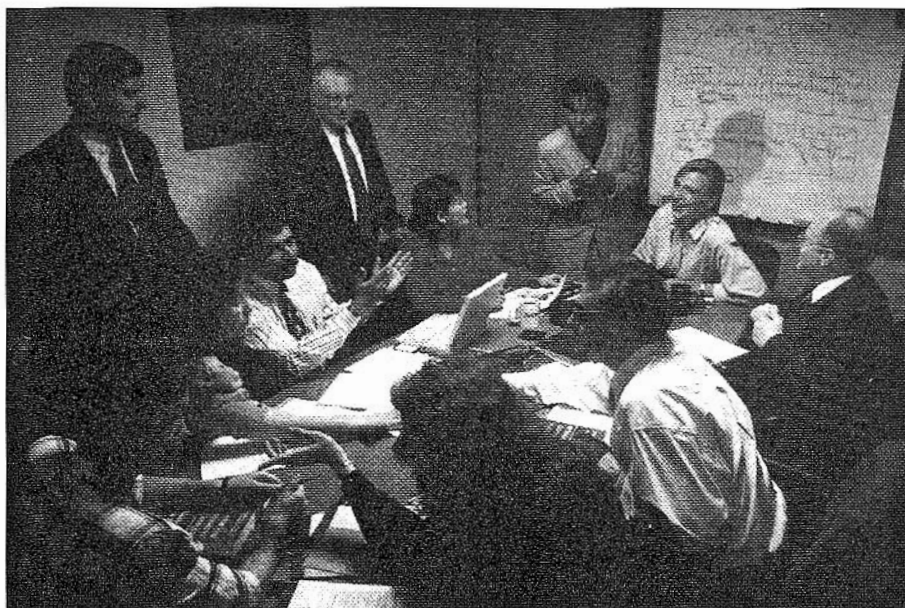
El personal de producción de Wiley hizo un trabajo sobresaliente al convertir mi manuscrito en la forma final que adoptó esta obra. Dichas personas son la editora de producción, Deborah Herbert; el editor de ilustraciones, Edward Starr; la editora de fotografías, Nicole Horlacher; los diseñadores Dawn Stanley y David Levey; y la editora de derechos de autor, Betty Pessagno.

Finalmente, vaya mi gratitud a mi esposa, Gail Spector, por ayudarme en una multitud de formas, entre ellas, auxiliarme al tomar los cientos de pequeñas decisiones que normalmente se requieren al escribir un libro.

Parte

I

INTRODUCCIÓN



Capítulo 1

Introducción

Todos los días, la mayoría de la gente en el mundo industrializado entra en contacto con organizaciones, ya sea de manera directa o indirecta. El término "organizaciones" incluye a las agencias de gobierno o compañías privadas que proporcionan la mayoría de los bienes y servicios que se utilizan. Las organizaciones producen automóviles, ropa, aparatos de electrónica, comida y mobiliario; pueden emplear decenas o hasta cientos de personas y dirigirlos puede resultar en extremo difícil. Muchos especialistas se contratan exclusivamente para que las organizaciones se desarrollen sin problemas. Con frecuencia, éstas dirigen su atención hacia **los psicólogos industriales/ organizacionales (I/O)** para obtener ayuda con respecto a muchos de sus problemas relacionados con los empleados. Por ejemplo, los psicólogos I/O han ayudado a AT&T a desarrollar centros de evaluación para elegir a las mejores personas para ser gerentes; a los empleados de Digital Equipment Corporation a arreglárselas con los despidos y la reorganización; a General Electric (GE) para desarrollar sistemas que proporcionen sistemas de retroalimentación sobre el desempeño laboral de los empleados; al ejército de EUA en el uso de pruebas psicológicas para colocar a los reclutas en los puestos adecuados; al servicio postal de EUA a desarrollar procedimientos para reducir las agresiones por parte de los empleados.

Si alguien va a trabajar para una gran organización, hay una amplia posibilidad de que su vida laboral se vea afectada por la psicología industrial/organizacional (I/O). Un psicólogo I/O puede haber sido quien diseñó el formato de solicitud que llenará para conseguir el puesto, salario y paquete de beneficios ofrecidos, la capacitación que recibirá y la estructura de las tareas que el puesto comprende. Los psicólogos I/O se involucran en asuntos relacionados con la salud de los empleados, el desempeño laboral, la motivación, seguridad, selección (contratación) y capacitación; quizá también diseñen el equipo y tareas de trabajo. Este libro analiza todas estas áreas y más.

En el campo de la psicología I/O hay dos aspectos que resultan de igual importancia. El primero abarca el estudio del lado humano en las organizaciones. Muchos psicólogos I/O, en especial aquellos que son profesores en universidades, dirigen investigaciones sobre las personas en el ambiente laboral. Segundo, la psicología I/O incluye la aplicación de los principios y hallazgos de dichos estudios. En la práctica, muchos psicólogos I/O están involucrados con las organizaciones, ya sea como empleados o como consultores. Este libro revisa los principales descubrimientos en la investigación de la psicología I/O y explora cómo es que los psicólogos I/O que ejercen, los aplican en los escenarios organizacionales.

SINOPSIS DEL CAPÍTULO 1

¿Qué es la psicología I/O?

Actividades y escenarios de los psicólogos I/O

Historia del campo de la psicología I/O

La psicología I/O alrededor del mundo

Lo que se necesita para ser un psicólogo I/O

La psicología I/O como una profesión

La psicología I/O como una ciencia

Fuentes en la Red para psicólogos y estudiantes I/O

Ética del área I/O

Resumen del capítulo

La psicología industrial/organizacional es un área ecléctica que tiene prestados conceptos, ideas, técnicas y teorías de muchas otras disciplinas. La psicología experimental aportó la base histórica del área I/O. Varios de los primeros psicólogos experimentales empleaban los principios y técnicas de la psicología experimental, así como la realización de pruebas psicológicas, en los problemas de las organizaciones. Como se verá más adelante en este capítulo, Robert Yerkes convenció a la armada norteamericana de usar pruebas psicológicas durante la Primera Guerra Mundial. Otras de las influencias que recibe el área I/O proceden de la ingeniería industrial, la administración, la psicología social y la sociología. Aunque la psicología I/O tuvo sus inicios en EUA, se convirtió en una actividad internacional en especial en los países industrializados.

Este capítulo contiene una visión general del campo de la psicología I/O; cubre la mayoría de las actividades y escenarios de trabajo de los psicólogos I/O y presenta una breve historia del área. Se expone aquí acerca de la capacitación necesaria para llegar a ser un psicólogo I/O así como los lugares en los que se ofrece, no sólo en EUA sino en todo el mundo. También se analizan los procesos de investigación y listan las principales publicaciones para la investigación I/O. Los psicólogos de este campo están muy interesados en el trato ético de las personas, así que se resumirán los principios éticos de la psicología I/O.

El capítulo 2 contiene un análisis de los métodos de investigación que se emplean en la psicología I/O. Los capítulos 3 al 5 tratan los principales temas del área e inician con un enfoque en la evaluación de puestos y personas. Después de esto, se abordan las dos áreas más relevantes para desarrollar empleados productivos —la selección de personas adecuadas y su capacitación para que desempeñen bien su trabajo—. Los capítulos 8 al 11 se ocupan de la persona en el contexto de la organización y comprenden la motivación, la manera en que la gente se siente respecto de su trabajo, así como el comportamiento, salud y seguridad del empleado. Los capítulos 12 al 14 versan sobre el empleado en el contexto social de la organización; los principales temas que tratan incluyen grupos, liderazgo, técnicas de cambio organizacional y teorías de la organización.

Objetivos Al terminar este capítulo, el estudiante será capaz de:

1. Definir la psicología I/O.
2. Describir las principales actividades de los psicólogos I/O.
3. Resumir la historia del campo I/O.
4. Explicar la importancia de la investigación y la manera en que ésta se relaciona con la práctica.

¿QUÉ ES LA PSICOLOGÍA I/O?

La psicología es la ciencia del comportamiento, cognición, emoción y motivación humanos (y no humanos); se puede subdividir en varias especializaciones diferentes, algunas de las cuales tienen que ver principalmente con la ciencia de la psicología (experimental) y otras tienen que ver con la aplicación de principios científicos. El área de la psicología aplicada que cuenta con el mayor número de psicólogos, es la psicología clínica. Los psicólogos clínicos se ocupan del tratamiento de los trastornos y problemas psicológicos. La **psicología I/O** es un pequeño campo de la psicología aplicada, se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo. Los psicólogos I/O no trabajan de manera directa con los problemas emocionales o personales de los empleados, esta actividad cae en el dominio de la psicología clínica. Sin embargo, los psicólogos I/O podrían recomendar la contratación de un psicólogo clínico para colaborar con asuntos como el alcoholismo en los empleados.

Como lo indica su nombre, el campo de la psicología I/O contiene dos divisiones principales: la industrial (o de personal) y la organizacional. Aunque su contenido se traslapa y no se puede separar con facilidad, cada una partió de diferentes escuelas en la historia del área. La psicología industrial, que era el nombre original del área, es la rama más antigua y tendía a tomar una perspectiva gerencial de eficiencia organizacional, a través del uso apropiado de los recursos humanos o personas. Tiene que ver con cuestiones referentes al diseño eficiente de empleos, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño. La psicología organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones pone más interés en el empleado que la psicología industrial; se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión. Sin embargo, los principales temas del área no se pueden

categorizar como estrictamente industriales u organizacionales. Por ejemplo, la motivación es importante para los asuntos de la psicología industrial en relación con la eficiencia y desempeño de los empleados, pero también resulta de gran relevancia en la preocupación de la psicología organizacional por la felicidad y bienestar de los empleados. Si bien las dos áreas no siempre se pueden diferenciar de manera clara unidas ofrecen una visión de la extensa naturaleza de su campo de acción.

ACTIVIDADES Y ESCENARIOS DE LOS PSICÓLOGOS I/O

Los psicólogos I/O participan en muy diferentes puestos en una amplia variedad de escenarios. Se suele dividir estos ámbitos en aquellos vinculados con la práctica y los dedicados a la investigación. Las actividades prácticas incluyen el empleo de los principios psicológicos en la resolución de problemas de la vida real, como serían el estrés laboral excesivo o el desempeño laboral deficiente. La investigación proporciona los principios que se pueden aplicar en dicha práctica. Tanto la práctica como la investigación son por igual importantes dentro del área I/O. Uno de los principales objetivos de la psicología I/O es ayudar a las organizaciones a funcionar de manera más efectiva; para lograrlo, debe contar con descubrimientos científicos en que fundamentar su práctica. Sin embargo, no toda la investigación se hace con la práctica en mente; varios psicólogos estudian el comportamiento laboral sólo para saber por qué las personas hacen lo que hacen en su trabajo.

Aunque es posible clasificar los escenarios como de práctica o de investigación, existe un traslape considerable entre las actividades desarrolladas en ambos. Muchos psicólogos I/O dentro de espacios de investigación se involucran en la práctica, asimismo los psicólogos en ambientes de práctica algunas veces realizan investigación. Es más, algunas actividades del área práctica requieren de la investigación para determinar el mejor enfoque en la resolución del problema que se tiene; puede suceder que no en todos los casos se cuente con un principio existente. De hecho, con frecuencia los psicólogos I/O carecen de las respuestas, pero cuentan con los medios para encontrar soluciones.

La mayoría de los ambientes de investigación se encuentran en las escuelas y universidades, donde los psicólogos I/O son profesores. Los espacios de práctica incluyen firmas de consultoría, corporaciones gubernamentales, militares o privadas. Las firmas de consultoría proporcionan servicios I/O a las organizaciones que las contrata; puede ocurrir que las grandes firmas tengan docenas de empleados ofreciendo servicios I/O en todo el mundo. Con frecuencia, los psicólogos I/O trabajan para instituciones gubernamentales (de la ciudad, municipales, estatales o nacionales), militares (por lo general como civiles expertos) y privadas. En cada uno de estos escenarios de práctica los psicólogos I/O podrían estar realizando el mismo tipo de actividades; la figura 1-1 muestra el porcentaje de psicólogos I/O que se encuentra en cada uno de los principales espacios.

Muchos psicólogos I/O son profesores en escuelas o universidades; la mayoría están en los departamentos de psicología, aunque también con frecuencia se les puede encontrar en los colegios de administración. A pesar de que pasan mucho de su tiempo haciendo investigación y dando clases, hacen mucho más que eso. Muchos están involucrados en la práctica como consultores de organizaciones y algunos han iniciado sus propias firmas de consultoría, para dar seguimiento a este interés. La siguiente lista describe las principales actividades de los profesores:

- Impartir cursos.
- Hacer investigación.
- Escribir documentos de investigación y presentarlos en las reuniones.
- Ofrecer servicios de consultoría a organizaciones.

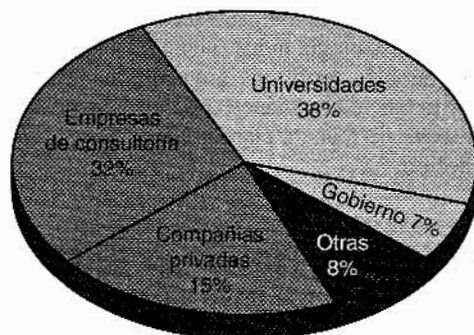


Figura 1-1. Porcentaje de psicólogos I/O que trabajan en varios escenarios. Fuente: SIOP Survey of Membership Report, 1996, Arlington Heights, IL: Society for Industrial and Organizational Psychology.

- Escribir libros de texto.
- Supervisar estudiantes.
- Aportar información al público.
- Desarrollar cursos.
- Mantenerse al día en el área.
- Ayudar a administrar la función educativa de su universidad.

Las funciones básicas de un profesor son crear y difundir el conocimiento. Cada una de las actividades de esta lista, tiene que ver con una o ambas de estas funciones.

Los psicólogos I/O que están en la práctica analizan muchas actividades iguales a las de sus colegas académicos, incluyendo la conducción de investigaciones y la enseñanza en cursos universitarios. El enfoque primordial del trabajo práctico, de cualquier manera, es la aplicación de los descubrimientos y principios del área. La siguiente lista de actividades muestra lo que hacen los psicólogos I/O en la práctica:

- Análisis de la naturaleza de un puesto (análisis de puestos).
- Conducción de un análisis para determinar la solución a un problema organizacional.
- Conducción de estudios de los sentimientos y opiniones de los empleados.
- Diseño de sistemas de evaluación de desempeño.
- Diseño de sistemas de selección de personal.
- Diseño de programas de capacitación.
- Desarrollo de pruebas psicológicas.
- Evaluación de la efectividad de una actividad o práctica, como sería un programa de capacitación.
- Implementación de un cambio organizacional, como por ejemplo, un nuevo sistema de recompensas para los empleados con buen desempeño.

La mayor parte del esfuerzo de los psicólogos I/O se dirige al fortalecimiento de la efectividad y funcionamiento de las organizaciones. Eso lo logran enfocándose en varios aspectos, incluyendo la selección de personas que puedan hacer un trabajo mejor, capacitándolas para un buen desempeño, configurando puestos que faciliten la tarea, o diseñando organizaciones que funcionen de manera más óptima. Los psicólogos I/O también pretenden cambiar a las organizaciones, de manera que éstas se conviertan en lugares más adecuados para que la gente trabaje, aun cuando la efectividad de la organización no mejorase.

HISTORIA DEL CAMPO DE LA PSICOLOGÍA I/O

A menos que se señale lo contrario, la mayor parte de esta sección se basa en la historia del área I/O de Katzell y Austin [1992].) La psicología I/O es un invento del siglo XX, cuyas raíces se encuentran en la parte final del siglo XIX y principios del XX; ha existido casi desde los orígenes del campo de la psicología. Los psicólogos que empezaron a realizar un trabajo I/O fueron los experimentales, quienes estaban interesados en aplicar los nuevos principios de la psicología a los problemas de las organizaciones; los primeros trabajos se enfocaron en asuntos de desempeño laboral y eficiencia organizacional. Conforme el campo maduró durante la primera mitad del siglo, se expandió a algunas áreas que cubre ahora. La figura 1-2 muestra los sucesos más importantes en el desarrollo de la psicología I/O.

Dos psicólogos son acreditados como los principales fundadores del área, Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott; ambos, psicólogos experimentales y profesores universitarios, se involucraron en la aplicación de la psicología a los problemas de las organizaciones. Münsterberg estaba interesado en particular en la selección de personal y el uso de nuevas pruebas psicológicas. Landy (1997) propuso que fue la incapacidad de Münsterberg para ganarse el respeto de sus colegas en Harvard, lo que le motivó a dar un giro hacia el nuevo campo de la emergente psicología industrial. Scott estaba interesado en las mismas cosas que Münsterberg, así como en la psicología de la publicidad, cada uno de ellos escribió diversos libros de texto que incursionaron en estos temas, incluyendo el de Scott *The Theory of Advertising* (La teoría de la publicidad, 1903), y el primero de I/O escrito por Münsterberg, *Psychology & Industrial Efficiency* (La psicología y la eficiencia industrial, 1913).

Una influencia muy importante en el área I/O fue el trabajo de Frederick Winslow Taylor, un ingeniero que, a lo largo de su carrera a fines del siglo XIX y principios del XX, estudió la productividad de los empleados. Él desarrolló lo que denominó *Scientific Management* (Administración científica) como un acercamiento al control de la producción de los empleados en las fábricas; ese concepto incluye varios principios para guiar las prácticas de las organizaciones. En sus escritos, Taylor (1911) sugería lo siguiente:

1. Cada puesto ha de analizarse con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima de realizar cada tarea.
2. Se debe seleccionar (contratar) a los empleados de acuerdo con las características relacionadas al desempeño del puesto. Los gerentes necesitan estudiar a los empleados existentes, para encontrar qué características personales son importantes.
3. Es preciso capacitar con cuidado a los empleados, para que analicen las tareas de su puesto.
4. Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeño más altos.

Estas ideas, aunque ya refinadas, siguen siendo valiosas en nuestros días.

Otra influencia del campo de la ingeniería se encuentra en el trabajo de Frank y Lillian Gilbreth, un equipo de esposos que estudió las maneras eficientes de desarrollar tareas. Ellos combinaron los campos de la ingeniería y la psicología (Frank era ingeniero y Lillian, psicóloga) al analizar las maneras en que las personas desarrollan las tareas. Su contribución más conocida es el **estudio de tiempos y movimientos**, que consistía en medir los movimientos de las personas y tomar los tiempos de realización, con el fin de desarrollar formas más eficientes de trabajo. Aunque las ideas básicas eran de Taylor, los Gilbreth las refinaron y emplearon su nueva técnica para ayudar a varias organizaciones (Van De Water, 1997). Algunos historiadores aseguran que Lillian fue, en 1915, la primera en recibir un doctorado en I/O (Koppes, 1997), aunque la mayoría otorga esta distinción a Bruce V. Moore, en 1921. El trabajo de los Gilbreth sirvió como fundamento de lo que sería después



Hugo Münsterberg



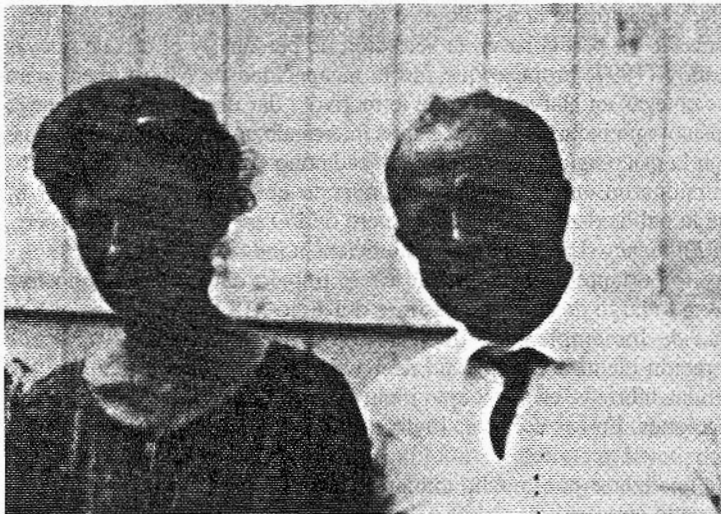
Walter Dill Scott



Frederick Winslow Taylor



Robert Yerkes



Frank y Lillian Gilbreth

el campo de los factores humanos, que es el estudio de la mejor manera de delinear la tecnología para la gente. En los siguientes años, Lillian cambió su atención hacia el diseño de productos dirigidos al consumidor e inventó, entre otras cosas, el bote de basura con pedal para el pie y el refrigerador con repisas (Koppes, 1997); no obstante, los Gilbreth son más famosos por la conocida película *Cheaper by the dozen* (Por docena es más barato), que era una crónica de sus vidas como los padres trabajadores de 12 hijos.

La Primera Guerra Mundial vio emerger la utilidad de la psicología I/O por parte de la milicia norteamericana, lo cual dio un impulso al desarrollo del área. Cuando EUA se incorporó a la guerra en 1917, varios psicólogos, dirigidos por Robert Yerkes, ofrecieron sus servicios a la armada. El logro más famoso del grupo fue el desarrollo del conjunto de pruebas de capacidad mental *Army Alpha* y *Army Beta*. Uno de los mayores problemas para el ejército consistía en colocar a los nuevos reclutas en los trabajos para los que eran más aptos; a los psicólogos les pareció que las pruebas psicológicas recién inventadas serían una manera eficiente de resolver ese asunto. Esta fue la primera aplicación a gran escala de pruebas psicológicas para ubicar personas en el trabajo. Así se proporcionó el fundamento de las pruebas de grupo que se han usado desde entonces en los escenarios educativos (p. ej., la Scholastic Aptitude Test o SAT) o laborales.

1991	1. Promulgación de Ley para los estadounidenses con discapacidad
1970	2. La APA adopta el nombre de Division of Industrial and Organizational Psychology
1964	3. Promulgación de Ley de los derechos civiles
1941	4. Inicia el esfuerzo bélico de la Segunda Guerra Mundial
1924	5. Empezan los estudios Hawthorne
1921	6. Se otorga el primer doctorado en psicología I/O; se funda la Psychological Corporation
1917	7. Se desarrollan pruebas mentales para colocación laboral
1913	8. Se publica el primer libro de texto sobre I/O

Figura 1-2. Una línea del tiempo de los principales acontecimientos en la historia de la psicología I/O.

En los decenios transcurridos entre las dos guerras mundiales, la psicología I/O se expandió hacia la mayoría de las áreas que abarca ahora. Conforme las organizaciones crecían en tamaño, empezaron a contratar psicólogos I/O para atacar muchos de sus problemas con los empleados que cada vez eran más, en especial aquellos que resultaban de importancia en el nivel de productividad. Como se sugería antes, en 1921 la Penn State University entregó a Bruce V. Moore lo que muchos consideran el primer doctorado en lo que después se llamó psicología industrial. Los psicólogos I/O comenzaron a organizarse en firmas de consultoría, que proporcionaban servicios a organizaciones a cambio de una cuota; la más famosa empresa de este tipo fue la Psychological Corporation, fundada en 1921 por James McKeen Cattell y que todavía perdura en estos días. Entre los sucesos más importantes de este periodo figuran los estudios Hawthorne, que continuaron por más de 10 años en la Western Electric Company.

Antes de los estudios de Hawthorne, los psicólogos I/O se centran de manera casi exclusiva en asuntos relacionados con la productividad de los empleados y con la eficiencia de la organización, incluyendo la evaluación de las habilidades del empleado y el diseño eficiente de puestos. Aunque los investigadores de Hawthorne se propusieron estudiar estos temas, rápido descubrieron que muchos aspectos sociales de la vida en las organizaciones afectaban el comportamiento y desempeño del empleado; su análisis de la supervisión y los grupos de trabajo contribuyó al establecimiento de la parte O u organizacional del área.

Lo que más se conoce de los estudios Hawthorne es la investigación de los efectos del nivel de iluminación (Roethlisberger & Dickson, 1939), cuyo propósito fue determinar el nivel de iluminación que produciría el mejor desempeño posible en una tarea de la fábrica. Los investigadores realizaron un experimento, llevaron a un grupo de empleados a un cuarto especial en el que se cambiaban los niveles de iluminación. De un día a otro, las luces se ponían más brillantes y tenues, para observar los efectos en el nivel de productividad. Los investigadores se sorprendieron al encontrar que según avanzaba el experimento, la productividad siempre se elevaba y parecía no tener relación con los niveles de iluminación. De estos resultados se han dado varias explicaciones y existe gran debate al respecto; la explicación más común es que la conciencia de los empleados de que estaban en un experimento, o lo que ha llegado a llamarse el **efecto Hawthorne**, era lo que provocó los incrementos en la productividad. Cualquiera que sea la razón, parece claro que en el desempeño de los empleados, los factores sociales pueden ser más importantes que los aspectos del ambiente físico.

La Segunda Guerra Mundial tuvo un efecto muy estimulante en el desarrollo del área I/O, cientos de psicólogos de todas las especialidades contribuyeron al esfuerzo de la guerra. Los psicólogos trabajaban con problemas que ampliaban la visión general de ambos trabajos I y O, incluyendo la selección de reclutas, su ubicación en diferentes puestos, capacitación, moral, evaluación de desempeño, trabajo en equipo y diseño de equipos de trabajo. Antes de esa época, la American Psychological Association (APA) limitaba sus intereses a la psicología experimental y rechazaba los intentos de los psicólogos I/O por incluir a la práctica en su disciplina, la cual se consideraba como no científica. Sin embargo, como resultado de la guerra, la APA abrió sus puertas a la psicología aplicada y en 1944 se formó la Division 14 of Industrial and Business Psychology (Benjamin, 1997). Después de la guerra, las dos áreas de psicología industrial y organizacional continuaron su expansión; es más, mediante la demostración de su valor hacia la sociedad a gran escala, las compañías privadas tomaron mayor interés en el área, implementando varios procedimientos I/O, como serían las pruebas psicológicas. En 1970, la Industrial Psychology Division 14 de la APA cambió su nombre al de Division of Industrial and Organizational Psychology y actualmente se llama Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP; Sociedad para la psicología Industrial y Organizacional).

Otro evento en EUA que ayudó a dar forma al área de la psicología I/O fue la promulgación de Ley de los derechos civiles de 1964, la cual puso en movimiento fuerzas que han tenido gran impacto en la manera en que las organizaciones contratan y tratan a sus empleados. Cuando la discriminación contra las minorías se volvió ilegal, las organizaciones tuvieron que cambiar muchas de sus prácticas laborales. De esta manera, se convocó a los psicólogos I/O para que ayudaran en el desarrollo de los procedimientos que eliminarían la discriminación en el lugar de trabajo. La promulgación de Ley para los estadounidenses con discapacidad (AAD, Americans With Disabilities Act), en 1991, extendía la protección de los discapacitados contra la discriminación. Aquí nuevamente se llamó a los psicólogos I/O para encontrar métodos que eliminasen la injusta discriminación.

La historia del área está llena de ejemplos de cómo los psicólogos I/O han contribuido a mejorar las organizaciones y las condiciones de trabajo de los empleados. El área ha crecido desde su interés inicial por la productividad hasta las muchas y muy diversas áreas que se encuentran ahora. La psicología I/O tiene mucho que ofrecer a la operación de las organizaciones y al bienestar de los empleados; su futuro se ve brillante, mientras las organizaciones sigan necesitando ayuda con los asuntos de los empleados como se analizará en este libro.

LA PSICOLOGÍA I/O ALREDEDOR DEL MUNDO

Hasta aquí, el análisis sobre la psicología I/O se ha centrado en EUA, lugar donde este campo tuvo sus inicios y gran parte de su desarrollo inicial. De cualquier manera, esta área de la psicología existe en todo el mundo y gran parte de sus descubrimientos y principios provienen de otros países; por otro lado, su práctica difiere un poco en cada país. Por ejemplo, las técnicas implementadas para seleccionar personal cambian de un país a otro (Clark, 1993; Shackleton y Newell, 1991). En EUA, la psicología I/O ha tenido una larga tradición de prestar atención un poco mayor al lado I que al aspecto O; en los últimos años, esta tendencia se ha reforzado por requerimientos legales cada vez mayores de que las organizaciones eviten la discriminación en sus prácticas de selección de personal, como se analiza en el capítulo 6. Cuando los empleadores sintieron la presión del gobierno, se dirigieron a los psicólogos I/O para que les ayudaran a diseñar procedimientos de contratación en términos legales sostenibles. En otros lugares, como Canadá y Europa, la psicología I/O se centra un poco más en la dirección de la organización. Esto se debe en parte a la existencia de movimientos gremiales con mayor fuerza en esos sitios, que enfatizan más los derechos de los empleados de lo que en realidad se

hace en EUA; así, gran parte de la investigación en los temas de actitudes, salud, seguridad y bienestar de los empleados, proceden de Canadá y Europa.

Estas diferencias en los intereses de investigación entre los académicos de la psicología I/O de diversos países, se ilustran en un estudio sobre temas de popularidad en las principales revistas de investigación, que en 1994 dirigió Miriam Erez del Israel Institute of Technology (Instituto de Tecnología de Israel). En él se tabuló el número de artículos publicados en las revistas de análisis psicológico de cada 25 temas por país y autor. El cuadro 1-1 lista los temas que se estudian con mayor frecuencia para cada país, la divergencia es bastante sorprendente. Por ejemplo, en el territorio escandinavo (Finlandia, Noruega y Suecia), 53% de esos trabajos se relacionaban con la salud y estrés del empleado, con análisis adicionales que cubrían asuntos relacionados. En EUA, estos temas se encontraron sólo en 5% de ellos; de manera contraria ahí la selección de personal fue el tópico más popular, asunto no investigado en Escandinavia. Este enfoque divergente en la salud del empleado en vez de la selección, refleja las diferencias sociales en el énfasis sobre la productividad del empleado a pesar de su bienestar.

Como muestran los resultados de Erez el estrés laboral es un campo de investigación de alcance internacional; muchos de los principales desarrollos al respecto no son de EUA. Por ejemplo, hubo un importante programa de investigación sobre estrés laboral en la University of Stockholm en Suecia; y la revista *Work & Stress*, destinada al trabajo en esta área, se publica en Inglaterra. Gran parte de la investigación referente al estrés laboral que se revisará en el capítulo 11, no se llevó a cabo en EUA, sino en diferentes países; aunque si lo que se verá en la parte de selección de personal.

Casi es seguro que durante el siglo XXI la psicología I/O continuará desarrollándose y prosperando en todo el mundo, pues su práctica se está dispersando a gran velocidad conforme estas técnicas ganan aceptación en más y más lugares. El interés internacional en el campo I/O se indica con claridad por la rápida expansión de maestrías y doctorados (Ph.D.) en I/O fuera de EUA (cuadro 1-3) ¡programas que se han duplicado de la primera a la segunda edición de este libro! Aunque el interés de un psicólogo I/O puede variar a través de los distintos países, tal como se señaló con los temas de investigación, el área cuenta con

Cuadro 1-1. Los temas de investigación en I/O estudiados con más frecuencia en ocho países, listados en orden de popularidad en cada uno

País	Temas	País	Temas
Canadá	Selección de personal	Israel	Asuntos de carrera
	Estrés laboral		Valores
	Liderazgo		Asuntos transculturales
	Desarrollo de carrera		Motivación
Inglaterra	Selección de personal	Japón	Evaluación de desempeño
	Rotación de personal		Satisfacción laboral
	Liderazgo		Estrés laboral
	Diferencias de género		Liderazgo
Alemania	Estrés laboral	Escandinavia	Asuntos de carrera
	Motivación		Motivación
	Capacitación		Estrés laboral
	Ambiente laboral		Trabajo por turnos
India	Satisfacción laboral	EUA	Diferencias de género
	Motivación		Desempleo
	Nivel del puesto en la organización		Selección de personal
	Estrés laboral		Asuntos de carrera
			Evaluación de desempeño
			Liderazgo

Fuente: De Erez, M. (1994). "Hacia un modelo de Psicología Industrial y Organizacional transcultural". En H.C. Triandis, M.D. Dunnette y L. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. IV. *Theory in Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

una amplia variedad de métodos y técnicas que pueden ser de utilidad en el manejo de los asuntos de los empleados en las organizaciones. Al principio la mayoría de las investigaciones era casi sólo de EUA, en la actualidad se está originando cada vez más y más en otros países, incluyendo Australia, Canadá, Inglaterra, Alemania, Israel y Nueva Zelanda. La investigación transcultural que compara diferentes países o que refuta los resultados de las culturas occidentales en otros contextos, tiene una creciente popularidad; este trabajo es importante porque no necesariamente todos los principios utilizados en EUA aplicarán en otros países o culturas. En este libro se abordan algunos de dichos estudios.

LO QUE SE NECESITA PARA SER UN PSICÓLOGO I/O

La ruta más común para convertirse en un psicólogo I/O es conseguir un grado (de maestría o doctorado) en psicología I/O en alguno de los programas de posgrado que hay en EUA y otros países. Muchas de las personas que realizan trabajo I/O quizá tengan otros antecedentes, en alguna otra área de la psicología o en administración de empresas; algunas de ellas se consideran psicólogos I/O y pueden llevar a cabo trabajos con ese título. En EUA, la mayoría de los psicólogos I/O tienen doctorado; aunque es posible ser psicólogo I/O con un grado de maestría, en el área I/O se habla de esas personas como psicólogos con maestría I/O, para reflejar su estatus de un grado más bajo. Se puede tener una carrera exitosa como psicólogo I/O con un grado de maestría, pero las oportunidades y salarios suelen ser mejores con el doctorado.

En algunos países, como Canadá, la situación es similar a la de EUA; sin embargo, en otros lugares, como en gran parte de Europa, el doctorado no es tan común como el grado de maestría. Es más, la maestría se considera como un grado de práctica mientras que el doctorado se toma como una credencial de investigación. Una persona que quiere dedicarse a la práctica con seguridad tendrá sólo el grado de maestría; si alguien continúa para lograr un doctorado, es muy probable que este interesado en hacer investigación y se le encontrará en un instituto de esa naturaleza o en una universidad. Es posible que alguien con doctorado se dedique a la práctica, pero no se considera tan importante como en EUA.

El cuadro 1-2 señala planes de maestría y doctorado en EUA y el cuadro 1-3 lista una muestra de los programas de posgrado (doctorado en su mayoría) de otros países. Como sugiere el tamaño de las listas, EUA es el líder mundial desde el punto de vista del número de programas, pero también existen bastantes y buenos a lo largo del resto del mundo. Si bien esta rama empezó en EUA, ya se ha dispersado por el orbe, en especial en donde haya grandes organizaciones de éxito.

La admisión a los sistemas de posgrado de EUA es bastante competitiva, en especial para los de doctorado bien establecidos; la mayoría basan el ingreso sobre todo en el puntaje promedio antes de graduarse (por lo general el primero y último años) y el registro de las calificaciones del examen de graduados (GRE, Graduate Record Exam). La experiencia previa en psicología aplicada o investigación puede ser útil, suele requerir cartas de recomendación de miembros de las facultades. Los planes de posgrado en I/O son retadores y requieren tanto habilidades de lenguaje como matemáticas; así, para trabajar bien, un estudiante debería prepararse de manera adecuada como pasante, un repertorio sólido en matemáticas básicas (p. ej., álgebra) y estadística es un buen inicio. También son valiosas habilidades básicas de lenguaje, especialmente en escritura. Siempre es inteligente tomar un curso en I/O antes de escoger esta carrera; de modo interesante, muchos estudiantes ingresan en esta especialidad sin haber tomado este curso. Por último, un buen repertorio en psicología básica hará más fáciles las cosas. Los estudiantes que hacen otra carrera antes de graduarse y carecen de este antecedente, encuentran que necesitan hacer mucha deducción, sobre todo en el primer año.

La capacitación de los psicólogos I/O incluye ambos aspectos del área, tanto el de práctica como de investigación, están adiestrados para ser científicos en práctica o conducir

Cuadro 1-2. Universidades en EUA con programas de posgrado en psicología I/O

Estado	Programa de maestría	Programa de doctorado
Alabama		Auburn University University of Alabama
California	California State Univ. Long Beach Sacramento San Bernardino San Diego State Univ. San Francisco State Univ. San Jose State Univ.	California School of Professional Psychology The Claremont Graduate University University of California at Berkeley US International University (PsyD)
Colorado	Univ. of Colorado at Denver	Colorado State University
Connecticut	University of Hartford University of New Haven	University of Connecticut
Washington D. C.		The George Washington University
Florida	Florida Institute of Technology University of Central Florida University of West Florida	Florida International University University of South Florida
Georgia	Georgia State University Valdosta State College	Georgia Institute of Technology University of Georgia
Illinois	Illinois State University Roosevelt University Southern Illinois Univ. at Edwardsville	DePaul University Illinois Institute of Technology Northern Illinois Univ. University of Illinois Urbana-Champaign
Indiana	Indiana Univ.-Purdue Univ. at Indianapolis	Purdue University
Iowa		Iowa State University
Kansas	Emporia State University	Kansas State University
Kentucky	Western Kentucky University	
Louisiana		Louisiana State University Tulane University University of Maryland
Maryland	University of Baltimore	
Massachusetts	Springfield College	
Michigan		Central Michigan University Michigan State University University of Michigan Wayne State University
Minnesota	Mankato State University	University of Minnesota
Mississippi		University of Southern Mississippi
Missouri	Southwest Missouri State University	University of Missouri-St. Louis
Montana	Montana State University	
Nebraska		University of Nebraska at Omaha
New Jersey	Fairleigh Dickinson University Montclair State College	Stevens Institute of Technology
New York	City University Hofstra University Polytechnic University Rensselaer Polytechnic Institute	Baruch College, CUNY Columbia University, Teachers College Fordham University New York University SUNY at Albany
North Carolina	Apalaches State University East Carolina University Univ. of North Carolina-Charlotte	North Carolina State University
Ohio	Xavier University	Bowling Green State University The Ohio State University Ohio University University of Akron Wright State University
Oklahoma		University of Tulsa
Oregon		Portland State University
Pennsilvania	West Chester University	Carnegie Mellon University Penn State University Temple University

Cuadro 1-2. Universidades en EUA con programas de posgrado en psicología I/O (cont.)

Estado	Programa de maestría	Programa de doctorado
South Carolina		Clemson University
Tennessee	Austin Peay State University Middle Tennessee State University University of Tennessee-Chattanooga	University of Tennessee-Knoxville
Texas	Lamar Univ.-Beaumont	Rice University Texas A & M University University of Houston
Virginia	Radford University	University of North Texas George Mason University Old Dominion University
Wisconsin	University of Wisconsin-Oshkosh	Virginia Tech

Fuente: Página de Internet de TIP, <http://cmit.unomaha.edu/TIP>, 17 de marzo de 1997.

una investigación científica y aplicar los principios a los problemas de las organizaciones. Los estudiantes tienen contacto con los procedimientos para implementar los principios de este campo y también la metodología de investigación. El contenido específico y el énfasis pueden variar entre los diferentes sistemas de posgrado, en especial al compararlos de un país a otro; la mayoría de los planes de maestría hacen hincapié en la parte práctica del área, mientras que un doctorado cubre ambas partes de manera más pareja.

En EUA se requiere un doctorado para ser considerado un psicólogo I/O reconocido, aunque es posible conseguir trabajo con una maestría. Existen muchos programas excelentes que ofrecen maestrías terminales para la gente que no desea pasar los años extras que tomaría conseguir un doctorado. Éstos ofrecen capacitación orientada más hacia la práctica que a la ciencia, en parte porque no tienen tiempo suficiente para cubrir a profundidad cada lado del campo y en parte porque están dirigidas a capacitar a las personas del área práctica. Los sistemas de doctorado tienden a ofrecer mejor balance entre la práctica y la ciencia en parte porque involucran el doble de tiempo en concluir. Estos programas capacitan a las personas para que sean tanto practicantes como investigadores. En EUA la mayoría de los practicantes tienen un doctorado.

Una persona con licenciatura puede realizar una maestría aproximadamente en 2 años, mientras que un doctorado en 4 o 5 años. Aunque los planes cambian, un sistema de maestría incluirá trabajo en metodología de investigación y las diferentes divisiones del área I/O, que serán tratados en este libro. Un doctorado cubre las mismas áreas, así como la psicología general y metodología de investigación más extensa. Para este grado, la Society for Industrial and Organizational Psychology (1985) incluye las siguientes áreas:

- Teoría de motivación para el trabajo.
- Grupos de trabajo.
- Teoría organizacional.
- Evaluación de desempeño.
- Desarrollo organizacional.
- Desarrollo de criterio.
- Actitud hacia el trabajo.
- Selección de personal.
- Desempeño laboral.
- Análisis de puestos.

Cuadro 1-3. Muestra de universidades fuera de EUA que ofrecen grados de posgrado en psicología industrial/organizacional

País	Universidad	País	Universidad	
Alemania	Technical University of Berlin	Francia	University of Provence Aix-Marseille	
	Technical University of Dresden		University of Bordeaux	
	University of Frankfurt		University of Metz	
	Australia	University of Giessen	Hong Kong	University of Paul Valéry Montpellier
		University of Manheim		Chinese University of Hong Kong
		University of Munich	Inglaterra	University of Hull
University of Osnæerück		University of London		
Flinders University of South Australia		University of Manchester		
Bélgica	Griffith University	Irlanda	University of Sheffield	
	Macquarie University		University College of Dublin	
	Monash University	Israel	Bar-Ilan University	
	Murdoch University		Hebrew University of Jerusalem	
	University of New South Wales		Technion-Israel Institute of Technology	
Canadá	University of Queensland	Nueva Zelanda	Tel Aviv University†	
	University of Western Australia		University of Canterbury	
	Free University of Brussels		University of Massey	
	China	University of Ghent	Países Bajos	University of Massey at Auckland
		University of Leuven		University of Waikato
University of Liege		Portugal	Free University of Amsterdam	
University of Louvain			University of Amsterdam	
Queen's University			University of Groningen	
St. Mary's University	University of Leiden			
University of Calgary	University of Nijmegen			
Costa Rica	University of Moncton	Rusia	University of Tilburg	
	University of Montreal		ISCTE Institute of Management and Social Sciences-Lisbon	
	University of Waterloo/	Singapur	Moscow State University	
	University of Guelph		National University of Singapore	
	University of Western Ontario	Sudáfrica	University of Capetown	
Beijing University	University of South Africa			
Escocia	Beijing Normal University	Suecia	University of Stellenbosch	
	China Eastern Normal University		University of Witwatersrand	
	Institute of Psychology, Chinese Academy of Science		Stockholm University	
	Zhejiang University*	Suiza	University of Lund	
	Latin University of Costa Rica		University of Bern	
España	Heriot-Watt University/Strathclyde University	Turquía	Istanbul University	
	Complutense University			
	University of Barcelona			
	University of Santiago			
	University of Valencia			

* Antes llamada Hangzhou University.

† Ofrece un grado similar en Comportamiento Organizacional.

- Evaluación de diferencias individuales.
- Capacitación.

Además, hay experiencia práctica trabajando en un entorno organizacional con un psicólogo I/O practicante y con experiencia en investigación (p. ej., una tesis magistral o una disertación doctoral) hecha bajo la supervisión de un comité de miembros de la facultad I/O.

El mercado de trabajo para los psicólogos I/O en EUA ha sido excelente, aunque fluctúa con condiciones económicas generales. Las encuestas realizadas sobre psicólogos I/O por la APA a través de los años han encontrado por lo general menos de 1% de desempleo entre aquellos que desean este trabajo. Zickar y Taylor (1995) reportaron los resultados de

un estudio de salarios de psicólogos I/O en este país en 1994, el sueldo anual promedio fue de \$59 500 (EUA) para las personas con grado de maestría y \$71 000 (EUA) para aquellos con doctorado; en EUA, 5% de los psicólogos I/O ingresaban entre \$200 000 (EUA) y \$1 000 000 (EUA) por año. Los profesores universitarios percibían menos (mediana \$52 000 [EUA]) que quienes trabajaban para firmas de consultoría (mediana \$100 000 [EUA]); el salario promedio inicial para quien tiene un doctorado reciente era de \$45 000 (EUA) al año. Las mujeres recaudaban mucho menos que los hombres (\$58 000 [EUA] en vez de \$75 000 [EUA] como salario medio al año), donde parte de la diferencia se explicaba porque era menos probable que hubieran obtenido un doctorado y en general tenían menos experiencia laboral. Por último, se debe tener en cuenta que éstos son salarios promedio, lo cual significa que la mitad de la gente gana más y la otra mitad recibe cantidades menores; los salarios pueden variar considerablemente entre psicólogos I/O que vivan en diferentes lugares e incluso entre los de la misma organización.

El área de la psicología I/O fue en un tiempo una profesión predominantemente masculina, en el decenio de 1960-69, sólo cerca de 8% de sus doctorados eran entregados a mujeres. Curiosamente, antes de 1930 la proporción de mujeres entre los psicólogos I/O practicantes era bastante mayor en 1960. Aunque es imposible hacer los cálculos precisos en números (Koppes, 1997), es probable que las mujeres abarcan 25% de los psicólogos I/O; en los pasados decenios ellas entraron en el área en números crecientes y ahora pueden obtener cerca de la mitad de los doctorados entregados en EUA, es posible encontrar esta tendencia en cualquier otra parte del mundo.

LA PSICOLOGÍA I/O COMO UNA PROFESIÓN

La psicología I/O es en muchos sentidos una profesión como la contabilidad o el derecho, algunos estados en EUA requieren que los psicólogos I/O posean licencia, pero en la mayoría sólo los psicólogos clínicos necesitan tenerla. Muchos psicólogos I/O trabajan para firmas de consultoría que proporcionan servicios a organizaciones clientes, tales servicios se brindan en gran parte de la misma manera que una firma de contabilidad o de abogados.

Los Psicólogos I/O pertenecen a varias sociedades profesionales o científicas. La Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), que es una división de la APA, es la asociación más grande de EUA e involucra por completo a los psicólogos I/O. En la actualidad tiene cerca de 4 200 miembros, de los cuales 1 600 son estudiantes afiliados. Todos los miembros de la SIOP son también miembros de la APA o de la American Psychological Society (APS) que salió de la APA hace varios años. La Academy of Management es una organización más grande que la SIOP, pero la mayoría de sus miembros no son psicólogos; está integrada por gente con intereses en la amplia área de la administración, en su mayoría, profesores de escuelas de administración de empresas. Muchos psicólogos I/O, sobre todo aquellos que enseñan en las universidades, son miembros activos de esta organización.

Además de las asociaciones nacionales de psicólogos I/O, hay varias regionales y estatales; en diversas áreas se encuentran asociaciones locales más pequeñas, incluyendo Florida central, Michigan, Nueva York y Washington D.C. En muchos países del mundo puede haber asociaciones de psicólogos I/O. Canadá tiene su propia Society for Industrial and Organizational Psychology; la British Society Psychology posee su División de psicología ocupacional; y existen muchas asociaciones similares en toda Europa. Aproximadamente una docena de ellas han formado la European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP). La División de psicología Organizacional de la Internacional Association of Applied Psychology también es muy importante para los psicólogos I/O, pues tiene miembros de todo el mundo, en especial aquellos con intereses en asuntos transculturales e internacionales.

LA PSICOLOGÍA I/O COMO CIENCIA

La investigación es una de las principales actividades de los psicólogos I/O, con ella es posible desarrollar nuevos métodos y procedimientos para actividades como selección y capacitación de personal; u ocuparse del entendimiento de algún fenómeno organizacional, como sería las causas que llevan a un empleado a robar o los efectos de las actitudes hacia el trabajo. Los estudios hechos para las organizaciones procuran encontrar aplicación inmediata a un problema en particular, sus resultados se presentan en juntas profesionales y se publican en revistas científicas.

Todas las asociaciones antes mencionadas sustentan conferencias, por lo general anuales, donde se presentan los resultados de las investigaciones. La reunión anual de la Academy of Management, por ejemplo, atrae a varios miles de practicantes e investigadores para compartir y analizar sus descubrimientos e ideas de investigación. Con frecuencia, los practicantes perciben esas reuniones como un buen lugar para aprender sobre nuevas soluciones a sus problemas organizacionales y los investigadores se enteran de los últimos descubrimientos, antes de que se publiquen en las revistas científicas.

Las revistas científicas del área representan la principal salida para resultados de investigación, algunas de las principales se publican por asociaciones profesionales, mientras que otras de manera privada. Por ejemplo, la *Journal of Applied Psychology* es de la APA y la *Journal of Organizational Behavior* la produce John Wiley, editor de este libro. El cuadro 1-4 muestra las principales revistas con investigaciones en temas I/O, la mayoría aparece 4 o 6 veces al año. La *International Review of Industrial and Organizational Psychology* es anual y resume el estado del conocimiento en varios temas.

Los investigadores I/O, la mayoría de los cuales son profesores universitarios, mandan artículos para su posible publicación en estas revistas. Su trabajo se envía a expertos en el área para una crítica; los escritos se revisan basándose en las observaciones; con frecuencia se necesitarán varias vueltas de revisión y reenvío antes de que se acepten para su divulgación. Sólo 10 a 20% de los artículos propuestos que sobreviven a un proceso riguroso de revisión figurarán en las mejores revistas. La revisión ayuda a mantener altos estándares para los trabajos editados, de manera que la mejor investigación sea la que se logre imprimir.

La publicación de artículos de investigación es una labor competitiva y difícil. Los profesores universitarios, en especial aquellos sin nombramiento para el cargo, están bajo tremendas presiones por ser exitosos en sus trabajos. La mayor parte de los programas I/O de las universidades tienen una filosofía de "publicar o morir" que exige a los profesores ser investigadores activos que contribuyan al conocimiento base del área. Esto es cierto en las disciplinas científicas de la mayoría de las universidades. El principal indicador de éxito

Cuadro 1-4. Revistas que publican investigación y teoría en I/O

Academy of Management Journal	Journal of Business and Psychology
Academy of Management Review	Journal of Management
Administrative Science Quarterly	Journal of Occupational and Organizational Psychology
Applied Psychology: An International Review	Journal of Occupational Health Psychology
Group and Organization Studies	Journal of Organization Behavior
Human Factors	Journal of Vocational Behavior
Human Relations	Organizational Behavior and Human Decision Processes
Human Resources Management Review	Organizational Research Methods
International Journal of Selection and Assessment	Personnel Psychology
International Review of Industrial and Organizational Psychology	Work & Stress
Journal of Applied Psychology	

profesional para un profesor es un registro de publicaciones en las mejores revistas, lo cual se refleja en la capacidad para conseguir un trabajo, obtener un nombramiento, una promoción y un aumento salarial.

FUENTES EN LA RED PARA LOS PSICÓLOGOS Y ESTUDIANTES I/O

A lo largo de los últimos años, el Internet se ha convertido en un medio cada vez más importante para compartir ideas e información, el correo electrónico facilita la comunicación en especial entre gente dispersa alrededor del mundo. La SIOP tiene su propia página electrónica que contiene su publicación *The Industrial/Organizational Psychologist* (Psicólogo Industrial/Organizacional) o TIP así como otra información de utilidad. Para los estudiantes quizá sea de interés primordial la información detallada en la mayoría de los programas de posgrado I/O de Canadá y EUA; todas las sociedades enlazadas con esta área tienen sus propias direcciones electrónicas. Una de las más útiles es la de la American Psychological Association que contiene no sólo información sobre la asociación, sino también resúmenes de artículos de todas sus revistas y vincula muchos lugares de la red en relación con la psicología. Éstas y otras útiles direcciones se encuentran en el cuadro 1-5, también aparecen en la del autor de este libro, que se incluye en la lista. Este sitio contiene información actualizada sobre psicología I/O, incluyendo una sección que complementa el libro de texto.

Otro recurso útil, los grupos de discusión o listas de correo electrónicos, que existe en las computadoras personales, contienen las direcciones de correo electrónico de quienes están suscritos. Cuando se manda un mensaje a la lista, se distribuye a todos los suscriptores. Quienes comparten intereses, como la psicología I/O, pueden conversar a través de este medio. Alguien puede formular una pregunta y recibir respuestas y opiniones de varias personas en el área; por ejemplo, las listas I/O reciben frecuentemente preguntas de estudiantes acerca de estudios de posgrado. De cualquier manera, la mayoría de gente opta por “escuchar” o lo que se llama “fisgonear”. El cuadro 1-5 además refiere direcciones de listas I/O.

Para registrarse en una de estas listas, se debe enviar un mensaje a la dirección electrónica correspondiente. El mensaje para suscribirse a una lista sería:

SUB(nombre de la lista)(nombre de usted)

por ejemplo, para que Joan Smith se inscriba en la lista EAWOP-L, debe mandar el siguiente mensaje de correo electrónico:

De: SUB EAWOP-L Joan Smith

Para: Listserv@nic.srfnet.nl

En poco tiempo, ella recibirá por ese mismo conducto un mensaje de parte de la lista dándole la bienvenida, e instrucciones detalladas, entre otras cosas, para enviar mensajes. Joan empezará a recibir todos los mensajes a la lista

ÉTICA DEL ÁREA I/O

La psicología tiene una larga tradición de asuntos relacionados con el comportamiento ético y el bienestar de las personas, los psicólogos I/O en EUA siguen un código ético desarrollado por la American Psychological Association durante años. Dicho código incluye tanto principios morales como enunciados de la conducta profesional apropiada. Aunque la asociación no tiene otro poder de reforzamiento que no sea suspender la membresía de un psicólogo, la mayoría de los psicólogos I/O se guían por esos preceptos en su trabajo profesional.

Cuadro 1-5. Fuentes de psicología I/O en Internet

Sitios en Internet

Dirección en la red	Descripción
http://chuma.cas.usf.edu/~spector	Sitio de Paul Spector: Contiene información que complementa el libro de texto así como ligas a varias direcciones I/O. Las notas de clase del propio autor también se incluyen.
http://www.aom.pace.edu	Academy of Management: contiene información de esta asociación relacionada con I/O y el área en sí.
http://www.apa.com	American Psychological Association: contiene información sobre la asociación, muchas ligas de psicología y resúmenes de artículos en revistas de la APA.
http://psych.hanover.edu/APS/exponnet.html	Investigación de American Psychological Society en la página de la red: puede participar en estudios de investigación real en este sitio.
http://www.acd.ccac.edu/hr/employmentstatistics http://www.hfes.org	Información y ligas principalmente orientadas a selección. Human Factors and Ergonomics Society: contiene información acerca de la asociación y sus publicaciones.
http://allserv.rug.ac.be/~pcoets/div/home.htm	International Association of Applied Psychology Organizational Psychology Division: contiene información y ligas sobre el área en Europa.
http://www.doleta.gov/programs/onet	Red de Información Ocupacional, O*NET. Es el sitio de información laboral del Departamento del Trabajo de EUA.
http://www.siop.org	Society for Industrial and Organizational Psychology: contiene TIP y mucha información sobre el área y programas de posgrado.

Listas de correo electrónico

Nombre de la lista	Dirección para suscribirse a la lista	Descripción
EAWOP-L	listserv@nic.surfnet.nl	Lista de la European Association of Work and Organizational Psychologist.
HRNET	listserv@cornell.edu	Lista de la División de Recursos Humanos de la Academia de Administración
IAAP-L	listserv@ucmail.ucm.es	Lista de la Internacional Association of Applied Psychology
IOOBF-L	listserv@uga.cc.usg.edu	Lista dedicada a la Psicología I/O

La filosofía básica del código ético es que los psicólogos deben hacer su máximo esfuerzo para evitar dañar a otras personas a través de su trabajo profesional; esto significa que un psicólogo habría de evitar cometer cualquier acto ilegal o inmoral que pudiese lastimar a alguien, ya sea de manera física o psicológica. Por otro lado, los psicólogos tienen la responsabilidad social de usar sus talentos para auxiliar a otras personas; en otras palabras, la meta de la profesión es perfeccionar la condición humana a través de la aplicación de la psicología. Para los psicólogos I/O, esto significa colaborar para que mejoren tanto el funcionamiento de las organizaciones como el bienestar de los empleados.

El código ético de la APA contiene 6 principios, cada uno de los cuales se muestra en el cuadro 1-6 con una breve definición; como ahí se observa, ellos se refieren a los parámetros morales básicos de honestidad, integridad, respeto por otros y responsabilidad. También contiene una lista detallada de los comportamientos apropiados e inapropiados, que son muy largos como para reproducirlos aquí, pero se encuentran en la edición de diciembre 1992, de la revista *American Psychologist* (pp. 1597-1611).

Cuadro 1-6. Los seis principios éticos del código de la American Psychological Association

Competencia: un psicólogo sólo hace el trabajo para el que es competente.

Integridad: los psicólogos son justos y honestos en su quehacer profesional con los demás.

Responsabilidad profesional y científica: los psicólogos mantienen altos estándares de conducta profesional.

Respeto por los derechos y la dignidad humana: los psicólogos respetan los derechos de confidencialidad y privacidad de los demás.

Interés por el bienestar de los demás: los psicólogos pretenden ayudar a los demás a través de su trabajo profesional.

Responsabilidad social: los psicólogos tienen la responsabilidad de usar sus habilidades para beneficiar a la sociedad.

Fuente: De "Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct" por la American Psychological Association, 1992. *American Psychologist*, 47, 1597-1611.

Muchos psicólogos siguen el código ético de la Academy of Management. Aunque difiere un poco del código de la APA, ambos son compatibles. El de la Academy of Management tiene que ver con los estándares de comportamiento en tres dominios del trabajo organizacional por sus miembros: práctica, investigación y enseñanza. También se basa en los principios de no lastimar a los otros y de ser responsables en usar los talentos para beneficiar a la sociedad.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

El campo de la psicología industrial/organizacional (I/O) es una de las principales áreas aplicadas de la psicología, es un rubro diverso que se relaciona con el lado humano de las organizaciones. Se le puede dividir en dos ramas: industrial, que se vincula con la eficiencia organizacional a través de la evaluación, selección y capacitación de personas, y el diseño de puestos; y organizacional, que se refiere al entendimiento del comportamiento de las personas en el trabajo.

La psicología I/O es a su vez una práctica y una ciencia. La mayoría de los psicólogos I/O se pueden encontrar trabajando en organizaciones para dirigir asuntos y problemas que involucran personas, son practicantes que se desempeñan ya sea como consultores para varias organizaciones o como empleados para una sola. De los psicólogos I/O, 38% son profesores universitarios (Howard, 1990), de los cuales la mayoría conducen investigaciones para desarrollar mejores métodos y procedimientos para lidiar con los problemas de los empleados en el trabajo o para entender el comportamiento.

El psicólogo I/O necesita obtener un posgrado en algún programa de psicología I/O en la universidad. Muchos de esos programas se pueden encontrar en todo EUA y el resto del mundo industrializado, especialmente en Australia, Canadá, Europa, Israel, Nueva Zelanda y Sudáfrica, con nuevos programas que se añaden en otros lugares. Aunque el área empezó en EUA, se ha expandido con rapidez en casi todo el mundo. Muchos de los descubrimientos analizados en este libro provienen de estudios hechos con organizaciones y personas a lo largo de todo el mundo.

Hay varias asociaciones de psicólogos I/O (y otras con intereses similares) que permiten la diseminación de ideas y descubrimientos en el área, esto se hace mediante convenciones y la publicación de revistas científicas. Estas agrupaciones también han desarrollado códigos éticos de conducta para sus miembros, su filosofía básica es que estos psicólogos deben tener cuidado en no lastimar a nadie y tienen la responsabilidad social de usar sus habilidades en beneficio de otros. Tanto la Academy of Management como la APA han publicado estándares éticos.

Métodos de investigación en psicología I/O

SINOPSIS DEL CAPÍTULO 2

Preguntas de investigación

Conceptos importantes del diseño de investigación

Variables

Escenario de investigación

Capacidad de generalización

Control

Asignación y selección aleatorias

Confusión

Diseños de investigación

Experimento

Diseños de encuesta

Diseños de observación

Medición

Teoría clásica de medición

Confiabilidad

Validez

Estadística

Estadística descriptiva

Estadística inferencial

Metaanálisis

Ética de la investigación

Resumen del capítulo

Supóngase que a un psicólogo I/O practicante que trabaja para una empresa, le asignan la tarea de determinar si un nuevo programa de capacitación es efectivo para producir un mejor desempeño en los empleados; tal vez se les esté capacitando en el uso de un nuevo sistema de cómputo que se espera incrementará su productividad. ¿Cómo se determinaría si el programa funciona? ¿Habrá que revisarlo para ver si luce como si diera resultado o conducir un estudio de investigación para precisar sus efectos?

El problema con el primer enfoque es que un programa que se ve como si fuera efectivo, no siempre lo es. La única manera de estar seguros de que la capacitación cumple su propósito, es realizar un estudio de investigación. La conducción de un estudio para determinar la efectividad de una capacitación requiere del conocimiento de metodología de investigación, un tema en el que los psicólogos I/O hoy día están bastante preparados. Aunque un psicólogo I/O esté en un puesto que implique práctica o investigación, necesita conocer los métodos usados al dirigir estudios.

La investigación es el fundamento tanto de la práctica como de la ciencia I/O. En muchos trabajos prácticos, se contrata a los psicólogos I/O para que proporcionen técnicas de investigación, de modo que las preguntas acerca de si un programa funciona o no se puedan desdifer en términos científicos; esto es importante para evaluar el éxito de las prácticas organizacionales (tales como los programas de capacitación). La investigación también es relevante para el desarrollo de nuevas prácticas, como por ejemplo, procedimientos de contratación de personal.

La psicología I/O es una ciencia porque los métodos que se usan para expandir el conocimiento de los fenómenos organizacionales son científicos, esto significa que reúne datos o información de una manera sistemática para resolver preguntas de interés como: "¿Funciona el programa de capacitación?".

Cada estudio científico inicia con una pregunta, que define el propósito del análisis. Una investigación se planea usando un diseño o estructura en particular, de acuerdo con lo que se reúnen los datos. Por ejemplo, en un experimento simple para probar un programa de capacitación, se puede dividir una muestra de empleados en dos grupos y sólo uno de éstos será adiestrado; después de completar la capacitación, se comparan los dos grupos en su desempeño laboral. Este experimento básico reseña uno de los diseños más simples para una investigación

Se reúnen datos sobre el desempeño y se analizan usando un procedimiento estadístico, que en este caso quizá fuese una prueba "t". (Véase el análisis sobre estadística inferencial, más adelante en este capítulo.) Con esto se pueden sacar conclusiones de los efectos de la capacitación, tomando en consideración los resultados estadísticos en el contexto del diseño de la investigación. Se espera que cuando el programa termine, el grupo que recibió la capacitación se desempeñe mejor que el que no la tuvo. Si éste fuera el descubrimiento, una posible conclusión sería que el programa sí funcionó. Sin embargo, cualquier estudio puede ofrecer varias explicaciones para los resultados mismas que requerirán mayor investigación. En el estudio de la capacitación, tal vez la gente que la recibió se desempeñe mejor sólo porque saben que están en un experimento y no porque ésta funcione, un ejemplo del efecto Hawthorne. Con los estudios organizacionales (así como aquellos en la ciencia), no siempre se puede estar seguro de porqué ocurren esos resultados, pero con un diseño apropiado de investigación es posible eliminar tales explicaciones.

En este capítulo se cubren los cuatro componentes principales de un estudio de investigación. Primero, se analizará la naturaleza de las preguntas de investigación y la manera en que se refinan para convertirse en hipótesis de investigación susceptible de pruebas. En segundo lugar, se revisará los diferentes tipos de diseños de investigación y la forma en que se usan como la base de estudios de investigación organizacional. Tercero, se estudiará los principios básicos de medición, que definen el modo de reunir las observaciones del fenómeno de interés. Cuarto, se mostrará cómo se usa la estadística en la formulación de conclusiones, a partir de los datos de una investigación. Además, se verá los principales principios éticos de investigación.

Objetivos Al terminar este capítulo, el estudiante será capaz de:

1. Explicar los principales conceptos de diseño.
2. Describir los principales tipos de diseños y listar sus ventajas y limitaciones.
3. Analizar los tipos de validez y confiabilidad.
4. Explicar la manera en que se puede usar la estadística inferencial para obtener conclusiones sobre los datos.
5. Establecer los principales principios éticos de la investigación.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Cada estudio empieza con un cuestionario de investigación. Esto es verdad para los que desarrollan los psicólogos IO practicantes, cuyas interrogantes atacan un asunto inmediato de una organización, como la efectividad de un programa o procedimiento. También es cierto para el científico, cuya investigación embate una pregunta que cree importante, aunque no sea de interés inmediato para alguna organización en particular.

Las preguntas de investigación pueden ser generales o específicas. Una pregunta general sería "¿qué causa que a las personas les guste o no su trabajo?". El problema para este tipo de preguntas es que no son suficientemente precisas para proporcionar la base de un estudio. Se podrían estudiar muchos factores como posibles influencias para que a alguien le guste su trabajo. Para que sea útil esta pregunta debe concretar con exactitud qué es lo que se está estudiando, sería mejor plantear: "¿afecta la paga en el grado en que las personas disfrutan de su trabajo?". Esta pregunta específica el efecto particular en el gusto por el trabajo, le dice al investigador de manera exacta qué estudiar como la posible causa. Para responderla, se necesita evaluar el nivel de pago de las personas y sus sentimientos acerca de sus labores.

Como se verá en el capítulo 9, el salario por sí solo no es tan importante como la justicia de las políticas de sueldos. La gente tiende a estar satisfecha cuando piensa que se le ha tratado de manera justa al llegar el pago; no lo estará si cree que hubo injusticia, aun si su retribución es muy alta. Así, la cantidad de pago no es necesariamente el factor más importante.

Muchas investigaciones van más allá de formular preguntas al establecer corazonadas teóricas o hipótesis específicas sobre los resultados de un estudio. Una hipótesis es la mejor conjetura del investigador acerca de cuáles serán las consecuencias de un estudio. Más que simplemente plantear una pregunta, la hipótesis es una respuesta teórica. De tal manera, podría suponerse que "a la gente que está bien pagada, le gustará más su trabajo que a la que no lo está", o "aquellos que reciben un pago justo disfrutarán más de su trabajo que quienes no reciben un pago justo".

La hipótesis es un enunciado de los resultados que el investigador espera encontrar. Los estudios de investigación se hacen para confirmar hipótesis, en otras palabras, ¿se ob-

tuvieron los resultados predichos?. La mayoría de las hipótesis y preguntas de investigación proceden de la investigación y teoría previas. Aunque ocasionalmente el investigador tendrá una repentina inspiración sobre algo que investigar, la mayoría de los estudios y teorías surgen a partir de un trabajo arduo de indagar la literatura producida en determinadas áreas. Ésta es la manera en que todas las ciencias avanzan y evolucionan, de manera que los estudios individuales se convierten en el fundamento del trabajo ulterior. El mejor consejo para alguien que desee iniciarse en esta rama, es que busque los trabajos de análisis hechos por otras personas para establecer nuevas hipótesis y preguntas de investigación.

Las hipótesis y preguntas de investigación son la base del estudio y de alguna manera su aspecto más importante. Si no hay una pregunta específica y bien formulada, es difícil diseñar un estudio que la resuelva de manera adecuada. La pregunta define la meta u objetivo del estudio, así como el fenómeno de interés. Cuando ambos se conocen, el diseño del estudio y la elección de técnicas de medición pueden ser relativamente fáciles y directas.

CONCEPTOS IMPORTANTES DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de una investigación especifica la estructura del estudio. Una cantidad considerable de diseños comunes se usa en la investigación organizacional. Cada uno tiene fortalezas y debilidades particulares, así que ninguno es de manera necesaria superior a los otros. Antes de analizar los diferentes tipos de diseños, se definirán varios conceptos que deben entenderse primero.

VARIABLES

Las variables son los elementos básicos para construir un diseño. Una variable es un atributo o característica de la gente o de las cosas que varían (toman diferentes valores). Las capacidades (la inteligencia), actitudes (la satisfacción laboral), conducta (el ausentismo laboral), y desempeño laboral (las ventas de una semana) de la gente son todas variables comunes dentro de la investigación organizacional. Cada aspecto colocado en cada variable se cuantifica (se convierte en números), de manera que se pueden aplicar los métodos estadísticos.

Se pueden clasificar en dos tipos: **variables independientes**, aquellas que son manipuladas por el investigador; y **variables dependientes**, las que se evalúan en función de las independientes. Es decir, las primeras se asumen como la causa de las segundas. En el ejemplo del programa de capacitación, los empleados fueron ubicados en el grupo que era entrenado o en el que no lo era. La asignación a un grupo (entrenado o no) es la variable independiente. Es manipulada porque el investigador creó la capacitación y decidió quién la toma y quién no. El subsecuente desempeño laboral es la variable dependiente, ya que no está manipulada por el investigador, tan sólo es evaluada después de la capacitación.

ESCENARIO DE INVESTIGACIÓN

El escenario de investigación se puede clasificar como de campo o de laboratorio. Un **escenario de campo** es aquel en donde el fenómeno de interés ocurre de manera natural, las organizaciones son escenarios de este tipo ya que ahí se estudia el comportamiento de los empleados. Los **escenarios de laboratorio** son ambientes artificiales en los que el fenómeno de interés no ocurre de manera natural, sino porque el investigador lo creó. Un mismo lugar puede constituir tanto un escenario de campo como de laboratorio, dependiendo de qué sea lo que se estudie. Un salón universitario es un escenario de campo en el que se

analiza el aprendizaje de los alumnos, pero es un laboratorio donde es posible estudiar las condiciones laborales.

La mayor parte de la investigación I/O ocurre en escenarios organizacionales de campo, pero mucha tiene lugar también en el laboratorio. Dipboye (1990) informó que 29% de los estudios I/O publicados en las principales revistas del área son de laboratorio. Los estudios de laboratorio pueden abarcar cualquier aspecto laboral. Por ejemplo, muchos investigadores han creado condiciones simuladas de trabajo para probar las reacciones de la gente. Tomados en conjunto los resultados tanto de los estudios de campo como los de laboratorio, ayudan a reforzar el entendimiento de los fenómenos organizacionales (Dipboye, 1990).

CAPACIDAD DE GENERALIZACIÓN

La capacidad de generalización de los resultados implica que las conclusiones de un estudio se puedan extender a otros grupos de personas, organizaciones, escenarios o situaciones. Con frecuencia, ello es una preocupación de los estudios de laboratorio, porque no es posible asegurar qué resultados se mantendrán en los escenarios organizacionales. Mientras más difieran el estudio y el escenario organizacional, en términos tanto de las condiciones como de las personas, menor será la confianza en la capacidad de generalizar los resultados; la única manera de estar seguros de ella sería repitiendo el estudio en el escenario de campo. Si las conclusiones del escenario de campo son los mismos que los del laboratorio, se puede confiar en que existe capacidad de generalización en los descubrimientos de laboratorio.

La capacidad de generalización también representa una preocupación de los estudios de campo, en los estudios hechos en una organización o con un grupo de personas que tal vez carezcan de los mismos resultados en otros lugares, o con otros grupos de personas. Por ejemplo, un estudio realizado con enfermeras en un hospital podría tener resultados diferentes si se hiciera con médicos; es más, los que se obtienen en un hospital podrían diferir de los que se encuentren en una universidad. La capacidad de generalización entre países y culturas es todavía más inquietante, es imposible tener la seguridad de que los descubrimientos de todas nuestras investigaciones americanas y occidentales aplicarán del mismo modo en países con culturas diferentes, como serían China o India. Por último, aunque sólo se quisiera generalizar sobre una sola profesión en una sola organización, las condiciones del estudio se mantendrían únicamente para el escenario en el que se realizó el estudio. Un programa de capacitación implementado como parte de un estudio diferirá un poco del programa que se ejecute en toda la organización; las personas en capacitación y las capacitadas se verán afectadas al saberse partícipes de un estudio de investigación, como en los estudios Hawthorne analizados en el capítulo 1. Este conocimiento tiende a impulsar a los entrenadores a desempeñar sus tareas de capacitación de un modo más efectivo del que lo harían si la capacitación fuera para otros fines. Así, podría ser que el programa de capacitación funcione bien durante la fase de investigación, pero no en la de implementación de un proyecto de desarrollo de capacitación.

CONTROL

Cada estudio ofrece varias posibles explicaciones de porqué ocurrieron los resultados. El control se refiere a los procedimientos que permiten a los investigadores regular ciertas justificaciones para las conclusiones que no sean las de las hipótesis que ellos querían comprobar. Por ejemplo, si se quiere determinar si el salario afecta el grado en que le gusta a la gente su trabajo, se podría conducir una encuesta de empleados en varias organizaciones, preguntándoles cuánto ganan y qué tanto agrado sienten por su trabajo. Podría resultar que a mayor salario, mayor satisfacción. Sin embargo, con esta clase de diseño hay muchas

variables no controladas que podrían ser la verdadera causa de esto. Tal vez las personas mejor pagadas estén en diferentes tipos de trabajo a los que la gente con menor salario; si las primeras son todas atletas profesionales y las segundas son vendedores, sería difícil concluir que el salario causó la diferencia en el gusto. Esto se debe a que el tipo de trabajo no fue controlado y constituye una posible alternativa de explicación de los resultados.

El control se logra con un número importante de procedimientos, la mayor parte implica sostener de manera constante o sistemática diferentes niveles de una o más variables; con el ejemplo de la encuesta de pagos, se mantiene constante el tipo de trabajo limitando la encuesta a quienes se desempeñan en un solo tipo de empleo. Si todas las personas del estudio tuvieran el mismo puesto, el tipo de ocupación no podría haber afectado los resultados ya que éste estaba controlado. El control del puesto se consigue también al variarlo de modo sistemático. Los individuos podrían ser seleccionados de manera que hubiera tantos trabajadores con mayor sueldo que aquellos con menor salario para cada tipo de ocupación; por ejemplo, el estudio podría limitarse a grupos de actores y atletas que tuvieran la misma composición de personas bien y mal remuneradas.

Otro procedimiento en el caso de los experimentos, consiste en conformar un **grupo control**, es decir un conjunto de individuos que recibe una conducción o manipulación diferente a aquel de interés. En la determinación de la efectividad de un programa de capacitación, se llama grupo control a aquel que no la recibe y que se compara con el grupo entrenado. En ocasiones, un grupo control es sujeto a alguna manipulación que se usa para controlar variables específicas de interés. Por ejemplo, con un estudio de capacitación, quizá el adiestramiento tenga un efecto no específico o Hawthorne si alguien sabe que se le está entrenando podría desempeñarse mejor por poner un esfuerzo mayor y no por haber desarrollado habilidades. Es importante saber esto pues no hay necesidad de mandar a una persona a una capacitación costosa y larga si no va a tener el efecto esperado. El grupo control podría recibir entrenamiento falso o placebo, para inspeccionar el efecto Hawthorne. Si las personas a las que se les dice que están siendo habilitados pero reciben poca capacitación real, se desempeñan igual de bien que el grupo con adiestramiento, el investigador sabrá que la capacitación no logró los resultados que se esperaban.

En la psicología I/O con frecuencia se realizan los experimentos de laboratorio porque aportan mayor control sobre diversas variables que podrían afectar los resultados. Aun cuando pueden carecer de capacidad de generalización de un área de estudio, un investigador podría escoger este enfoque más controlado. En la investigación de nuevos temas es común empezar en el laboratorio, de manera que se pueda ver si bajo condiciones más controladas, una hipótesis se sostiene. Si es así, se continúa con los estudios de campo para asegurar que los resultados se apliquen a las organizaciones que son los escenarios de real interés.

ASIGNACIÓN Y SELECCIÓN ALEATORIAS

El término **aleatorio** se refiere a un proceso que elimina de modo sistemático las influencias sobre la forma en que se elige a las personas en un estudio. Dicho término se usa en dos sentidos: asignación aleatoria y selección aleatoria.

La **asignación aleatoria** ocurre cuando de manera no sistemática las personas se destinan a varias condiciones o niveles de tratamiento de una variable independiente. Esto implica que cada persona de un estudio tiene la misma oportunidad de ser nombrada para cualquier condición. En un estudio de capacitación, cada empleado que participa tendría la misma oportunidad de integrar el grupo de capacitación que el control. El proceso de asignación aleatoria es un medio para controlar las variables personales que no son de interés en el estudio, se espera que el promedio de personas en ambos grupos sea más o menos equivalente en características; por ejemplo, con casi la misma capacidad, edad, motivación u ocupación.

La selección aleatoria significa que se escoge a los participantes en la investigación a través de un método no sistemático: cada posible persona tiene la misma oportunidad de ser elegida para participar. Este tipo de selección es importante si se quiere sacar conclusiones precisas acerca del grupo de interés en su totalidad. Si se desea descifrar como se sienten los empleados de cierta organización respecto de sus puestos, se debe tener la seguridad de que el grupo elegido es una muestra aleatoria, a menos que se estudie a todos; de otra modo, se corre el riesgo de escoger trabajadores que en relación con sus puestos, no se sientan de la misma manera que la mayoría. No sería buena idea realizar un estudio de una organización grande y obtener sólo el punto de vista de la alta gerencia, es muy probable que sus sentimientos no reflejen los de los empleados en los niveles inferiores de la empresa.

La asignación aleatoria es un poderoso medio de control, mediante el cual los grupos de personas se pueden hacer más o menos equivalentes en cuanto a las variables no analizadas; se usa en estudios experimentales, como en el ejemplo antes mencionado. La selección aleatoria refuerza la capacidad de generalización, a través de elegir personas que representen la gente de interés; podría implicar escoger de entre todos los empleados de una organización dada o las personas que trabajan en todo un país.

CONFUSIÓN

La confusión ocurre cuando dos o más variables están interrelacionadas de manera tal que no se pueden obtener conclusiones por separado para cada una de ellas. Por ejemplo, la edad se confunde con la antigüedad (cuánto tiempo han estado las personas en sus puestos). Esto es porque nadie puede permanecer en el trabajo un largo periodo, a menos que sea relativamente viejo; alguien de 25 años no podría haber estado en su trabajo por 20 años. Si se quisiera saber si la edad está asociada con el desempeño laboral, no se podría asegurar que la variable importante no fuese la antigüedad; la edad se relacionaría con el desempeño, sólo porque los trabajadores mayores tuvieron más antigüedad.

Con los puestos de ventas por comisiones, la paga está determinada por el rendimiento laboral, quienes venden mayor cantidad de producto tienen la más alta remuneración; esto confunde paga con desempeño. Si se quisiera relacionar cualquier variable de interés con la otra, no se sabría con facilidad cuál fue la más importante; por ejemplo, si la satisfacción laboral se vincula con el rendimiento, no se conocería si la razón de la satisfacción es el pago o el desempeño.

Con frecuencia los procedimientos de control se aplican para diferenciar las variables. Por ejemplo, para estudiar la conexión edad-desempeño sólo en una muestra de empleados contratados en tiempos recientes. Así se habría logrado control sobre la antigüedad, limitando el estudio a aquellas personas que tienen de manera aproximada el mismo bajo nivel de antigüedad laboral. También sería factible analizar la conexión desempeño-satisfacción restringiendo el estudio a los empleados que no están bajo comisiones u otros sistemas de pago por méritos.

También se pueden usar procedimientos estadísticos para controlar la confusión. Hay muchas complejas herramientas estadísticas que permiten el control estadístico de variables confusas no deseadas. Gran parte de la investigación en la literatura de la psicología I/O se relaciona con hacer pruebas para separar los efectos confusos de las variables. Con frecuencia esto ayuda a entender porqué se vinculan dos variables, como el desempeño y la satisfacción.

DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN

Un diseño de investigación es la estructura básica de un estudio científico. Estos diseños se pueden clasificar en un continuo desde aquellos que implican manipulación activa de las

condiciones (experimental) hasta los que involucran la observación relativamente pasiva de la gente. Los diferentes diseños tienen fortalezas y debilidades particulares; rara vez uno solo permitiría obtener conclusiones definitivas acerca de alguna pregunta de investigación, para eso se requiere una variedad de diseños que produzcan resultados similares.

EXPERIMENTO

Un experimento es un diseño en el que hay una o más variables independientes y una o más dependientes, así como la asignación aleatoria de personas. Una variable independiente contiene dos o más niveles o condiciones de interés, las siguientes han intervenido por lo general en experimentos organizacionales:

- Duración de la jornada diaria de trabajo (en horas).
- Categorías de pago (en dólares).
- Disponibilidad o no de capacitación.
- Establecimiento o no de metas de trabajo.

La variable dependiente se mide pero no se manipula por parte del investigador y se asume como efecto de la variable independiente; las que con frecuencia se han analizado en la investigación organizacional son:

- Ausentismo laboral.
- Desempeño laboral.
- Satisfacción laboral.
- Deserción (renunciar al puesto).

Un experimento se distingue de otros diseños por dos aspectos en particular. Primero, a las personas se les asigna de manera aleatoria dos o más condiciones que representan los niveles de la(s) variable(s) independiente(s). Aun cuando los otros diseños tengan niveles de variables independientes, para que sea un verdadero experimento debe existir asignación aleatoria. Segundo, en el experimento el investigador debe crear niveles de variables independientes; por ejemplo, podría diseñar programas experimentales de capacitación. De cualquier manera, en ocasiones los niveles de la variable independiente ocurren de modo natural y el investigador tan sólo asignaría personas a esos niveles. Por ejemplo, en una organización tal vez existan en marcha programas de capacitación en los que el experimentador asigne personas al azar.

La mayoría de los experimentos de la literatura I/O han tenido lugar en el laboratorio (Schaubroeck y Kuehn, 1992); no obstante, es posible desarrollarlo en escenarios más naturales. El experimento de campo se desarrolla dentro de una organización más que en el laboratorio. Muchos de los experimentos de este tipo que se han realizado son por lo general sólo aproximaciones a verdaderos experimentos y se llaman cuasiexperimentos (Cook y Campbell, 1979). En un diseño de cuasiexperimento, están presentes una o más de las características de un verdadero experimento. Es muy común que no haya asignación aleatoria a los niveles de la variable independiente. En un estudio de capacitación, los miembros de un grupo de trabajo podrían ser adiestrados mientras que los miembros de otro sirven como grupo control. Las diferencias observadas entre los empleados que recibieron la capacitación y los que no, podrían ser resultado del grupo mismo más que de la capacitación, debido a la falta de asignación aleatoria.

La principal ventaja del experimento es la capacidad de sacar conclusiones causales, si se realiza de manera adecuada, se tiene la certeza que la variable independiente es la causa de la variable dependiente; pero, si se lleva a cabo en el laboratorio, no es posible asegurar

que las conclusiones se puedan generalizar a toda el área. Con los experimentos de campo la capacidad de generalización es más factible.

De cualquier manera, incluso con el experimento existen alternativas de explicación para los resultados. Con frecuencia la variable independiente se puede confundir con otra variable. Por ejemplo, supóngase que alguien se interesa en determinar si el número de sesiones de capacitación que reciben los empleados afecta su cumplimiento laboral. Un grupo podría tener 5 sesiones y el otro 10. Sin embargo, el tiempo total de entrenamiento se confunde porque el segundo grupo obtiene el doble de capacitación que el primero. El tiempo total de capacitación se puede controlar haciendo que las sesiones del grupo de 5 sesiones duren el doble de las del grupo de 10. Desafortunadamente ahora la duración de las sesiones es lo que se confunde con el número de éstas. Descifrar los efectos de la duración de la sesión, el número de sesiones y el tiempo total de capacitación puede ser difícil; podría requerirse de varios experimentos para lograr una conclusión definitiva.

DISEÑOS DE ENCUESTA

Entre los principales diseños el de encuesta es uno de los más simples y fáciles de realizar. Un diseño de encuesta usa una serie de preguntas reunidas para estudiar una o más variables de interés. Estas preguntas se aplican a una muestra de personas que responde en una sola sesión. La mayoría de las encuestas se presentan como cuestionarios de lápiz y papel, que quienes contestan llenan y devuelven al investigador. Otros medios de conducirlos involucran computadoras, entrevistas en vivo, entrevistas telefónicas o incluso por Internet vía correo electrónico o por la red internacional.

La versión más común de entrevistas consiste en reunir todos los datos directamente del participante, pero algunas usan también otras fuentes de información; por ejemplo, encuestar a los empleados acerca de sus puestos y obtener información adicional de sus compañeros de trabajo o supervisores. Los estudios de rendimiento laboral por lo general obtienen datos de los supervisores más que de las personas que se está estudiando. También es común pedir a los clientes o compañeros que proporcionen evaluaciones del ejercicio laboral: algunos restaurantes solicitan a sus clientes que llenen una tarjeta indicando qué tan bueno fue el servicio; esto se usa como una medida de desempeño si el mesero está identificado.

La mayoría de las encuestas son **transversales**, esto significa que los datos se obtienen en un mismo momento. En un diseño **longitudinal** los datos se recaban en más de una ocasión. Por ejemplo, se puede reunir datos sobre los sentimientos de las personas acerca del trabajo al momento de su contratación y transcurrido un año. Este diseño permitiría distinguir si los sentimientos iniciales predicen el desempeño posterior. Muchos estudios sobre el abandono del trabajo son longitudinales, la deserción se evalúa un año o más después de la encuesta inicial. Este tipo de estudios implica una encuesta y otro tipo de datos, la deserción se valora a partir de los registros de las organizaciones.

Usar diseños de encuesta para analizar fenómenos organizacionales tiene dos ventajas. Primero, que es una manera rápida y económica de encontrar cómo se siente la gente acerca de sus puestos. Segundo, por lo general se hacen con empleados a los que se pregunta sobre sus propios puestos. Esto indica que la capacidad de generalizar no es un problema tan grande como en los experimentos de laboratorio.

Las encuestas tienen dos desventajas principales. Primero, los trabajadores no siempre son una buena fuente de información acerca de las variables de interés; por ejemplo, las autoevaluaciones se suelen desviar a favor del empleado (Harris y Schaubroeck, 1998). En otras palabras, la gente sobrevalora su propio desempeño. Segundo, la naturaleza transversal de la mayoría de las encuestas dificulta la formulación de conclusiones acerca de qué variables ocasionan cuáles otras. Por ejemplo una encuesta de docentes tal vez encueste que los informes sobre sus salarios se relacionan con los reportes sobre su rendimiento laboral,

pero este hecho aislado no basta para determinar que el sueldo es causado por el desempeño, el desempeño por el salario, o una tercera variable (p. ej., antigüedad laboral) genere ambos. Los diseños longitudinales pueden resultar más útiles para sacar conclusiones causales. Los estudios en que los sentimientos de los empleados sobre sus puestos predicen el abandono posterior han proporcionado evidencias convincentes de que las actitudes hacia el trabajo son un factor determinante en la deserción (Gerhart, 1990).

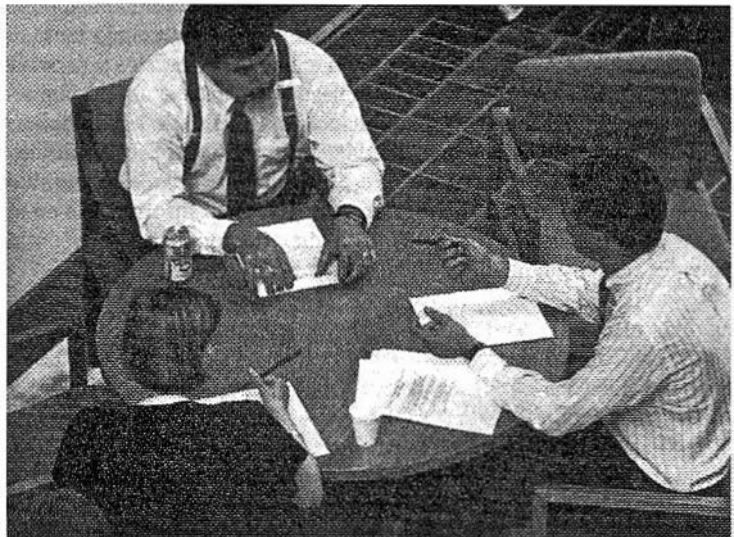
Tal vez el mayor problema en la conducción de una encuesta sea el asegurar una tasa de respuesta lo suficiente alta. La **tasa de respuesta** es el porcentaje de aquellos encuestados que estuvieron de acuerdo con participar. Si ésta es baja porque sólo un pequeño porcentaje de personas desea proporcionar información, la capacidad de generalización de los resultados se torna cuestionable. Esas escasas respuestas podrían no ser las mismas que las de aquellos que no participaron. Se han desarrollado procedimientos para elevar las tasas de respuesta, como la evitación de preguntas amenazadoras y el envío de cartas de recordatorio (Fowler, 1988; Kalton, 1983).

DISEÑOS DE OBSERVACIÓN

Aquí, el investigador observa a los empleados en sus escenarios de trabajo, ya sea con o sin el conocimiento de ellos (intrusiva o discreta, respectivamente). Con los métodos intrusivos, el experimentador percibe a los trabajadores realizando su labor durante un periodo; ellos saben que el observador está dirigiendo una investigación sobre un aspecto particular de sus puestos. Con los **métodos discretos**, las personas en estudio se pueden dar cuenta de que el investigador está ahí, pero no se enteran que está analizándolos.

En algunos estudios intrusivos, los observadores evalúan conductas específicas o eventos de interés. Por ejemplo, podrían registrar el número de veces que los empleados toman descansos. En otras ocasiones calificar las condiciones de trabajo de una persona o las reacciones a sus puestos. Por ejemplo, Glick, Jenkins y Gupta (1986) pidieron a los observadores que calcularan que tanto les gustaba su trabajo a sus empleados, después de analizarlos cerca de dos horas.

El estudio de observación discreta se realiza de varias maneras, uno bien diseñado puede ser demasiado simple pero requiere de la creatividad e ingenio para pensar en una manera lógica



mayor parte de la investigación I/O se hace el lugar de trabajo.

de evaluar las variables de interés. Con frecuencia dichos estudios se implementan teniendo a una persona que pretende hacer algo que no sea registrar el comportamiento de las personas, como el guardia de la entrada de un edificio de oficinas que anota las horas en que ingresan los empleados, en un estudio de impuntualidad. Dichos datos también se pueden recabar de una cinta de vídeo de la puerta de acceso que tenga registro del tiempo en la película.

Una desventaja del estudio intrusivo es que el investigador puede afectar el fenómeno que se está averiguando. ¿Se recuerda la manera en que los estudios Hawthorne elevaron el desempeño laboral sin importar qué niveles de iluminación se escogieran (véase capítulo 1)? La motivación de los empleados se influyó con los procesos de investigación, haciendo que pareciera que el nivel de iluminación no produjo efecto alguno en el cumplimiento. Ésta es la razón por la cual métodos discretos son valiosos, aunque no siempre es posible usarlos pues la ética lo impide y tal vez ni siquiera es factible en términos legales registrar u observar el comportamiento de las personas en el trabajo.

MEDICIÓN

La medición es el proceso de asignar valores a las características de las personas o cosas. En cada estudio, las variables se deben medir o cuantificar, para que sus datos deriven en conclusiones. Uno de los pasos más importantes en la planeación de un estudio de investigación es decidir el modo en que se va a calcular cada variable. La naturaleza de la medición determina en parte el tipo de análisis de datos que se realizará.

Se clasifica en categórica o continua. Con la **medición categórica**, los valores de una variable representan categorías discretas y no el monto total de la característica de interés. Los números se asignan de manera arbitraria a la gente o cosas para que los valores bajos no representen menos de la característica que los valores altos. Los números de jugador en un equipo deportivo o los títulos laborales son **categóricos** porque (en la mayoría de los casos) son sustitutos arbitrarios del nombre de una persona en el caso anterior o de nombre de un puesto en el caso siguiente.

La **medición continua** se usa cuando las cifras representan el monto de la característica en cuestión. Los números más altos representan más de la característica que los más bajos, de tal suerte que se hacen inferencias con base en el valor de una variable. Las variables dependientes suelen ser continuas, en gran parte porque este tipo de medición da paso a una variedad de métodos sofisticados de análisis de datos. Mucho del trabajo tanto del investigador como del practicante I/O implica la evaluación o medición de puestos y personas. El número de sesiones de capacitación o el tiempo total empleado en capacitación pueden ser medidas continuas.

En los experimentos, con frecuencia los niveles de las variables independientes se miden en términos **categóricos**, asignándoles números en forma arbitraria cuando no representan una característica subyacente que pueda ser medida de manera continua. Por ejemplo, la variable independiente del método para presentar información en un programa de capacitación no representaría una dimensión cuantificada de manera continua; podría haber cuatro niveles de presentación:

- 1 = Libro.
- 2 = Computadora.
- 3 = Lectura.
- 4 = Vídeo.

Éstos son cuatro aspectos discretos numerados con arbitrariedad.

En el decenio pasado hubo interés creciente en el uso de métodos no cuantitativos para el estudio de fenómenos organizacionales. Estos **métodos cualitativos** (Strauss y Corbin, 1990)

ofrecían una alternativa a los enfoques orientados de manera demasiado cuantitativa de la mayoría de los psicólogos I/O. En esencia, el enfoque cualitativo implica observar el comportamiento en una organización y luego registrar dichas observaciones en una forma narrativa; las conclusiones y generalizaciones se extraen de las observaciones repetidas del mismo fenómeno sin cuantificar los resultados. Este tipo de enfoque puede ser un medio de generar hipótesis y teorías a partir de las observaciones de lo que ocurre en los escenarios organizacionales.

TEORÍA CLÁSICA DE MEDICIÓN

De acuerdo con la teoría clásica de medición, toda observación de una variable se puede dividir en dos componentes: escala de verdad y error. La escala de verdad se asume como representante de la variable de interés, el error se comprende como influencias aleatorias sobre la puntuación observada que son independientes de la escala de verdad. Debido a que los errores son fortuitos es igual de probable que eleven o disminuyan los valores observados para la variable. De esta manera, si se toman observaciones múltiples de una variable en la misma persona o cosa, los errores se nivelarán llegando casi a cero y desaparecerán. Supóngase que una persona desea pesarse en una báscula de baño con una aguja que tiende a pegarse indicando al azar un peso muy alto o uno muy bajo en varios intentos seguidos; si se pesa varias veces y promedia las observaciones, es muy probable que la media que resulte se acerque a su verdadero peso. En este caso, la persona que pesa 120 libras quizá obtenga registros de 116, 118, 122, 124.

Cada una de esas cifras son imprecisas debido a un componente de error. Las magnitudes de los componentes de error son -4, -2, 2, 4, respectivamente. El promedio de los cuatro componentes de error es 0. Esto significa que si se promedia las cuatro observaciones de peso, los errores desaparecerán y la media resultante será el peso correcto de 120 libras.

Las pruebas psicológicas emplean reactivos múltiples para aumentar la precisión de medición promediando el error. Cada reactivo de una prueba contiene tanto una puntuación de verdad como un componente de error. Al combinar estos reactivos con errores aleatorios, tales errores se deben cancelar entre sí; lo que da como resultado una medición más precisa de la escala de verdad.

Sin embargo, aún la eliminación del error con múltiples mediciones no garantiza que lo que se evalúe refleje lo que se intentaba cuantificar. Dependiendo del proceso de medición, muchos factores podrían afectar la escala observada junto con la variable que se intentaba y el error. Por ejemplo, las escalas de calificación que piden a la gente indicar las características de sus puestos, se afectarían por los procesos cognitivos de la persona que responde, sus sentimientos acerca de su puesto, estado de ánimo y personalidad (Spector, 1992). La multitud de influencias sobre una escala observada es un factor que hace difícil la interpretación del significado de los resultados de un estudio único.

CONFIABILIDAD

La confiabilidad es la consistencia de las mediciones a lo largo de repetidas observaciones de una variable en la misma persona. En los términos de la teoría de medición clásica, refleja el tamaño relativo de los componentes de error con la escala de verdad. Cuando el componente de error es pequeño, habrá poca variación de una a otra puntuación observada en la misma persona; conforme aumenten los componentes de error, las puntuaciones diferirán más cada vez que se evalúe a la persona.

Hay varios tipos de confiabilidad que se clasifican como de consistencia interna o de *test-retest*. Con frecuencia se toma múltiples medidas de cada persona en la variable de interés,

para aumentar la precisión promediando los componentes de error, como se explicó en la sección previa. La **confiabilidad de consistencia interna** se refiere a la manera en que las múltiples puntuaciones de una misma persona concuerdan; si cada medida se asume como que evalúa la misma puntuación de verdad, entonces las diferencias reflejan error o poca confiabilidad.

Una prueba psicológica es el instrumento que con gran frecuencia usa medidas múltiples que combina reactivos múltiples en una escala total para la variable de interés. Los reactivos deben estar interrelacionados para que la prueba tenga confiabilidad de consistencia interna. Mientras más reactivos tenga la prueba, mejor será su consistencia interna. Las mediciones del reactivo múltiple se usan para evaluar muchas de las variables analizadas en este libro, incluyendo capacidades, actitudes de trabajo, percepción del ambiente laboral y personalidad.

Las mediciones múltiples también se emplean para pedir a la gente que califique variables de interés. Por ejemplo, el desempeño laboral de un empleado se puede evaluar solicitando a los supervisores que sopesen el rendimiento de sus subordinados y que además indiquen que también lo hacen usando una escala como la siguiente:

¿Cómo calificaría el desempeño de esta persona?

- _____ Excelente.
- _____ Bueno.
- _____ Suficiente.
- _____ Pobre.

Las calificaciones de desempeño son muy parecidas a las que los maestros dan a los estudiantes. Para propósitos de investigación, se pide a dos o más personas que evalúen el desenvolvimiento de cada empleado; las puntuaciones se combinan de la misma manera que se mezclan los reactivos múltiples en una prueba. La confiabilidad interevaluador es el grado en que dos o más evaluadores concuerdan entre sí.

La confiabilidad de *test-retest* señala la consistencia de medición cuando se repite con el tiempo. Si se intentara evaluar la satisfacción laboral de una persona en una línea, una escala confiable daría la misma puntuación cada vez; esto por supuesto, si la satisfacción se mantuviera en un nivel constante. De manera similar una prueba psicológica u otro instrumento de medición debería otorgar el mismo valor para una persona cada vez, a menos que la escala de verdad cambiara. El periodo para calificar la confiabilidad de *test-retest* depende del grado de estabilidad que se supone tiene la variable. Con las pruebas de algunos atributos humanos como la inteligencia, se ha encontrado altos niveles de confiabilidad durante decenios.

Tanto la confiabilidad de consistencia interna como la de *test-retest* son propiedades necesarias para un instrumento de medición útil. Si una medida contiene mucho error, no ofrecerá datos precisos para ser útil. La primera propiedad que se requiere de una puntuación es la confiabilidad, no obstante, no es lo único. Sólo porque un instrumento de medición sea consistente, no significa que en realidad califica la variable de interés. La interpretación de escalas a partir de cualquier instrumento de medición representa su validez, esto se analizará enseguida.

VALIDEZ

La validez tiene que ver con las inferencias hechas acerca de lo que mide o representa una puntuación observada, en la teoría clásica de medición se refiere a la interpretación de lo que simboliza un componente de puntuación real. Así, la validez señala lo que se concluye de un instrumento de medición, más que el instrumento en sí. Por ejemplo, una prueba de inteligencia se considera válida si la gente que alcanza puntuaciones altas se desempeña mejor que quienes obtienen bajas en las tareas que en teoría requieren inteligencia. La validez de constructo indica que es posible asignar una deducción a las puntuaciones en una

media, decir que una medida tiene validez de constructo es afirmar que se confía en la propia comprensión de lo que ella representa.

Hay varias maneras de calificar la validez, todas implican inferencias posibles de realizar acerca de las medidas. La **validez nominal** significa que una medida parece evaluar aquello para lo que fue diseñada; un reactivo de una escala que mide cómo se siente la gente acerca de su trabajo tal como, "¿Le gusta su trabajo?", se consideraría como un reactivo con validez nominal porque parece evaluar lo que se espera. Un aspecto de interés involucrado aquí es la perspectiva de aquellos que lo juzgan. En ocasiones se pide a los expertos en cierta área que juzguen la validez de una medida. Los psicólogos I/O se pueden emplear como expertos para medidas de variables organizacionales.

Esta validez no siempre proporciona evidencia fuerte que soporte la validez de constructo. Con frecuencia un instrumento de medición parece válido en términos nominales pero no evalúa lo que se intentaba. La pregunta "¿Ha robado usted a algún patrón?", podría parecer como una medida de honestidad con validez nominal, pero si los empleados desvergonzados mienten en sus respuestas, la pregunta no será una medida de franqueza válida. Aunque algunas veces se confía en la validez nominal para interpretar las medidas, está muy lejos de ser lo único para establecer la validez de constructo.

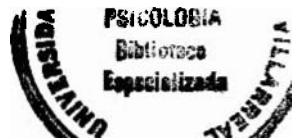
La **validez de contenido** significa que la medición con múltiples reactivos de una variable cumple de manera adecuada la cobertura del dominio entero de esa variable. Esto se ve mejor al determinar si las preguntas en el examen de una materia funcionan bien o mal para cubrir el contenido de un semestre. Una sola pregunta no suele ser suficiente para involucrar todo lo que se estudia en un capítulo entero de un libro de texto. La interrogante "¿Qué es la validez de contenido?", no representaría un examen adecuado y con validez de contenido sobre este capítulo, sino aquel que contenga muchos reactivos que cubran todos los temas. Como ocurre con la validez nominal, los expertos son consultados para juzgar la validez de contenido de una medida.

La **validez relacionada con el criterio** implica que las puntuaciones de una medida de interés se vinculen con otras que en teoría se debería ligar. Las calificaciones de una prueba de inteligencia que se considera válida deberían enlazarse con el desempeño en las tareas que en teoría requerirían de esa capacidad; como sería la realización de exámenes en cursos universitarios. Se ha mostrado que las pruebas de inteligencia se relacionan con muchas variables, incluyendo desenvolvimiento laboral y escolar, dando confianza a la interpretación de lo que representan. La capacidad de esas pruebas para predecir el desempeño, las convierte en herramientas valiosas para el practicante que desee seleccionar personal (véase capítulo 5). Aunque la validez relacionada con criterios es importante para construir la validez de constructo, esto no es suficiente, a veces se encuentran fundamentos para las predicciones, en razones diferentes de las esperadas.

Los cuatro tipos de validez se resumen en el cuadro 2-1. Los primeros tres: nominal, de contenido y relacionado con criterios, representan formas de evaluar la validez; combinados proporcionan evidencias para la validez de constructo de una medida. La validez de constructo se infiere de las evidencias de investigación y es la mejor predicción acerca de lo que representa una medida.

ESTADÍSTICA

La mayoría de los estudios realizados por los psicólogos I/O requieren de métodos estadísticos para el análisis de datos. Se usan dos tipos de estadísticas: la descriptiva, que resume los resultados de un estudio, e inferencial, que ayuda a interpretar los resultados empleando varias pruebas estadísticas. En esta sección se revisará la primera y el propósito de varias pruebas de la segunda.



Cuadro 2-1. Cuatro tipos de validez para una medida y lo que significa cada una

Tipo	Significado
Nominal	La medida se ve como lo que evalúa
De contenido	La medida evalúa la variable en su totalidad
Relacionada con el criterio	La medida se vincula con lo que se espera
De constructo	Interpretación del significado de una medida

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Los diseños examinados en este capítulo resultan en una recolección de datos obtenidos en muestras de varias personas o puestos. Cuando se reúnen dichos datos en un estudio es casi imposible dar cuenta de ellos sin algún tipo de análisis sumario. La estadística descriptiva proporciona los medios para reducir grandes cantidades de datos en estadística sumaria, como serían las medias o varianzas, haciendo más fácil la interpretación.

Medidas de tendencia central y de dispersión. Varios datos estadísticos miden el centro de un grupo de puntuaciones. La **media aritmética** es la suma de las observaciones dividida entre el número de observaciones. Supongase que se tiene el siguiente número de ausencias en un año para cinco empleados: 2, 3, 4, 5, 6. La media de estos cinco números es cuatro ausencias por año. Se calcula tomando la suma de todos los números (20) y dividiéndola entre el número de empleados (5). La **mediana** es el número que queda a la mitad cuando se acomodan las cifras en orden desde la más baja hasta la más alta; en este caso cuatro también es la mediana porque hay dos observaciones arriba y dos debajo de este valor.

La medida de tendencia central podría indicar la puntuación de en medio, pero no da ninguna indicación de qué tanto difieren las observaciones entre uno y otro valor. Por ejemplo, las siguientes cinco observaciones: 48, 49, 50, 51, 52 tienen la misma mediana de 50,



Los investigadores I/O analizan sus datos por computadora.

al igual que 0, 1, 50, 99, 100 aunque haya mayor diferencia entre las observaciones del segundo caso. Las medidas de dispersión indican el grado en que las observaciones difieren entre sí.

La **varianza** es una medida de dispersión que es la media aritmética de las diferencias al cuadrado entre cada observación y la media aritmética de las mismas observaciones. Por ejemplo, la media aritmética de las siguientes frecuencias de ausencia: 2, 3, 4, 5, 6 es 4. Las diferencias entre cada observación y la media son: -2, -1, 0, 1, 2; cada una de estas diferencias al cuadrado nos da 4, 1, 0, 1, 4. La media aritmética de estos números es 2 (10 dividido entre 5) ésta es la **varianza**. La **desviación estándar** es la raíz cuadrada de la **varianza** que en este ejemplo es 1.4; con frecuencia se reporta en los documentos de investigación como la medida de dispersión.

Correlación. Las medidas de tendencia central y de dispersión son útiles para resumir los grupos de observaciones de una variable única. La **correlación** es un instrumento estadístico que se usa para indicar el grado en que dos variables continuas se entrelazan (magnitud) y la dirección de esa relación. Esto es importante porque muchas preguntas de investigación tienen que ver con el vínculo entre variables. Por ejemplo, una pregunta como, "¿la paga tiene que ver con el desempeño?", es probable que se conteste registrando una correlación estadística entre una medida de pago y una medida de rendimiento.

El elemento de estadística descriptiva usado con mayor frecuencia para evaluar correlación es el **coeficiente de correlación producto-momento de Pearson**. Esta herramienta se estima cuando hay dos observaciones, cada una de las cuales representa una variable diferente, en cada sujeto de la muestra. El cuadro 2-2 contiene las observaciones hipotéticas de pago y desempeño laboral de 12 empleados en una organización, cada trabajador tiene una observación por cada variable. El cuadro contiene tres asociaciones posibles, reflejadas en la manera en que las observaciones de las dos variables se comparen. Cada uno de estos tres casos se muestra en la figura 2-1.

En el primer caso, existe una agrupación o **correlación positiva** entre el pago y el desempeño laboral; los empleados con una paga baja también tienen un desenvolvimiento bajo y los empleados con un salario alto, presentan un alto cumplimiento laboral. En la figura 2-1a se muestran las dos variables con el rendimiento en el eje vertical y la paga en el horizontal; las observaciones forman una línea recta desde la parte inferior izquierda hasta la parte superior derecha de la gráfica. Esto significa que la paga y el desempeño se correlacionan de manera positiva, con un valor de 1.0.

Cuadro 2-2. Datos hipotéticos que muestran las tres asociaciones posibles entre salario y desempeño laboral

Asociación positiva		Asociación negativa		Sin asociación	
Desempeño laboral	Paga	Desempeño laboral	Paga	Desempeño laboral	Paga
1	1	1	12	1	1
2	2	2	11	2	12
3	3	3	10	3	3
4	4	4	9	4	10
5	5	5	8	5	5
6	6	6	7	6	8
7	7	7	6	7	7
8	8	8	5	8	6
9	9	9	4	9	9
10	10	10	3	10	4
11	11	11	2	11	11
12	12	12	1	12	2

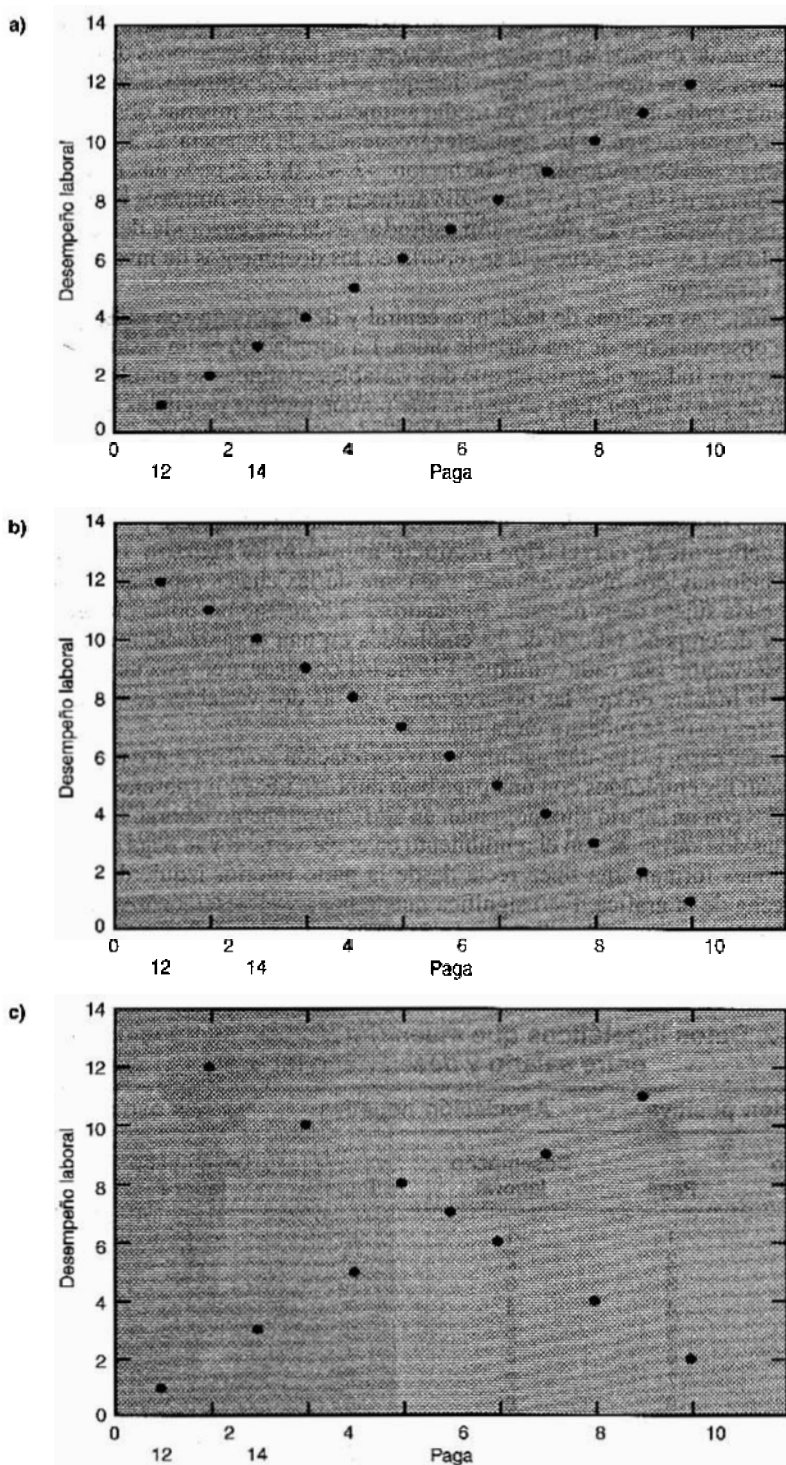


Figura 2-1. Tres asociaciones posibles entre el ingreso y el desempeño (laboral): a) asociación positiva, b) asociación negativa, c) sin asociación.

La figura 2-1b ilustra la asociación o correlación negativa. Los empleados de baja atribución económica tienen alto desempeño y quienes perciben un salario alto tienen bajo desempeño. Las observaciones trazan una línea recta de la parte superior izquierda a la parte inferior derecha de la gráfica, esto indica una correlación negativa entre sueldo y desempeño laboral. Esta vez, el valor para el coeficiente de correlación es -1.0 .

La figura 2-1c muestra una pequeña asociación entre pago y desenvolvimiento. Algunos empleados con paga baja tienen desempeño bajo, otros exponen un cumplimiento laboral alto; hay trabajadores con sueldo alto cuyo rendimiento es bajo y también otros con un desempeño alto. Las observaciones no forman una línea recta sino que se dispersan con amplitud a lo largo de la gráfica, esto señala que el valor de la correlación es casi de cero (0).

Las figuras 2-1a y 2-1b ilustran una correlación perfecta porque las observaciones trazaron una línea recta. En casi todos los estudios, es muy probable que haya una alianza menor entre las variables, reflejada en los coeficientes de correlación que están más cercanos a 0 que el límite superior de 1 en el valor absoluto. En la investigación I/O, los coeficientes de correlación rara vez exceden a .50. En muchas áreas las correlaciones pueden ser considerablemente menores. La figura 2-2 es la dispersión de 50 observaciones en dos variables, donde la correlación entre ellos es alrededor de .50. Los puntos conforman una figura elíptica desde la zona inferior izquierda a la superior derecha. Esta dirección refleja una asociación positiva. Si las observaciones hubieran formado una línea desde la sección superior izquierda a la inferior derecha, la magnitud de la correlación habría sido la misma, pero con signo negativo ($-.50$).

Regresión. Una característica adicional importante de las variables correlacionadas es que se puede usar una para predecir otras. En el caso ilustrado de la figura 2-1a, se puede vaticinar que los empleados con bajo sueldo tendrán un rendimiento bajo y que los de con paga alta presentarán un alto desenvolvimiento. La predicciones precisas se pueden formular cuando el valor numérico del desempeño se predice a partir del valor numérico para la paga. Esto se hace con una ecuación de regresión que se calcula de un conjunto de datos.

La **ecuación de regresión** proporciona una fórmula matemática que permite la predicción de una variable a partir de otra. Al incluir el valor de una variable (llamado **elemento de predicción**) en una ecuación, se obtendrá el valor de la otra variable (llamado **criterio**). En casi todos los casos, las dos variables no estarán correlacionadas de manera perfecta, así que pronosticar los criterios no será del todo preciso. No obstante, aun las predicciones relativamente imprecisas pueden ser útiles en diversas situaciones. Por ejemplo, en las pruebas psicológicas (Scholastic Aptitude Test, SAT) se usan para seleccionar estudiantes en la

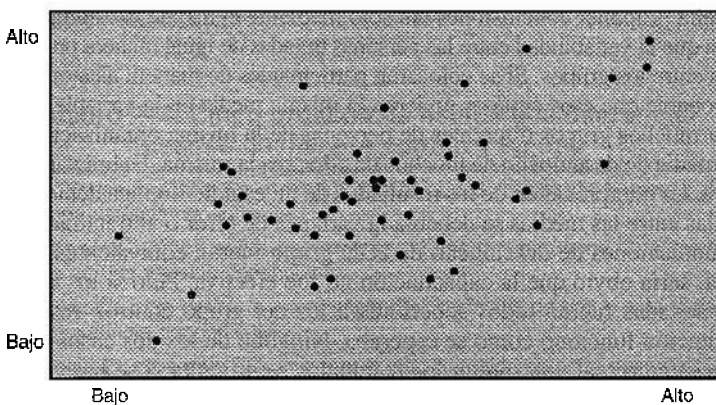


Figura 2-2. Dispersión que muestra 50 observaciones de dos variables que se correlacionaron en casi .50.

admisión a los colegios y universidades porque se ha demostrado que predicen el promedio de aprovechamiento. Aunque las predicciones son imperfectas, emplear las pruebas podría reportar un mejor promedio en el rendimiento de los estudiantes admitidos según sus puntuaciones en los exámenes.

También es posible combinar datos de dos o más variables de predicción con el fin de pronosticar un criterio variable. La **regresión múltiple** es una técnica que permite al investigador combinar el poder predictivo de diversas variables para mejorar la predicción de un criterio variable. Por ejemplo, tanto las calificaciones escolares de preparatoria como las puntuaciones del SAT se podrían mezclar para pronosticar las calificaciones en el nivel superior. Una ecuación se puede desarrollar a partir de una muestra de personas que introduzcan valores de variables de predicción (p. ej., calificaciones de preparatoria y SAT) para pronosticar un criterio variable (p. ej., calificaciones del nivel superior).

ESTADÍSTICA INFERENCIAL

Las hipótesis y preguntas de investigación de la mayoría de los estudios no se pueden tratar de manera adecuada con sólo la estadística descriptiva, pues los datos de una muestra limitada de personas se deben generalizar a un grupo mucho más grande. En otras palabras, los resultados de una pequeña muestra de trabajadores que son estudiados, se generalizan a todos los empleados de una o todas las organizaciones; no basta sólo señalar las conclusiones de las personas estudiadas. Sería preferible delinear conclusiones acerca de grupos más grandes, a efectos de establecer reglas generales con respecto a las variables de interés.

La estadística inferencial permite sacar conclusiones para todas las personas a partir de las estudiadas; faculta la elaboración de inferencias con base en las probabilidades. La estadística descriptiva de un pequeño grupo de personas de un estudio de investigación se extiende a los descubrimientos de otras personas mediante el uso de pruebas estadísticas que se basan en la probabilidad.

Por ejemplo, supóngase que se lleva a cabo un experimento de capacitación y que se quiere extender sus resultados a una población más grande. Veinte empleados de una organización se asignan de manera aleatoria a 1 de 2 grupos de 10 personas cada uno; uno recibe la capacitación y el otro es un grupo control. La variable dependiente es el rendimiento laboral. El cuadro 2-3 contiene los datos hipotéticos del estudio. La puntuaciones de desempeño de las personas de cada grupo variaron de un individuo a otro aunque todos los integrantes de ambos equipos tuvieron el mismo tratamiento asignado a ese grupo. Esta variabilidad entre las personas que reciben el mismo tratamiento en un experimento se denomina **varianza de error** y dificulta proponer conclusiones tan sólo mediante el uso de la estadística descriptiva. Esto se debe a que la variabilidad entre las personas tratadas de igual manera produce diferencias en las medias entre los grupos. Si se colocaran participantes de manera aleatoria en los grupos, sería poco probable que esos equipos tuvieran la misma media en la variable de interés. Si se toman al azar muchos grupos diferentes de personas de la misma organización, es poco probable que la media de desempeño de muchos de ellos sea la misma. Habrá variabilidad de una muestra a otra. La interpretación de los resultados de un estudio implica decidir si las diferencias observadas entre las medias se deben a la varianza de error o al tratamiento en cuestión.

Si las puntuaciones de desempeño de cada grupo fueran equivalentes y produjeran la misma media, sería obvio que la capacitación no fue efectiva. Pero si los resultados de las personas capacitadas fueran todos superiores a los del grupo control, resultaría evidente que la capacitación funcionó como se esperaba. Ninguno de los dos casos son factibles de ocurrir en un estudio real, interpretar los resultados se dificulta si se basa solamente en lo que muestran las medidas. Los datos ilustrados en el cuadro 2-3 son típicos de los resultados encontrados con frecuencia. Aunque la media del grupo capacitado es mayor que la del control, hay un traslape en las puntuaciones de las personas a lo largo de los dos

Cuadro 2-3. Datos hipotéticos de un experimento que compara un grupo entrenado con un grupo control

Desempeño del grupo control	Desempeño del grupo en capacitación
1	2
1	4
2	4
2	5
3	6
3	6
4	7
4	8
5	8
10	9
Media	6.0

grupos; algunas personas del grupo control se desempeñaron mejor que otras del grupo entrenado y quien mejor se desempeñó estaba en el grupo control. Para interpretar estos resultados, se debe decidir si hay una diferencia suficiente entre los grupos para concluir que la capacitación funcionó o que las diferencias se debieron al error de varianza.

La estadística inferencial o las **pruebas estadísticas** son procedimientos que ayudan a decidir si hay que atribuir los resultados al error de varianza o al tratamiento experimental. Estas pruebas permiten calcular la probabilidad de que los resultados observados, las diferencias entre las medias en este caso, no se deban al error de varianza. Si la probabilidad de encontrar la diferencia de medias por casualidad es menor que 1 en 20 (.05), se concluye que hay una alta probabilidad de que la diferencia se haya debido al error de varianza; a esto se le denomina **significación estadística**, que significa que la probabilidad de encontrar el valor observado de la prueba estadística por casualidad es menor a .05.

Hay docenas de pruebas estadísticas, cada una se usa para una situación diferente; algunas, para varios diseños experimentales y otras para diseños no experimentales; algunas se limitan a dos variables, como serían la variable dependiente y la independiente en el presente ejemplo, mientras que también están las que permiten utilizar un número ilimitado de variables. El cuadro 2-4 señala varias de las pruebas estadísticas aplicadas con mayor frecuencia en la investigación I/O. Aunque puedan tener diferentes propósitos, todas poseen el mismo principio subyacente de determinar si la probabilidad de la prueba estadística tiene significación estadística.

Cuadro 2-4. Cinco pruebas de estadística inferencial usadas de manera común y su uso

Prueba *t* de grupo independiente: Se usa para decidir si dos grupos de personas difieren significativamente en una variable dependiente.

Análisis de varianza (ANOVA): Se aplica para precisar si dos o más grupos de personas difieren de manera relevante en una variable dependiente.

ANOVA factorial: utilizada para definir la importancia de los efectos de dos o más variables independientes sobre una variable dependiente.

Prueba *t* para correlación: sirve para determinar si el vínculo recíproco entre dos variables es mayor a cero de manera significativa.

Regresión múltiple: se emplea para indicar si dos o más variables de predicción pueden pronosticar una variable de criterio.

Una prueba *t* de grupo independiente se usa en el presente ejemplo para ver si los dos grupos difieren de manera significativa en la variable dependiente. Si hay dos o más grupos, se puede usar el análisis de varianza (ANOVA). Esto permitiría comparar dos métodos distintos de capacitación con un grupo control. Sin embargo, en la mayoría de los experimentos hay dos o más variables independientes. Por ejemplo, supóngase que alguien quiere comparar por separado a varones y mujeres en el grupo entrenado y el grupo control; podría asignar aleatoriamente a 10 hombres al grupo control y 10 al grupo en capacitación. De manera similar, asignar 10 mujeres al grupo control y 10 al otro. Esto produciría un diseño factorial consistente de la variable de capacitación y la de género, cada una de las cuales tendría dos niveles. Un **diseño factorial** tiene dos o más variables independientes. El **ANOVA factorial** es una prueba estadística que se usa para analizar los datos de un diseño factorial, indica si las personas de los diferentes grupos difirieron de manera significativa en la variable dependiente.

El coeficiente de correlación se prueba para ver si de manera significativa es menor que cero, esto se hace con una variación de la prueba *t*. Una correlación importante asegura que existe una asociación vital entre dos variables, que es posible pronosticar una variable a partir de la otra y que ello no es por casualidad. Cuando más de dos variables se relacionan a una tercera, se usa la regresión múltiple. Hay pruebas de relevancia para mostrar que dos o más elementos de predicción en el análisis de regresión se relacionan de manera significativa a la variable de criterio. De nuevo, la relevancia significa que el criterio se augura mediante los elementos de vaticinio más que por casualidad.

METAANÁLISIS

Nunca se considera sólo un estudio para ofrecer una respuesta definitiva a una pregunta de investigación. Para lograr confianza en una conclusión sobre un asunto de interés, se requiere conducir varios estudios; no obstante, es bastante común que diferentes investigaciones arrojen resultados un poco diversos. El mismo error de muestreo que produce las diferencias entre las medias de la misma población, generará distintas calificaciones en las pruebas de estadística inferencial. Para conciliar los resultados en conflicto a lo largo de diversos estudios, hay que emplear un tipo especial de análisis, conocido como metaanálisis.

Un metaanálisis es una manera cuantitativa de combinar los resultados de varios estudios, muy parecido al modo en que la estadística resume los resultados entre las diferentes personas (Hunter y Schmidt, 1990; Rosenthal, 1991). Puede ser de mucha utilidad en los dominios de interés para los psicólogos I/O. Dichos análisis pueden ser simples descripciones sumarias de los resultados o procedimientos matemáticos y estadísticos muy complejos.

Tal vez la forma de metaanálisis más simple sintetiza los resultados de diferentes estudios con medios estadísticos. Un metaanálisis podría reportar que la media de correlación hallada entre dos variables es un valor particular, como .40. Supóngase que cinco investigaciones arrojaron las siguientes correlaciones entre la satisfacción laboral y el nivel de paga: .20, .22, .24, .26, .28; un metaanálisis simple concluiría que la media de correlación entre estas dos variables fue .24. También se podrían realizar análisis más complejos para explorar otros aspectos de estos estudios. Si algunos estudios se realizaron con gerentes y otros con no gerentes, se intentaría probar si las correlaciones fueron diferentes entre los dos tipos de empleados.

En este libro, los resultados de los estudios con frecuencia se resumen haciendo referencia al metaanálisis. Estos análisis han llegado a ser bastante populares en la literatura de investigación I/O. Puede ser difícil leer diferentes estudios y extraer conclusiones de sus hallazgos sin usar algún tipo de método, como el metaanálisis. En la mayoría de las áreas investigadas frecuentemente se encuentran metaanálisis que ayudan a interpretar los resultados que esos estudios individuales han arrojado.

ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN

Los principios éticos de los psicólogos I/O rigen tanto la investigación como la práctica. La consideración ética sobresaliente es que el investigador deberá proteger el bienestar de las personas. Esto significa que las manipulaciones, como un procedimiento experimental de capacitación, no se deben usar si se sabe producen algún daño. Aun con los estudios no experimentales, como las encuestas, el investigador debe cuidar de amparar las identidades cuando sea necesario. Si quienes responden una encuesta ofrecen retroalimentación negativa acerca de los supervisores, éstos no deberían poder saber quién proporcionó la información; así no habrá venganza contra el subordinado por haber dicho algo que desagradó al supervisor.

De cualquier manera, a veces las demandas que provocan conflictos dificultan la decisión de lo que es correcto según la ética. Se consideraría no ético violar la confidencialidad y revelar la identidad de los empleados encuestados. Por otro lado, un psicólogo que trabaja para una organización tiene ante ella una mayor responsabilidad normal que ante una sola persona; esa obligación incluso implica la identificación de empleados resentidos que podrían causar problemas o necesitar ayuda. Un psicólogo muchas veces debe sopesar entre el bienestar de las personas y el de la organización. Esta responsabilidad hacia dos partes crea un dilema ético porque se le presentan dos demandas en conflicto; es difícil saber qué es lo correcto en tales situaciones. Un psicólogo I/O ponderará con sumo cuidado los costos para todas las personas involucradas en la realización de diferentes acciones, analizará el asunto con otros psicólogos y con sus superiores, con la esperanza de encontrar una decisión ética y satisfactoria. En algunos casos el psicólogo ante el riesgo de ser despedido, se podría ver forzado a tomar partido por la organización.

Una buena idea es intentar prever estas situaciones y evitarlas. Si se sospecha que los supervisores podrían querer conocer la identidad de los empleados, se puede conducir encuestas anónimas; al desconocer los nombres, no es posible revelarlos. Aun tomando precauciones, tanto en la práctica como en la investigación, podrían aparecer dilemas éticos de difícil resolución porque sin importar la acción, alguien podría salir lastimado. Por ejemplo, el silencio de un psicólogo que se percata de que un empleado está cometiendo violaciones a las políticas de la empresa, podría perjudicar a la compañía; pero si delata a la persona, ésta sería despedida.

Otro principio ético es que las personas en estudio deben estar informadas de la naturaleza y propósitos del mismo, antes de participar. Si existiera cualquier posibilidad, por leve que sea, de que la persona se arrepienta, se le deberá pedir que firme un **formulario de consentimiento informado**. Estos formularios explican la naturaleza del estudio, lo que se espera de la persona y aclaran que la deserción puede ocurrir en cualquier momento; aunque su uso puede parecer tonto en los escenarios de campo, el consentimiento informado implica que las personas comprenden los posibles riesgos. Esto protege al investigador de acciones legales producto de daño real o imaginario que alguien afirme ocurrió por participar.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

La psicología I/O es una ciencia porque los métodos que se usan para la investigación son científicos, es decir, los psicólogos I/O reúnen y analizan datos para atacar preguntas y aspectos organizacionales. Un estudio de investigación I/O empieza con una pregunta que define el propósito del estudio. La pregunta conduce a la hipótesis de análisis, lo que constituye la mejor apuesta del investigador acerca de cómo evolucionará el estudio. Una hipótesis específica servirá de base para el diseño.

Un estudio I/O se puede llevar a cabo en un escenario de campo o de laboratorio. En un escenario de campo, el fenómeno en cuestión ocurre de manera natural; en un laboratorio, esto es creado. La capacidad de generalización se refiere a que los resultados de un estudio dado se puedan extender a otros escenarios y situaciones. El control es un componente importante de los estudios de investigación porque permite que se regule las alternativas que explican los resultados, hay muchos enfoques diferentes para lograrlo. La asignación aleatoria consiste en la selección no sistemática de personas, para que cada una tenga la misma posibilidad de que se le asigne diferentes condiciones de tratamiento. La selección aleatoria significa que cada posible participante tiene la misma oportunidad de ser escogido para el estudio. La confusión ocurre al interrelacionar dos o más variables de tal manera que resulta difícil obtener conclusiones de cada una por separado.

Los diseños de investigación se dividen en experimentales y no experimentales. En los primeros, el investigador de manera aleatoria asigna personas a las condiciones construidas para el estudio. Los segundos involucran la observación, sin asignación aleatoria de personas o construcción de condiciones.

La medición es el proceso mediante el cual las características de las personas o cosas se cuantifican. La confiabilidad se refiere a la consistencia de medición, mientras que la validez significa que se pueden sacar inferencias a partir del significado de una medida. Los datos producidos por un estudio se analizan con métodos estadísticos. La estadística descriptiva resume los datos de un estudio y la estadística inferencial permite la interpretación de los descubrimientos.

Los principios éticos de los psicólogos I/O rigen los estudios de investigación; en general, los investigadores deben asegurarse de que sus estudios no dañen a nadie. Esto se logra cuidando que los procedimientos no sean peligrosos o dañinos. Se debe comunicar a las personas acerca de la naturaleza de un estudio, pidiéndoles que lean y firmen un formulario de consentimiento informado; también hay que darles la oportunidad de declinar su participación. Es necesario proteger la identidad de las personas, en particular cuando la información que proporcionen pueda ser usada en contra de ellas en una manera que las dañe.

EVALUACIÓN DE PUESTOS, DESEMPEÑO Y PERSONAS



Análisis de puestos

SINOPSIS DEL CAPÍTULO 3

¿Qué es el análisis de puestos?

Enfoque orientado a las tareas del puesto

Enfoque orientado a la persona

Propósitos del análisis de puestos

Desarrollo de carrera

Aspectos legales

Evaluación de desempeño

Selección

Capacitación

Fuentes de información del análisis de puestos

¿Quién proporciona la información?

¿De qué manera la gente ofrece información para el análisis de puestos?

Métodos de análisis de puestos

Job Components Inventory

Functional Job Analysis

Position Analysis Questionnaire

Inventarios de tareas

Selección de un método de análisis de puestos

Confiabilidad y validez de la información de análisis de puestos

Confiabilidad

Validez

Evaluación de puestos

Valor comparable

Temas y retos a futuro

Resumen del capítulo

Psicología I/O en la práctica

Cómo se describiría el trabajo de un oficial de policía? ¿Cuáles son las diferentes tareas que realiza un oficial de policía y cuánto tiempo pasa haciendo cada una de ellas? ¿Cuál es el grado de dificultad y cuánto tiempo se lleva el aprendizaje de varias tareas? ¿Qué características personales se requieren para cada tarea, así como para el trabajo en su totalidad? Estas preguntas se abordan mediante una gran variedad de técnicas que los psicólogos I/O conocen como análisis de puestos.

Incluso para los trabajos más familiares, se requiere un análisis de puestos para proporcionar una imagen precisa de todos los detalles del cargo y las características necesarias de la persona que lo realizará. Por ejemplo, todos están un poco familiarizados con el trabajo de un oficial de policía; sin embargo, en general la percepción del público sobre ese trabajo se basa en gran medida en las representaciones de películas y programas de televisión, incluso los programas más realistas, como "Homicide: Life on the Streets" y "N. Y. P. D. Blue", sin duda alguna ofrecen una visión distorsionada pues se enfocan en los aspectos más dramáticos del trabajo, que rara vez se realizarán. La mayoría de los oficiales de policía pasan más tiempo en las labores de patrullaje de rutina y trabajo administrativo que en la aprehensión de criminales (Bernardin, 1988). Disparar armas de fuego es algo que suele ocurrir en la pantalla chica, pero rara vez en la práctica. Un análisis de puestos concienzudo proporciona una imagen precisa de lo que hacen los oficiales de policía en su trabajo diario. El trabajo de los oficiales de policía ha sido estudiado ampliamente con varios métodos y procedimientos de análisis de puestos. A lo largo de este capítulo se verán varios de ellos.

Existen dos tipos diferentes de análisis de puestos: los orientados al puesto y los orientados a las personas (o empleados). Los primeros se enfocan en las tareas que se hacen, mientras que los segundos tienen que ver con las características personales necesarias para realizar la función; los dos son herramientas importantes para describir funciones y sus requisitos.

En este capítulo se analizarán ambos tipos de enfoques y los métodos particulares empleados en cada uno. Además, se abordará los usos y propósitos de la información del análisis de puestos, así como las fuentes que abordan el tema, además de la confiabilidad y validez de sus métodos. Por último, se revisará la evaluación de puestos, técnica de análisis de puestos que se usa para determinar los niveles de salario.

Objetivos Al terminar este capítulo, el estudiante será capaz de:

1. Nombrar los usos de la información de análisis de puestos.
2. Describir las fuentes y maneras de recolectar información de análisis de puestos.
3. Analizar los diferentes métodos de análisis de puestos.
4. Describir la evidencia de la confiabilidad y validez de los métodos de análisis de puestos.
5. Explicar cómo se utiliza la evaluación de puestos para fijar niveles de salario.

¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DE PUESTOS?

Es un método para describir puestos y los atributos humanos necesarios para la realización de éstos. No hay una sola manera de realizarlo, muchos métodos proporcionan diferentes tipos de esta información; las técnicas de análisis de puestos se pueden usar para reunir información centrada en el puesto o en la persona, según el objetivo del analista.

ENFOQUE ORIENTADO A LAS TAREAS DEL PUESTO

El análisis de puestos orientado a tareas otorga información acerca de la naturaleza de las tareas que se realizan en el puesto. Algunos métodos describen las labores en sí y otros detallan sus características. Por ejemplo, la tarea de un oficial de policía sería: Llenar un reporte después de arrestar sospechosos.

Esto describe algo que hace un policía. Una característica del trabajo que hace un oficial sería: que usa lápices y plumas. La característica no es una tarea específica, sino que describe los factores comunes que trascienden las tareas. Un policía desempeña varias acciones que implican escribir, como llenar diversos tipos de informes y dar citatorios a los conductores. El propósito del análisis determina qué enfoque será más útil. Las descripciones de tareas ofrecen una imagen de lo que se hace en el trabajo; las características de las acciones se usan para comparar la naturaleza de diferentes tipos de puestos. Los oficiales de policía y los profesores comparten la característica de usar lápices y plumas para desempeñar sus funciones, aunque tengan algunas similitudes, las actividades específicas podrían variar.

Las tareas se pueden dividir en una jerarquía en la que las descripciones del nivel superior se subdividen en piezas más y más pequeñas de trabajo. Por ejemplo, una de las principales funciones de los oficiales de policía es aprehender personas sospechosas, pero se puede fragmentar en acciones específicas implícitas en la aprehensión, como serían:

- Ir a la casa del sospechoso para realizar el arresto.
- Tocar a la puerta e identificarse.
- Esposar al sospechoso.
- Notificarle sobre sus derechos.
- Poner al sospechoso en el auto.
- Llevarlo a la estación de policía.

Levine (1983) desarrolló un sistema para elaborar una jerarquía. Él divide las principales funciones de un trabajo en cuatro niveles de especificidad:

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| 1. Responsabilidad | 3. Actividad |
| 2. Tarea | 4. Elementos o acciones |

La **responsabilidad** es el componente principal de un puesto. Para un policía ésta sería:

Arrestar sospechosos



Para describir lo que hace un oficial de policía en su trabajo, se requiere de un análisis de puesto.

Cada responsabilidad se logra al desempeñar una o varias tareas asociadas. Una **tarea** es una pieza completa de trabajo que cumple algún objetivo en particular. Una de las tareas implícitas en el arresto de alguien sería:

En una patrulla, manejar a la casa del sospechoso para llevarlo a custodia

Cada tarea comprende varias **actividades**, es decir, las partes individuales que la conforman. En este caso, las actividades incluirían

Poner las esposas al sospechoso

Para cumplir esta actividad, hay un número de acciones o **elementos** muy específicos involucrados, como serían:

Quitar del cinturón el broche que sostiene a las esposas
Tomar las esposas en la mano derecha
Abrir las esposas con la mano izquierda

Colocar las esposas en la muñeca del sospechoso
Cerrar las esposas

Para la mayoría de los puestos hay varias responsabilidades, cada una se relaciona con varias tareas; cada tarea se vincula con varias actividades y cada actividad se puede subdividir en varios elementos. Esto significa que un análisis de puestos puede contener gran cantidad de información muy específica, acerca de lo que pasa en un puesto en particular. Un análisis de puestos que llega al nivel de acciones da lugar a un informe extenso y detallado de lo que el puesto implica.

ENFOQUE ORIENTADO A LA PERSONA

Un análisis de puestos orientado a la persona proporciona una descripción de los atributos, características o CHCO que necesita una persona para desarrollar con éxito un puesto en particular. Los CHCO son el conocimiento, habilidades, capacidades y otras características personales necesarias para una función; las primeras tres se enfocan en el desempeño del puesto en sí; las "otras" tienen que ver con la adaptación y satisfacción laboral, así como con el rendimiento.

El conocimiento es lo que una persona requiere saber para realizar un trabajo en particular. Por ejemplo, un carpintero debería conocer los códigos de construcción local y la forma segura de usar herramientas de trabajo.

La habilidad se refiere a lo que una persona es capaz de hacer en el trabajo. Un carpintero había de tener la habilidad para leer boceto y usar las herramientas de trabajo.

La capacidad es la aptitud de una persona para realizar las tareas de un puesto. Es el potencial de una persona para desarrollar habilidades. La mayoría de las habilidades requieren una o más capacidades. La habilidad para usar herramientas de trabajo involucra varias capacidades, incluyendo la coordinación ojo-mano. Para colocar el techado de una casa, un carpintero necesita buen equilibrio y habilidad para trabajar con rapidez.

Por último, las otras características personales incluyen cualquier cosa importante que no esté incluida en las otras tres. Un carpintero, ha de estar dispuesto para realizar actividades manuales y trabajo al aire libre.

Aunque parezca que se traslapan, las CHCO y las tareas son muy diferentes, una tarea es algo que una persona hace, una CHCO es un atributo o característica de una persona que se requiere para realizar una tarea en particular. Una tarea define lo que se hace en un puesto, mientras que una CHCO define el tipo de persona que se necesita. El cuadro 3-1 proporciona ejemplos de tareas y las CHCO asociadas con ellas.

Se han desarrollado muchos métodos de análisis de puestos para enfrentar los dos enfoques: orientado al puesto y a la persona. Algunos son específicos a un solo tipo de análisis, mientras que otros se pueden usar para cualquiera de los dos. La adecuación de un método en particular se determina por el propósito, que es el siguiente aspecto a analizar.

PROPÓSITOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

La información del análisis de puestos tiene varios propósitos, puede servir como fundamento de la construcción de varias otras actividades o funciones. Ash y Levine (1980) delinearon 11 usos comunes de la información del análisis de puestos, 5 de los cuales se analizan en esta sección del capítulo. El empleo de esta información para establecer niveles de salario se analizará más adelante bajo el título de "Evaluación de puestos". En el cuadro 3-2 se indican los 11 usos.

Cuadro 3-1. Ejemplos de CHCO y tareas asociadas

CHCO	Tarea
Conocimiento de procedimientos de arresto legal	Arrestar sospechosos
Habilidad en el uso de armas de fuego	Práctica disparando armas de fuego
Capacidad para comunicarse con otros	Mediar una disputa entre dos personas para prevenir incidentes violentos
Coraje (como otra característica personal)	Entrar a un callejón oscuro para aprehender a un sospechoso

Cuadro 3-2. Once usos de la información de análisis de puestos

Uso	Descripción
Desarrollo de carrera	Definir las CHCO necesarias para avanzar
Aspectos legales	Demostrar la importancia de las CHCO
Evaluación de desempeño	Establecimiento de criterios para evaluar el rendimiento
Reclutamiento y selección de personal	Delinear las características de los solicitantes para usarse como base para la contratación
Capacitación	Sugerencia de áreas de capacitación
Establecimiento de salarios	Determinación de niveles de salario para los puestos
Eficiencia/seguridad	Diseño de puestos para eficiencia y seguridad
Clasificación de puestos	Colocación de los puestos similares en grupos
Descripción de puestos	Escribir descripciones breves de los puestos
Diseño de puestos	Diseño de contenido de puestos
Planeación	Pronóstico de futuras necesidades de empleados con ciertas CHCO

Fuente: Basado en "A Framework for Evaluation Job Analysis Methods" de R.A. Ash y E.L. Levine, 1980.) *Personel*, 57, 53-59.

DESARROLLO DE CARRERA

Muchas organizaciones ejecutan sistemas que permiten a los empleados moverse entre los diferentes rangos hacia puestos de mayor nivel. Esto tiene que ver con el **plan de carrera**, que es una progresión de puesto que se establece para las personas que adquieren las habilidades necesarias y mantienen buenos niveles de desempeño laboral. Tal vez el sistema más famoso de los planes de carrera sea el militar, donde el personal se desplaza entre los rangos de teniente a capitán, a mayor, a coronel y a general. No todos escalan hasta la punta de la escalera debido a la limitación de oportunidades de promoción y la incapacidad de adquirir las CHCO necesarias.

El análisis de puestos contribuye al desarrollo de carrera otorgando una imagen de las CHCO requeridas para los puestos de cada nivel en el plan de carrera. Conocer los requerimientos de las CHCO permite incorporar dentro del entrenamiento y desarrollo del trabajador, programas centralizados en las habilidades necesarias para el avance de su carrera. Esto beneficia a los empleados porque se les informa con exactitud lo que necesitan para aspirar a una promoción; favorece a las organizaciones porque desarrollan una rápida fuente disponible de candidatos para los niveles superiores.

ASPECTOS LEGALES

La mayoría de los países industrializados tienen leyes que prohíben las prácticas laborales discriminatorias, en especial las referidas a la contratación de empleados. Por ejemplo, en Canadá y EUA, la discriminación con base en la edad, color, discapacidad, género, raza o religión es ilegal. Aunque los grupos específicos que reciben protección contra la segregación varían de un país a otro, la idea básica de que las decisiones que afectan a las personas deberían ser justas, es casi universal. La justicia en el empleo significa que las decisiones deben basarse en el desempeño laboral o en el potencial para un puesto más que en las características personales irrelevantes. El análisis de puestos proporciona una lista de CHCO que puedan tomarse como base para la contratación más que características personales no relacionadas con el puesto.

Un concepto legal de relevancia en los empleos en EUA es el de las **funciones esenciales**, que son las acciones que se deben realizar en un puesto. Así, una recepcionista debe responder el teléfono, en ocasiones, realizará una función no esencial, pero ésta no será

trascendente para que una persona desempeñe el puesto. Un vigilante podrá a veces recibir una llamada telefónica, pero contestar el teléfono no es parte vital de ese puesto.

El concepto de **función esencial** es importante para decidir si se contrata a una persona con discapacidad o no. En EUA, una organización podría negar legalmente el empleo a una persona discapacitada que es incapaz de ejecutar las funciones esenciales, en ciertas condiciones (capítulo 6); empero, es ilegal rehusarse a contratar a estas personas por no poder desarrollar funciones no esenciales, porque las podría realizar con facilidad otra persona, o de hecho ni siquiera se tienen que hacer. Como se analizará con mayor amplitud en el capítulo 5, se pide a las organizaciones que hagan acomodos con las funciones no esenciales, y en ocasiones con las esenciales, para que la persona esté en posibilidades de hacer el trabajo (Cleveland, Barnes-Farrell, y Ratz, 1997).

El análisis de puestos se usa para identificar las funciones esenciales y las CHCO (Mitchell, Alliger y Morfopoulos, 1997), esto ayuda a que las decisiones acerca de las acciones que afectan a la gente, se basen en factores personales relevantes para el puesto. Por ejemplo, un sistema de contratación sustentable, debería basarse en las CHCO que han demostrado ser vitales para el puesto en cuestión. Las decisiones de promoción habían de fundamentarse al menos en parte en las CHCO de los posibles candidatos al puesto y sólo considerar a aquellas personas que posean las características establecidas como necesarias para el puesto. Cuando las CHCO se derivan de un análisis de puestos realizado de manera adecuada, es casi seguro que las acciones de los empleados basadas en aquellas CHCO serán apropiadas desde el punto de vista legal; es más, los empleados y solicitantes probablemente creerán que se les trató de manera justa.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Un bien diseñado sistema de evaluación del rendimiento se basará en un análisis de puestos. El desarrollo de criterios, la determinación de los componentes más importantes del desempeño a evaluar, es uno de los principales usos de la información de los análisis de puestos. Un análisis orientado al puesto proporciona una lista de los componentes más trascendentes de un puesto, factibles de usarse como dimensiones para una evaluación de desempeño.

Los métodos de evaluación centrados en el comportamiento que se analizarán en el capítulo 4 se basan en un análisis de puestos. Las conductas específicas contenidas en dichos instrumentos se reúnen con los incidentes críticos de un análisis de puestos (Flanagan, 1954). Estos incidentes son instancias de conducta que representan diferentes niveles de ejecución laboral, desde el sobresaliente hasta el deficiente, y se convierten en una parte importante de la evaluación de desempeño. Un incidente deficiente describe la manera en que una persona hizo algo que en realidad no resultó efectivo; como un oficial de policía que se pone a discutir con un ciudadano hasta llegar a la violencia. Uno sobresaliente describe cómo una persona hizo algo que funcionó bien, como sería con un policía que evita un encuentro potencialmente violento, al permitir que una persona explique su versión de la historia.

SELECCIÓN

El primer paso para decidir a quién contratar para un trabajo es determinar los atributos humanos o CHCO necesarios para alcanzar éxito en ese puesto, esto implica haber realizado un análisis de puestos orientado a la persona, lo cual constituye una de las primeras acciones en el diseño del sistema de selección de personal. Una vez identificadas las CHCO, se escogen los procedimientos para determinar la adecuación de los solicitantes a los requi-

sitos de un puesto. Esto se realiza usando métodos para evaluar las características de una persona, como serían las entrevistas y las pruebas psicológicas (véase capítulo 5).

Un análisis de puestos orientado a la persona genera una lista de CHCO para un puesto en particular. Estas CHCO incluyen tanto las características que se espera que un solicitante tenga al momento de la contratación, como aquellas que se desarrollan con la experiencia y capacitación en el puesto. Por ejemplo, en las grandes organizaciones, para la mayoría de los puestos de contabilidad se requiere de un grado universitario en contaduría; esto asegura que la mayoría de los solicitantes tendrá un nivel razonable de conocimiento sobre los principios y procedimientos contables. El conocimiento específico con respecto a las políticas y prácticas propias de la organización, se aprende en el trabajo. Esto conduce al siguiente uso de la información de los análisis de puestos, la capacitación.

CAPACITACIÓN

Las CHCO de un puesto sugieren las áreas a las que se deben dirigir los esfuerzos de capacitación, así quienes soliciten el trabajo y carezcan de ellas podrán recibir adiestramiento en las áreas necesarias. Un programa efectivo de capacitación en una organización, debería basarse en un análisis profundo de las CHCO requeridas para un puesto; las que se requieren se pueden comparar con las que presentan los solicitantes o empleados. Las deficiencias por parte de los solicitantes o empleados son las áreas a las que se deben dirigir los esfuerzos de capacitación si estas características se pueden adquirir. Por ejemplo, es imposible capacitar a una persona para que sea más alta si la estatura se necesita para un puesto.

FUENTES DE INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

La información se reúne de varias maneras, todas ellas emplean gente capacitada en el conteo de características laborales y de las CHCO necesarias para el cumplimiento de diversos aspectos del área. Estas personas realizan una de estas dos opciones: encuestan a los empleados que ocupan los puestos en cuestión, o experimentan el cargo realizándolo ellos mismos u observando a las personas que lo llevan a cabo.

¿QUIÉN PROPORCIONA LA INFORMACIÓN?

La mayor parte de la información de los análisis de puestos viene de cuatro fuentes diferentes:

Analistas de puestos
Personas relacionadas con el puesto

Supervisores
Observadores entrenados

En realidad son los analistas de puestos y observadores entrenados quienes realizan el trabajo o pasan tiempo observando a los empleados desempeñándolo y convierten estas experiencias en un análisis de puestos. Las personas relacionadas con el trabajo y los supervisores se consideran los expertos en la materia, con conocimiento detallado sobre el contenido y los requisitos de sus propias labores a las que ellos supervisan. A estos expertos se les solicita información acerca de los puestos, ya sea en entrevistas o con cuestionarios.

¿DE QUÉ MANERA LA GENTE OFRECE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS?

La gente puede proporcionar información de análisis de puestos en muchas maneras. Las cuatro que se usan con más frecuencia son:

- Realizar el trabajo
- Observar a los empleados en el puesto
- Entrevistar al experto en la materia
- Aplicar cuestionarios a los expertos en la materia

Realizar el trabajo. Una manera de recabar información para el análisis de puestos es que el analista desarrolle algunas o todas las tareas del puesto. El trabajo se puede hacer como lo haría un empleado, o realizar las tareas bajo condiciones simuladas. Al realizarlo, el analista logra comprender la naturaleza de las tareas del puesto y la manera en que éstas se interrelacionan, también le proporciona una apreciación del contexto en que los empleados desarrollan sus trabajos. Por ejemplo, tanto un policía como un vendedor de seguros laboran en un automóvil, pero las condiciones bajo las que trabajan pueden ser muy diferentes.

Aunque este método puede ofrecer buena información, no se usa con mucha frecuencia. El experimentar el trabajo puede ser muy costoso y tardado, quizá se requiera una extensa capacitación antes de que el analista pueda realizarlo. Algunas labores son de alto riesgo, en particular para una persona sin experiencia. Por último, este enfoque no indica con claridad que las tareas pueden variar entre empleados con el mismo puesto.

Observación. Otra manera de experimentar el trabajo es observando a otros mientras lo desempeñan. Los observadores pueden ser los analistas de puestos u otras personas entrenadas para examinar a los demás. Con frecuencia, se les entregan formularios para que los llenen. Éstos pueden contener una lista de actividades y el observador indica con qué frecuencia las hace una persona. Al igual que en la técnica anterior, la observación ofrece la comprensión dentro del contexto en el que se realizan las tareas, pero también resulta cara y tardada.

Entrevista. Una de las maneras más populares de reunir información sobre puestos es entrevistando a expertos en la materia que estén familiarizados con el puesto. Por lo general, los expertos son las personas relacionadas con el puesto y sus supervisores. Las entrevistas se realizan por parte de los analistas de puestos o de entrevistadores entrenados. Con frecuencia se usan para generar listas de todas las tareas y actividades hechas por todos los empleados que tienen el mismo puesto. Es probable que muchas de las tareas sólo las realicen pocas personas, o haya algunas que todos los empleados practiquen pero en raras ocasiones.

Cuestionario. Es el medio más eficiente para reunir información de análisis de puestos. Puede contener cientos de preguntas sobre el puesto y se aplica con facilidad a miles de empleados que desarrollan la misma función. Ninguna otra técnica ofrece tantos datos acerca del puesto con tan poco esfuerzo por parte del analista. Permite la elaboración de comparaciones entre grupos con el mismo puesto, pero que difieran en alguna característica, como podría ser la localidad.

Métodos múltiples. Cada una de las cuatro maneras de reunir información de análisis de puestos tiene sus ventajas y limitaciones para ofrecer una imagen de lo que es un puesto. (El cuadro 3-3 muestra las ventajas y limitaciones de cada método.) En la práctica, se usan múltiples métodos para cubrir las limitaciones de uno con las fortalezas del otro. Por ejemplo, un analista de puestos podría realizar el trabajo para tener una idea del contexto de ese puesto y después aplicar cuestionarios para obtener información detallada de una amplia sección de empleados con la misma función.

Cuadro 3-3. Ventajas y limitaciones de cuatro técnicas para reunir información de análisis de puestos

El analista de puestos realiza el trabajo

- Ventajas:** Proporciona el contexto en el que se hace el trabajo
Proporciona amplios detalles sobre el puesto
- Limitaciones:** No funciona para mostrar las diferencias entre puestos con el mismo nombre
Caro y muy tardado
Requiere una extensa capacitación por parte del analista
Puede ser peligroso para el analista

Entrevista

- Ventajas:** Ofrece múltiples perspectivas sobre un puesto
Puede señalar las diferencias entre personas relacionadas con el puesto que tengan la misma función
- Limitaciones:** Consume mucho tiempo, en comparación con los cuestionarios
No muestra el contexto en el que se realizan las tareas

Observar a los empleados realizar el trabajo

- Ventajas:** Proporciona una imagen relativamente objetiva del puesto
Expone el contexto en que el trabajo se lleva a cabo
- Limitaciones:** Es tardado
Los empleados podrían cambiar su comportamiento porque saben que están siendo observados

Cuestionarios

- Ventajas:** Eficiente y barato
Revela diferencias entre las personas relacionadas con el puesto que tienen la misma función
Es fácil de cuantificar y de analizar en términos estadísticos
Facilita la realización de comparaciones sobre diferentes puestos en relación a dimensiones laborales comunes
- Limitaciones:** Se ignora el contexto en el que se hace el trabajo
Constriñe a las personas que responden a las preguntas planteadas
Se requiere cierto conocimiento del puesto para elaborar el cuestionario
Es fácil que las personas relacionadas con el puesto distorsionen sus respuestas, para hacer que sus funciones parezcan más importantes de lo que son

MÉTODOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Se han desarrollado muchos métodos para conducir análisis de puestos, ellos usan diferentes fuentes de información y maneras de reunirla; algunos se centran ya sea en el puesto o en la persona, mientras que otros se dirigen a ambos. Los métodos varían en el uso que hacen de las cuatro fuentes de información de análisis de puestos y las cuatro maneras de reunir información. Algunos utilizan más de una fuente y más de una manera de reunir información. Una de las razones de que existan muchos métodos es que no todos se adecuan a los mismos objetivos. Levine, Ash, Hall y Sistrunk (1983) encontraron que los analistas de puestos utilizaban diferentes métodos de acuerdo con el que mejor se adaptara a los diversos propósitos.

En esta sección se revisan cuatro métodos de análisis de puestos usados con frecuencia: el inventario de componentes del puesto, el análisis funcional de puestos y el cuestionario de análisis de puestos son métodos generales que se pueden usar para comparar diferentes puestos; los inventarios de tareas se emplean para obtener una descripción de los componentes y las tareas específicas de puestos individuales. Cada método posee ciertas fortalezas y fue desarrollado para abordar propósitos particulares.

JOB COMPONENTS INVENTORY

El **Job Components Inventory** (JCI; Inventario de componentes del puesto) se desarrolló en Gran Bretaña para abordar la necesidad de relacionar los requisitos de un puesto con las características de un trabajador (Banks, Jackson, Stafford y Warr, 1983). Este método permite hacer la evaluación de los requisitos del puesto y de las CHCO de la persona de manera simultánea. Es decir, se listan las CHCO para un puesto y una persona. El grado de correspondencia entre las listas sirve para determinar si una persona es adecuada para un puesto en particular o si requiere de capacitación adicional para poder desempeñar el trabajo de manera adecuada. El JCI se usa en escenarios escolares tanto para desarrollo de programas educativos, como para orientación vocacional.

Este inventario cubre casi 400 aspectos laborales que se interpretan como requisitos de habilidad, en él se representan cinco componentes de los factores laborales:

1. Uso de equipo y herramientas.
2. Requisitos físicos y preceptuales.
3. Matemáticas.
4. Comunicación.
5. Toma de decisiones y responsabilidad.

El cuadro 3-4 ofrece ejemplos de los requisitos de habilidad para cada uno de los cinco componentes para empleos religiosos en Gran Bretaña. Con el JCI es posible analizar casi cualquier puesto, de manera tal que las habilidades requeridas se puedan relacionar con las de los empleados potenciales. Existe una base de datos que contiene los requisitos para diversos empleos, la cual puede ser consultada por las personas que desean saber cómo se relacionan sus propias habilidades con aquellas de la carrera elegida.

FUNCTIONAL JOB ANALYSIS

El **Functional Job Analysis** (FJA; Análisis funcional de puestos) (Fine y Wiley, 1971) proporciona tanto la descripción de un puesto como las puntuaciones en varias dimensiones referentes al puesto y a los posibles empleados. Las dimensiones son aplicables a todas las funciones, así que el procedimiento se usa para hacer comparaciones entre puestos. El AFP fue el método que usó el Departamento del Trabajo de EUA para elaborar el Dictionary of

Cuadro 3-4. Ejemplos de las capacidades que por lo común se necesitan para las profesiones eclesiásticas británicas, agrupadas en los cinco componentes del Job Components Inventory

Componente	Capacidad
Uso de equipo y herramientas	Uso de plumas Uso de teléfono
Requisitos físicos y de percepción	Atención selectiva Velocidad de muñeca/dedo/mano
Matemáticas	Uso de decimales Uso de números enteros
Comunicación	Aconsejar o ayudar a la gente Recibir información escrita
Toma de decisiones y responsabilidad	Decidir sobre la secuencia del trabajo Decidir sobre los estándares de trabajo

Fuente: De "Skills Training for Clerical Work: Action Research Within the Youth Opportunities Programme", M.H. Banks y E.M. Stafford, 1982, *BACIE Journal*, 37, 57-66.

Occupational Titles (U.S. Department of Labor, 1977, 1991), este documento contiene información de análisis de puestos de cerca de 20 000 actividades diferentes, su edición de 1977 lista puestos desde buceo profundo (*abalone diver*) hasta inspector de Ziglo (*Ziglo inspector*), de los cuales, ambos están descritos en el cuadro 3-5.

El *Dictionary of Occupational Titles* (DOT; Diccionario de títulos ocupacionales) reseña el contenido de cada empleo y, además las calificaciones que representan la complejidad con la que trabajan las personas relacionadas con el puesto: datos, gente y cosas. Los datos son cualquier tipo de información (p. ej., financiera); la gente pueden ser colaboradores, subordinados, clientes o consumidores; y las cosas son objetos animados (p. ej., animales) o inanimados (p. ej., herramientas). La descripción ofrece una visión de la naturaleza del puesto y las principales tareas que abarca. El cuadro 3-6 describe el puesto de oficial de policía.

Los datos, la gente y las cosas, se califican según la complejidad con la que se manejen en el puesto. Los datos van desde el nivel de comparación (p. ej., verificación de números ingresados en una computadora) hasta el de síntesis (como escribir un informe de investigación); la gente varía desde obedecer instrucciones (hacer lo que se le dice) hasta fungir como asesor (entrenar a un aprendiz); y las cosas oscilan entre el nivel de manejo (descargar un camión) hasta el de producir (hacer objetos en una máquina). El cuadro 3-7 contiene ejemplos de puestos que representan cada uno de estos niveles de datos, gente y cosas; como ahí se muestra, los datos se refieren al nivel de complejidad, donde el más bajo (comparación) realizado por un pescador con arpón, hasta el más alto (síntesis) ejecutado por un ingeniero mecánico.

Occupational Information Network (Red de información ocupacional.) El DOT se revisó en 1977, y gran parte de su contenido es ahora obsoleto. Muchos de los puestos actuales, no existían en el decenio de 1970-79 (p. ej., administrador de redes de cómputo y diseñador de páginas Internet) y otros han cambiado; ahora, la mayoría requiere el uso de computadoras (tanto el reportero de periódico como la secretaria). Más que una simple actualización del DOT, el Departamento del trabajo de EUA decidió adquirir un nuevo enfoque. Contando con la ayuda de muchos psicólogos I/O, se estableció la O*NET. Este sistema, que debe estar operando para cuando este texto se publique, es un recurso computacional de información laboral; se adquiere por diversos mecanismos, que incluyen un CD-ROM y vía Internet. La idea es hacer que esta base de datos esté disponible para personas u organizaciones.

Los contenidos de la O*NET son más extensos que cualquier otro esfuerzo hecho hasta ahora, incluye gran cantidad de información sobre puestos y las CHCO que se necesitan para cada función; proporciona cientos de datos que abarcan varios de los conceptos analizados en este libro. En lo que se refiere al puesto, hay tipos de actividades (p. ej., operación de vehículos), la manera de enrolar empleados (p. ej., a través de reclutadores en las universidades), la naturaleza de la capacitación requerida, los tipos de compensación (beneficios de pago y prestaciones) y los riesgos de trabajo (p. ej., exposición a enfermedades infecciosas). En lo que atañe a la persona, se mencionan con amplitud las CHCO requeridas, hay 33 en la categoría de conocimiento, 46 en la de habilidades, 52 en la de capacidades y 43 en otras (U.S. Department of Labor, 1998). ¡Este es un gran avance, nada más en

Cuadro 3-5. Primera y última descripción en el índice del *Dictionary of Occupational Titles*, cuarta edición, 1977

Buceo profundo (de *Abalone divers*): Reúne o recoge vida marina, como esponjas, abulón, perlas, ostras y almejas del fondo del mar usando un traje y equipo de buceo, o traje de buzo con una línea de aire que se extiende hasta la superficie.

Inspector de Zyglo (de *Zyglo inspector*): Aplica soluciones de óxido de hierro y zyglo a partes férreas y examina partes bajo luces fluorescentes y negras para detectar defectos como fisuras, rupturas o fracturas.

Condensado

Cuadro 3-6. Descripción de un puesto de oficial de policía del *Dictionary of Occupational Titles*, cuarta edición, 1977

Vigila el área asignada para controlar el tráfico, previene el crimen y arresta violadores. Anota personas y establecimientos sospechosos y los informa a su superior. Disuelve multitudes fuera de la ley en reuniones públicas. Otorga multas a las personas que violan las reglas de tránsito. Notifica vehículos abandonados para que sean retirados. Acompaña al personal de las empresas de parquímetros para proteger el dinero recolectado.

Condensado.

cuanto a datos, cosas y personas! La mejor manera de ver esta impresionante fuente de información laboral es visitando la O*NET, cuya dirección es:

<http://www.doleta.gov/programs/onet>.

POSITION ANALYSIS QUESTIONNAIRE

El **Position Analysis Questionnaire** (PAQ; Cuestionario de análisis de puesto) (McCormick, Jeanneret y Mecham, 1972) es un instrumento que se puede usar para analizar cualquier puesto. Contiene 189 reactivos vinculados con los requerimientos o elementos del puesto. A partir de los cuales se desarrolla un perfil CHCO. Los elementos del PAQ son generales y permiten comparaciones de diferentes puestos en un juego común de dimensiones o CHCO.

Los elementos del PAQ están organizados en seis categorías principales, cada una de las cuales luego se divide en subcategorías (cuadro 3-8). Cubren una amplia variedad de requisitos de tareas, incluyendo acceso y procesamiento de información, uso de equipo y herramientas, movimientos corporales generales, interacción interpersonal y contexto de trabajo. Los elementos se pueden traducir en CHCO para cualquier trabajo; por ejemplo, un puesto que implica el uso de las matemáticas, requiere de habilidad en esta área. Como el PAQ genera una lista estándar de CHCO los puestos se pueden comparar en cuanto a sus CHCO requeridas.

El PAQ propone un perfil de elementos de tareas y CHCO para cada puesto. El perfil compara un puesto dado con cientos de ellos en la base de datos del PAQ. Indica el percentil para cada elemento y CHCO en comparación con todos los puestos. Una puntuación baja significa que el elemento o CHCO es menos importante para la función en cuestión que para los otros en general; una calificación alta quiere decir que el elemento o CHCO es más

Cuadro 3-7. Ejemplos de puestos que son altos y bajos en datos, gente y cosas del *Dictionary of Occupational Titles*, cuarta edición, 1977

Datos	
Síntesis (alto)	Ingeniero mecánico
Comparación (bajo)	Pescador con arpón
Gente	
Asesoría (alto)	Consejero
Seguir instrucciones/Recibir ayuda (bajo)	Empleado de fábrica
Cosas	
Diseño (alto)	Maquinista
Manejo (bajo)	Obrero

Cuadro 3–8. Principales categorías del PAQ

Categoría	Ejemplo
Ingreso de información	Recolección u observación de información
Procesos de mediación	Toma de decisiones y procesamiento de información
Salida de trabajo	Manipulación de objetos
Actividades interpersonales	Comunicación con otras personas
Situación de trabajo y contexto del puesto	Condiciones físicas y psicológicas de trabajo
Aspectos varios	Horario de trabajo

Fuente: De "A Study of Job Characteristics and Job Dimensions as Based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ)" por E.J. McCormick, P. R. Jeanneret y R.C. Mecham, 1972, *Journal of Applied Psychology*, 56, 347-368.

importante para esa actividad que para el resto. Un percentil de 50 implica que el puesto es promedio en cuanto al elemento o dimensión en cuestión.

El cuadro 3–9 contiene una muestra de los elementos y CHCO más importantes para un oficial de policía, entre los que figura comprometerse al contacto personal en general y a usar ropa específica en oposición con el vestir opcional; entre las CHCO más importantes señala la agudeza visual a distancia y el tiempo de reacción.

INVENTARIOS DE TAREAS

Un inventario de tareas es un cuestionario que contiene una lista de tareas específicas a realizarse en el puesto que se está analizando y también una o más escalas de calificación para cada tarea. Las calificaciones se podrían dar en dimensiones como:

- Cantidad de tiempo invertido en realizar la tarea.
- Importancia de la tarea para un buen desempeño de puesto.
- Grado de dificultad para aprender la tarea.
- Importancia de la tarea.

Por lo general, se pide a las personas relacionadas con el puesto que llenen el inventario para su propio puesto. Se concentran los resultados para obtener una imagen de la importancia promedio o del tiempo promedio de una tarea para un puesto en particular.

Cuando varias personas llenan el inventario, es seguro que darán resultados un poco distintos en las mismas dimensiones para cada tarea, esto refleja diferencias en la manera en

Cuadro 3–9. CHCO y elementos de tarea para un oficial de policía con el PAQ

CHCO

Agudeza visual
Tiempo de reacción
Movimiento de detección
Rango de control
Agudeza auditiva

Elementos de tarea

Interpretación de lo que se percibe
Darse cuenta de las condiciones ambientales
Control de máquinas, procesos o ambos
Compromiso con el contacto personal general
Uso de ropa específica en oposición a vestir de forma opcional

Fuente: Job Profile, PAQ número D03127, usado con permiso de PAQ Services

que hacen juicios acerca de sus puestos; es decir, si dos personas pasan el mismo tiempo en una tarea, uno podría otorgarle una calificación más alta que el otro. Una interpretación sería que las diferencias en las puntuaciones reflejen divergencias reales en las tareas. Puede haber grandes diferencias en el contenido de los trabajos bajo el mismo nombre de una organización. Por ejemplo, algunas secretarías toman dictado, pero muchas no; algunas usan computadoras para escribir, pero todavía existen quienes emplean máquinas de escribir.

La mayoría de los inventarios de tareas sirven para fines en los que las diferencias entre las personas con los mismos puestos no son de interés particular. Sin embargo, en un estudio de corredores de bolsa, las puntuaciones en el tiempo empleado en diferentes tareas predecían el desempeño de cada persona en su nivel de ventas (Borman, Dorsey y Ackerman, 1992), quienes pasaban mayor tiempo con clientes fuera de la oficina vendían más que los que les dedicaban poco tiempo (véase el apartado La investigación a detalle). La pregunta de si el tiempo invertido es la causa o el resultado de su buen desempeño no está del todo clara en este estudio; se requiere de mayor investigación ulterior para determinar porqué los inventarios de tareas se relacionan con el desempeño laboral.

Un inventario para el puesto más simple puede contener cientos de tareas. Para facilitar la interpretación, las tareas se colocan en dimensiones que representan los principales componentes de un puesto. El cuadro 3-10 muestra las dimensiones para un puesto de oficial de policía, que surgieron de un inventario de tareas; cada una de las cuales se asoció con las diferentes tareas específicas y un experto en la materia las calificó según varias escalas.

LA INVESTIGACIÓN A DETALLE

El desacuerdo entre los evaluadores de un inventario de tareas se suele interpretar como una falta de confiabilidad. En este estudio, los autores vieron la discrepancia desde una perspectiva diferente. Ellos creían que la gente en el mismo puesto diferiría en el tiempo que ocupaba para diferentes tareas; es más, pensaban que esas diferencias podrían relacionarse con el desempeño en las ventas de los corredores de bolsa. Es decir, las personas con altos desempeños es probable que ocupen su tiempo de manera diferente a la gente con bajos resultados.

Para probar esta idea, los autores realizaron un análisis de puestos con 580 corredores de bolsa como expertos en la materia. Cada uno llenó un inventario de tareas con 160 tareas. Las calificaciones respecto de la cantidad de tiempo empleado se aplicaron a todas las tareas; además, se reunieron datos del rendimiento de ventas de cada corredor en el año anterior.

La cantidad de tiempo utilizado en algunas tareas se correlacionó de manera significativa con los resultados de ventas; por ejemplo, las ventas altas se relacionaron con las siguientes tareas:

- Trabaja con clientes corporativos y con clientes de escenarios que no son de negocios
- Ofrecer consejos y ayuda a otros corredores de bolsa

Los autores notaron que sería atractivo concluir que sus resultados sugieren estrategias de efectividad para los corredores de bolsa. Sin embargo, consideraron que esas estrategias podrían ser el efecto y no la causa del alto desempeño. Un corredor con muchos clientes tiene más oportunidades de pasar mayor tiempo con ellos fuera de la oficina, también es propenso a tener altos volúmenes de ventas debido al número de clientes que posee. Un corredor con pocos clientes tiene menos oportunidades de entrar en contacto con sus clientes fuera de la oficina o para ventas. Así, el hecho de pasar más tiempo con los clientes fuera de la oficina podría no ser la causa del volumen de ventas, sino sólo un resultado concomitante de poseer muchos clientes. La contribución principal de este estudio es que indica que puede haber diferencias importantes entre las personas en el mismo puesto. Podría probarse la utilidad, si los analistas de puestos proporcionaran información a las organizaciones, sobre las diferencias en el tiempo que invierten los empleados en las diferentes actividades.

Fuente: W.C. Borman, D. Dorsey y L. Ackerman (1992). "Time-spent responses as time allocation strategies: Relations with sales performance in a stock broker sample." *Personnel Psychology*, 45, 163-177.

Cuadro 3-10. Principales dimensiones en un análisis de tareas para un puesto de oficial de policía

Conducir un auto u otro vehículo de policía
 Hacer arrestos
 Entrevistar testigos y otras personas
 Mantenerse alerta durante el patrullaje de rutina
 Escribir informes
 Investigar accidentes y problemas relacionados
 Otorgar notas y citatorios, como violaciones viales
 Responder en disturbios, tales como pleitos familiares
 Proporcionar servicio a los ciudadanos

Fuente: De *Selection of Police Officers*, Suplemento de informe Núm. 1: Job Analysis por R.M. Guion y K.M. Alvares 1960. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.

Al considerar las tareas individuales en el contexto de las dimensiones principales, se logra una mejor comprensión del puesto.

Con frecuencia, un inventario de tareas es el componente principal de un extenso proyecto de análisis laboral que reúne diversos tipos de información sobre puestos y personas. La **Combination Job Analysis Method (C-JAM; Combinación de métodos de análisis de puestos)** (Levine, 1983) es un enfoque de este tipo. La C-JAM utiliza tanto entrevistas como cuestionarios para reunir información sobre las CHCO y las tareas de un puesto, generando así una imagen detallada de éstos. El cuadro 3-11 presenta varias CHCO para un puesto de oficial de policía analizado mediante la C-JAM.

SELECCIÓN DE UN MÉTODO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Hasta aquí sólo se ha revisado unos cuantos de los muchos métodos que existen para analizar puestos. ¿Cómo puede alguien elegir, con semejante variedad? Cada método tiene sus ventajas y limitaciones y no todos se adecuan a todas las situaciones. Levine y colaboradores (1983) pidieron a expertos analistas de puestos que calificaran la efectividad de 7 métodos para 11 propósitos. Cada uno se adecuaba mejor para algunos propósitos que otros. El análisis funcional de puestos se reveló como el de mayor efectividad para casi todos los propósitos; sin embargo, también se calificó como uno de los más tardados de hacer. La selección de un método requiere de la consideración de varios factores, incluyendo el costo y el propósito.

Cuadro 3-11. Ejemplos de CHCO para un puesto de oficial de policía analizado con la C-JAM

Conocimiento de leyes, estatutos, ordenanzas (incluyendo tipos de crímenes)
 Conocimiento de dónde/cuándo conducir una entrevista/interrogatorio
 Habilidad para operar equipo especial (helicóptero, bote, MDT, radio de voz, etc.)
 Habilidad para manejar/mantener armas de fuego largas y cortas
 Capacidad para reforzar leyes, estatutos, ordenanzas
 Capacidad para hacerse cargo de una situación
 Integridad (moral/ética/honestidad)
 Coraje

Fuente: De *Job Analysis of Deputy Sheriff in the Pinellas County Sheriff's Office*, por E.L. Levine y D.P. Baker, 1987, documento inédito, University of South Florida, Tampa.

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LA INFORMACIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS

La información de análisis de puestos depende del juicio de la gente que haga el trabajo u observe a otros haciéndolo. Los criterios de las personas son imperfectos, así que es importante determinar qué tan confiable y válido es cada método de análisis de puestos. Muchos estudios han abordado este asunto de distintas maneras, los resultados tienden a sugerir que las diferentes calificaciones de la gente hacia los puestos son confiables de manera razonable; es decir, habrá una correlación un tanto alta entre las calificaciones de diferentes personas al mismo trabajo, para por lo menos algunos métodos de análisis de puestos. La validez es un asunto más difícil y algunos investigadores han empezado a estudiar si las calificaciones de un analista son buenos indicadores de lo que pretendían evaluar.

CONFIABILIDAD

Spector, Brannick y Coovert (1989) resumieron los resultados de una docena de estudios que informaron sobre la confiabilidad de varios métodos de análisis de puestos. Encontraron que la confiabilidad de *test-retest* variaba de .68 a .90. Es decir, las personas podrían, en términos razonables, ser consistentes en sus calificaciones de análisis de puestos, si repiten el método después de un tiempo. El acuerdo interevaluador (si los diferentes analistas coincidían en sus calificaciones o no) fue un poco más bajo. Las correlaciones entre las calificaciones de diferentes personas variaron de .46 a .79.

Varios estudios han examinado la confiabilidad de las calificaciones de los inventarios de tareas. Wilson, Harvey y Macy (1990) hallaron que la confiabilidad de *test-retest* variaba de modo considerable para diferentes escalas de calificación, como serían la de cantidad de tiempo empleado para hacer tareas o la de importancia de la tarea. Aunque la confiabilidad en algunas escalas fue muy alta, en otras fue en extremo baja. Sanchez y Fraser (1992) también encontraron que la confiabilidad interevaluador que se daba entre las personas relacionadas con el puesto variaba en las diferentes escalas de calificación y también entre los diferentes puestos.

Si se toman en conjunto, los estudios sugieren que las calificaciones de los analistas de puestos pueden ser razonablemente confiables. Como se menciona aquí, hay excepciones con las calificaciones de los inventarios de tareas. Se debe tener cuidado al decidir qué escalas usar para calificar tareas, cuando las personas relacionadas con el puesto sean los expertos en la materia. La siguiente pregunta es si las calificaciones de los analistas de puestos son válidas o no.

VALIDEZ

La mejor evidencia sobre la validez de las calificaciones de los analistas de puestos surge de los estudios que cotejaron diferentes métodos o fuentes de información, como serían las personas relacionadas con el puesto contra los supervisores. Spector y colaboradores (1989) resumieron las conclusiones de nueve investigaciones sobre las correlaciones entre métodos o fuentes que variaban de .47 a .94. Estos resultados sugieren validez para las calificaciones de los analistas de puestos, pero un estudio intrigante da lugar a algunas dudas acerca del acuerdo de interpretación de las fuentes de información. J.E. Smith y Hakel (1979) confrontaron las calificaciones del PAQ de expertos analistas de puestos con estudiantes universitarios a los que se les dieron sólo nombres de trabajos; las puntuaciones de los

estudiantes se correlacionaban muy bien con las de los analistas. Esto parecía raro porque los analistas llevaron a cabo profundas entrevistas con las personas relacionadas con el cargo, mientras que a los estudiantes se les dio información limitada acerca del puesto. Smith y Hakel se preguntaban si las calificaciones de los analistas reflejaban ideas preconcebidas acerca del puesto más que la información reunida con sus procedimientos; si éste fuera el caso, entonces, calificar los análisis de puestos podría ser menos válido de lo que de manera normal asumen los psicólogos I/O.

Otros investigadores que han estudiado la correspondencia entre las calificaciones de estudiantes y las de analistas capacitados, llegaron a conclusiones diferentes; Cornelius, DeNisi y Blencoe (1984) piensan que los estudiantes tienen conocimiento detallado de muchos puestos; de manera que, tanto los analistas como los estudiantes pueden ofrecer indicadores válidos de información de puestos. Aunque los estudiantes tengan conocimientos precisos, se puede reunir información más extensa en un profundo análisis de puestos realizado por analistas capacitados (Cornelius *et al.*, 1984).

Green y Stutzman (1986) realizaron un análisis de puestos en el que pidieron a las personas relacionadas con el puesto que llenaran un inventario de tareas. El inventario de tareas incluía actividades que nadie hacía en el puesto que los investigadores examinaban; cerca de la mitad de quienes respondieron indicaron que ellos desarrollaban al menos una de esas tareas. Este hallazgo sugiere que muchas personas son poco cuidadosas o no del todo honestas cuando llenan los inventarios de tareas. No se ha determinado si esto reduce la precisión del inventario de tareas. Hacker (1996) dio seguimiento a esta investigación conduciendo un estudio similar y comparó los resultados cuando se reportaban tareas falsas con aquellos en los que no se señalaban dichas tareas; encontró que ambos grupos de personas coincidían en sus ponderaciones para sus otras tareas, o en la confiabilidad de las puntuaciones de todas las otras tareas. Sus conclusiones sugieren que este fenómeno no afecta los resultados de los análisis de puestos.

La investigación sobre la validez de las calificaciones de análisis de puestos señala que esos análisis proporcionan información útil pero no son perfectos y están propensos a algunos sesgos porque se basan en el juicio humano (Morgeson y Campion 1997). Los resultados de Green y Stutzman enfatizan que las personas relacionadas con el puesto no siempre son precisas al calificar. Sanchez y Levine (1994) intentaron mejorar las conclusiones de los análisis de puestos capacitando a las personas en la manera de calificar los puestos; aunque sus resultados fueron exitosos sólo en parte, dicha capacitación podría parecer útil en un futuro. A pesar de que exista la necesidad de mejorar los procedimientos de análisis de puestos, los diferentes métodos son herramientas importantes para los psicólogos I/O.

EVALUACIÓN DE PUESTOS

La evaluación de puestos alude a una familia de técnicas cuantitativas que se usan para determinar los niveles de salario de los puestos. Estas técnicas son muy parecidas a los métodos de análisis de puestos estudiados. De hecho, los métodos de análisis de puestos a veces se usan para realizar las evaluaciones de puestos. Por ejemplo, Robinson, Wahlstrom y Mecham (1974) emplearon el PAQ para dirigir una evaluación de puestos. La principal diferencia entre el análisis de puestos y la evaluación de puestos es que esta última determina los salarios relativos para diferentes puestos, combinando la información laboral de manera matemática.

Tal vez el método más popular para evaluación de puestos sea el de evaluación por puntos (Treiman, 1979), que contiene cuatro pasos en su conducción. Primero, un panel, por lo general gerentes u otros miembros de la organización, determina los factores de

compensación del puesto; esos factores son las características que servirán como base para la evaluación e incluyen:

Consecuencias de error en el puesto
Educación requerida

Responsabilidad
Habilidad requerida

Segundo, un panel (compuesto por gente nueva o las mismas personas) juzga el grado en el que cada puesto tiene cada factor de compensación. Esto se hace en una escala cuantitativa, de manera que cada puesto reciba puntos por cada factor. Por ejemplo, un puesto en particular podría tener 2 puntos de 20 posibles por consecuencias de error en el puesto y 20 puntos de 20 por educación; esto implicaría que el trabajo es bajo en consecuencias por error y alto en el nivel de educación requerido. Tercero, se suman los puntos para cada factor en cada puesto. En el ejemplo anterior, el puesto obtendría un total de 22 puntos (2 + 20) por los dos factores. Cada puesto tiene una escala total. Estos números no son en unidades de dólar así que no indican el nivel real de salario; más bien son relativos, mientras más alta sea la cifra, más alto será el salario que el puesto debería tener.

El cuarto y último paso es la comparación de los salarios reales para cada cargo, contra las puntuaciones totales; si el sistema de salarios es justo de acuerdo con los factores elegidos, la dispersión debería darse en una línea recta. Esto significa que a mayor puntaje, mayor salario; si la puntuación de un puesto en particular no se encuentra en una línea recta, se dice que el trabajo está mal pagado, ya sea sobrepagado (la puntuación está por arriba de la línea) o devaluado (por debajo de la línea). Entonces se toman acciones para traer el puesto a la línea junto con aquellos otros con puntuaciones similares. Se pueden congelar los salarios altos según este sistema; o tal vez asignar aumentos a quienes se les pague muy poco.

Aunque la evaluación de puestos indica el valor relativo de un puesto, hay otros factores que intervienen en los niveles de salario. Una de las mayores influencias es el salario del mercado para un puesto. Es muy probable que en un hospital se hallen médicos que estén sobrepagados en comparación con las enfermeras; sin embargo, para un hospital no sería factible establecer salarios que estuviesen del todo acordes con los factores de compensación; el costo de pagar salarios mucho mayores a las enfermeras sería prohibitivo y asignar percepciones menores a los médicos no permitiría contratarlos o retenerlos. Los sueldos vigentes en la zona o país también se deben considerar. Para averiguar lo que pagan otras organizaciones para cada puesto se puede realizar una encuesta de salarios; encuestas de ese tipo permitirían a todos los hospitales del área estar en contacto para determinar sus niveles de salarios a enfermeras y médicos.

El sistema por puntos es tan sólo uno de tantos métodos de evaluación. Hay además otras variedades de sistemas por puntos, que se emplean para determinar los niveles de pago mediante cálculos del valor comparable. Investigación llevada a cabo sobre varios métodos sugiere que pueden ser intercambiables. Los estudios han demostrado que los resultados de los diferentes métodos suelen ser similares (Gomez-Mejia, Page y Tornow, 1982; Robinson *et al.*, 1974).

VALOR COMPARABLE

La evaluación de puestos se ha usado para demostrar la discriminación salarial en contra de las mujeres, es bastante difundido que en EUA los salarios de las mujeres en promedio son inferiores que los de los hombres; algunas de las diferencias se atribuyen al hecho de que los puestos en los que de manera principal están las mujeres (p.ej., secretarías) tienen menores salarios que en los que hay hombres (p. ej., electricistas). Aunque el Equal Pay Act de 1963, estableció que es ilegal pagar menos a una mujer por el mismo puesto que a un hombre, no hay ninguna ley que evite que una organización remunere menos a una mujer que a un hombre en diferente puesto.

El concepto de **valor comparable** significa que los puestos que sean diferentes pero comparables deberían tener el mismo nivel de pago. Si los cargos ocupados sobre todo por mujeres contribuyen con la organización en igual medida que los desempeñados de manera principal por hombres, entonces los puestos deberían tener el mismo nivel de remuneración. Lo difícil es encontrar una medida común con la que se pueda calibrar el valor comparable de los puestos. La evaluación de puestos proporciona un medio para lograr esto.

Para implementar un estudio de valor comparable mediante una evaluación de puestos, primero se aplicaría alguno de los métodos a los cargos de una organización. Las funciones que estuvieron ocupadas de manera principal por hombres se compararían con las que sobre todo tienen las mujeres. Sería muy probable que por lo general, los puestos de las mujeres estuvieran devaluados de acuerdo con los factores de compensación. Usar procedimientos matemáticos posibilitaría al cálculo de cuánto ajuste se requiere para cada puesto que apareciera como devaluado; si se hicieran, estos ajustes involucrarían el valor comparable entre puestos en los que predominan mujeres y otros mayoritariamente masculinos.

Aplicar la evaluación de puestos para establecer el valor comparable no ha sido exento de críticas (p. ej., Eyde, 1983; Rytina, 1981). Parte de la dificultad consiste en que los juicios que se usan en una evaluación de puestos pueden presentar sesgos en modos que perpetúan los salarios inferiores de la mujer. Por ejemplo, Schwab y Grams (1985) hallaron que la gente que asigna puntos a los puestos en una organización está influida por el conocimiento de los salarios reales; como resultado de esto, los puestos de menor sueldo reciben menos puntos de los que merecen y las funciones con salarios superiores reciben más puntos de los que merecen. Estas evaluaciones pueden subestimar los puestos con mayor presencia femenina por tener salarios inferiores y sobrevalorar los trabajos masculinos con salarios superiores.

Quizá el mayor impedimento para obtener un valor comparable no es la desviación en la evaluación de puestos, sino el costo implicado en elevar sustancialmente los salarios en labores desempeñadas predominantemente por mujeres, como secretarías y maestras de jardín de niños. Los ajustes en estos sueldos serían extremadamente altos, a menos que fueran acompañados de reducciones en los salarios de otros trabajadores. Además, está el tema de la oferta en el mercado, el cual es un factor principal en los niveles salariales asignados por las empresas. Aunque se ha realizado cierto progreso en este sentido en EUA, se vislumbran pocas probabilidades de que el valor comparable sea una meta alcanzable en el futuro cercano.

TEMAS Y RETOS A FUTURO

El análisis de puestos es una de las herramientas más usadas por los psicólogos I/O practicantes, por tanto, se podría esperar que se hubiera realizado gran cantidad de investigación sobre su precisión y validez, no obstante este no es el caso, por el contrario, la mayoría de la investigación hecha sobre análisis de puestos ha sido en lo que se refiere al desarrollo de nuevos métodos, más que al estudio de la validez de los antiguos. Es necesario desarrollar más investigaciones sobre la validez de los métodos, ya que la existente ha provocado algunas preguntas alarmantes. Los juicios humanos en los que se basa el análisis de puestos son imperfectos. Para entender y mejorar el análisis de puestos, es preciso entender el proceso de juicio (Morgeson y Campion, 1997).

Se podrían tomar varios enfoques para mejorar la precisión de los juicios de análisis de puestos. Morgeson y Campion (1997) ofrecen varias sugerencias para reducir el sesgo y la imprecisión. Por ejemplo, plantean que las personas relacionadas con el puesto estarán más motivadas para distorsionar sus calificaciones que los analistas, podrían inflar sus puntajes de la frecuencia con la que se realiza una tarea (arresto de sospechosos) y reducir las puntuaciones de las que en apariencia son menos importantes (tomar un descanso). Aunque muchas de sus propuestas jamás se han probado, Morgeson y Campion ofrecen prescripciones razonables para incrementar la precisión del análisis de puestos.

La capacitación de las personas que califican es otra área de posible investigación. Un mejor entendimiento de la manera en que la gente califica sugeriría formas útiles para capacitar evaluadores. Podría ser que la precisión aumente con la capacitación. Tal vez los evaluadores imprecisos que califican tareas que ellos no hacen en los inventarios de tareas podrían beneficiarse del adiestramiento.

Una última área que ofrece retos a futuro en el terreno organizacional es la de asesoría laboral en lo relacionado con los empleados, como en lo que respecta a promociones y selección. La tendencia mundial actual hacia la justicia en las acciones que afectan a las personas, requiere del uso de análisis de puestos, ya que puede ayudar a asegurar que las decisiones sobre las personas que se contratarán o promoverán, estarán basadas en las CHCO para un puesto, en lugar de criterios arbitrarios o discriminatorios. El análisis de puestos se está usando ampliamente para este propósito, en especial en EUA. Es probable que esto se extienda en todo el mundo durante el próximo decenio.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

El análisis de puestos es un método para describir funciones y los atributos personales necesarios para realizar el trabajo. El enfoque orientado al puesto otorga información sobre la naturaleza del puesto y sus tareas implícitas. La perspectiva orientada a la persona describe el conocimiento, habilidades, capacidades y otras características personales que alguien debe tener para un puesto. Hay una gran cantidad de métodos de análisis de puestos que ofrecen información sobre el puesto, la persona o ambos.

La información del análisis de puestos tiene varios fines. Se puede usar para

- Desarrollar la carrera de los empleados.
- Aspectos legales, como aseguramiento de la justicia en las acciones hacia los empleados.
- Evaluación de desempeño.
- Selección.
- Capacitación.

Gran parte de esa información proviene de cuatro fuentes:

Analistas de puestos

Supervisores

Personas relacionadas con el puesto

Observadores entrenados

Estos agentes obtienen datos al implementar alguna de las siguientes alternativas:

- Realizando ellos mismos el trabajo
- Entrevistando a las personas en el puesto
- Observando a la gente en el puesto
- Entregando cuestionarios a quienes realizan el trabajo

ARLO AND JANIS By Jimmy Johnson



Hay muchos métodos diferentes para realizar un análisis de puestos, ninguno se impone como el mejor, cada cual tiene sus propias ventajas y limitaciones. El propósito que persiga el análisis determinará el método a escoger, los cuatro más conocidos son:

- Job Components Inventory
- Functional Job Analysis
- Position Analysis Questionnaire
- Inventarios de tareas

Se ha encontrado que la mayoría de estos métodos son razonablemente confiables, aunque no se ha brindado una atención adecuada para explorar su validez. La investigación existente es prometedora, pero también es evidente que la gente no siempre es precisa en sus calificaciones; el incremento de la exactitud de la información de análisis de puestos merece mayor atención.

La evaluación de puestos es una entre toda una familia de técnicas que se usa para determinar los niveles de salario. Los procedimientos de evaluación de puestos son muy parecidos al análisis de puestos, y los métodos de análisis de puestos con frecuencia se usan para realizar una evaluación laboral. La investigación sugiere que muchas de las diferentes técnicas de evaluación de puestos tienen resultados similares cuando se aplican a los mismos trabajos. La evaluación de puestos ha sido utilizada como intentos por reducir las diferencias de salario entre hombres y mujeres. El concepto de valor comparable significa que los puestos que contribuyen de una manera equivalente con la organización deberían recibir el mismo salario.

PSICOLOGÍA I/O EN LA PRÁCTICA

Este caso es un análisis de puestos dirigido por la doctora Karen Midkiff en IBM, ella recibió su doctorado en Psicología I/O por parte de la Bowling Green State University en 1989. Actualmente, es una investigadora *senior* de mercado para el Worldwide Customer Satisfaction Research and Measurement Department de la IBM, en Nueva York. En su puesto actual, forma parte de un equipo que estudia la satisfacción de los consumidores con los productos y servicios de la compañía en todo el mundo. A diferencia de la mayoría de los psicólogos I/O, que trabajan en las áreas de recursos humanos o capacitación de las organizaciones, la Dra. Midkiff está en la división de mercadotecnia de su compañía. Antes de llegar a este departamento, ella era miembro de un equipo que realizaba un extenso proyecto de análisis de puestos, con el propósito de desarrollar procedimientos más efectivos para la contratación de empleados de producción. El principal interés del proyecto de evaluación fue determinar las CHCO para ensambladores en fábricas que manufacturan computadoras y componentes de cómputo, como discos duros y chips de memoria. Debido a que pertenece a una industria en constante cambio, la IBM se interesa constantemente en los CHCO requeridos para los puestos. Cuando se hizo este estudio, el proceso de producción se estaba volviendo complejo, requiriendo así de una fuerza de trabajo habilitada de manera más alta.



La Dra. Midkiff y su equipo decidieron usar diferentes métodos de análisis de puestos para ofrecer una imagen completa de los puestos y las CHCO. Visitaron cinco plantas, observaron a los empleados realizando su trabajo; probaron algún equipo y revisaron algunos manuales técnicos. Entrevistaron a los gerentes de primera línea y entregaron cuestionarios a las personas relacionadas con los puestos. El equipo reunió cientos de incidentes críticos de desempeño bueno y desempeño deficiente. A partir de toda esta información, desarrollaron una lista de CHCO para los puestos de producción.

Cuando ya conocían las CHCO, pudieron proceder a seleccionar métodos de evaluación; decidieron elaborar una batería de evaluación en multimedia que contenía varios juegos de pruebas. La computadora es capaz de presentar diversas tareas a una persona usando gráficos, videos de movimiento franco y sonido. Este procedimiento hace que la evaluación sea atractiva a las personas evaluadas y expande la clase de problemas que se podrían presentar. Por ejemplo, se pueden mostrar los videoclips reales del equipo que se usa en el puesto, otorgando un alto nivel de la importancia percibida. De cualquier manera, antes de que se pudiera usar la prueba, el equipo de IBM tuvo que recabar más información que mostrase la relación entre las puntuaciones de la prueba y el éxito real en el puesto. Los datos de casi 2 000 empleados mostraron que la prueba de evaluación podía predecir el desempeño real. Como se demostró que predecía la manera en que la gente se desempeñaba, se adoptó la prueba para usarse en la contratación de todos los empleados de producción.

Preguntas para discusión

1. ¿Por qué el análisis de puestos es el primer paso para diseñar un aparato de evaluación de personal?
2. ¿Por qué el equipo de la Dra. Midkiff probó en realidad algunas partes de los puestos que estaban analizando?
3. ¿Qué impacto tendrá el uso de computadoras en la producción sobre las CHCO requeridas para los puestos de producción?
4. ¿Cuáles son las ventajas y limitaciones del nuevo sistema de multimedia para la evaluación por computadora de la Dra. Midkiff?

Capítulo 4

Evaluación del desempeño

Suponga que trabaja como gerente de una importante organización y se le encomienda la tarea de determinar la eficiencia con la que las personas a su cargo realizan su trabajo. ¿Cómo iniciaría la evaluación de cada empleado a fin de verificar quién realiza sus tareas adecuadamente y quién no? ¿Observaría a cada persona trabajar? Si decidiera esto último, ¿sabría exactamente lo que debe buscar? Aunque hay personas que parecen trabajar muy duro, la realidad es que no contribuyen gran cosa a conseguir los objetivos de la organización. En muchos casos no se aprecia a primera vista la eficiencia con la que una persona realiza su trabajo, a menos que se tenga una idea precisa de lo que implica un buen desempeño. La mejor forma de medir el desempeño en el trabajo de una persona consiste en aplicar un criterio o una norma de comparación.

Este capítulo se dedica a los problemas que implica la evaluación del desempeño de los empleados. Primero, está el problema del criterio o la norma de comparación con base en el cual se determina y mide el desempeño. Antes de emprender la evaluación, se debe tener una idea clara de lo que significa un buen desempeño. Una vez que se conoce esto es factible resolver el segundo problema, es decir, el desarrollo de un procedimiento evaluatorio. La evaluación del trabajo es un proceso que requiere, primero, una definición de lo que se ha de entender por un buen desempeño (criterio de desarrollo), seguido por la aplicación de un procedimiento mediante el cual se evalúe a los empleados determinando el grado al que satisfacen los criterios. Antes de abordar los criterios y procedimientos para evaluar el desempeño, se exponen las principales razones que justifican la realización de esta actividad, la cual puede resultar engorrosa y consumidora de tiempo.

Objetivos Al terminar este capítulo, el estudiante será capaz de:

1. Mencionar los usos de la información relacionada con el desempeño en el empleo.
2. Exponer la importancia de los criterios para la evaluación del desempeño.
3. Describir los diversos métodos de evaluación del desempeño, junto con sus ventajas y limitaciones.
4. Explicar cómo se realiza una evaluación de desempeño con validez legal.

SINOPSIS DEL CAPÍTULO 4

¿Por qué se evalúa a los empleados?

Decisiones administrativas

Desarrollo y retroalimentación de los empleados

Criterios de investigación

Criterios de desempeño

Características de los criterios

Complejidad del criterio

Criterios dinámicos

Métodos para evaluar el desempeño en el trabajo

Medidas objetivas del desempeño en el trabajo

Medidas subjetivas del desempeño en el trabajo

Aspectos legales en la evaluación del desempeño

Temas y retos a futuro

Resumen del capítulo

Psicología I/O en la práctica

¿POR QUÉ SE EVALÚA A LOS EMPLEADOS?

El primer aspecto que se tratará es la lógica de que se valen las organizaciones para determinar el rendimiento de sus empleados. La evaluación del desempeño puede resultar una tarea que requiere mucho tiempo, razón por la que no es del agrado de los gerentes y sus subordinados. ¿Por qué, entonces, la mayor parte de las grandes organizaciones evalúan el funcionamiento de sus empleados al menos una vez al año? La respuesta es que los datos vinculados con dicha evaluación pueden ser benéficos tanto para los empleados como para las organizaciones, pues se emplean para la toma de decisiones administrativas, el desarrollo y la retroalimentación de los empleados y la investigación que busca determinar la efectividad de las prácticas y los procedimientos organizacionales.

DECISIONES ADMINISTRATIVAS

Muchas de las decisiones administrativas que afectan a los empleados se basan, al menos parcialmente, en el desempeño laboral. Varias organizaciones utilizan el desempeño como base para imponer castigos y brindar recompensas. Entre los castigos, se cuentan los descensos de categoría y los despidos, al grado de que algunas organizaciones cuentan con políticas que exigen el despido de los empleados que no las satisfacen. Las recompensas pueden adoptar la forma de ascensos y aumentos salariales: numerosas organizaciones aplican sistemas de remuneración por mérito mediante los cuales los niveles de desempeño se acompañan de aumentos salariales.

Las bases para el uso de los datos de desempeño para las decisiones administrativas pueden consultarse tanto en los contratos como en la ley. Con frecuencia, los contratos colectivos especifican que la realización del trabajo representa la base de ciertas decisiones administrativas, como los aumentos salariales. Los contratos también pueden indicar que no se realizarán evaluaciones del rendimiento laboral. En EUA sólo se despiden a los empleados de las dependencias gubernamentales (burócratas) por un desempeño insatisfactorio de sus tareas o por la violación de las reglas laborales. Dichas violaciones comprenden la agresión a un compañero, ser encarcelado por cometer un delito, dormir en el lugar de trabajo o no presentarse a trabajar en el horario estipulado. Aun así, muchos burócratas estadounidenses despedidos han sido reinstalados en sus puestos debido a desempeños satisfactorios en el pasado. Estados Unidos no es el único país en el que se aplican leyes que exigen que las decisiones administrativas se basen en el desempeño laboral. En Canadá, por ejemplo, el requerimiento legal de que el despido de empleados se fundamente en el desempeño laboral se ha extendido tanto a las compañías privadas como a las oficinas gubernamentales.

DESARROLLO Y RETROALIMENTACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Para que los empleados mejoren y mantengan el desempeño y las habilidades relacionadas con su empleo, necesitan que sus supervisores les brinden retroalimentación. Una de las principales funciones de los supervisores es mantener informados a los subordinados acerca de lo que se espera de ellos en el cumplimiento de sus labores y cuán satisfactoriamente cumplen con esas expectativas. Es necesario que los empleados sepan que su desempeño es el correcto a fin de que perseveren en sus tareas; de igual forma, se les debe informar cuando su rendimiento no es el esperado, pues de esa forma pueden modificar su conducta. Incluso los empleados que realizan bien su trabajo pueden beneficiarse de una retroalimentación, para funcionar aún mejor. La retroalimentación también puede resultar útil para indicar a los empleados cómo enriquecer sus habilidades y, así, alcanzar puestos más altos.

CRITERIOS DE INVESTIGACIÓN

Muchas de las actividades de los psicólogos industriales/organizacionales (I/O) se relacionan con el mejoramiento del desempeño laboral del empleado. Los esfuerzos de estos profesionales pueden estar dirigidos al diseño de un mejor equipo, a la contratación de mejores elementos, a la motivación de los empleados y a la capacitación de éstos. Los datos del desempeño laboral pueden emplearse como un criterio para evaluar dichas actividades, para lo cual se puede realizar un estudio de investigación. El diseño más común de este tipo de estudios comprende la comparación del rendimiento del empleado antes y después de la aplicación de un nuevo programa diseñado para mejorar el desempeño. Un mejor diseño consistiría en un experimento en el que un grupo de empleados recibe un nuevo procedimiento, mientras que otro grupo, de control, trabaja con el diseño anterior. Pueden compararse ambos grupos para comprobar si el que recibió el nuevo procedimiento observa un mejor desempeño que el de control. Así, el mejor funcionamiento laboral del grupo capacitado sería una prueba suficiente de la efectividad del programa de capacitación.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

El criterio se define como una norma con la cual se puede determinar el funcionamiento de cualquier cosa o persona, y permite discernir entre un buen desempeño y uno deficiente. El intentar evaluar el desempeño sin un criterio es como ayudar a un amigo a buscar un objeto perdido cuyas características no son descritas. No se podrá ayudar gran cosa a menos que se sepa qué es lo que se busca. De forma similar, no se podrá evaluar adecuadamente el rendimiento laboral de una persona hasta saber las características que debe reunir un buen desempeño.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CRITERIOS

Criterios reales versus criterios teóricos. Los criterios pueden clasificarse como reales o teóricos; éste último es la definición de lo que representa un buen desempeño, y no la forma en que se mide éste. En la terminología de la investigación, el **criterio teórico** es un constructo o una interpretación teórica, es decir, la idea de lo que ha de considerarse como un buen desempeño. El **criterio real**, por su parte, es la forma en que evalúa u opera el criterio teórico, la técnica de evaluación del desempeño que se emplea, como el contar las ventas realizadas por un vendedor.

En el cuadro 4-1 se presentan los criterios teóricos y los criterios reales correspondientes para cinco diferentes empleos. Como se puede apreciar, ambos tipos de criterios pueden ser muy diferentes para determinados empleos. En otros casos, la correspondencia entre los criterios reales y teóricos puede ser muy estrecha. Por ejemplo, para un vendedor de pólizas de seguros, el criterio teórico es vender, mientras que el criterio real es la contabilidad de las ventas que realiza. En el caso de un artista la correspondencia resulta menos estrecha. El criterio teórico de producir grandes obras artísticas se acompaña del criterio real de recoger entre los críticos de arte opiniones acerca de la obra del artista. En este caso hay cierta subjetividad respecto de a quién debe considerarse como crítico de arte y los criterios que emplean éstos para discernir entre el buen y el mal arte. Como ilustran estos casos, los criterios para los diferentes empleos pueden requerir que se adopten métodos de evaluación muy diferentes entre sí.

Contaminación, deficiencia y pertinencia. Los criterios reales tienen como fin evaluar los criterios teóricos subyacentes de interés. Sin embargo, en la práctica los criterios

Cuadro 4-1. Ejemplos de criterios teóricos y reales de cinco empleos

Empleo	Criterio teórico	Criterio real
Artista	Crear grandes obras de arte	Juicios de críticos de arte
Vendedor de pólizas	Vender pólizas de seguros	Ventas mensuales
Dependiente de tienda	Brindar un buen servicio a los clientes	Investigación de la satisfacción de los clientes con el servicio
Maestro	Impartir conocimientos a estudiantes	Calificaciones del aprovechamiento estudiantil en exámenes
Pronosticador del clima	Predecir con precisión el clima	Comparar predicciones con el clima real

reales son indicadores imperfectos de los criterios de desempeño teóricos que deberían corresponderles. Aun cuando un criterio real sirva para evaluar una parte del criterio teórico que se busca establecer, siempre habrá la posibilidad de que se pase por alto otra parte o faceta de este último. Por otra parte, puede haber prejuicios en el criterio real que impidan evaluar el criterio teórico. Así, es frecuente que el criterio real proporcione sólo una estimación general del criterio teórico que supuestamente debería evaluar.

Son tres los conceptos que pueden emplearse para explicar esta situación: la contaminación, la deficiencia y la pertinencia del criterio. La **contaminación del criterio** se refiere a la parte del criterio real que refleja algo diferente al aspecto que tenía como propósito medir. La contaminación puede deberse tanto a prejuicios del criterio como a falta de confiabilidad. Los prejuicios son comunes cuando se emplean las opiniones y los juicios de las personas como el criterio real. Por ejemplo, el emplear los juicios de los críticos de arte como el criterio real de la calidad de las obras de un artista puede revelar tanto los prejuicios de los críticos como las características de la obra misma. Puesto que no hay normas objetivas para determinar el valor de la obra artística, es posible que los críticos se contradigan entre sí cuando sus juicios se emplean como los criterios reales del desempeño.

La **ausencia de confiabilidad** en el criterio real se refiere a los errores de medición que podrían ocurrir cada vez que se intentara evaluar una cosa. Como se señala en el capítulo 2, el error forma parte del proceso de medición, y se compone de fallas aleatorias que tornan impreciso el trabajo de medición. Dicho error se refleja en la inconsistencia de la medición a lo largo del tiempo. Si hubiera que determinar el desempeño en el trabajo de una persona de manera repetida a lo largo del tiempo, la medida de aquél variaría de una a otra prueba, aun cuando el desempeño (criterio teórico) se mantuviera constante. Esto significa que las medidas del criterio real de desempeño no serán perfectamente confiables.

El término **deficiencia del criterio** significa que el criterio real no abarca adecuadamente la totalidad del criterio teórico. En otras palabras, el criterio real es una representación fragmentaria de lo que se intenta evaluar. En el capítulo 2 se hace alusión a este concepto como validez de contenido. Por ejemplo, los maestros de educación elemental pueden usar como criterio real de desempeño las calificaciones de los exámenes de matemáticas, empero, se trataría de un criterio deficiente, ya que estos maestros imparten otros conocimientos además de las matemáticas. Un criterio menos deficiente serían las calificaciones de los estudiantes en un examen amplio que comprendiera matemáticas, lectura, ciencias y redacción.

La **pertinencia del criterio** es el grado en que el criterio real evalúa el criterio teórico intentando medir su validez de constructo (véase capítulo 2). Cuanto más estrecha sea la correspondencia entre los criterios real y teórico, mayor será la pertinencia del criterio real. Todos los criterios reales que se muestran en el cuadro 4-1 parecen tener algún grado de pertinencia para evaluar sus respectivos criterios teóricos. Éstos pueden ser muy abstractos, como la producción de grandes obras de arte; por tanto, puede resultar difícil determinar la pertinencia de un criterio. Al igual que la validez de cualquier método de evaluación,

la pertinencia se ocupa de las inferencias e interpretaciones que se formulan en torno al significado de las medidas de desempeño.

En la figura 4-1 se ilustran la contaminación, la deficiencia y la pertinencia del criterio. En dicha figura, el criterio real se representa en el círculo inferior, mientras que el criterio teórico en el círculo superior. El traslape entre los dos círculos (área sombreada) representa el grado al que el criterio real evalúa a su contraparte teórica, en lo que constituye la pertinencia del criterio. La parte del círculo inferior que no se traslapa con el criterio teórico (área no sombreada) se considera como contaminación debido a que evalúa otra cosa o se trata de un error de medición. La parte del círculo superior que no se traslapa con el círculo inferior (área no sombreada) se tiene por deficiencia de criterio debido a que no mide ninguna parte del criterio teórico.

Nivel de especificidad. La mayor parte de los empleos son complejos e involucran diversas funciones y tareas. Es posible desarrollar criterios de desempeño en el empleo para tareas individuales, o bien, para todas las responsabilidades que compongan un puesto. En ciertos casos, se aconseja evaluar el desempeño en una tarea específica, como la redacción de memoranda, mientras que, para otros fines, se prefiere evaluar el desempeño general de la persona. A fin de desarrollar las habilidades del empleado, es mejor concentrarse en el nivel individual de las tareas para que pueda especificarse mejor la retroalimentación. Se indica al empleado que escribe demasiado lento o que comete demasiados errores. Este tipo de retroalimentación específica puede resultar útil para el empleado que desea mejorar su desempeño. Para fines administrativos, el desempeño general puede resultar más ilustrativo. La persona que obtiene un ascenso puede ser aquel cuyo desempeño general ha sido el mejor. Los métodos particulares que se empleen para evaluar el trabajo deben basarse en los fines de la información en torno al desempeño.

COMPLEJIDAD DEL CRITERIO

Como la mayoría de los empleos implican tareas múltiples y la mayor parte de éstas puede evaluarse desde varias perspectivas, los criterios pueden tornarse muy complejos. Por lo general, el desempeño, aun en una tarea aislada, puede medirse bajo una dimensión cualitativa (qué tan bien realiza la persona el trabajo) y una cuantitativa (qué tanto o cuán rápidamente lo hace). La complejidad del desempeño conlleva que son necesarias las medidas de criterio múltiples para evaluar adecuadamente el desempeño, las cuales pueden reducirse a la calidad, la cantidad o ambas. Lo anterior, puede realizarse en el nivel de la especificidad de una sola tarea o en el de todas las responsabilidades de la persona. La naturaleza del empleo y los propósitos de la información evaluatoria determinan la naturaleza de los criterios que se emplean, así como el nivel de especificidad.



Figura 4-1. Contaminación, pertinencia y deficiencia del criterio. El círculo inferior representa el criterio real, mientras que el círculo superior alude al criterio teórico. La contaminación es la parte del criterio real (área no sombreada) que no se traslapa con el criterio teórico. La deficiencia es la parte del criterio teórico que no se traslapa con el criterio real (área no sombreada). La pertinencia está representada por el traslape entre los criterios real y teórico (área sombreada).



Requiere observación cuidadosa determinar qué tan bien un empleado realiza su labor.

La naturaleza de algunos empleos requiere que la atención se dirija a la calidad, mientras que para otros la cantidad es un aspecto prioritario. En el atletismo, hay ocasiones en que uno u otro se emplea como criterio para ganar una competencia. En la gimnasia, la calidad es el criterio que se utiliza de manera predominante, los jueces califican el desempeño de cada gimnasta de acuerdo con una dimensión de calidad, y es la persona con la calificación más alta a la que se concede el triunfo. En el pentatlón, el criterio se relaciona con la cantidad: brincar más lejos o más alto, correr más rápido o lanzar más lejos. En los empleos puede insistirse en la calidad o la cantidad, dependiendo a menudo de la naturaleza de las tareas por realizar. Para un empleo de ventas suele hacerse énfasis en la cantidad de ventas, mientras que en el caso de un maestro lo importante es la calidad de la enseñanza.

Hay muchos otros criterios que pueden aplicarse además de la calidad y la cantidad. El cuadro 4-2 contiene un formulario de evaluación de desempeño con ocho criterios muy generales que podrían resultar pertinentes para un empleo específico. Por ejemplo, el presentar una apariencia profesional en el desempeño del trabajo es pertinente cuando la imagen pública es importante. Muchas organizaciones esperan que los empleados que mantienen relaciones directas con el público presenten una imagen determinada. Esto puede exigir la aplicación de un código de vestido que especifique el tipo de ropas que se consideran apropiadas para el trabajo, como los trajes. Por lo general, las fábricas no aplican este tipo de códigos debido a que no les preocupa la imagen pública. Más bien, las reglas relacionadas

con el vestido que se aplican en esos lugares se ocupan de salvaguardar la seguridad; a menudo se prohíbe el uso de corbatas debido a que podrían atorarse en los engranajes de la maquinaria.

Hay dos formas de entender la compleja naturaleza de los criterios. El **enfoque del criterio compuesto** comprende la combinación de criterios individuales en una sola calificación. Si los empleados reciben un número que representa el desempeño en cada una de cuatro dimensiones, el compuesto sería la suma de las calificaciones de las cuatro dimensiones para cada empleado. Si se otorgara a una persona las siguientes calificaciones de desempeño en una escala del 1 al 5:

- Asistencia = 5
- Apariencia profesional = 4
- Calidad del trabajo = 4
- Cantidad de trabajo = 5

La calificación de desempeño compuesto de dicha persona sería la suma de las calificaciones dimensionales, esto es, 18 (5 + 4 + 4 + 5). Un promedio mínimo equivaldría a una calificación compuesta para el desempeño escolar. El **enfoque multidimensional** no combina las medidas del criterio individual. En el ejemplo anterior, se obtendrían cuatro calificaciones por empleado.

Suele preferirse el enfoque compuesto para comparar el rendimiento individual de los empleados, pues es más fácil compararlos cuando tienen una sola calificación de desempeño. Además, se recurre a este método cuando se brinda retroalimentación a los empleados, ya que proporciona información específica acerca de las diversas dimensiones del desempeño, a diferencia de la retroalimentación general acerca del desempeño total.

CRITERIOS DINÁMICOS

Los criterios suelen ser considerados como normas constantes o estáticas mediante las cuales puede evaluarse el desempeño de los empleados. Algunos psicólogos (I/O) señalan, empero, que el desempeño en el empleo varía con el tiempo. Esto significa que el empleado que observa el mejor desempeño en un momento determinado no tiene por fuerza que ser el mejor en otro momento. Cuando se evalúa el rendimiento en el trabajo, la variabilidad

Cuadro 4-2. Ejemplo de formulario de evaluación de desempeño con ocho dimensiones de criterios

Dimensión	Categorías de evaluación				
	Malo	Regular	Ade- cuado	Bueno	Sobre- saliente
Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
Comunicación con los demás	_____	_____	_____	_____	_____
Seguimiento de las órdenes	_____	_____	_____	_____	_____
Enseñar a los demás	_____	_____	_____	_____	_____
Motivar a los demás	_____	_____	_____	_____	_____
Apariencia profesional	_____	_____	_____	_____	_____
Calidad del trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
Cantidad de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____

produce problemas, ya que el desempeño en cuestión no ha sido el mismo a lo largo de todo un periodo de tiempo. Si un empleado se desempeña bien sólo una parte del año, pero no el resto del mismo, ¿cómo se debe medir su rendimiento?

La variabilidad del desempeño a lo largo del tiempo se conoce como **criterio dinámico**, si bien es el rendimiento y no la norma lo que cambia. El concepto del criterio dinámico ha generado controversias entre los psicólogos (I/O). Por ejemplo, Barrett, Caldwell y Alexander (1985) sostienen que el desempeño en el empleo tiende a estabilizarse con el tiempo, es decir, no creen en los criterios dinámicos. Por su parte, Deadrick y Madigan (1990) cuentan con datos que brindan apoyo a la idea del criterio dinámico. Estos investigadores reunieron datos semanales en torno al desempeño de los operadores de máquinas de coser en una fábrica de ropa. Se observó una notable consistencia durante periodos cortos (semanas), no así cuando se midió el desempeño a lo largo de periodos más largos (meses). En un estudio similar, Vinchur, Schippmann, Smalley y Rothe (1991) descubrieron que el desempeño de los empleados del sector manufacturero manifestó una estabilidad razonable durante un periodo de cinco años. Los autores señalan que, en este caso, fueron la naturaleza y el entorno del empleo los que determinaron la estabilidad del desempeño. Aunque parece posible que haya cierta variabilidad en el trabajo de las personas a lo largo del tiempo, no se han realizado los suficientes estudios como para extraer conclusiones confiables acerca de cuán dinámico o estático resulta el desempeño para los diversos empleos.

MÉTODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

El rendimiento laboral de las personas puede evaluarse de muchas formas. Los procedimientos más comunes pueden dividirse en dos categorías: las medidas objetivas del desempeño y los juicios subjetivos. Las **medidas objetivas** son la contabilidad de diversas conductas (p. ej., el número de ausencias en el trabajo) o los resultados de las conductas laborales (p. ej., las ventas mensuales totales). Las **medidas subjetivas** son las calificaciones que imponen personas que, supuestamente, son expertas en el trabajo que realizan los empleados. Por lo general, los supervisores califican el desempeño laboral de sus subordinados. A continuación se ofrece un análisis de las medidas tanto objetivas como subjetivas del desempeño.

MEDIDAS OBJETIVAS DEL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Las organizaciones se mantienen al tanto de muchas conductas de los empleados y de los resultados de éstas. Los departamentos de recursos humanos registran la cantidad de ausencias, accidentes, incidentes y retardos de los empleados. Algunas organizaciones también acostumbran reunir información en torno a la productividad de cada empleado. Estos últimos datos deben recopilarse cuando se cuenta con un sistema de incentivos mediante el cual se remunera a los empleados por lo que producen, como las comisiones o los porcentajes por unidades producidas.

En el cuadro 4-3 se presentan cinco medidas objetivas comunes del desempeño en el trabajo. Cada una de ellas representa un recuento objetivo del número de conductas o de la cantidad de trabajo requerida. Dichos datos, por lo general, se encuentran en los registros de la organización, si bien se les puede reunir de manera específica para evaluar el desempeño. Dos de estas medidas se relacionan con la asistencia, es decir, la cantidad de ausencias y retardos. Los accidentes comprenden los de tipo automovilístico, y no automovilístico, como el resultar lesionado por una máquina en la fábrica. Los incidentes representan el número de veces que la persona se ve envuelta en un incidente de trabajo que se considera importante para el empleo en particular. Por ejemplo, en un sanatorio psiquiátrico, la cantidad de veces en que un elemento del

Cuadro 4-3. Ejemplos de medidas objetivas del desempeño en el trabajo

Faltas	Faltas anuales
Accidentes	Número de accidentes por año
Incidentes de trabajo (p. ej., agresiones)	Número de incidentes por año
Retardos	Retardos por año
Productividad (p. ej., ventas)	Ventas totales en unidades monetarias

personal es agredido por un paciente se registra en un **reporte o informe de incidentes**. En el caso de los **agentes policíacos**, los **tiroteos** forman parte de los **reportes de incidentes** del empleado. En suma, la **productividad** es la cantidad de trabajo que produce una persona.

Las **medidas de asistencia** se aplican a la mayor parte de los empleos, ya que éstos tienen **horarios de trabajo programados**. Para las actividades que no están estructuradas de esta forma (p. ej., las relacionadas con la enseñanza a nivel universitario), la asistencia no es un criterio de rendimiento. Las otras tres medidas objetivas son específicas de cada empleo. Por ejemplo, el tipo de incidentes que se registran es en función de la naturaleza del puesto y del entorno de éste. Los registros de incidentes agresivos por parte de estudiantes pueden destinarse al uso de los maestros de escuelas públicas, aun cuando rara vez recurran a ellos los profesores universitarios. En las grandes urbes estadounidenses, los maestros son agredidos con relativa frecuencia, pero los maestros universitarios pocas veces constituyen un objeto de agresión. La medida de productividad que se elija debe concordar con las características del trabajo realizado. En la **cuadro 4-4** se presentan medidas de productividad específicas para algunos empleos comunes. Como se observa, la naturaleza de la productividad puede ser muy diferente entre una y otra actividad, lo cual dificulta la comparación entre el desempeño de empleados que realizan tipos de trabajo diferentes.

El uso de medidas objetivas con fines de evaluación del rendimiento tiene varias ventajas. Primero, resulta fácil interpretar su significado en relación con los criterios de desempeño laboral. Por ejemplo, es obvio que el no haberse ausentado durante el año anterior representa un buen indicador de asistencia satisfactoria; sin embargo, cuatro accidentes de tránsito relacionados con el trabajo en los seis meses anteriores es un indicador de un desempeño poco satisfactorio en la conducción de vehículos. Segundo, naturaleza cuantitativa facilita la comparación de los desempeños de diferentes personas en un mismo tipo de empleo. En cuanto a las medidas de asistencia, se puede comparar a personas de diferentes empleos, a condición de que éstos exijan a los empleados cumplir con determinados horarios. Tercero, pueden vincularse directamente con los objetivos de la organización, como la producción de un artículo o la provisión de un servicio. Por último, es frecuente encontrar medidas objetivas en los registros organizacionales a fin de no verse obligados a aplicar sistemas de evaluación especiales. Estos datos a menudo se reúnen y guardan, por lo general en computadoras, por razones diferentes a la evaluación del desempeño entre los empleados, con lo que esta última se convierte en una tarea relativamente fácil de realizar.

Cuadro 4-4. Ejemplos de medidas objetivas de productividad de diversos empleos

Empleo	Medida
Obrero de línea de ensamblaje	Número de unidades producidas
Profesor universitario	Número de publicaciones
Abogado	Número de casos ganados
Vendedor	Cantidad de ventas
Cirujano	Número de intervenciones practicadas

Desafortunadamente, las medidas objetivas del desempeño también tienen varias limitaciones. Para empezar, muchas de ellas no pueden aplicarse a todos los empleos. Cuando el trabajo no se relaciona con productos contables, la productividad no representa la medida de desempeño más adecuada. De igual forma, no siempre se cuenta con una cifra que pueda considerarse como una medida de desempeño satisfactoria. Por ejemplo, ¿cuántas ausencias deben tolerarse durante un año para obtener una calificación de desempeño alta? Los datos que se toman de los registros pueden ser imprecisos o estar contaminados. En ocasiones, las conductas y la productividad se atribuyen a la persona equivocada, o simplemente nunca se registran. Asimismo, se pueden distorsionar intencionalmente los registros al omitir los incidentes positivos o negativos en beneficio o en perjuicio de ciertas personas.

A menudo, las medidas objetivas resultan deficientes como indicadores de los criterios de desempeño en el empleo, ya que suelen concentrarse en conductas específicas, las cuales pueden constituir sólo una parte del criterio, omitiendo con ello otros aspectos igualmente importantes. Las medidas de productividad se concentran más en la cantidad que en la calidad del trabajo. Aunque la cantidad puede entrañar más importancia en determinadas actividades, resulta difícil imaginar un trabajo en el que no se conceda importancia a la calidad. Por último, lo que refleja una medida objetiva no necesariamente forma parte de los aspectos que puede controlar la persona evaluada. Los distintos niveles en la productividad de los trabajadores fabriles pueden deberse a diferencias en la maquinaria utilizada, y las variaciones en el desempeño de ventas de los vendedores quizá obedezcan a discrepancias en los territorios de ventas. Una persona que es agredida en el trabajo pudo no haber hecho nada que provocara el ataque e, incluso, verse impotente para evitar el incidente. El agente policial que emplea su arma pudo haberse visto obligado a ello por las circunstancias, y no necesariamente por un mal desempeño. Al emplear las medidas objetivas para evaluar a las personas conviene, pues, tomar en consideración todos estos factores.

MEDIDAS SUBJETIVAS DEL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Las medidas subjetivas constituyen los medios utilizados con más frecuencia para evaluar el desempeño de los empleados. La mayor parte de las organizaciones exigen a los supervisores que entreguen anualmente un formulario en el cual se califica el desempeño de cada empleado. Hay una amplia variedad de formularios de este tipo que diferentes organizaciones utilizan para evaluar el rendimiento de sus empleados. A continuación, se ofrece la descripción de algunos de éstos.

Formulario de calificación gráfica. El tipo más popular de medida subjetiva es el formulario de calificación gráfica, el cual se emplea para evaluar a las personas con base en varias dimensiones del desempeño. Se concentra en características o rasgos de la persona, o en el desempeño de ésta. Por ejemplo, la mayor parte de estos formularios califica la calidad y la cantidad de trabajo. En muchos casos, se incluyen aspectos como la apariencia, actitud, fiabilidad y motivación.

El formulario de calificación gráfica, como el que se ilustra en el cuadro 4-2, se compone de una escala de puntos múltiples y varias dimensiones. Dicha escala representa un continuo de desempeño, desde el más bajo hasta el más alto, y por lo general contiene de 4 a 7 valores. La escala en el cuadro contiene una escala de cinco puntos, desde "malo" hasta "sobresaliente", con la calificación "adecuado" a la mitad. Este formulario también contiene varias dimensiones de desempeño, de acuerdo con las cuales se califica al empleado. Se incluye también la asistencia y la calidad del trabajo. Para hacer uso de este formulario, el supervisor consulta las calificaciones que concede en cada una de las dimensiones.

Formularios de calificación centrados en la conducta. Los formularios de calificación gráfica antes expuestos se concentran en dimensiones orientadas a los rasgos —como la fiabilidad— o en aspectos generales del desempeño —como la asistencia—. Los formularios cen-

trados en la conducta se concentran en casos específicos de las conductas observadas por la persona, o que cabría esperar que observara. La selección de conductas tiene como fin la representación de diferentes niveles de desempeño. En el caso de la asistencia, un ejemplo de conducta adecuada sería: "se puede contar con su asistencia puntual todos los días", mientras que una conducta deficiente sería: "llega tarde a trabajar varias veces por semana". La tarea del evaluador consiste en indicar cuáles conductas son características de la persona sujeta a evaluación. La calificación que se otorgue mediante el formulario depende de la clase a la que pertenece éste.

Hay varios tipos de formularios de calificación centrados en la conducta. Aquí se exponen tres de ellos:

Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS; Escala de evaluación con fundamento conductual) (Smith y Kendall, 1963)

Mixed Standard Scale (MSS; Escala de estándar combinado) (Bianz y Ghiselli, 1972)

Behavior Observation Scale (BOS; Escala de observación de comportamiento) (Latham y Wexley, 1977)

Estas tres escalas proporcionan descripciones de la conducta o el desempeño, no de los rasgos o características, aun cuando difieran en la forma en que presentan las descripciones y/o las respuestas o ambas.

La BARS es una escala evaluatoria en que la elección de las respuestas se define en términos conductuales. En la figura 4-2 se muestra un ejemplo relacionado con el empleo de profesor universitario. Esta escala está diseñada para evaluar el desempeño en la dimensión de Habilidades organizacionales en el aula. El evaluador selecciona la conducta que mejor describa el rendimiento de la persona evaluada. Las conductas se ordenan de manera ascendente, junto con el continuo de la efectividad del desempeño.

El formulario de evaluación de desempeño BARS contiene varias escalas individuales, cada una de las cuales está diseñada para evaluar una dimensión importante del desempeño laboral. La BARS puede emplearse para calificar las mismas dimensiones que se examinan en el formulario de calificación gráfica. La principal diferencia estriba en que la BARS utiliza opciones de respuesta que representan conductas, mientras que en el formulario de calificación gráfica se requiere una evaluación de la efectividad con que la persona se desempeña en dicha dimensión. Así, puede recurrirse a ambos tipos de formularios para evaluar las mismas dimensiones de desempeño en los mismos empleos.

La MSS brinda al evaluador una lista de conductas con diversos grados de efectividad. Para cada enunciado, se pide al evaluador que indique si: 1) la persona evaluada es mejor que el enunciado, 2) el enunciado describe a la persona evaluada, 3) la persona evaluada es peor que el enunciado.

Hay varias dimensiones de desempeño en la MSS y cada dimensión tiene varias conductas con las que se le asocia. En la cuadro 4-5 se presenta un ejemplo de tres enunciados que reflejan el desempeño en la dimensión de Relaciones con otros. Los tres enunciados representan desempeños buenos, satisfactorios y malos dentro de esta dimensión.

En la MSS los enunciados de las diversas dimensiones se presentan en orden aleatorio. El evaluador desconoce las dimensiones específicas asociadas con cada conducta, aun cuando la naturaleza de ellas sea bastante clara. La idea original de Bianz y Ghiselli (1972) era que el orden combinado de la presentación de los enunciados haría más improbable que los evaluadores distorsionaran sus calificaciones en comparación con los otros tipos de formularios de calificación. Cuando Dickinson y Glebocki (1990) compararon las respuestas con los órdenes tanto combinado como ordenado (por dimensión), descubrieron que los sujetos respondían de manera similar en sus clasificaciones con ambas. Así, parece no importar si las dimensiones se identifican o los enunciados se combinan.

La BOS contiene partidas que se basan en incidentes decisivos, lo cual le confiere cierta similitud con la MSS. Sin embargo, con la BOS, los evaluadores deben indicar, para cada

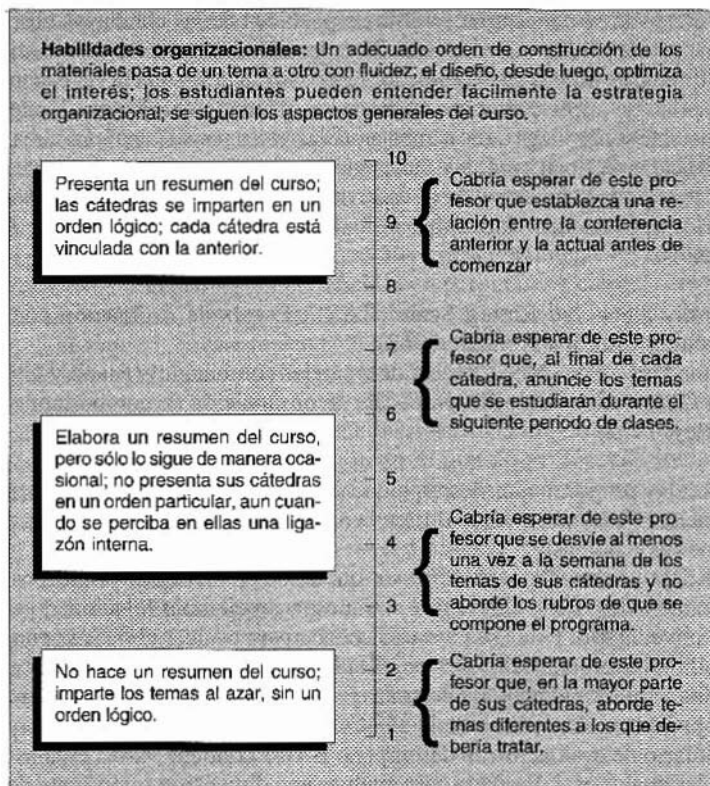


Figura 4-2. Ejemplo de Behaviorally Anchored Rating Scale para un profesor universitario. Nota. Tomado de *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*, de H. J. Bernardin y R. W. Beatty, 1984, Boston, MA: Kent. Reproducido con autorización.

partida, la cantidad de tiempo que dedicó el empleado a dicha conducta. Los creadores de esta escala recomiendan que los evaluadores indiquen el porcentaje de tiempo en el que el empleado realiza cada conducta, utilizando para ello las siguientes opciones porcentuales:

- 0 a 64%
- 6 a 74%
- 75 a 84%
- 85 a 94%
- 95 a 100%

Esta escala difiere de la MSS en el sentido de que los evaluadores indican la frecuencia y no las comparaciones de la conducta del empleado con la partida. En teoría, esta escala debe indicar la frecuencia con la que los empleados realizan conductas relevantes respecto del desempeño.

El uso de las calificaciones de frecuencia ha sido criticado por Kane y Bernardin (1982). Estos autores señalan que, en muchos casos, la frecuencia de una conducta no es un buen indicador del desempeño, ya que la conducta específica de que se trate determina el criterio del desempeño adecuado a la luz de la frecuencia. Como ejemplos, mencionan dos conductas de los agentes policiales. Una frecuencia de ocurrencia de 85 a 94% se consideraría

Cuadro 4-5. Tres reactivos de la Mixed Standard Scale para evaluar la dimensión de relaciones con otras personas

Buen desempeño

Mantiene buenas relaciones con los demás. Puede llevarse bien con las personas aun cuando no concuerde con los puntos de vista de éstas

Desempeño satisfactorio

Se lleva bien con la mayor parte de las personas. Sólo ocasionalmente tiene conflictos menores con los compañeros de trabajo

Desempeño bajo

Suele tener conflictos innecesarios con los demás

Nota: Cada reactivo se califica de acuerdo con la siguiente escala:

Para cada reactivo de la escala, indique si el empleado es . . .

Mejor que el reactivo

Tan bueno como el reactivo

Peor que el reactivo

Fuente: Tomado de "The Mixed Standard Scale: A New Rating System", por F. Blanz y E. E. Ghisell, 1972, *Personnel Psychology*, 25, 185-199.

como sobresaliente para la obtención de órdenes de arresto, pero abismal para los casos en que se es castigado por uso innecesario de la fuerza. Así, se requiere la aplicación de criterios apropiados para interpretar el significado de las clasificaciones de frecuencia con la BOS. Desde luego, se necesitan criterios igualmente apropiados para interpretar muchas medidas del rendimiento en el empleo.

Desarrollo de los formularios centrados en la conducta. El desarrollo de estos formularios centrados en la conducta requiere un esfuerzo considerable por parte de diversas personas en la organización. Puesto que se concentra en conductas específicas, se debe crear un formulario para un empleo o familia de empleos específicos. Este proceso comprende cuatro pasos y puede requerir mucho tiempo para concluirse. En el cuadro 4-6 se explica cada uno de éstos.

El paso 1 es un análisis del empleo, en el cual se identifican las dimensiones específicas del desempeño, como la realización de arrestos o la elaboración de reportes, en el caso de los agentes policiales. El 2 comprende la descripción por escrito de conductas que varían en su efectividad o deficiencia en relación con el trabajo. Esto puede hacerse compilando los incidentes críticos y tomando como fuente a personas expertas en la actividad en cuestión, como otros empleados que realizan esas tareas o los propios supervisores. El **incidente crítico** (Flanagan, 1954) se define como un evento que refleja una conducta eficaz o deficiente por parte del empleado. Las descripciones de conductas que pueden emplearse en el formulario de clasificación se derivan de los incidentes críticos narrados por los empleados o sus supervisores.

En el paso 3, se recurre a jueces (personas expertas) para que clasifiquen en dimensiones las descripciones de conducta, a fin de verificar que éstas reflejan las dimensiones que

Cuadro 4-6. Cuatro pasos en el desarrollo de un formulario de calificación centrado en la conducta para evaluar el desempeño en el trabajo

Paso 1: Realizar un análisis del empleo para definir sus dimensiones

Paso 2: Crear, a partir de incidentes críticos, descripciones de desempeño laboral efectivo y deficiente

Paso 3: Hacer que jueces expertos asignen descripciones en las dimensiones del empleo

Paso 4: Hacer que jueces expertos califiquen la efectividad de las descripciones

se buscan. En el último paso, los jueces clasifican las descripciones de conducta con base en un continuo de efectividad. Con la BARS, estas clasificaciones permiten colocar las descripciones junto a cada dimensión de la escala, como se ilustra en la figura 4-2. Con la MSS, las calificaciones se emplean para introducir enunciados en las tres categorías de bueno, satisfactorio y malo.

Procesos cognitivos que subyacen a las calificaciones. El desarrollo de métodos adecuados para la evaluación del desempeño requiere tener conocimiento de los procesos cognitivos que determinan la calificación de la conducta. Los psicólogos I/O han estudiado estos procesos y creado varios modelos que sirven para dilucidar las calificaciones. Algunos de estos últimos se enfocan en el modo en que las personas utilizan la información para formular juicios. Otros se ocupan de la influencia que ejercen los puntos de vista de las personas sobre la evaluación del empleado.

Modelos del proceso de calificación. Se cuenta con varios modelos de los procesos cognitivos que actúan sobre las calificaciones de desempeño (p. ej., DeNisi, Cafferty y Meglino, 1984; Feldman, 1981). Estos modelos indican que el proceso de evaluación comprende varios pasos (véase Ilgen, Barnes-Farrell y McKellin, 1993), entre los cuales se cuentan los siguientes:

- Observación del desempeño
- Conservación de los datos en torno al desempeño
- Recuperación de los datos sobre desempeño a partir de la memoria
- Traducción de la información recuperada a clasificaciones

El proceso comienza con la observación del empleado por parte del supervisor. A continuación, las observaciones se guardan en la memoria del supervisor. Éste debe recuperar la información acerca del empleado cuando se le pide que califique el desempeño. La información se emplea entonces de alguna manera para decidir la calificación que ha de otorgarse a cada dimensión del desempeño laboral.

Los diversos modelos describen la forma en que los humanos procesan la información en cada paso. Uno de esos conceptos señala que las personas recurren a esquemas (categorías o marcos de referencia) para ayudarse a interpretar y organizar sus experiencias (Borman, 1987). Acaso el esquema más conocido sea el estereotipo —creencias acerca de las características de los miembros de un grupo—. Dichas características pueden ser favorables o desfavorables. Por ejemplo, uno creería que los gerentes del sector privado son personas que trabajan duro.

Otro tipo de esquema es el prototipo, el cual es el modelo de alguna característica o tipo de persona. El prototipo de un buen gerente llega a concebirse en una persona real o ficticia en particular. Algunos consideran a Bill Gates, fundador y director de Microsoft, como prototipo de un buen gerente corporativo. A la persona que posee los atributos más destacados del prototipo se le atribuyen las características de un buen administrador. Si entre las características sobresalientes del prototipo se cuenta el cabello rubio (o tener un aspecto similar al de Gates), quizá se visualice a los administradores rubios (o que se parecen a Gates) como mejores gerentes que sus contrapartes de cabello castaño (o que no se parecen a Gates). El prototipo representa un estándar que se emplea para atribuir a las personas las características más destacadas de la categoría de los buenos administradores.

Los esquemas pueden influir en los cuatro pasos que componen el proceso evaluatorio. Llegan a afectar las conductas que el supervisor decide observar, la forma en que se organizan y se guardan en la memoria, la forma en que se recuperan y el uso que se les da para determinar las calificaciones. Sin embargo, el empleo de esquemas no implica necesariamente que se traduzca en evaluaciones imprecisas. De muchas formas, los esquemas pueden simplificar la experiencia, de tal forma que se les interprete más fácilmente, sin que ello impida que se formulen juicios exactos respecto del desempeño de los empleados (Lord y Maher, 1989).

Contenido de la efectividad subordinada. Si los esquemas afectan las calificaciones del desempeño laboral, es importante que se entiendan los esquemas de las personas encargadas de evaluar el rendimiento. En otras palabras, las técnicas de evaluación deben ser mejoradas mediante diseños para que puedan ser utilizados de manera eficaz con los esquemas de los supervisores. Si las dimensiones de un formulario de evaluación concuerdan con las de los esquemas del supervisor en torno al desempeño, resultará más fácil para los supervisores la tarea de la calificación. En este sentido, se han realizado varias investigaciones que brindan apoyo a este último aserto.

Borman (1987) estudió el contenido de los esquemas que prevalecían entre el personal del ejército estadounidense acerca del desempeño de los subordinados. Se pidió a los oficiales que describieran las diferencias más características entre los soldados efectivos y deficientes. Las 189 respuestas descriptivas que proporcionaron se sometieron a un complejo análisis estadístico, mediante el cual se redujeron las respuestas a seis dimensiones significativas. De acuerdo con éstas, los soldados efectivos reunían las siguientes características:

- Trabajan duro.
- Son responsables.
- Son organizados.
- Conocen los aspectos técnicos de su trabajo.
- Controlan a los subordinados.
- Manifiestan interés por los subordinados.

Borman concluye que estas dimensiones representan las características que emplean los oficiales para juzgar el desempeño de los soldados. Observa, asimismo, que en su muestra de oficiales experimentados había un consenso bastante general respecto de lo que constituye un desempeño laboral adecuado. Estos resultados indican que los supervisores experimentados pueden aplicar esquemas que, de manera precisa, representan el desempeño efectivo. Estas seis dimensiones podrían emplearse como base para cualquiera de los formularios de clasificación presentados.

Werner (1994) realizó un estudio en el que pedía a los supervisores experimentados que calificaran el desempeño de las secretarías de acuerdo con la descripción de una serie de incidentes. Una de las variables de interés de dicho estudio era el tipo de información a la que recurrieron los supervisores al conceder las calificaciones. Este autor descubrió que las siguientes dimensiones se visualizaban como las más importantes:

- Asistencia.
- Conocimiento del puesto.
- Precisión en el trabajo.
- Cantidad de trabajo.

Werner señala que estas cuatro dimensiones podrían representar las características que definen los esquemas de sus entrevistados. Asimismo, recomienda que los supervisores permitan a los subordinados conocer el contenido de sus esquemas pues, de esa forma, aquéllos intentarán desempeñarse mejor en las áreas que el supervisor considera importantes para el desempeño adecuado.

¿Quién debería calificar el desempeño? En la mayor parte de las organizaciones, el supervisor directo de cada empleado se encarga de evaluar el desempeño laboral. Sin embargo, podría resultar benéfico hacerse de varias perspectivas del desempeño (Furnham y Stringfield, 1994). Las calificaciones que otorgan los compañeros, el propio empleado y los subordinados (si se juzga apropiado) pueden resultar un complemento útil para las calificaciones del supervisor. En particular, las discrepancias entre la evaluación que se otorga a sí mismo el empleado y las de los demás pueden utilizarse para el desarrollo del empleado,

ya que revelan las áreas en las que las personas los visualizan de manera diferente a como se visualizan a sí mismos.

Al uso de varias perspectivas para la retroalimentación del gerente (Baldwin y Padgett, 1993), se le ha denominado **retroalimentación de 360 grados**, una herramienta que se ha hecho popular entre los gerentes. El administrador es evaluado por compañeros, subordinados y supervisores con base en varias dimensiones de desempeño y, además, él mismo realiza una calificación de su rendimiento. Toda esta información es utilizada para el desarrollo del empleado, ya que las perspectivas múltiples proporcionan una representación completa del desempeño de la persona. Otra ventaja del uso de evaluadores múltiples es la posibilidad de reducir las desviaciones de las personas. El favoritismo del supervisor inmediato disminuye cuando se incorporan a la valoración datos adicionales de otros evaluadores.

Desviación y error en la evaluación. La imperfección es un fenómeno natural del juicio humano. Cuando los supervisores u otras personas realizan clasificaciones de desempeño, es posible que manifiesten desviaciones o cometan errores. Ambos pueden observarse en los patrones de las calificaciones, tanto dentro de los formularios de evaluación individuales como en los que participan varias personas. Estos patrones de formularios individuales y generales se conocen como errores de halo y de distribución, respectivamente.

Errores de halo. El error de halo se comete cuando el evaluador otorga a una persona la misma calificación en todas las dimensiones de la evaluación, pese a diferencias de desempeño notables entre ellas. Dicho de otro modo, cuando una persona es clasificada como sobresaliente en un área, se le clasifica de la misma forma en todas las demás áreas, aun cuando haya observado un desempeño promedio y hasta deficiente en algunas. Por ejemplo, un agente policial puede destacarse por realizar muchos arrestos (cantidad alta), pero desempeñarse de manera deficiente en la presentación de informes. El supervisor puede otorgar a este agente una calificación alta en todas las dimensiones, aun cuando ello no corresponda a la realidad de su rendimiento. De forma similar, cuando una persona obtiene una calificación baja en un área, las calificaciones son bajas para todas las demás, aun cuando dicha persona se haya desempeñado satisfactoriamente en algunas dimensiones. Los errores de clasificación ocurren dentro de los formularios de evaluación individuales de manera opuesta a como se cometen en los formularios de varias personas.

En el cuadro 4-7 se presenta una pauta de respuestas que reflejan un error de halo. Se muestran las calificaciones de cuatro personas en cinco dimensiones de desempeño. Las calificaciones abarcan de 1 (desempeño más bajo) a 5 (el mejor desempeño). Esto es una pauta de halo debido a que las calificaciones de cada empleado individual son las mismas en todas las dimensiones, aun cuando cada persona haya recibido diferentes calificaciones. También se percibe un halo cuando cada persona recibe casi la misma calificación en todas las dimensiones, lo cual indica que los evaluadores no pueden discernir entre una y otra dimensión. En estos casos, se considera que la persona observa un desempeño uniforme en todas las dimensiones.

Cuadro 4-7. Calificaciones de desempeño laboral de cuatro empleados en cinco dimensiones que ilustran una pauta de error de halo

Dimensión	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4
Asistencia	5	3	1	4
Comunicación	5	3	1	4
Seguimiento de órdenes	5	3	1	4
Calidad del trabajo	5	3	1	4
Cantidad de trabajo	5	3	1	4



"No es un jefe perfecto pero realmente te da una plena retroalimentación"

© 1995; Reimpreso cortesía de Bunny Hoest y Parade Magazine.

Aunque un patrón de calificaciones similares puede indicar un error de clasificación, es posible que el desempeño del empleado manifieste consistencia entre las diferentes dimensiones. Esto significa que las pautas de halo pueden indicar una relación entre las dimensiones del desempeño real. Tal posibilidad ha dado lugar a intensos debates en los textos de psicología I/O respecto del significado del halo (p. ej., Balzer y Sulsky, 1992; Murphy y Jako, 1989; Murphy, Jako y Anhalt, 1993; Pulakos, Schmitt y Ostroff, 1986; Solomonson y Lance, 1997). Una parte de este debate se concentra en la forma de separar el error del halo "auténtico". La expresión **halo auténtico** significa que el empleado observa un mismo rendimiento en todas las dimensiones.

Otra de las cuestiones relacionadas con el fenómeno del halo es explicar los procesos cognitivos que inducirían al evaluador a cometer un error de halo. Varios investigadores sostienen que al calificar dimensiones los evaluadores actúan sobre una impresión general del empleado (Lance, LaPointe y Stewart, 1994; Nathan y Lord, 1983). Según esta perspectiva, las partes más notorias de la información se utilizan para conformar una impresión general del empleado, y es ésta la que genera la base de las calificaciones de desempeño. Esto indica que los evaluadores cuentan con más recursos para brindar información acerca del desempeño general que de las dimensiones del rendimiento.

Errores de distribución. Se cometen errores de distribución cuando el evaluador tiende a calificar de la misma forma a todos sus sujetos. Se presentan **errores de indulgencia** cuando el evaluador califica a todos en el extremo favorable de la escala de desempeño. Los **errores de severidad** ocurren cuando el evaluador impone a todos calificaciones en el extremo adverso de la escala. Se incurre en **errores de tendencia central** cuando el evaluador sitúa a todos sus sujetos en la parte media. La pauta de indulgencia puede observarse entre las clasificaciones de diferentes personas. En el cuadro 4-8 se ilustra una pauta de este tipo, en ella se otorgan calificaciones que se encuentran en el extremo favorable de la escala de desempeño a cuatro personas; cada una de ellas recibió calificaciones de 4 y 5 sobre una escala de cinco puntos. Es posible que la pauta de error distribuido no refleje errores. Quizá todos los calificados se hayan desempeñado de la misma forma, lo cual se traduce en calificaciones similares.

Control de la desviación y errores en la evaluación. Se han creado dos métodos para controlar y eliminar los prejuicios y los errores del calificador. El primero consiste en diseñar

Cuadro 4—8. Calificaciones de desempeño laboral de cuatro empleados en cinco dimensiones que ilustran una pauta de error por indulgencia

Dimensión	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4
Asistencia	4	5	5	5
Comunicación	4	5	5	5
Seguimiento de órdenes	5	4	4	4
Calidad del trabajo	4	5	4	5
Cantidad de trabajo	5	4	5	5

mejores formularios de evaluación de desempeño inmunes a este tipo de problemas. El otro consiste en entrenar a los calificadoros a fin de evitar que se incurra en estos errores. Aunque ambos métodos son prometedores, estudios de investigación han producido resultados contradictorios respecto de su capacidad para reducir los errores (Bernardín y Beatty, 1984).

Formularios resistentes a errores para evaluar el desempeño. Las escalas de calificación centradas en la conducta, como la BARS y la MSS, se crearon originalmente para eliminar los errores de calificación. La finalidad es que los calificadoros obtengan cifras más precisas al concentrarse en conductas específicas y no en rasgos personales. Estas conductas son más concretas y requieren juicios menos idiosincrásicos acerca de lo que representan. Por ejemplo, debe resultar más fácil determinar con exactitud la frecuencia con la que una persona falta al trabajo que el abstracto rasgo de la confiabilidad.

Muchos estudios han comparado los diversos formularios de calificación centrados en la conducta con los formularios de calificación gráfica, al igual que entre sí. Los resultados de estas comparaciones indican que los formularios centrados en la conducta ocasionalmente producen menos errores (como los de halo y los de indulgencia) que las escalas de calificación gráfica y en ocasiones no (Bernardín y Beatty, 1984; Latham, Skarlicki, Irvine y Siegel, 1993). Como Bernardín y Beatty (1984) señalan, muchos estudios han comparado escalas que no se han desarrollado de manera cuidadosa. Consideran que las escalas centradas en la conducta elaboradas correctamente tendrán mejor resistencia a los errores de calificación que las escalas gráficas. Serán necesarios estudios posteriores para probar esta suposición.

Entrenamiento del evaluador para reducir errores. En numerosos estudios se ha intentado entrenar al evaluador, con resultados un tanto heterogéneos (Hedge y Kavanagh, 1988; Latham, 1986). Al menos una parte de las discrepancias en los resultados de las investigaciones puede deberse a diferencias en los tipos de instrucción que se han estudiado. Acaso el método de instrucción más popular sea el entrenamiento de error de los evaluadores o EEE. El objetivo de este método es familiarizar a los evaluadores con los errores propios de su actividad, así como enseñarles a evitar las pautas por las cuales se multiplican estas fallas. Aunque la mayor parte de los estudios coinciden en que esta forma de instrucción reduce los errores de calificación, ello suele conseguirse a costa de la precisión (p. ej., Bernardín y Pence, 1980; Hedge y Kavanagh, 1988). En otras palabras, los evaluadores pueden reducir la cantidad de errores de halo e indulgencia en sus actividades, aun cuando las calificaciones obtenidas reflejen con menos fidelidad el verdadero nivel de desempeño.

¿Cómo explicar que la reducción de errores resulta también en una disminución de la exactitud? Una posible respuesta se encuentra en la naturaleza misma de los errores de evaluación. Como se indicó anteriormente, esta clase de errores se infieren del patrón de calificaciones. Es posible que el desempeño de las personas sea similar en diferentes dimensiones, o que todos los empleados dirigidos por un supervisor determinado cumplan con sus responsabilidades con la misma eficiencia. El enseñar a los evaluadores a evitar las mismas

calificaciones en una esfera —ya sea de las dimensiones o de las personas—, dará por resultado que dirijan su atención a evitar ciertas pautas, en vez de concentrarse en la evaluación precisa del desempeño laboral. Bernardin y Pence (1980) aseveran que el EEE no haría más que sustituir una serie de errores de evaluación por otra.

Nathan y Tippins (1990) proponen una explicación diferente del porqué los errores de halo se asocian con una mayor precisión en las evaluaciones de desempeño laboral. Dichos autores especulan que los evaluadores que obtuvieron menos halo en sus calificaciones pudieron haber concedido demasiada importancia a eventos negativos intrascendentes. Por ejemplo, un supervisor pudo haber dado a un empleado confiable una calificación baja debido a que se ausentó una semana por enfermedad el año anterior. Los evaluadores que obtuvieron una pauta de halo en sus calificaciones prestaron menos atención a estos casos excepcionales, prefiriendo concentrarse en el desempeño usual de la persona. Esto quizá dio como resultado evaluaciones más precisas debido a que se dejaron influir más por un desempeño general que por casos aislados de buen o mal rendimiento en una o más dimensiones.

Hay otros métodos que ofrecen resultados más alentadores que los del EEE, los cuales enseñan a los evaluadores a observar las conductas más relevantes para el desempeño y a formular juicios basados en esas observaciones. Hedge y Kavanagh (1988), por ejemplo, descubrieron que esta enseñanza aumentaba la precisión de las calificaciones, si bien no contribuía a reducir los errores (véase el apartado La investigación a detalle). Day y Sulsky (1995) obtuvieron resultados prometedores con el **entrenamiento del marco de referencia**,

LA INVESTIGACIÓN A DETALLE

A través de algunos estudios, se ha descubierto que el entrenamiento de los evaluadores con el fin de evitar errores puede afectar la precisión requerida para evaluar el desempeño laboral. Hedge y Kavanagh (1988) deseaban comprobar si otros tipos de instrucción resultaban más efectivos para aumentar la precisión de las evaluaciones del trabajo.

De manera aleatoria, se asignaron 52 supervisores a 1 de 4 grupos de tratamiento. El primer grupo recibió un entrenamiento de error del evaluador diseñado para familiarizar a éste con los errores de evaluación y algunas formas de evitarlos. El segundo grupo recibió adiestramiento en torno a las formas de observar las conductas más ligadas con el desempeño laboral. Al tercer grupo se le impartió instrucción respecto de los métodos de formular juicios adecuados acerca del desempeño con base en la conducta observada. El cuarto grupo era un grupo de control que no recibió entrenamiento alguno.

Tanto antes como después del entrenamiento, todos los grupos vieron la filmación de una persona trabajando. A continuación, evaluaron el desempeño de dicha persona con base en varias dimensiones. El desempeño videograbado fue evaluado por un grupo de expertos, quienes proporcionaron una norma de comparación para las evaluaciones que realizaron los miembros de cada grupo de estudio. La exactitud de las calificaciones del desempeño fue evaluada como la discrepancia entre la evaluación del material filmado de los evaluadores y el juicio del grupo de expertos en torno a dicho material.

Los resultados demostraron que quienes recibieron entrenamiento de error del evaluador habían disminuido tanto los errores como la exactitud. Este resultado coincidía con investigaciones previas en torno a esta forma de instrucción. Los otros dos tipos de entrenamiento resultaron exitosos al aumentar tanto la precisión como los errores. Los autores concluyeron que estos dos tipos de entrenamiento mostraban posibilidades para aumentar la exactitud de la evaluación; asimismo, que las pautas evaluatorias que a menudo se consideraban como reflejo de errores de evaluación quizá, en ocasiones, no representaban errores. Más bien, dichas pautas podían indicar con exactitud el nivel de rendimiento de las personas en el trabajo. Por ejemplo, los individuos podían desempeñarse en el mismo nivel para diferentes dimensiones. Las implicaciones de este estudio revelan que los diferentes tipos de entrenamiento pueden ayudar a las organizaciones a obtener evaluaciones de desempeño más precisas.

Hedge, J. W. y Kavanagh, M. J. (1988). "Improving the Accuracy of Performance Evaluations: Comparisons of Three Methods of Performance Appraiser Training". *Journal of Applied Psychology*, 73, 68-73

con el cual se intenta brindar una explicación accesible de la tarea de evaluación. Con este método, se brinda a los evaluadores ejemplos específicos de conductas que representan diversos niveles de desempeño para cada dimensión que deba calificarse. Aunque estos resultados son alentadores, se requiere más investigación antes de asegurar que el entrenamiento puede mejorar la evaluación del desempeño, ya que la mayor parte de los estudios han sido realizados en el laboratorio con participantes universitarios. No es del todo seguro que los administradores reales respondan al entrenamiento de la misma forma cuando el propósito de la evaluación no sea la mera investigación.

Factores que influyen en las evaluaciones del desempeño laboral. Hasta ahora, se ha explicado la forma en que las evaluaciones de los supervisores pueden verse afectadas por los procesos cognitivos de éstos, así como por el diseño del formulario de evaluación (y el entrenamiento en torno a su utilización). Se analizarán otros factores que pueden afectar las evaluaciones de los supervisores. Banks y Murphy (1985) señalan que una parte considerable de las investigaciones en torno a los procesos cognitivos en la evaluación del desempeño no hace sino concentrarse en la capacidad del supervisor para proporcionar evaluaciones precisas. En entornos organizacionales, muchos factores pueden influir en la disposición del supervisor para proporcionar calificaciones precisas, incluyendo las características de los propios supervisores y la situación evaluatoria. Fried y Tieggs (1995) crearon una escala para evaluar la inflación intencional de las calificaciones. La indulgencia puede ser una de las estrategias que adoptan los supervisores cuyos objetivos son diferentes a los de obtener las calificaciones más precisas posibles. Entre los factores que pueden afectar las evaluaciones están:

La simpatía que siente el supervisor por el subordinado
El estado de ánimo del supervisor al realizar la evaluación

La idea de que los supervisores conceden calificaciones más altas a los subordinados que les simpatizan ha sido comprobada en la práctica por algunas investigaciones (p. ej., Ferris, Judge, Rowland y Fitzgibbons, 1994). Las mejores evaluaciones pueden atribuirse a prejuicios personales de los supervisores; sin embargo, éstos parecen sentir simpatía por los subordinados que se desempeñan satisfactoriamente (Robbins y DeNisi, 1994). Para un nuevo empleado, resulta muy importante que se le visualice como un buen elemento, ya que es posible que esa percepción le otorgue la simpatía de los supervisores, lo que a su vez puede resultar en evaluaciones favorables en el futuro.

La continuidad de las calificaciones de desempeño satisfactorias puede verse determinada por las expectativas del supervisor respecto del desempeño, con independencia de la simpatía. Murphy, Gannett, Herr y Chen (1986) observaron que los juicios de desempeño se veían influidos por las expectativas del sujeto acerca del desempeño de la persona evaluada. Es probable que las personas hagan de lado las conductas que no concuerdan con la idea que alientan acerca de la persona que evalúan. Así, una persona que goza de la simpatía de su jefe y hace bien su trabajo seguirá siendo percibida como un buen elemento, aun cuando el desempeño no haya sido tan satisfactorio en los últimos meses. Esto puede generar desviaciones en la evaluación cuando el desempeño cambia a lo largo del tiempo.

El estado de ánimo del evaluador en el periodo de la evaluación puede afectar las calificaciones. En un estudio de laboratorio, Sinclair (1988) asignó sujetos a una condición en la que el humor de aquéllos se manipuló experimentalmente para conducirse de manera ya fuera deprimida o eufórica. A continuación, se les pidió que leyeran la descripción de la conducta de un profesor y calificaran el desempeño de éste. Los resultados demostraron que los sujetos deprimidos otorgaron al desempeño del profesor una calificación más baja que los sujetos inducidos a un estado de ánimo eufórico. Asimismo, los sujetos deprimidos se mostraron más precisos y manifestaron un halo menor. Sinclair explicaba los resultados como reflejo de la mejor capacidad de procesamiento de la información entre las personas deprimidas.

ASPECTOS LEGALES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Muchos países tienen leyes que prohíben la discriminación hacia las minorías y las mujeres (al igual que otros grupos) en el lugar de trabajo. Dichas leyes abarcan decisiones organizacionales que afectan la posición como empleados de las personas, como los ascensos y los despidos. Con frecuencia esas decisiones se basan, al menos en parte, en el desempeño de la persona; por consiguiente, el sistema de evaluación de desempeño de una organización puede usarse como objetivo de un proceso legal. En EUA, se tiene por ilegal el discriminar en la evaluación del desempeño sobre la base de ciertos factores no relacionados con el trabajo, como la edad, el género, alguna incapacidad mental o física o la pertenencia a un grupo minoritario.

Los tribunales estadounidenses han dirimido numerosos casos contra las iniciativas relacionadas con el desempeño de los empleados, como los ascensos y los despidos (Latham *et al.*, 1993). Las organizaciones que han perdido dichos casos no pudieron demostrar, a satisfacción de los tribunales, que sus sistemas de evaluación no discriminaban a determinados grupos. Son los métodos subjetivos los que, de manera especial, suscitan reacciones legales, ya que dan cabida a que los supervisores expresen prejuicios contra ciertos grupos de personas. Para un supervisor puede resultar difícil demostrar en los tribunales que sus evaluaciones fueron justas e imparciales.

Barrett y Kernan (1987) señalan seis componentes que deberían formar parte de un sistema de evaluación de desempeño legalmente sólido. Como se ilustra en el cuadro 4-9, dicho sistema debe comenzar con un análisis del puesto a fin de derivar las dimensiones de desempeño para un puesto en particular. Tal análisis deberá garantizar que las dimensiones guardan pertinencia respecto del puesto. Los evaluadores deben recibir entrenamiento en torno al uso adecuado de los formularios para la evaluación del desempeño. A fin de reducir al mínimo las desviaciones de origen personal, los administradores superiores deben someter a revisión las evaluaciones. Tanto el desempeño como las razones subyacentes a los actos del empleado deben documentarse y registrarse. Resulta más fácil emplear recursos legales contra un empleado cuando el desempeño, sea bueno o malo, ha sido documentado durante un período largo. Se elimina así la impresión de que la última evaluación tenía como fin justificar una decisión que afectaba al empleado. Por último, conviene brindar asistencia y asesoría a los empleados cuyo desempeño se considera insatisfactorio, pues ello demuestra que la organización ha hecho todo lo posible por ayudar al empleado deficiente antes de iniciar acciones en su contra.

Werner y Bolino (1997) analizaron los resultados de 295 causas dirimidas en tribunales estadounidenses en las que se impugnaron evaluaciones de desempeño por ser discriminatorias. Los sistemas que se basaban en el análisis del puesto proporcionaban instrucciones escritas a los evaluadores, ofrecían a los empleados la oportunidad de informarse y empleaban

Cuadro 4-9. Seis puntos de un sistema de evaluación del desempeño con validez legal

1. Realizar un análisis del empleo para definir las dimensiones del desempeño
2. Crear un formulario para evaluar las dimensiones a partir del punto anterior
3. Entrenar a los evaluadores en las tareas de evaluación
4. Hacer que los administradores superiores revisen las evaluaciones y permitan a los empleados impugnar sus calificaciones
5. Documentar el desempeño y mantener registros detallados
6. Brindar asistencia y asesoría a los empleados de bajo desempeño antes de tomar medidas en su contra

Fuente: Adaptado de "Performance Appraisal and Terminations: A Review of Court Decisions Since *Brito v. Zia* with Implications for Personnel Practices", por G. V. Barrett y M. G. Kernan, 1987, *Personnel Psychology*, 40, 489-503.

a varios evaluadores, tenían muchas menos posibilidades de perder el caso para la organización. Por ejemplo, mientras la generalidad de las organizaciones perdió 41% de los casos, las compañías que empleaban varios evaluadores perdieron sólo 11% de los casos. El uso de estas cuatro prácticas combinadas debe dar por resultado un sistema de evaluación relativamente seguro desde el punto de vista legal.

El brindar acceso a los empleados a las evaluaciones de desempeño también se traduce en beneficios que trascienden el terreno legal. La investigación ha demostrado que brindar a los empleados la oportunidad de sentarse con los supervisores y discutir abiertamente las evaluaciones puede dar lugar a mejores actitudes (Korsgaard y Roberson, 1995). En uno de los estudios mencionados se verificó esta situación, aun cuando los empleados a los que se permitió acceder a las evaluaciones obtuvieron calificaciones más bajas que quienes no accedieron a dicha información (Taylor, Tracy, Renard, Harrison y Carroll, 1995). En dicho estudio, aun las percepciones de justicia redujeron las intenciones de renunciar por parte del empleado. Para que un sistema de evaluación del desempeño sea efectivo y se le perciba como justo, debe comprender los seis pasos de Barrett y Kernan (1987), así como la participación de los empleados.

TEMAS Y RETOS A FUTURO

El mejoramiento de los sistemas de evaluación del desempeño representa todo un desafío para la psicología I/O. Con frecuencia las medidas objetivas resultan deficientes, pues no representan adecuadamente los verdaderos alcances del desempeño laboral de las personas. Las medidas subjetivas, por otra parte, son contaminadas como resultado de prejuicios y errores de los supervisores que se encargan de realizar la evaluación. En ambos tipos de medidas hay, entonces, muchas cosas por mejorar.

La creación de buenas medidas de desempeño debe comenzar con la definición de los criterios de desempeño. En el caso de los empleos con un producto claro y cuantificable, como las ventas, el desarrollo de criterios puede ser una tarea relativamente fácil y directa.

Para aquellos con un producto no cuantificable, como la docencia, la creación de criterios puede resultar más difícil. No es fácil definir las características de la buena enseñanza, de ahí que tampoco lo sea aplicar métodos de evaluación adecuados para calificar a los maestros.

La investigación realizada hasta ahora en torno a ciertas formas de entrenamiento del evaluador promete mejorar la precisión de las evaluaciones subjetivas. Lo más idóneo parece ser una instrucción que se concentre en cómo observar el buen desempeño laboral, para luego transformar dichas observaciones en evaluaciones confiables del desempeño de las personas.

Uno de los retos que enfrentan los psicólogos I/O es convencer a las organizaciones de que deben contar con los sistemas de evaluación más completos y libres de desviaciones posibles; lo cual exige que se inviertan recursos y tiempo en su desarrollo y mantenimiento. Existen dos razones prácticas que justifican esa inversión. Primero, hay menos posibilidades de que un sistema sólido sea impugnado en los tribunales por parte de un empleado inconforme con su propia evaluación. Segundo, un sistema adecuado tiene más posibilidades de satisfacer sus diversos objetivos, como brindar retroalimentación a los empleados de tal modo que éstos puedan mejorar su desempeño en el trabajo.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Los datos en torno al desempeño laboral tienen muchos usos para la organización, como la toma de decisiones administrativas, el desarrollo y la retroalimentación de los empleados y

la investigación. El primer paso en la evaluación del desempeño laboral consiste en crear criterios que definan el desempeño tanto satisfactorio como deficiente. Una vez que se establezcan dichos criterios, se puede proceder a seleccionar métodos específicos para medirlos.

Las medidas del desempeño laboral pueden clasificarse como objetivas o subjetivas. Las medidas objetivas comprenden la contabilidad del producto de un empleo, como el número de ventas por vendedor o la cantidad de unidades producidas por trabajador. Las medidas subjetivas son las calificaciones que otorgan los supervisores (u otras personas familiarizadas con el desempeño laboral de los empleados). Estas últimas medidas constituyen el método más utilizado, aun cuando evidencian desviaciones y errores atribuibles al juicio humano. Son dos los enfoques que se han adoptado para reducir los errores de evaluación en las medidas subjetivas.

Se han creado varios tipos de formularios de evaluación para incrementar la precisión de las calificaciones de desempeño. En la BARS, se pide al evaluador que indique cuál entre varias conductas describe con mayor exactitud el desempeño laboral de la persona. En la MSS, el evaluador debe indicar si el desempeño de la persona es peor, igual o mejor que una de varias instancias de conducta en el desempeño. Por último, en la BOS, el evaluador señala la frecuencia con la que los evaluados reproducen cada una de las conductas incluidas en una lista. La investigación en la que se comparan los formularios de calificación centrados en la conducta con otros tipos de medidas no ha logrado detectar evidencia consistente de exactitud.

El entrenamiento del evaluador es otro de los métodos a los que se ha recurrido para reducir los errores. Las investigaciones indican que el entrenamiento de error del evaluador puede reducir la precisión de la evaluación, aun cuando logre reducir los errores en la misma. El entrenamiento para la observación, el cual prescribe observar las conductas relacionadas con el desempeño y formular juicios en torno a éste, representa una opción prometedora, pues aumenta la precisión de las evaluaciones. Sin embargo, sería prematuro concluir que alguno de los enfoques mencionados servirá para garantizar que los supervisores obtengan evaluaciones de desempeño precisas.

PSICOLOGÍA I/O EN LA PRÁCTICA

Este caso se relaciona con el mejoramiento de un sistema de evaluación de desempeño en cuya creación participó el Dr. Jeff McHenry. McHenry recibió su Ph.D. en psicología diferencial por la University of Minnesota en 1981. Aunque su instrucción doctoral no se desarrolló en el área I/O, se ha convertido en un profesional de este campo a través de sus experiencias y trabajo. La mayoría de los psicólogos I/O cuentan con una especialidad de este tipo, pero no es necesario haberla cursado para ejercerla. En la actualidad, el Dr. McHenry trabaja como jefe de asesores de Microsoft Corporation, una compañía que se dedica al desarrollo y la comercialización de *software* para computadoras personales en todo el mundo. McHenry dirige dos grandes áreas: se encarga de realizar los sondeos entre empleados y es responsable de las tareas de apoyo al programa de desarrollo administrativo. También es miembro de la Performance Review Task Force (Fuerza de tarea para la revisión del desempeño), a la cual se le encomendó la misión de mejorar los sistemas de evaluación del desempeño para la organización. Microsoft es una compañía orientada a la excelencia, que hace un especial énfasis en el rendimiento de los empleados. Por tal razón, el sistema de evaluación del desempeño representa un importante elemento en la administración de la alta productividad. Todos los empleados de Microsoft son objeto de una revisión de desempeño formal dos veces al año. Los aumentos por méritos se basan en los resultados del sistema de evaluación, y no todos hacen los méritos suficientes como para conseguir un aumento salarial. Al estudiar el sistema de evaluación del desempeño, la fuerza de tarea ha formulado algunas recomendaciones específicas dirigidas al consejo ejecutivo. Son cuatro las áreas que se han señalado como de interés especial:



- Concentrar la evaluación del desempeño en las metas del empleado vinculadas con los objetivos de la compañía.
- Incorporar los valores de la compañía a la evaluación del desempeño.
- Discernir formas de evitar la desmotivación de los empleados que no obtienen evaluaciones de desempeño sobresalientes.
- Separar el aspecto administrativo (p. ej., determinar quién obtiene aumentos salariales por méritos) de los usos que pudieran darse a la información evaluatoria para el desarrollo del empleado (ayudar a los empleados a mejorar su rendimiento a través de la retroalimentación).

La fuerza de tarea presentará sus recomendaciones a los administradores superiores, quienes decidirán qué medidas tomar en lo sucesivo.

Preguntas para discusión

1. ¿Por qué es la evaluación del desempeño un aspecto importante para una compañía como Microsoft?
2. ¿Cuál es la ventaja de vincular la evaluación del desempeño con las metas de la organización?
3. ¿Por qué desea el Dr. McHenry separar el aspecto administrativo de los usos que puedan hacerse de la evaluación del desempeño para el desarrollo de los empleados?
4. ¿Cómo se puede reducir al mínimo el efecto desmotivador de la crítica en las evaluaciones de desempeño?

Métodos de evaluación para selección y ubicación

SINOPSIS DEL CAPÍTULO 5

Características relacionadas con el puesto

Pruebas psicológicas

Características de las pruebas

Pruebas de capacidad

Pruebas de habilidad y conocimiento

Pruebas de personalidad

Pruebas de integridad

Pruebas de interés vocacional

Información biográfica

Entrevistas

Muestras de trabajo

Centros de evaluación

Uso de computadoras en la evaluación

Aplicación computarizada de pruebas psicológicas

Pruebas hechas a la medida

Temas y retos a futuro

Resumen del capítulo

Psicología I/O en la práctica

Supóngase que alguien tiene la responsabilidad de decidir a quién contratar para un puesto en particular, quizá se trate de una enfermera, un plomero, un oficial de policía o un profesor; hay varios solicitantes para el puesto y su tarea es elegir entre ellos. ¿Cómo abordar el asunto? ¿Entrevistando a cada uno y escogiendo a la persona que pareciera más adecuada para el cargo? ¿Cómo se sabría qué rasgos buscar en un empleado potencial? Es más, ¿cómo se haría para saber si los solicitantes poseen las características necesarias? Este capítulo trata de los procedimientos para evaluar las características de selección (contratación) y ubicación (asignar puestos a los empleados actuales).

Una de las primeras aplicaciones de la psicología a los problemas humanos de las organizaciones tenía que ver con la evaluación de personas para seleccionarlas y ubicarlas. Durante la Primera Guerra Mundial, se llevó a cabo el primer uso a gran escala de las pruebas para determinar las tareas de trabajo. Después de la guerra, las grandes organizaciones vieron el valor potencial de evaluar a los solicitantes de empleo para selección y para otras decisiones laborales, así el uso de pruebas y otras técnicas se volvió un procedimiento común. Esto es cierto ahora no sólo en EUA, sino también en la mayoría de los países industrializados del mundo, incluyendo Canadá, Europa Occidental e Israel (McCulloch, 1993).

Este capítulo analiza cinco de las técnicas más usadas al evaluar las características para selección y ubicación. Una **prueba psicológica** consiste en un conjunto estándar de reactivos o tareas que realiza una persona en condiciones controladas; la mayoría incluye tareas de lápiz y papel, como contestar preguntas o resolver problemas, aunque algunas implican la manipulación de objetos para valorar cualidades de destreza manual, como la coordinación visomotora. Estas pruebas sirven para evaluar habilidad, interés, conocimiento, personalidad y capacidad. La **información biográfica** proporciona la experiencia previa relacionada, como el grado de escolaridad y experiencia laboral. Algunos formularios son muy detallados y plantean preguntas no sólo sobre aspectos objetivos, sino también sobre opiniones y reacciones subjetivas. La **entrevista** es

una reunión frente a frente, entre el solicitante y una persona de la organización que ofrece el empleo, quien dará la pauta para la decisión de contratación. En una **muestra de trabajo** se pide a la persona que realice un trabajo simulado, se le dan los materiales y herramientas necesarios y debe, por ejemplo, armar un motor, bajo condiciones controladas. Un **centro de evaluación** abarca una serie de ejercicios que miden qué tan bien una persona puede desempeñar una muestra de tareas de un puesto. Por lo general, se utiliza para evaluar el potencial gerencial u otros puestos ejecutivos (de "cuello blanco").

Cada una de estas cinco técnicas de evaluación pueden ser usadas para determinar el nivel de adecuación de una persona hacia un puesto en particular. Por lo general se usa más de una técnica a la vez para obtener una imagen completa del grado en que coinciden las características de la persona con aquellas requeridas por el puesto. Por otra parte, estas técnicas tienen también otros usos al señalar las fortalezas y debilidades de una persona, son útiles para el desarrollo de los empleados lo que permitirá dirigir la capacitación. En el siguiente capítulo sobre selección de personal, se verá cómo es que se usan esas cinco técnicas.

Objetivos Al terminar este capítulo, el estudiante será capaz de:

1. Definir la CHCO.
2. Describir los cinco métodos de evaluación.
3. Analizar las ventajas y limitaciones de cada herramienta de evaluación.
4. Explicar la manera en que las computadoras están cambiando los procesos de evaluación.

CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS CON EL PUESTO

Hay muchos atributos de las personas o CHCO (conocimiento, habilidad, capacidad y otras características personales) que se requieren para un puesto. (Para un análisis más extenso de las CHCO en el contexto del análisis de puesto, véase el capítulo 3.) El **conocimiento** se refiere a lo que la persona sabe sobre el puesto, como el conocimiento legal para un fiscal. Una **habilidad** es algo que una persona es capaz de hacer, como programar una computadora o algo así. La **capacidad** es el potencial para aprender algo, como aprender a tocar un instrumento musical o hablar un idioma extranjero. Las **otras características personales** son todos los otros atributos humanos que no están incluidos en los primeros tres, incluyendo los intereses, personalidad, características físicas (como estatura o fuerza) y la experiencia previa de importancia para el puesto.

El cuadro 5-1 contiene ejemplos de las CHCO requeridas para un vendedor asociado en una tienda de computación, una persona así debería conocer el producto que va a vender, así como poseer la habilidad para entender complejos sistemas de cómputo, sería importante que pueda elaborar un registro de caja y manejar transacciones monetarias, por último, es necesaria una apariencia limpia y amigable, una personalidad fácil de llevar.

Las CHCO para cada puesto se determinan mediante un estudio detallado y profundo, conocido como **análisis de puestos**. (Para una explicación sobre el análisis de puestos véase el capítulo 3.) Esto abarca una serie de técnicas que arroja una lista de las CHCO necesarias, luego es factible escoger o desarrollar los procedimientos para evaluar dichas características en los solicitantes de empleos o en los empleados actuales. La idea es elegir o ubicar a

Cuadro 5-1. CHCO para un vendedor asociado de equipo de cómputo

Conocimiento	Conocimiento en sistemas de cómputo Conocimiento de <i>software</i>
Habilidades	Habilidad para usar una caja registradora Habilidad para realizar transacciones monetarias
Capacidades	Capacidad para comprender tecnología compleja Capacidad para comunicarse con otras personas
Otros	Apariencia pulcra De trato fácil, personalidad amigable

la gente en los puestos para los cuales están mejor preparados. Aunque este proceso no garantiza que la gente seleccionada tenga éxito, aumenta las posibilidades de hacer mejores elecciones al decidir el enfoque para selección o ubicación.

Las cinco técnicas de evaluación señaladas intentan medir las CHCO que son importantes para el desempeño de un puesto y otras variables importantes para la organización. De la misma manera que con las técnicas de evaluación, la confiabilidad y validez son de suma importancia, todas las medidas deben ser consistentes (confiables) y pasar estrictas pruebas de validez; es decir, ha de existir evidencia de que pueden lograr las tareas para las que se usan en las organizaciones. Por ejemplo, si se va a usar una prueba para seleccionar oficiales de policía, la misma debe demostrar que es capaz de predecir qué tan bien se desempeñará un oficial en el puesto. Las técnicas de evaluación que no aprueben la prueba de validez no deberían usarse.

PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Las pruebas psicológicas son una serie estandarizada de problemas y preguntas que evalúan una característica en particular de alguien; se usan con frecuencia para medir muchas CHCO, incluyendo conocimiento, habilidad, capacidad, actitudes, intereses y personalidad. Las pruebas comprenden múltiples reactivos que son indicadores de la característica de interés, cada uno de los cuales se puede completar de manera más o menos rápida, lo que da la posibilidad de incluir varios reactivos para valorar cada característica y varias características al mismo tiempo.

Los reactivos múltiples incrementan la confiabilidad y validez sobre un solo indicador de la característica, las medidas de los reactivos únicos tienden a tener baja confiabilidad porque una persona puede equivocarse con facilidad. Por ejemplo, una pregunta se puede interpretar mal o no entenderse. Considere el siguiente planteamiento, el cual podría encontrarse en una prueba:

“Por lo general, yo no soy el primero en ofrecerse como voluntario para una nueva asignación de trabajo”.

Si una persona lo interpreta mal o no se fija que la segunda palabra es «no», el reactivo se revertiría, la respuesta sería contraria a lo que se requiere para reflejar la característica de interés; de modo que el reactivo no será un indicador válido. Si lo más probable es que sólo pocas personas cometan este error, el reactivo mantendrá la misma confiabilidad y validez. La confiabilidad y validez de una prueba de reactivos múltiples es mejor porque el impacto de los errores ocasionales en la puntuación de una persona, se reduce; cuando hay muchos reactivos, la contribución de cada uno a la puntuación total es muy pequeña.

CARACTERÍSTICAS DE LAS PRUEBAS

Hay muchos tipos de pruebas disponibles que evalúan cientos de atributos en una persona, la naturaleza de los rasgos de interés ayuda a determinar cual examen se va a usar.

Por ejemplo, una prueba para medir la habilidad matemática estará compuesta por problemas numéricos para ser resueltos con lápiz y papel; por otra parte, es probable que un examen de fuerza física, implique el levantamiento de objetos pesados. A continuación se verá un análisis de cuatro distintos tipos de pruebas.

Comparación entre las pruebas aplicadas de manera grupal e individual. Una prueba de grupo puede ser aplicada a varias personas al mismo tiempo, con frecuencia es un folleto que se reparte a cientos o miles de personas a la vez. Cuando el evaluador las entrega, suele indicar a los participantes cuándo empezar y cuándo detenerse; quien las responda determina el ritmo para completar los reactivos. En una prueba individual, el evaluador la

ZIGGY®



© 1993, Ziggy and Friends, Inc./Distribuido por Universal Press Syndicate.

entrega a un individuo a la vez, en lugar de a un grupo de personas; esto es necesario ya sea porque el administrador debe calificar los reactivos durante su ejecución o porque está usando un instrumento que sólo puede utilizar una persona al mismo tiempo. El aplicador establece el tiempo para los reactivos individuales. Cuando es factible, se prefiere la prueba de grupo debido a su mayor eficacia.

Comparación entre las pruebas objetivas y las de preguntas abiertas. Con una prueba objetiva, la persona que realiza la prueba escoge entre varias posibles respuestas; tales exámenes de opción múltiple sirven para probar habilidad y conocimiento. Una prueba de preguntas abiertas es como un examen en el que se escribe un ensayo, quien contesta debe generar una respuesta en vez de seleccionar la correcta. Mientras que la prueba objetiva se prefiere por ser más fácil de calificar, la de preguntas abiertas es más apropiada para algunas características; por ejemplo, la habilidad para escribir se evalúa mejor pidiendo a una persona que escriba un ensayo. Los expertos, al leerlo, lo califican en cuanto a una serie de características, como la claridad de expresión y precisión gramatical. Sería más difícil evaluar estas características mediante una prueba objetiva.

Comparación entre las pruebas de lápiz y papel y las de ejecución. Una prueba de lápiz y papel, se realiza sobre una hoja de papel u otro medio impreso, y las respuestas se escriben; un examen de curso con opción múltiple es una prueba de lápiz y papel que presenta las preguntas impresas y las respuestas se hacen a lápiz sobre la propia prueba o en una hoja aparte. Las de preguntas abiertas también pueden ser de lápiz y papel si a las personas se les pide que escriban sus respuestas en algún formulario. Una prueba de ejecución implica la manipulación de instrumentos, equipo, materiales o herramientas; tal vez la más usada es la de mecanografía, donde el participante demuestra su destreza para mecano-

grafiar, usando una máquina real bajo condiciones estandarizadas. Esto pone a prueba la habilidad mecanográfica en sí, más que el conocimiento sobre mecanografía, el cual podría evaluarse con una prueba a lápiz y papel.

Comparación entre las pruebas de poder y las de velocidad. Mientras que una prueba de poder brinda al participante tiempo casi ilimitado para resolverla, la prueba de velocidad tiene un estricto límite de tiempo y está diseñada para que casi nadie pueda terminar todos los reactivos en el tiempo otorgado. Hay dos maneras en las que se usa esta última: primero, una prueba de velocidad contiene reactivos retadores, la prueba indica con que rapidez los puede contestar el participante; algunos instructores las usan como exámenes, asumiendo que los estudiantes mejor preparados podrán contestar más rápido que los menos preparados. Lo anterior tiene el inconveniente de otorgar desventaja al participante que sea lento para leer. Su segundo uso es para medir la velocidad en la realización de una tarea en particular; una prueba de mecanografía es una prueba de tiempo porque su propósito es calificar tanto la rapidez de una persona para escribir a máquina, como su precisión.

PRUEBAS DE CAPACIDAD

Una capacidad o aptitud es la destreza de una persona para desarrollar o aprender a hacer una tarea en particular. Las habilidades cognoscitivas, como la inteligencia, son importantes para tareas que implican el procesamiento de información y aprendizaje. Las habilidades psicomotoras, como la destreza manual, abarcan movimientos del cuerpo y la manipulación de objetos. La importancia de cada prueba de habilidad es independiente de la naturaleza de las tareas de interés, algunas requieren más aptitudes cognoscitivas (p. ej., programar una computadora), mientras que otras demandan más destrezas psicomotoras (p. ej., barrer); muchas tareas requieren ambos tipos de habilidades (p. ej., reparar una computadora o una pieza compleja de un equipo).

Pruebas de capacidad cognitiva. Una prueba de inteligencia o CI que evalúa la capacidad cognitiva general, constituye la prueba de capacidad cognitiva más conocida; también hay pruebas de habilidades cognoscitivas individuales, como la matemática o la verbal. La mayoría de estas pruebas son de lápiz y papel, sus reactivos representan problemas particulares a resolver; se pueden aplicar a grandes grupos de personas y proporcionar una eficiente evaluación de solicitantes a bajos costos.

La figura 5-1 presenta dos reactivos del Personnel Tests for Industry (PTI) (Prueba industrial de personal), la que está diseñada para medir la habilidad matemática y verbal; sus reactivos son problemas que implican razonamiento verbal y matemático. La prueba se diseñó para aplicarse de manera grupal y en casi 25 minutos se puede resolver. El PTI lo produjo la Psychological Corporation, que es uno de los editores más viejos y conocidos en pruebas de personal.

Dado que no todos los participantes son eficientes en el lenguaje local, se han desarrollado pruebas que no tienen como fundamento la habilidad de lectura. La figura 5-2 contiene dos reactivos del Beta-II, que es un examen de inteligencia no verbal; sus reactivos implican la solución de problemas sin palabras. El primer reactivo pide al participante que encuentre su camino en el laberinto, el segundo consiste en resolver un problema de códigos usando números y figuras. El evaluador lee las instrucciones a los participantes, para cada tipo de pregunta; empleando cualquier idioma necesario.

Debido a su eficiencia y validez, las pruebas de capacidad cognitiva tienen una larga historia de aplicación por parte de las grandes organizaciones para la selección de personal. Las pruebas grupales se pueden aplicar a varias personas de manera simultánea y son fáciles de calificar; el costo de cada copia de una prueba es bajo, no más de un dólar o dos. Además de su bajo costo, han probado ser predictores válidos del desempeño laboral para gran variedad de tipos de puestos (Murphy, 1988; Ree y Carretta, 1998), la gente que obtiene buenas puntuaciones en las pruebas de habilidad suele desempeñarse mejor en el trabajo.

NUMÉRICO

Para las respuestas que deberían tener punto decimal, el punto está impreso en la línea de respuesta.

EJEMPLO:

Hay 8 galones de agua en un tanque que puede contener 16.5 galones. ¿Cuántos galones se pueden agregar al tanque? 8.5 . . gal. $\begin{array}{r} 16.5 \\ -8 \\ \hline 8.5 \end{array}$

VERBAL

EJEMPLO A:

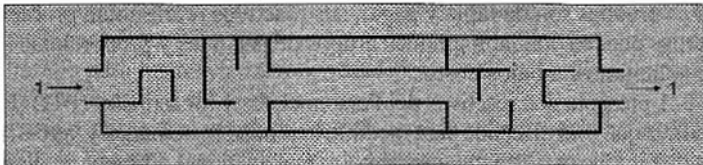
¿Cuál de las siguientes no pertenece al mismo grupo?
(A) rojo, (B) verde, (C) morado, (D) dulce A B C D

Rojo, verde y morado son colores pero dulce (opción D) no es un color y no pertenece a las otras palabras. Por tanto, la D se ha marcado como se muestra a la derecha de la pregunta.

Figura 5-1. Dos muestras de reactivos del Personnel Test for Industry (PTI). Reproducido con autorización. Copyright © 1969 por la Psychological Corporation. Derechos reservados.

Pruebas de capacidad psicomotora. Éstas evalúan aspectos como la destreza para manejar objetos y usar herramientas, abarcan tanto la coordinación entre los sentidos y el movimiento (p. ej., la coordinación ojo-mano), como la precisión de los movimientos. Muchas pruebas de habilidad psicomotora son pruebas de ejecución, más que de lápiz y

Los **laberintos** piden a las personas evaluadas que marquen la distancia más corta para cruzarlo, sin **atravesar** ninguna línea (1.5 minutos)



La **codificación** requiere de etiquetar las figuras con los números correspondientes (dos minutos)

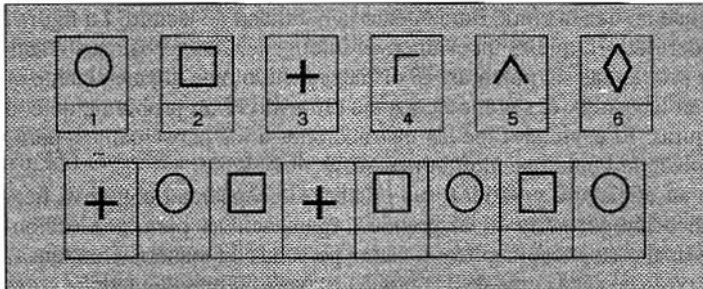


Figura 5-2. Muestra de dos reactivos del Beta II; segunda edición, prueba no verbal de Inteligencia. Reproducido con autorización. Copyright © 1978 por la Psychological Corporation. Derechos reservados.

papel, porque las habilidades de interés implican la manipulación más que elementos cognitivos. Se califica la habilidad de la gente para desempeñar tareas motrices, como colocar clavos en un hoyo o usar herramientas simples para manipular objetos.

Las figuras 5-3 y 5-4 son imágenes de dos pruebas psicomotoras, la figura 5-3 es el Hand-Tool Dexterity Test, que evalúa la habilidad para usar herramientas simples y operar objetos pequeños; la prueba implica quitar y reacomodar varios tornillos, usando llaves inglesas y destornillador. La puntuación se basa en el tiempo que se invierte para terminar la tarea. La figura 5-4 muestra el Stromberg Dexterity Test, que califica la precisión y velocidad del movimiento de mano y brazo; la persona debe colocar los discos de color en los orificios del color correspondiente. De nuevo, las puntuaciones se basan en la velocidad con que la persona pueda terminar la tarea.

PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDAD

Una prueba de capacidad tiene la finalidad de medir el potencial de una persona para aprender, una prueba de conocimiento y habilidad, llamada con frecuencia **prueba de logro**, está diseñada para evaluar el nivel actual de una persona; un examen de conocimientos, evalúa lo que la persona sabe, y uno de habilidad lo que es capaz de hacer. La principal diferencia entre los dos tipos de pruebas es el énfasis que se pone en el conocimiento previo y la habilidad para desarrollar tareas específicas. Por ejemplo, una prueba de habilidad psicomotriz podría evaluar la velocidad con la que una persona coloca clavos en hoyos, como un indicador de la coordinación ojo-mano; mientras que una prueba de capacidad psicomotriz podría evaluar lo bien que puede mecanografiar una persona, la habilidad de mecanografiar es el producto de varias capacidades diferentes.

Con una prueba se pueden evaluar muchas áreas diferentes de conocimiento y habilidad. Algunas pruebas se centran en capacidades generales, como las matemáticas o la lectura; otras sirven para valorar la capacidad para tareas en particular, como mecanografiar. Con una prueba de mecanografía, al participante se le da la tarea de escribir a máquina algunos materiales bajo condiciones estandarizadas; luego se le califica por la cantidad de palabras por minuto y el número de errores. Así como con las pruebas de capacidad, algunas pruebas de conocimiento y habilidad son de lápiz y papel, otras son de ejecución.

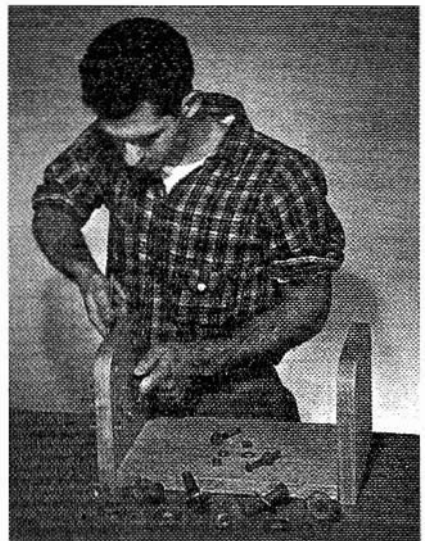


Figura 5-3. El Hand-Tool Dexterity Test.

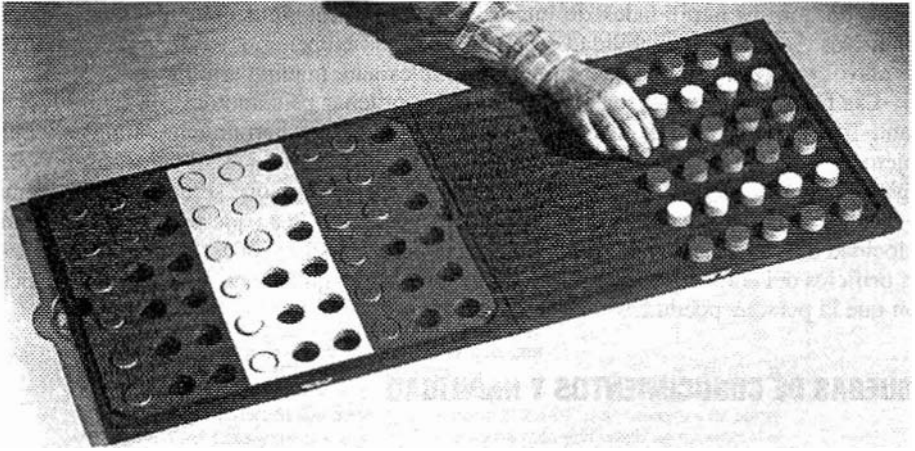
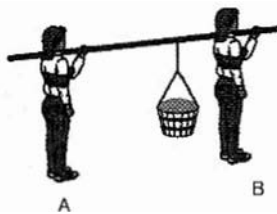


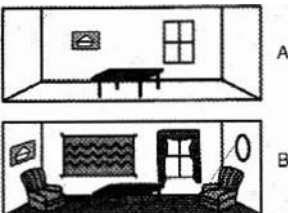
Figura 5-4. El Stromberg Dexterity Test.

La figura 5-5 contiene tres reactivos del Bennett Mechanical Comprehension Test que califica una combinación de capacidades mecánicas y conocimiento sobre herramientas. Este tipo de pruebas es útil para determinar si una persona tiene una buena comprensión de la manera en que funcionan los objetos mecánicos y cómo se pueden usar las herramientas. Nótese que esta es una prueba de conocimiento y evalúa lo que una persona sabe acerca de las herramientas, más que su habilidad para usarlas; empleadas en la realidad es una habilidad que abarca elementos cognitivos y psicomotores más que sólo el aspecto del conocimiento.

¿Qué persona carga más peso?
(Si es igual, marque C.)



¿Qué habitación tiene más eco?



¿Qué herramienta sería mejor para cortar metal?

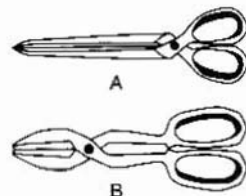


Figura 5-5. Tres reactivos muestra del Bennett Mechanical Comprehension Test (BMCT). Reproducido con autorización. Copyright © 1980 por la Psychological Corporation. Derechos reservados.

PRUEBAS DE PERSONALIDAD

Un **rasgo de personalidad** es la predisposición o tendencia a comportarse de cierta manera en particular, a través de diferentes situaciones; se dice que una persona que prefiere hacer las cosas con otros tiene un alto rasgo de sociabilidad, mientras que alguien que siempre debe imponer su manera a otros posee un alto rasgo de dominancia. Los atributos de personalidad son importantes porque ciertas clases de comportamientos pueden ser relevantes para efectuar un trabajo y otras actitudes para funcionar dentro de las organizaciones. La sociabilidad es una característica trascendente para un vendedor que debe relacionarse con otras personas, mientras que la actitud dominante puede ser necesaria para un supervisor que debe dirigir las actividades de otros.

Las pruebas de personalidad de lápiz y papel son herramientas útiles para medir rasgos de personalidad, algunas están diseñadas para valorar un solo rasgo; los inventarios de personalidad evalúan múltiples dimensiones y a veces se usan para proporcionar perfiles de las personas, mediante medir varios rasgos de personalidad. Por ejemplo, el tipo extrovertido tiende a una puntuación alta en rasgos de actividad, optimismo, sociabilidad y se caracterizan como platicadores; mientras que el introvertido tiende a ser alto en meticulosidad, seriedad, pasividad y es poco sociable (Pervin, 1993).

La figura 5-6 presenta dos muestras de reactivos del NEO Personality Inventory-Revised (Costa y McCrae, 1992), inventario que evalúa 30 rasgos y 5 dominios. Los rasgos incluyen ansiedad, calidez, conformidad y capacidad de logro. Los dominios encajan con la teoría de personalidad de "las cinco grandes", la que se considera en el capítulo 10.

Los investigadores suelen aplicar pruebas de personalidad para estudiar diferentes aspectos del comportamiento humano en las organizaciones. Sin embargo, en la práctica, su uso ha sido ampliamente criticado, debido sobre todo a dos preocupaciones vinculadas con la selección de personal. Primero, existe la posibilidad de que los solicitantes falseen las respuestas, contestando de la manera en que ellos piensan que los pondrá en la posición más favorable; por tanto, las puntuaciones de personas que falseen respuestas no serán válidas y la validez de la prueba en sí estará comprometida. No obstante, investigación reciente ha revelado que los intentos de distorsión no siempre invalidarán una prueba de personalidad empleada para selección de personal (Schmit, Ryan, Stierwalt y Powell, 1995). Segundo, las pruebas de personalidad no siempre parecen ser de importancia para el puesto, como sí ocurre con otros instrumentos de medición, esto último se refiere a que aquello que una herramienta mide se relaciona de manera muy evidente con tareas específicas del puesto. Por ejemplo, un examen de mecanografía está vinculado estrechamente con el puesto de una secretaria que habrá de mecanografiar. Es más difícil probar que los rasgos de personalidad, como sería la dominancia, están relacionados con tareas en particular.

A pesar de las preocupaciones sobre el uso de las pruebas de personalidad para selección de personal, éstas han sido muy populares entre los practicantes en las organizaciones. Smith y George (1992) recomiendan tener cuidado con el uso de inventarios y pruebas de personalidad para selección de personal en el caso de que dichas pruebas no hayan sido desarrolladas para ese uso. Este es un buen consejo porque los metaanálisis han encontrado,

Una vez que inicio un proyecto, casi siempre lo termino.
Con frecuencia hago cosas de manera impulsiva.

Figura 5-6. Dos reactivos muestra del NEO Personality Inventory-Revised. Reproducido con autorización especial del Editor, Psychological Assessment Resources, Inc., 16204 North Florida Avenue, Lutz, Florida 33549, del NEO Personality Inventory-Revised por Paul Costa y Robert McCrae. Copyright © 1978, 1985, 1989, 1992 por PAR, Inc. Está prohibida la reproducción posterior sin permiso del PAR Inc

para fines generales, una validez modesta de las pruebas de personalidad como elementos de predicción del rendimiento laboral (p. ej., Ones y Viswesvaran, 1996; Salgado, 1997). Por otra parte, se ha encontrado que las pruebas de personalidad diseñadas para escenarios organizacionales vaticinan en buena medida el desempeño en el trabajo; un ejemplo es la Employee Reliability Scale (Escala de confiabilidad de personal) que J. Hogan y Hogan (1989) encontraron para augurar el ejercicio y otras conductas en el trabajo.

Hesketh y Robertson (1993) opinan que las pruebas de personalidad con frecuencia se usan con poco razonamiento de como se relacionan los rasgos en particular con el rendimiento laboral. Una dificultad para extraer conclusiones sobre la validez de las pruebas de personalidad, a partir de los metaanálisis existentes, es que éstos tendían a agrupar todas las pruebas que evaluaban varios rasgos diferentes para predecir el desempeño en muchos tipos de puestos. Algunos de esos rasgos tal vez representan las características de importancia para el puesto, pero otros quizá sean irrelevantes para el éxito; algunas evidencias sugieren que los atributos específicos de personalidad elegidos para ser trascendentes en el ejercicio laboral, en particular, arrojará una predicción del desempeño satisfactoria. (Hogan y Roberts, 1996; Schneider, Hough y Dunnette, 1996). Aunque se requiere precaución, las pruebas de personalidad tienen un considerable potencial como herramientas de selección.

PRUEBAS DE INTEGRIDAD

Están diseñadas para vaticinar si un empleado manifestará conductas contraproducentes o deshonestas en el trabajo, como engaño, bajo desempeño, sabotaje y robo. También se usan para predecir el ausentismo o la deserción. Sackett, Burris y Callahan (1989) notaron que hay dos tipos diferentes de pruebas de integridad: las explícitas y las de personalidad.

La prueba de integridad de tipo explícito evalúa las actitudes de una persona y su comportamiento previo, se pide a la persona que indique si está de acuerdo o en desacuerdo con los enunciados que tienen que ver con el comportamiento honesto y moral. Un ejemplo de tales reactivos sería: "Si uno sabe que no va a ser descubierto, está bien mentir". También se pregunta al participante qué tan seguido ha cometido una serie de comportamientos contraproducentes, una posible pregunta sería: ¿Con qué frecuencia ha robado algo de su patrón?

La prueba de integridad de tipo de personalidad mide las características de personalidad que han demostrado ser predictoras de conductas contraproducentes. Mientras que las pruebas de tipo explícito constituyen valoraciones obvias de honestidad e integridad, las de personalidad no evidencian su propósito; de hecho, los inventarios estandares de personalidad se suelen usar como pruebas de integridad. Ya se analizó el uso de las pruebas de personalidad en este capítulo.

La investigación sobre las pruebas de integridad comprueba que pueden predecir el robo y otras conductas riesgosas (Ashton, 1998; Ones y Viswesvaran, 1998; Ones, Viswesvaran y Schmidt, 1993). Collins y Schmidt (1993) compararon a criminales de "cuello blanco" con empleados de "cuello blanco" mediante la aplicación de varias pruebas de personalidad utilizadas como pruebas de integridad, ellos las encontraron útiles para distinguir entre ambos grupos. En varias medidas de personalidad los criminales obtuvieron puntuaciones diferentes a las de los empleados, Woolley y Hakstian (1993) hallaron que tanto las pruebas de tipo explícito como las de personalidad se relacionaban con la admisión de estudiantes universitarios al caer en comportamientos lesivos y deshonestos en el trabajo o la escuela.

Hogan y Hogan (1989) desarrollaron una prueba de personalidad destinada de manera específica a ser una prueba de integridad, su Employee Reliability Scale se hizo para calificar varias características particulares relacionadas con el robo y otras conductas contraproducentes que ellos llamaron **delincuencia organizacional**. Desarrollaron una escala mediante la determinación del grado en que los delincuentes encarcelados diferían de los otros grupos en cuanto a personalidad. Por ejemplo, averiguaron que los delincuentes son más exhi-

bicionistas y experimentan menos culpa por sus acciones que los no delinquentes. Se ha probado que la escala resultante predice varios comportamientos delictivos así como el desempeño laboral.

PRUEBAS DE INTERÉS VOCACIONAL

Las de este tipo vinculan los intereses y la personalidad de la persona evaluada con los que se requieren en una variedad niveles y ocupaciones. Los intereses se valoran formulando preguntas que indican las preferencias del participante en cuanto a varias actividades, como asistir a un evento deportivo o visitar un museo; la personalidad se mide con una prueba del tipo de personalidad. Hay datos disponibles sobre las respuestas de las personas en muchos trabajos diferentes, las respuestas del participante se comparan con las de quienes se desempeñan en los diferentes trabajos a fin de ver hasta qué punto el participante es idóneo para el puesto.

Los perfiles de interés y personalidad varían en un grado considerable de una ocupación a otra, por tanto, todo participante encajará en algunas ocupaciones y en otras no. Dado que las actividades tienden a agruparse en categorías, alguien se encontrará en una categoría de ocupaciones, como la artística que implica creación y búsqueda de arte, como además en el diseño de interiores o la fotografía.

Una de las pruebas de interés vocacional más conocidas es el Self-Directed Search (Holland, 1994), la cual proporciona puntuaciones en seis tipos diferentes de personalidad (figura 5-7), cada uno de ellos está relacionado con una clase de actividades en particular. Como se muestra en la figura, el tipo investigador prefiere los trabajos de indagación que incluyen áreas científicas como biología o geología. El perfil de las calificaciones en los seis tipos guía al interesado en su elección de carrera.

INFORMACIÓN BIOGRÁFICA

Una de las maneras más fáciles de saber sobre la gente es preguntándoles lo que se quiere averiguar, pero en un escenario de contratación de personal, la información básica se obtiene de una hoja solicitud. Aunque las solicitudes pueden variar de una organización a otra,

Al tipo Realista le gustan los trabajos realistas, como mecánico automotriz, controlador de tráfico aéreo, topógrafo, granjero o electricista

Al tipo Investigador le agradan los trabajos de investigación, como el de biólogo, químico, físico, antropólogo, geólogo o técnico médico

El tipo Artístico se inclina por los trabajos de arte, como el de compositor, músico, director de escena, escritor, decorador de interiores y actor

Al tipo Social le atraen los trabajos sociales, como maestro, trabajador religioso, consejero, psicólogo clínico, asistente social, psiquiatra o terapeuta del lenguaje

El tipo Empresario prefiere los trabajos de negocios, como agente de ventas, gerente, ejecutivo de negocios, productor de televisión, promotor de deportes o comprador

Al tipo Convencional le gustan los trabajos convencionales como bibliotecario, estenógrafo, analista financiero, banquero, analista de costos o experto en impuestos.

Figura 5-7. Los seis tipos de personalidad y las ocupaciones asociadas de acuerdo con el Self-Directed Search. Adaptado y reproducido con autorización especial del Editor, Psychological Assessment Resources, Inc., 16204 North Florida Avenue, Lutz, Florida 33549, de "You and Your Career" de John L. Holland, Ph.D. Copyright © 1985, por PAR, Inc. Está prohibida la reproducción posterior sin permiso del PAR Inc.

la estándar contiene preguntas sobre escolaridad, habilidades de trabajo, características personales e historia laboral. Algunas son muy detalladas e indagan acerca de actividades escolares extracurriculares, como la participación en los deportes.

El **inventario biográfico** cuestiona muchos más detalles que la solicitud sobre los antecedentes de una persona. Mientras esta última pregunta sobre el nivel previo de escolaridad y la experiencia laboral, el inventario biográfico interroga sobre la experiencia específica en la escuela y el trabajo, o incluso otras áreas de la vida. Algunas de las preguntas investigan hechos objetivos verificables, como: "¿Cuál fue su promedio en la universidad?". Otras indagan opiniones o experiencias subjetivas. "¿Le gustó la universidad?".

Si un inventario biográfico contiene suficientes preguntas como éstas, se aproxima a una prueba psicológica que mide intereses y personalidad, en lugar de la experiencia previa. Los reactivos de un inventario biográfico se centran más en las experiencias y reacciones pasadas que los de las pruebas psicológicas (Stokes y Reddy, 1992). La mayoría de los inventarios usan un formulario de respuestas de opción múltiple que se califican con facilidad. Las posibles respuestas a la pregunta acerca del gusto por la universidad podrían ser: "Me gustó mucho", "Me gustó más o menos", "Me gustó un poco", "No me gustó para nada". El cuadro 5-2 presenta algunos ejemplos de reactivos de inventarios.

Los datos biográficos son útiles para las organizaciones en el proceso de selección, las solicitudes contienen información sobre escolaridad y experiencia laboral que podrían ser necesarias para un puesto en particular. Los inventarios biográficos se califican de tal modo que predicen el rendimiento laboral y la permanencia (el tiempo que una persona conserva un puesto antes de renunciar). Se han desarrollado sistemas para entregar un puntaje para cada solicitante combinando las respuestas dadas a varias preguntas. Se ha visto que es posible predecir el desempeño laboral mediante dichas puntuaciones (Hunter y Hunter, 1984; Rothstein, Schmidt, Erwin, Owens y Sparks, 1990).

Las mayores críticas a los inventarios biográficos consisten en que suelen adoptar un enfoque meramente empírico, las preguntas se eligen con base en su capacidad para augurar el desempeño; no obstante, en ocasiones un reactivo lo predice sin estar ligado con las CHCO necesarias para dicho ejercicio laboral, estos reactivos se combinan en puntuaciones que vaticinan el desempeño pero que no reflejan las CHCO relacionadas con el puesto. Muchas preguntas de esos inventarios pueden parecer por completo fuera del contexto del puesto o el desempeño laboral, tal vez los solicitantes piensen que algunas invaden su intimidad, como aquellas que aluden a los noviazgos en la preparatoria.

Aun así, se encuentran muchos ejemplos de que los inventarios biográficos evalúan características significativas relacionadas con el puesto (Stokes y Reddy, 1992); es muy probable que este último enfoque conceptual continúe, ya que es necesario relacionar las decisiones de selección y ubicación con las características de importancia para el puesto. Una trascendente razón se refiere a los requisitos para la selección legal, de la que se hablará en el siguiente capítulo; un principio vital de la selección legal en EUA y en muchos países es que las bases para las decisiones de contratación sean relevantes para el puesto. Otro asunto es que los solicitantes piensen que las preguntas son más aceptables si están relacionadas con el puesto.

Cuadro 5-2. Reactivos muestra de un inventario biográfico

Cuando estaba en la escuela primaria y se formaban equipos, por lo general, ¿cuándo lo escogían a usted?

¿Qué calificaciones obtenía en química durante el bachillerato?

¿Asistió a su baile de graduación en la preparatoria?

En su primer trabajo de tiempo completo, ¿con qué frecuencia iniciaba una conversación con su jefe inmediato?

ENTREVISTAS

Son encuentros cara a cara entre la persona interrogada y uno o más entrevistadores que reúnen información o toman decisiones de contratación; casi todas las organizaciones las usan para contratación en casi todos los niveles. Tal vez tenga un uso universal debido a su amplia aceptación. Steiner y Gilliland (1996) hallaron que la entrevista era valorada por los estudiantes universitarios como el más aceptado de todos los procedimientos de selección comúnmente usados, tanto en Francia como en EUA.

En los escenarios organizacionales hay dos tipos de ellas: la **entrevista no estructurada**, en la que el entrevistador plante cualquier pregunta que le viene a la mente; se parece mucho a una conversación en donde es la naturaleza de la interacción entre las dos personas lo que en gran parte determina lo que se trate. En cambio, en una **entrevista estructurada**, el entrevistador tiene preparadas una serie de preguntas que se formulan a todos los solicitantes; esto hace que la entrevista sea más o menos estándar, aunque la interacción entre las dos personas pueda afectar lo que se averigüe. De cualquier modo, el uso de una serie estándar de preguntas permite al entrevistador reunir la misma información sobre todas las personas.

Campion, Palmer y Campion (1997) examinaron 15 maneras en las que se estructura una entrevista, no existe una manera única de llevarlas a cabo. Algunas son **semiestructuradas**, en cuanto a que se especifican y estandarizan las preguntas que se deben hacer o sólo los temas a cubrir; otras tienen condiciones tan estrictas que proponen reactivos a plantearse en un orden fijo, usando las mismas palabras, e incluso se pide a las personas entrevistadas no elaborar ninguna pregunta incluso si no les es clara y que no hagan preguntas hasta el final. En el extremo, la entrevista es muy parecida a una prueba de preguntas abiertas que se responde de manera oral, en vez de escrita. Campion y sus colaboradores (1997) sugieren que los enfoques más estructurados son los de mayor validez y, por tanto, se debe procurar estructurar la entrevista lo más que se pueda.

Es posible usarla de dos maneras, primero, como una alternativa a una solicitud de empleo o a un cuestionario escrito para reunir información. Se pueden hacer preguntas sobre actitudes (¿Le gustaba su último empleo o puesto?), experiencias de trabajo (¿Ha supervisado a alguien?), antecedentes personales (¿Cuál fue su especialidad en la universidad?) y preferencias (¿Le molestaría trabajar los fines de semana?). La otra manera de realizar entrevistas es para inferir sobre el grado de adecuación de una persona a un puesto, con base tanto en sus respuestas como en su modo de comportarse mientras ésta dure. La entrevista se considera como un ejemplo del comportamiento interpersonal, mostrando la manera en que una persona se comunica y relaciona con el entrevistador.

Se puede pedir a los entrevistadores que valoren las dimensiones relacionadas con el puesto, como capacidad de comunicación o experiencia importante, o el grado en que el solicitante se adaptará al puesto. Estas apreciaciones se sujetan a los mismos problemas que los referidos en el capítulo 4, de las evaluaciones de desempeño. Los sesgos y los procesos cognitivos del entrevistador tienden a reducir la precisión de sus juicios y valoraciones (Dipboye y Gaugler, 1993).

La entrevista estructurada es una buena manera de reunir información que complementa la que proporciona la solicitud, las preguntas específicas logran más detalles; por ejemplo, una solicitud pedirá a la persona que haga una lista de sus trabajos anteriores, en la entrevista, se le pedirá describir cada puesto y explicar cómo podrían ser importantes sus experiencias en el puesto solicitado.

Una entrevista tiene dos ventajas sobre la solicitud, primero, ofrece respuestas más largas y detalladas para aquellas preguntas que no pueden ser contestadas de manera breve o simple; a la mayoría de la gente se le facilita más hablar que escribir. Segundo, la entrevista favorece la retroalimentación entre quien la dirige y quien la responde y, así, el primero puede pedir al entrevistado que le explique lo que no le quede claro o que dé más detalles;

la aspirante quizá solicite que se repita o explique una pregunta confusa, o que se le indique si la información proporcionada es suficiente o requiere conocer más.

La desventaja de la entrevista es que el entrevistador puede influir en las respuestas, incluso estructurándola de la manera más cuidadosa posible y con el entrevistador más capacitado, la interacción entre los dos participantes diferirá de una entrevista a otra. Las diferencias entre quienes las conducen, en cuanto a su habilidad para desarrollarlas y sus personalidades, afectan el proceso de la entrevista y las respuestas de la persona (Dipboye y Gaugler, 1993); esto no ocurre con las hojas de solicitud de empleo, ya que existe poca interacción entre la persona que las reparte y quien las contesta.

El usar la entrevista como apoyo en las decisiones sobre contratación, ha sido objeto de controversia dentro del área I/O por muchos años; evidencias de investigación recientes apoyan el uso de las entrevistas estructuradas en vez de las no estructuradas para tomar decisiones de personal. A lo largo de varios estudios (Campion, Pursell y Brown, 1988; Harris, 1989; Huffcutt y Arthur, 1994; Wiesner y Cronshaw, 1988; Wright, Lichtenfels y Pursell, 1989), se ha demostrado que las valoraciones surgidas de una entrevista estructurada sobre la idoneidad del entrevistado, logran predecir su desempeño laboral futuro. Por otra parte, se ha encontrado que la entrevista no estructurada tiene menor validez para augurarlo (Marchese y Muchinsky, 1993; Wiesner y Cronshaw, 1988). El problema de estas últimas es que se prestan mucho a los sesgos, un entrevistador tal vez decida que un solicitante es inadecuado sobre la base de la apariencia. Cable y Judge (1997) averiguaron que las decisiones de contratación de un entrevistador se relacionaban con el grado de atracción hacia el solicitante y si le gustaba o no su apariencia; dichos entrevistadores eran menos profundos al cuestionar a un solicitante que no les agradase y no lograban descubrir las características relacionadas con el puesto que los llevaría a la contratación.

Wiesner y Cronshaw (1988) condujeron un metaanálisis con alrededor de 100 estudios de entrevistas, esta técnica de análisis de datos permite la combinación de resultados entre múltiples estudios sobre el mismo fenómeno. Ellos clasificaron cada estudio como representante de entrevistas estructuradas o no estructuradas, y calcularon la correlación promedio entre los estudios en cada grupo. La correlación promedio entre los resultados de la



La entrevista se usa en casi todas las contrataciones.

entrevista y el desempeño laboral fue mayor para los estudios de entrevista estructurada ($r=.34$) que los de las entrevistas no estructuradas. ($r=.17$).

El estudio de Wiesner y Cronshaw, así como los siguientes, proporcionó evidencias convincentes sobre la validez de las entrevistas estructuradas para la selección de personal; antes de que se publicaran estos estudios, existía la creencia en el área de que la entrevista carecía de validez para la selección de personal, conclusión que hoy en día sólo se acepta para las entrevistas no estructuradas. El mejor consejo que se puede dar a las personas que hacen entrevistas para seleccionar personal, es que estén seguros de usar entrevistas estructuradas en vez de entrevistas no estructuradas.

Hay muchos factores que contribuyen para la validez de la entrevista estructurada. Huffcutt, Roth y McDaniel (1996) dirigieron un metaanálisis que mostró que la habilidad cognitiva se relaciona con los resultados de la entrevista y es un factor que influye para su validez. Dipboye y Gaugler (1993) analizaron seis factores, los cuales se muestran en el cuadro 5-3. Estos factores abarcan el diseño de preguntas, la información disponible y no disponible para el entrevistador, las valoraciones hechas por él y la capacitación que se le dio. Roth y Campion (1992) encontraron buena validez para una entrevista estructurada que contenía la mayoría de los factores que Dipboye y Gaugler (1993) señalaron como importantes.

MUESTRAS DE TRABAJO

Son un medio de evaluación en el que la persona debe mostrar qué tan bien puede desarrollar las tareas implícitas en un puesto, bajo condiciones estandarizadas. Es un tipo de simulación en la que una persona ejecuta parte o la totalidad de un trabajo bajo condiciones de prueba, en vez de las condiciones reales.

Una muestra de trabajo es como una prueba psicológica, a excepción de que esta última se ha diseñado para medir un mayor nivel de habilidad. Una prueba mide una capacidad básica, como sería la coordinación ojo mano o la destreza manual. Una muestra de trabajo evalúa la habilidad para desarrollar una tarea en particular, como manejar un tractor, la cual está compuesta por varias capacidades básicas ejecutadas en el contexto de una serie particular de condiciones. Para algunas aplicaciones podría ser más importante evaluar la habilidad de mayor nivel que las capacidades básicas, ya que una muestra de trabajo indica la manera en que una persona puede hacer una tarea en particular. La prueba psicológica señala si una persona posee las capacidades básicas requeridas que, en teoría, deberían vaticinar qué tan bien realizará la tarea.

Cuadro 5-3. Factores que pueden incrementar la confiabilidad y validez de una entrevista estructurada

-
- El entrevistador debe hacer preguntas estandarizadas
 - El entrevistador debe poseer información detallada del puesto en cuestión
 - El entrevistador debe carecer de información previa sobre la persona entrevistada, como serían sus puntuaciones en pruebas psicológicas
 - Las evaluaciones de la persona entrevistada se harán hasta que haya terminado la entrevista
 - El entrevistador debe evaluar las dimensiones individuales de la persona entrevistada, como la escolaridad o la experiencia laboral relacionada con el puesto, más que una calificación global del grado en que la persona es idónea para el puesto.
 - Los entrevistadores deben recibir capacitación sobre la manera de conducir una entrevista estructurada de validez
-

En la muestra de trabajo típica se entregan al solicitante los materiales y herramientas para completar la tarea, se le enseña cómo llevarla a cabo de manera rápida pero precisa. Se estima una puntuación basada en la precisión con la que se realiza la tarea y el tiempo empleado; como cuando a una persona se le pide que desarme y arme un motor eléctrico o un pequeño motor de gasolina, entonces un observador capacitado la calificaría en cuanto a su precisión y rapidez. Tal vez la muestra de trabajo más familiar sea la prueba de manejo que se requiere para obtener una licencia de conducir, al solicitante se le pide que realice una serie de maniobras con el automóvil, mientras que el evaluador registra las puntuaciones para cada una; a fin de obtener la licencia, deberá lograr una puntuación total que cumpla con un criterio establecido. Una muestra de trabajo en un escenario organizacional se podría usar también para determinar si una persona es adecuada para un puesto en particular.

Se ha encontrado que las muestras de trabajo son buenos elementos de predicción con respecto al desempeño futuro (Hunter y Hunter, 1984; Robertson y Kandola, 1982). En realidad, la correspondencia entre la situación de evaluación y el trabajo en sí tiene mucho que ver con el éxito que se tenga en la muestra de trabajo para predecir el desempeño. Así como con las técnicas de simulación, la muestra de trabajo tiene un alto grado de importancia para el puesto, lo cual incrementa la posibilidad de que la gente acepte su uso como elemento de predicción en lo referente a las habilidades importantes de la selección de personal.

CENTROS DE EVALUACIÓN

Estos miden el grado en que una persona puede ejecutar las tareas de un puesto específico. Consisten en varios ejercicios diseñados para simular diversas actividades; la mayoría está diseñada para evaluar habilidades gerenciales, pero también se usan para puestos no gerenciales. Los ejercicios a veces involucran varios días y se suelen aplicar a un grupo de personas al mismo tiempo, esta técnica se usa ampliamente para diversos tipos de empleadores; por ejemplo, en una encuesta realizada a los empleadores británicos, Keenan (1995) encontró que 44% usaba centros de evaluación para la contratación de universitarios graduados. En EUA, los centros de evaluación se usan principalmente para realizar decisiones de contratación y promoción, aunque también para reforzar las habilidades de los empleados (Spychalski, Quiffones, Gaugler y Pohley, 1987).

Los ejercicios de los centros de evaluación tienen un alto nivel de realismo porque simulan muchas de las tareas reales que se desarrollan en el puesto, así se podía pedir a la persona evaluada que pretenda ser o actúe como un gerente en una situación dada, esto quizá implique trabajar con subordinados o manejar documentos del puesto. Un panel de evaluadores capacitados califica el desenvolvimiento de la persona evaluada en cada ejercicio, se les pide que midan el desempeño de la persona en cada una de las dimensiones importantes para el puesto en cuestión. Para el puesto de gerente, esto podría abarcar comunicación, trato con otras personas, toma de decisiones y planeación. El cuadro 5-4 contiene las dimensiones de un centro de evaluación típico para gerentes, descrito por Harris, Becker y Smith (1993).

Un centro de evaluación puede contener muchos ejercicios y actividades diferentes, es probable que se entreviste a la persona evaluada y se le aplique una batería de pruebas psicológicas, además de la realización de varios ejercicios de simulación. Los ejercicios incluyen uno de bandeja de entrada, uno grupal sin líder, otro de resolución de problemas y dramatizaciones; cada uno arroja puntuaciones en varias dimensiones y cada dimensión se evalúa con diversos ejercicios. Además de esto, hay una evaluación general del potencial de la persona para el puesto en cuestión.

En un ejercicio de bandeja de entrada, se le pide a la persona evaluada que pretenda estar en su primer día en un nuevo puesto y que encontró una serie de papeles en su charola

Cuadro 5-4. Dimensiones calificadas en un centro de evaluación

Comunicación oral
 Comprensión oral
 Resolución de problemas
 Relaciones interpersonales
 Asistencia
 Planeación
 Comunicación escrita

Fuente: "Does the Assessment Center Scoring Method Affect the Cross-Situational Consistency of Rating?", por M.M. Harris, A.S. Becker, y D.E. Smith, 1993, *Journal of Applied Psychology*, 78, 675-678.

de entrada, los cuales incluyen cartas, memoranda, notas de sus colaboradores y mensajes telefónicos. La tarea de la persona evaluada es lidiar con cada una de esas cosas de manera apropiada, decidiendo qué acción tomar y haciendo notas en cada papel. En el cuadro 5-5 se muestra un memorandun que podría ser parte de un ejercicio de bandeja de entrada; para calificar bien, la persona debe utilizarlo de una manera apropiada y constructiva; ignorarlo o escribir una respuesta desagradable a quien lo envió, no serían acciones constructivas, dejar una nota a la secretaria para que termine el informe o lo haga por él, sería mejor.

En un ejercicio de grupo sin líder se les da a varias personas un problema para que lo resuelvan juntos, dicho problema podría ser competitivo, como por ejemplo la repartición de un recurso escaso. A cada miembro del grupo se le pediría que represente una posición gerencial en particular y el grupo debe decidir qué departamento obtendrá equipo nuevo. El problema también podría ser cooperativo, para lo que todos los miembros del grupo deben generar una solución a un problema de la organización, como sería decidir si se comercializa un nuevo producto.

En una simulación de solución de problemas, se da a la persona evaluada un problema y se le pide que proporcione una solución, quizá mediante la elaboración de un informe. El problema proporcionaría antecedentes suficientes a partir de los cuales se elabore el informe. Por ejemplo, pedir a la persona evaluada información sobre los costos y los ingresos presupuestados para la apertura de una nueva planta de ensamble; su tarea sería elaborar un informe sobre la factibilidad para la apertura de la planta.

Un ejercicio de representación de rol requiere que la persona evaluada pretenda que es alguien en particular en un rol específico de la organización, como gerente de recursos humanos. La tarea es manejar un problema o situación, como aconsejar a un empleado en situaciones difíciles o lidiar con un cliente irritado.

Los evaluadores califican a cada persona en cada dimensión, mediante la observación de su comportamiento y la revisión de los materiales producidos durante todos los ejercicios. Cada persona es calificada en todas las dimensiones y obtiene una puntuación general,

Cuadro 5-5. Ejemplo de un memorando para un ejercicio de bandeja de entrada

Memorando

PARA: Roberto López, Gerente de mercadotecnia.

DE: Irma Suárez, Directora de recursos humanos

ASUNTO: Puesto nuevo.

El 15 de octubre del año en curso usted me solicitó un puesto secretarial adicional para su departamento. El presidente de la compañía me ha dado instrucciones de que le proporcione ese puesto. Sin embargo, antes de hacerlo, usted deberá facilitarme una justificación completa de las razones por las cuales lo requiere. Por favor, llene un Reporte de Justificación de puestos y envíemelo. Lo necesito antes de finalizar la semana o la apertura del puesto se demorará hasta principios del siguiente año.

las calificaciones de la dimensión se usan para dar retroalimentación acerca de las fortalezas y debilidades de las personas. La puntuación general es útil si el desempeño del centro de evaluación se usara para tomar decisiones de contratación.

La investigación sobre los centros de evaluación ha encontrado que son una herramienta válida para la selección de personal (Gaugler, Rosenthal, Thornton y Bentson, 1987; Smith y George, 1992), esto significa que las puntuaciones de esos centros se correlacionan con el desempeño laboral. Shechtman (1992) halló que las puntuaciones de un centro de evaluación obtenidas por estudiantes universitarios en la admisión, predecían su desempeño como profesores después de 2 o 5 años de haberse graduado. McEvoy y Beatty (1989) establecieron que las calificaciones de los centros de evaluación predecían el desempeño de los próximos siete años para gerentes del equipo legal estatal.

Aunque se ha mostrado que las puntuaciones generales de un centro de evaluación son válidas, se han generado preguntas acerca de la validez de constructo de las calificaciones en las dimensiones individuales (p. ej., Brannick, Michaels y Baker, 1989; Bycio, Alvares y Hahn, 1987; Chan 1996; Joyce, Thayer y Pond, 1994; Robertson, Gratton y Sharpley, 1987). Es decir, no hay certeza de que los centros de evaluación midan en realidad las dimensiones que pretenden medir. Los diferentes ejercicios están diseñados para evaluar una serie común de dimensiones, dado que éstas se califican en varios ejercicios, las puntuaciones en las dimensiones de diferentes ejercicios deberían correlacionarse bien. La puntuación de liderazgo en el ejercicio de bandeja de entrada tendría que estar relacionada con la calificación de liderazgo, en el ejercicio de líder sin grupo. Por otra parte, los puntajes de las diferentes dimensiones dentro del mismo ejercicio no deberían correlacionarse de una manera alta, porque se supone que las dimensiones son medidas de características diferentes. Las correlaciones altas entre las calificaciones de las dimensiones son similares a los errores de halo en la evaluación de desempeño (véase el capítulo 4).

El problema con los centros de evaluación es que las puntuaciones de las diferentes dimensiones dentro de un mismo ejercicio, como el de la bandeja de entrada, se correlacionan muy alto; es más, no se correlacionan lo suficiente los puntajes dados a las personas evaluadas en las mismas dimensiones a lo largo de los diferentes ejercicios. Las altas correlaciones entre las dimensiones de un mismo ejercicio sugieren que los evaluadores están calificando una sola dimensión; una posibilidad es que ellos sólo puedan juzgar el desenvolvimiento de un ejercicio de manera general y no en dimensiones individuales. Las bajas correlaciones entre las dimensiones a lo largo de los diferentes ejercicios sugieren que cada ejercicio podría estar midiendo una característica diferente.

Si se toman en conjunto, ambos descubrimientos elevan la posibilidad de que cada ejercicio en un centro de evaluación mida un solo rasgo en vez de múltiples dimensiones y que los diferentes ejercicios pueden evaluar cosas diferentes. A la fecha, no existe seguridad de cuáles son exactamente las CHCO bajo evaluación, de modo que el uso de los centros de evaluación para dar retroalimentación sobre las CHCO de una persona (p. ej., toma de decisiones o liderazgo) es dudoso. Russell y Domm (1895) proporcionaron evidencias de que las calificaciones reflejan la manera en que una persona desempeña el rol del puesto simulado y no el modo en que la persona trabaja para cada dimensión. Independientemente de por qué funciona su método, los centros de evaluación hacen buenas predicciones del rendimiento ulterior. Por esta razón es una herramienta de evaluación muy popular para la selección y ubicación (véase el apartado La Investigación a detalle).

Se han hecho esfuerzos de investigación para mejorar la validez de las puntuaciones de las dimensiones en los centros de evaluación. Reilly, Henry y Smither (1990) pensaron que tal vez los evaluadores no eran capaces de valorar las dimensiones individuales de manera adecuada, porque debían procesar mucha información, cada ejercicio proporciona una gran cantidad de información y ésta se debe organizar de cierta manera para hacer juicios. Para ayudarlos en esta tarea, los investigadores les entregaron una lista de 273 comportamientos para usarla en la evaluación del desempeño de los ejercicios. Los evaluadores la usaron para

señalar los comportamientos específicos ejecutados por cada persona evaluada antes de hacer sus calificaciones.

Los resultados de este estudio mostraron que las correlaciones entre las dimensiones de un mismo ejercicio fueron menores y que aumentaron las correlaciones entre las dimensiones correspondientes a lo largo de varios ejercicios. Así, mejoró la validez de las puntuaciones de las dimensiones individuales. Estos resultados sugieren que un problema con los centros de evaluación es que sobrepasan la capacidad del evaluador para calificar las dimensiones de manera precisa; al proporcionarles una lista de comportamientos se establece una estructura para juzgar la tarea y se mejora la validez de las calificaciones de los ejercicios. Estos resultados son prometedores pero se necesita realizar más investigación referente al uso de procedimientos que superen la precisión de las calificaciones en las dimensiones de los centros de evaluación.

LA INVESTIGACIÓN A DETALLE

Los centros de evaluación usan diferentes tipos de ejercicios para medir varias capacidades esenciales para el desempeño laboral. La idea es combinar las puntuaciones para cada capacidad a lo largo de varios ejercicios, los cuales deberían mejorar la confiabilidad o validez; sin embargo, la investigación ha demostrado que las puntuaciones de las personas en las dimensiones de capacidades individuales de un ejercicio a otro, no se correlacionan de manera estrecha, es decir, que una persona podría desempeñarse bien en una dimensión (p. ej., toma de decisiones) en un ejercicio y mal en la misma dimensión en otro ejercicio. Esto sugiere que, tal vez, el centro de evaluación no esté midiendo las dimensiones que pretende; si en verdad lo hiciera, las puntuaciones deberían ser similares a lo largo de los diferentes ejercicios.

Chan (1996) condujo un estudio que ilustra este problema de correlaciones bajas entre las puntuaciones de una misma dimensión a lo largo de los diferentes ejercicios, en un centro de evaluación que todavía es válido. El estudio se realizó en la Fuerza de Policía de Singapur, que pidió al autor diseñar un centro de evaluación para ellos. Las personas evaluadas fueron 46 oficiales que eran candidatos a una promoción. Seis ejercicios eran escritos, incluyendo uno de bandeja de entrada y uno de grupo sin líder. Se evaluaron 14 dimensiones, aunque no todas estaban en todos los ejercicios. El centro se validó contra dos criterios de desempeño laboral: evaluación actual del desempeño y el ascenso subsecuente, dos años después de la evaluación.

Se calcularon las correlaciones entre todas las calificaciones del centro de evaluación, tanto entre las medidas de la misma dimensión en los diferentes ejercicios, como entre las calificaciones dentro de un mismo ejercicio. Si las puntuaciones de las dimensiones eran válidas, las primeras deberían ser mayores que las últimas. Los resultados fueron opuestos en cuanto a que la correlación media entre las medidas de la misma dimensión fue mayor que la de las medidas de las diferentes dimensiones dentro del mismo ejercicio (.07 contra .71, respectivamente). La falta de relación significativa entre las medidas de las mismas dimensiones sugiere que evalúan cosas diferentes, mientras que las correlaciones tan altas entre todas las calificaciones de un mismo ejercicio reflejan que éste mide una sola cosa.

El centro de evaluación resultó en dos calificaciones generales: desempeño general y potencial de promoción en el futuro. El primero se correlacionó muy bien con la promoción real evaluada dos años después, pero no lo hizo en absoluto con la evaluación del desempeño más reciente realizada por el supervisor. La calificación de potencial de promoción del centro de evaluación tuvo también una fuerte correlación con la promoción posterior y tan solo de manera leve con la hecha por el supervisor. Estos resultados demuestran la validez del centro de evaluación, aun cuando los ejercicios no hayan funcionado bien para medir aquello para lo que estaban diseñados en un inicio.

Los resultados de este estudio son consistentes con muchos otros, en cuanto a que muestran una validez dudosa de las puntuaciones de las dimensiones; por otra parte, la fuerte predicción de los ascensos futuros fue muy alentadora. Mientras que muchos estudios sobre los centros de evaluación se contaminan, en el sentido de que los resultados se usan para determinar promociones futuras, esta no fue el caso aquí. El centro de evaluación es una técnica efectiva aunque no exista certeza de lo que mide en realidad.

Fuente: Chan D. (1996). Validación de criterios y constructo de un centro de evaluación. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 167-181.

USO DE COMPUTADORAS EN LA EVALUACIÓN

Las computadoras han tenido un gran impacto en diversas áreas de las organizaciones, y la evaluación no es la excepción; hoy hay más y más evaluaciones que involucran computadoras tanto para la aplicación como para la evaluación de pruebas y otros instrumentos. Además, la computadora ha permitido el desarrollo de nuevos tipos de técnicas de evaluación que serían imposibles sin ella; es indudable que el futuro verá muchas nuevas aplicaciones de las computadoras a la evaluación de las características de las personas.

APLICACIÓN COMPUTARIZADA DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Las pruebas de lápiz y papel se adaptan para aplicarse por computadora, la persona evaluada lee cada reactivo en la pantalla y responde con el teclado o el "ratón" (*mouse*). Hay dos ventajas principales de este enfoque, primero, la prueba se califica de manera automática, en el momento en que se responde el último reactivo; esto acelera el proceso de selección. Segundo, una prueba se puede colocar en una dirección de Internet, lo que permite el acceso a ella desde cualquier parte del mundo; el solicitante no tiene que acudir al lugar de la evaluación para realizar la prueba. Por supuesto, es preciso tomar precauciones al supervisar la aplicación de las pruebas, para que no se haga trampa. Hay dos desventajas principales (McBride, 1998), primero, el desarrollo de un sistema computarizado de pruebas es costoso y tardado; los costos tanto de la paquetería como de los programas son considerables, en especial si se comparan con el bajo costo de los cuadernillos de prueba impresos y los lápices. Sin embargo, el uso de las hojas de respuesta del lector óptico da pie para calificar grandes números de pruebas a un costo bajo, eliminando así una de las ventajas de la aplicación computarizada. Segundo, las pruebas computarizadas no necesariamente son equivalentes a las impresas, en especial para las de velocidad, en las que se cuenta cuántas respuestas correctas puede dar una persona en un intervalo dado. Una prueba así es una prueba de velocidad y precisión para oficina, en que la persona evaluada debe comparar dos series de letras e indicar si son iguales o no, por ejemplo: abdiel contra abdifl, ghiche contra ghiche.

El tiempo de respuesta por reactivo difiere al usar la computadora, haciendo que las puntuaciones no sean equivalentes.

Podría parecer que la aplicación por computadora tiene el potencial de incrementar la precisión de las pruebas de personalidad, en las que con frecuencia la gente distorsiona o falsea sus respuestas, a veces las personas revelan su ser de una manera más honesta a una máquina (como una computadora) que a otra persona. Una computadora podría parecer más impersonal a los ojos de la persona evaluada, que la prueba de lápiz y papel. Martin y Nagao (1989) compararon lo favorable de las respuestas a un cuestionario de personalidad aplicado por computadora, con las respuestas de un cuestionario de lápiz y papel. La aplicación computarizada disminuyó la tendencia de la gente a presentarse de una manera más favorable. King y Miles (1995) averiguaron que esto ocurría sólo para una medida de manejo de imagen, pero no con otras escalas de personalidad; por su parte, Lautenschlager y Flaherty (1990) no hallaron ninguna diferencia entre los dos tipos de aplicación. Potosky y Bobko (1997) contestaron la aplicación por computadora con la de lápiz y papel y encontraron un alto grado de similitud en las puntuaciones, lo que sugiere poca ventaja de la administración computarizada. Aunque pareciera que la gente estaría más abierta a revelarse ante una computadora, hasta ahora los descubrimientos no son consistentes y sugieren que el efecto es más bien pequeño y limitado a ciertas escalas.

Las pruebas de lápiz y papel no son las únicas técnicas de evaluación que se puedan computarizar, pues incluso las habilidades psicomotoras llegan a ser evaluadas así. Las versiones de las pruebas mecanográficas en computadora se difunden en todo el mundo,

sólo difieren de las no computarizadas en que la persona evaluada escribe en la computadora con un procesador de palabras en vez de la máquina de escribir. La principal ventaja de la prueba computarizada es que la puntuación se hace de manera automática cuando la persona termina la prueba.

Schmitt, Gilliland, Landis y Devine (1993) desarrollaron un complejo sistema de evaluación para secretarías, el cual pide a la persona que haga ocho "pruebas" en la computadora y proporciona nueve puntuaciones. Cada una de las pruebas es como una muestra de trabajo, en el sentido de que representa la simulación de una tarea hecha por una secretaria. Una prueba pide a la persona que redacte y escriba una carta a un cliente, en un procesador de palabras. Aunque la validez de este sistema todavía no se establece, parece que tales sistemas de evaluación computarizada serán buenos predictores del desempeño futuro.

PRUEBAS HECHAS A LA MEDIDA

Una prueba hecha a la medida selecciona los reactivos específicos que se dan a la persona evaluada, de acuerdo con su nivel de capacidad. Aunque es posible aplicar las pruebas hechas a la medida, de manera manual, una computadora hace este enfoque más factible (Murphy, 1988). Una prueba hecha a la medida por computadora inicia dando a la persona evaluada un reactivo de dificultad moderada, si la persona lo responde de manera correcta, se le presenta uno más difícil; si contesta mal, se elige uno más fácil. Conforme la prueba avanza, la computadora elegirá los reactivos que estén en el nivel de dificultad adecuado para esa persona en particular. Las pruebas hechas a la medida son más eficientes que las normales porque logran el mismo nivel de confiabilidad con menos preguntas; no obstante, sólo una persona a la vez puede usar cada computadora, haciendo difícil la aplicación masiva. A menos que se demuestre que la evaluación hecha a la medida genera una validez significativamente mayor que las de lápiz y papel, no es probable que las reemplacen en un futuro cercano.

TEMAS Y RETOS A FUTURO

Indudablemente la computadora producirá los mayores cambios en la evaluación en el futuro, hasta ahora se le ha utilizado sobre todo para aplicar y calificar pruebas. La mayoría de las pruebas computarizadas no son muy diferentes de las de lápiz y papel, y con frecuencia la computarizada es sólo una prueba de lápiz y papel aplicada en forma electrónica (Bartram, 1994). El gran potencial de las computadoras para facilitar nuevos tipos de pruebas y métodos de evaluación apenas comienza a explorarse, aunque la certificación de este potencial aún no se ha efectuado (McBride, 1998). Una computadora se usa para simular muchas situaciones y tareas de un puesto, la misma tecnología empleada para los juegos de computadora podría aplicarse para crear situaciones organizacionales. Ya existen juegos de computadora que simulan la acción de conducir un avión y realizar una cirugía, algunas extensiones de estos simuladores podrían servir como herramientas de evaluación para medir CHCO críticas.

Es factible que se desarrollen programas que representen varias de las situaciones encontradas en un trabajo real. Por ejemplo, una simulación de un gerente podría requerir que la persona ejecute muchas de las tareas de un gerente real, por ejemplo, la asignación de tareas a otras personas, la decisión sobre las compras, la planeación de un presupuesto y la organización del trabajo de la gente. Los avances tecnológicos permitirán que la computadora cree simulaciones de realidad virtual de las situaciones organizacionales, que parecerán muy reales para la persona evaluada; la persona podrá oír y ver a sus subordinados y

sostendrá conversaciones con ellos como si estuvieran presentes. El alto nivel de realismo debería ofrecer una buena predicción de la manera en que la persona responderá a la situación real.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Una de las principales tareas que los psicólogos I/O realizan para las organizaciones es la evaluación de las características de las personas para seleccionarlas y ubicarlas; estos rasgos se clasifican como conocimiento, habilidad, capacidad y otras características personales o CHCO necesarias para tener éxito en el desempeño del puesto.

Los cinco métodos principales de evaluación usados para medir las CHCO son:

- La prueba psicológica.
- El inventario biográfico.
- La entrevista.
- La muestra de trabajo.
- El centro de evaluación.

Una prueba psicológica es una serie estandarizada de problemas o preguntas que se dan a la persona para evaluar algunas características en particular. Por lo general, se usan para evaluar muchas CHCO, incluyendo conocimiento, capacidad, habilidad, actitudes, intereses y personalidad.

El inventario biográfico pide información detallada acerca de las experiencias previas de la persona, tanto en el trabajo como fuera de él. Pregunta información mucho más detallada que la información típica de las solicitudes de empleo.

Una entrevista es una reunión cara a cara entre la persona examinada y uno o más entrevistadores que reúnen información o toman decisiones sobre la contratación. En la entrevista no estructurada, el entrevistador formula cualquier pregunta que le venga a la mente; en cambio, en la entrevista estructurada, se tiene una serie de preguntas preparadas que se plantearán a cada una de las personas que entreviste. En ambos tipos, el entrevistador hace, con frecuencia, juicios generales del nivel de adecuación de la persona al puesto.

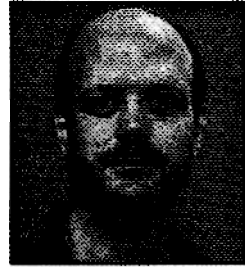
Una muestra de trabajo es una herramienta de evaluación que requiere que la persona demuestre la manera en que puede ejecutar la actividad bajo condiciones estandarizadas. Es un tipo de simulación en el que la persona realiza el trabajo o parte del mismo, bajo condiciones estandarizadas, en vez de las condiciones reales del puesto.

El centro de evaluación consiste de varios tipos diferentes de ejercicios que se llevan al cabo en uno o más días. Aunque la mayoría de los centros de evaluación se usan para identificar el potencial gerencial, también son útiles para evaluar el potencial de la gente para muchos tipos diferentes de puestos.

Las computadoras rápidamente ganan terreno como herramientas para asistir la evaluación, aunque hasta ahora las pruebas por computadora han sido versiones electrónicas de las pruebas de lápiz y papel, los investigadores están empezando a desarrollar nuevos tipos de herramientas de evaluación, que hagan pleno uso del potencial que ofrecen las computadoras.

PSICOLOGÍA I/O EN LA PRÁCTICA

Este caso tiene que ver con el desarrollo de un centro de evaluación que usa una compañía para calificar a los ejecutivos que proceden de una gran variedad de industrias y países. El doctor Paul Van Katwyk ha estado involucrado en el desarrollo e implementación de este nuevo centro de evaluación, en su papel de consultor principal en una de las firmas de consultoría más grandes del mundo, la "Personnel Decisions International" (PDI). El Dr. Van Katwyk recibió su grado de maestría en Psicología I/O por la University of Guelph, Canadá y su Ph.D. de la University of South Florida en 1996. Él empezó a trabajar para PDI en 1995, como consultor en el equipo "Assessment Solutions" (Soluciones de Evaluación) que es responsable del desarrollo de sistemas de evaluación para organizaciones. En 1997, aceptó una comisión para trabajar en la oficina de Tokio, donde ofreció una gran cantidad de servicios de consultoría I/O en varios lugares de Asia. El objetivo principal de estos servicios es la evaluación y asesoría de gerentes y ejecutivos expatriados (trabajan fuera de su país de origen) o que trabajan en organizaciones multinacionales. También es responsable de ayudar a desarrollar nuevas herramientas de evaluación para usarse en Asia.



La PDI ha estado desarrollando centros de evaluación a niveles ejecutivos a lo largo de sus 30 años de vida, algunos centros son diseñados especialmente para una organización cliente, pero la PDI también ofrece algunos centros estandarizados que ya han sido desarrollados. La ventaja de un centro estandarizado es que es menos costoso y más rápido, porque el cliente no tiene que pagar por el desarrollo del mismo, aunque el centro estandarizado no siempre es el adecuado. Cuando se envía a los ejecutivos o a los posibles ejecutivos a que sean evaluados, los consultores deben determinar primero los requisitos particulares del puesto en cuestión. Si éste es el caso, se envía a la persona que será evaluada a una de las 22 oficinas de la PDI en el mundo, para una valoración de dos días, que incluye pruebas psicológicas y algunas simulaciones (p. ej., la bandeja de salida o el análisis del grupo sin líder), y entrevistas estructuradas. Estos centros de evaluación se usan para selección/ubicación de personas en puesto o para desarrollo (ayudando a la gente a que mejore sus habilidades de trabajo). Los últimos se llevan más tiempo, porque se les entrega a las personas evaluadas una extensa retroalimentación durante todo el proceso.

En los últimos años, se ha hecho evidente que el centro estándar se ha actualizado. La globalización de los negocios de la PDI y el vertiginoso cambio organizacional dieron lugar a cambios en las CHCO requeridas para un puesto ejecutivo. El reto era diseñar un centro que fuera apropiado para gente que trabaja en compañías multinacionales de rápida evolución. Para lograr esto, varios psicólogos reunieron resultados de estudios hechos en muchas organizaciones para identificar las CHCO requeridas en los puestos gerenciales y entrevistaron consultores senior expertos en la evaluación de ejecutivos. Este equipo diseñó una lista de CHCO necesarias para una variedad de puestos ejecutivos y diseñaron ejercicios (p. ej., bandeja de entrada o dramatización) para el centro; para lograr mayor flexibilidad, diseñaron un sistema de opciones (menú). En vez de tener un número fijo de ejercicios para cada evaluación, el consultor relaciona los ejercicios con los requisitos del puesto, según cada caso; esto permite una mayor capacidad de aplicación, ya que no todos los puestos requieren de todas las CHCO.

El Dr. Van Katwyk fue miembro del equipo que desarrolló el nuevo centro de evaluación colaboró en el diseño de los ejercicios, también estuvo involucrado en la introducción del concepto de centro de evaluación en la oficina de Tokio de la PDI. Esto incluyó la capacitación de un equipo y también fue uno de los consultores líderes en algunas de las primeras evaluaciones de ejecutivos, realizadas en Asia usando este nuevo centro de evaluación. En la actualidad, dado el crecimiento de los negocios de las firmas japonesas, la oficina de la PDI en Japón ha traducido a su idioma el nuevo centro de evaluación para ejecutivos. El centro de evaluación también se está traduciendo a varios idiomas europeos, ya que se está empleando en todas sus oficinas en Europa.

PSICOLOGÍA I/O EN LA PRÁCTICA

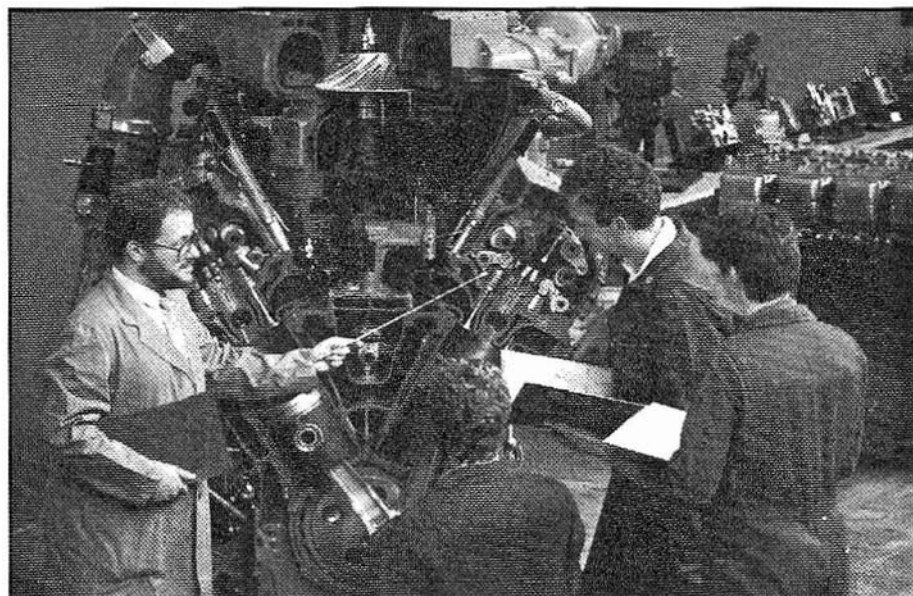
Preguntas para discusión

1. ¿Se requieren las mismas CHCO para ser ejecutivo en una organización estadounidense que en una japonesa?
2. ¿Cómo asegurar que un centro de evaluación arroje resultados comparables cuando se usan en otros países o se traducen a distintos idiomas?
3. ¿Por qué una empresa haría el gasto de enviar un ejecutivo a un centro de evaluación con fines de desarrollo?
4. ¿Por qué las grandes firmas de consultoría I/O estadounidense, como la PDI, se están extendiendo en el mundo?
5. ¿Qué tipo de retos enfrentaría un consultor I/O al mudarse de Estados Unidos a Japón u otro país en Asia?

Parte

III

SELECCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE EMPLEADOS



Selección de empleados

Supóngase que alguien trabaja como gerente de una importante organización y se le pide que contrate a un nuevo empleado. En muchas organizaciones, es responsabilidad del gerente el decidir a quién se contrata. Con frecuencia, es el gerente quien determina el tipo de persona que se requiere para un empleo y decide quién, entre varios aspirantes, es la persona más apta para un puesto. ¿Cómo podría tomarse tal decisión? Sería afortunado si la organización empleara a un psicólogo Industrial/organizacional (I/O) para ayudarlo en el cumplimiento de esta importante función. La participación en la selección de empleados representa una de las principales contribuciones de esta rama del área I/O. Como se señaló en los capítulos 3 y 5, los psicólogos I/O disponen de numerosas herramientas para auxiliar a los gerentes en la tarea de seleccionar empleados.

El reclutamiento y la selección de empleados constituyen dos de las más importantes funciones de cualquier organización. La salud y el bienestar de la organización dependen en gran medida de un flujo constante de elementos nuevos. Los empleados deben contratarse tanto para ocupar puestos recién creados como para reemplazar a las personas que no trabajan más para la organización. La adquisición de nuevos empleados, que puede resultar una tarea costosa y difícil, comprende los siguientes cuatro pasos (figura 6-1):

Planificar la necesidad de nuevos empleados

Conseguir a las personas apropiadas para que soliciten los puestos requeridos (reclutamiento)

Decidir a quién contratar (selección).

Obtener a las personas seleccionadas para ocupar los puestos

El reclutamiento y la selección de empleados implican aspectos legales en muchos países, en particular Canadá y EUA; conforme ya se indicó, algunos países aplican severas leyes que prohíben la discriminación en cualquier decisión que afecte a los empleados. El objetivo más frecuente de las políticas de igualdad en las oportunidades de empleos es el proceso de contratación, por ello, el psicólogo I/O que participa en la selección de empleados debe ser un experto en los temas legales referentes a ésta.

En este capítulo, se expondrá cómo las organizaciones contratan y seleccionan a nuevos empleados, utilizando los cuatro pasos mencionados. La mayor parte de los esfuerzos de los psicólogos I/O se concentran en la selección, de ahí que este tema ocupe más espacio que todos los demás. Sin embargo, esto no significa, que el paso de la selección

SINOPSIS DEL CAPÍTULO 6

Planificación de las necesidades en recursos humanos

Reclutamiento de solicitantes

Selección de empleados

¿Cómo se selecciona a los empleados?

Realización de un estudio de validación

Generalización de la validez

Cómo se emplea la información del predictor, para la selección

Elección de solicitantes que aceptan y conserven el empleo ofrecido

Utilidad de la selección científica

Cómo funcionan los mecanismos de selección válidos

Cómo los predictores válidos aumentan los índices de éxito

Cálculo de la utilidad de la selección científica

Aspectos legales

Selección legal en EUA

Selección legal fuera de EUA

Temas y retos a futuro

Resumen del capítulo

Psicología I/O en la práctica



Figura 6-1. Cuatro pasos para adquirir nuevos empleados.

sea el más importante. Más bien, ha sido el principal campo de acción de la práctica y la investigación de esta especialidad desde su creación. Además de los cuatro pasos, se tratará el valor o utilidad del método científico en el proceso de selección. Asimismo, se abordará los aspectos legales relacionados con la contratación y selección de empleados, desde la perspectiva de la legislación en torno a los derechos civiles.

Objetivos Al terminar este capítulo, el estudiante será capaz de:

1. Explicar cómo las organizaciones realizan la planificación de los recursos humanos.
2. Exponer los métodos de reclutamiento.
3. Explicar los pasos que componen la realización de un estudio de validación.
4. Describir la utilidad que para las organizaciones pueden encerrar los enfoques científicos de la selección.
5. Mencionar los principios de la selección legal.

PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES EN RECURSOS HUMANOS

A fin de que una organización se mantenga saludable, debe contar con un flujo constante de recursos humanos, es decir, de personas. Estos recursos humanos son necesarios para ocupar los puestos que dejan las personas que abandonan la organización; de igual forma, para los nuevos puestos que genera la expansión o los cambios organizacionales. Para un buen trabajo en la contratación de personas que requiere la organización, se necesita una planificación cuidadosa; los planes de recursos humanos deben contener tanto una consideración de las necesidades de gente de la organización, como el suministro de posibles personas por contratar (Cascio, 1987).

Por lo general, la predicción de las demandas de recursos humanos incluye tanto el número de personas requeridas en cada categoría de empleo, como la cantidad de empleados o maestros. El cuadro 6-1 presenta un ejemplo de proyección que podría realizar una organización manufacturera que atraviesa por una automatización gradual de sus fábricas. El número de obreros de la línea de ensamblaje disminuye de manera sostenida, mientras que la cantidad de técnicos manifiesta un crecimiento constante. Se tiene aquí una tendencia común a todas las industrias, de ahí la importancia de que las organizaciones planifiquen la reducción en un tipo de empleados y el aumento en otro. La organización puede aplicar diversas medidas para adaptarse a la cambiante naturaleza del empleo y de los requerimientos del trabajo. De acuerdo con la perspectiva de la selección, se sustituiría a los ensambladores por técnicos. La perspectiva de capacitación convertiría a los ensambladores en técnicos. El primer método resulta menos costoso, ya que habría que gastar más en el

Cuadro 6-1. Proyecciones de los empleados requeridos para una organización que atraviesa por la automatización de sus procesos de manufactura

Clasificación del puesto	Hoy	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ensambladores	20 000	16 000	10 000	5 000	4 000
Técnicos	20	200	400	600	1 000

entrenamiento de los empleados que siguen percibiendo sus salarios mientras aprenden una nueva forma de realizar su trabajo. El segundo tiene la ventaja de causar el menor daño a los empleados actuales, pues brinda considerables beneficios a aquellos que proporciona una habilidad nueva y más comercial. Sin embargo, cuando el mercado de trabajo no cuenta con una oferta adecuada de personas con las habilidades requeridas es necesario el enfoque de entrenamiento.

La oferta de mano de obra en el mercado de trabajo puede estimarse de varios modos. Las organizaciones mantienen un registro de la cantidad de personas que solicitan determinados puestos, además, las oficinas gubernamentales brindan información acerca de la cantidad de trabajadores disponibles en diferentes categorías de empleo. En EUA, son varias las agencias que ofrecen este tipo de datos (cuadro 6-2). La comparación entre la oferta y la demanda de personas para diversos puestos representa un importante elemento al escoger entre la selección o el enfoque del entrenamiento a fin de satisfacer las necesidades de recursos humanos del futuro.

Tanto la globalización de la economía mundial como los avances tecnológicos han producido significativos cambios en la demanda de personas con diversas habilidades laborales. La demanda de ensambladores no calificados y semicalificados en las fábricas ha venido disminuyendo en países industrializados como Canadá y EUA. Los empleos especializados han tenido un incremento. En el cuadro 6-3 se muestran las tendencias de algunas categorías de empleos en EUA hasta el año 2005. Se espera que disminuya la demanda de empleos en los sectores minero y manufacturero, habrá de incrementarse en las áreas relacionadas con la salud y las ventas al por menor, como los restaurantes. La figura 6-2 ilustra las 20 ocupaciones de crecimiento más acelerado en EUA que requieren instrucción universitaria, de acuerdo con proyecciones de 1992 a 2005.

RECLUTAMIENTO DE SOLICITANTES

Uno de los retos que enfrentan muchas organizaciones es hacer que las personas soliciten puestos disponibles. Para contratar buenos elementos, la empresa debe contar con una gran cantidad de posibles empleados entre los cuales pueda escoger; para determinados trabajos puede resultar un tanto fácil reclutar aspirantes. En los casos en los que hay una oferta insuficiente, la organización debe realizar esfuerzos considerables para atraer a las personas indicadas y ocupar así los puestos vacantes. Son varios los métodos que pueden aplicarse para reclutar a los aspirantes a un puesto vacante, algunos —como la inserción de un aviso en un diario local— no requieren grandes esfuerzos. En otras circunstancias, empero, se puede requerir la participación de tiempo completo de una o más personas, como la colaboración de estudiantes universitarios que se encarguen de entrevistar a empleados potenciales en varias regiones del país.

Cuadro 6-2. Fuentes de Información del mercado de trabajo para EUA

Bureau of Labor Statistics of the U.S. Department of Labor
 Engineering Manpower Commission
 National Science Foundation
 Office of Education
 Public Health Service of the Department of Health and Human Services
 U.S. Employment Service

Fuente: De *Applied Psychology in Personnel Management*, 3a. ed. (p. 224), por W.F. Cascio, 1987, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

Cuadro 6-3. Tendencias del mercado de trabajo en EUA, 1979, 1992 y 2005

Categoría ocupacional	1979	1992	2005
Agricultura	3 398*	3 295	3 325
Construcción	3 363	4 471	5 632
Gobierno	15 947	18 653	22 021
Manufacturas	21 040	18 040	17 523
Minas	958	631	562
Servicios	47 083	66 093	87 222

* Miles de personas en la fuerza de trabajo.

Fuente: Las proyecciones del año 2005 se tomaron de la categoría moderada de Franklin. De "Industry Output and Employment", por J.C. Franklin, 1993, *Monthly Labor Review*, 116, 41-57.

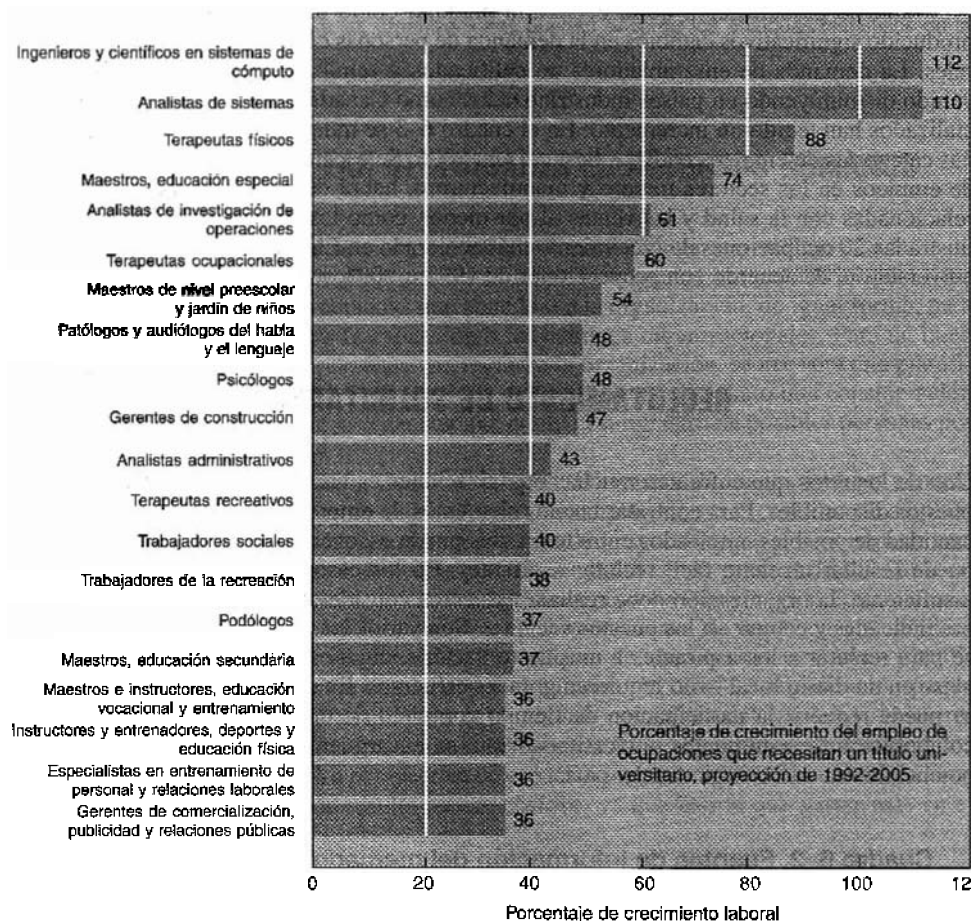


Figura 6-2. En EUA, las ocupaciones de crecimiento más rápido requieren un título universitario; obsérvese que más de la mitad de dichas ocupaciones se encuentran en empleos de tipo educativo o médico. Los psicólogos ocupan el noveno lugar. En esta lista también aparecen los especialistas en entrenamiento de personal y relaciones laborales, los cuales se relacionan de manera directa con el área de la psicología I/O. Fuente: tomado de *Occupational Outlook Quarterly* (p. 42), por el U.S. Department of Labor, 1993, Washington, DC, US Government Printing Office.

Cinco posibles fuentes de aspirantes a las que suelen recurrir las organizaciones son:

- Publicidad
- Referencias de otros empleos
- Agencias de empleo
- Reclutadores escolares
- Solicitantes por iniciativa propia

La elección de las fuentes depende de la facilidad con la que las organizaciones puedan reclutar a los aspirantes, algunas organizaciones descubren que obtienen suficientes aspirantes por iniciativa propia para cubrir las plazas que necesitan, de ahí que no tengan que recurrir a métodos más elaborados. (Un solicitante por iniciativa propia es aquel que solicita un trabajo sin acción alguna por parte de la organización.) Sin embargo, en los mercados de trabajo competitivos, muchas empresas se esfuerzan por atraer a las mismas personas; en estos casos, es necesario recurrir a métodos más arduos para captar el personal requerido.

Las diferentes fuentes de aspirantes no siempre atraen la misma calidad de solicitantes. Taylor y Schmidt (1983), por ejemplo, observaron que la asistencia y el desempeño de las nuevas contrataciones dependían de la fuente de la que provenían. En el estudio de dichos autores, los aspirantes que fueron recomendados por empleados observaron una mejor asistencia que los solicitantes reclutados a través de otras fuentes, observaron que sus resultados eran un tanto diferentes de los que obtuvieron en estudios anteriores. Así, parece que aun cuando haya diferencias en los tipos de personas contratadas a partir de diferentes fuentes, ninguna de éstas es superior en todas las situaciones.

Los empeños realizados para reclutar solicitantes adecuados deben basarse en una especificación detallada de conocimiento, habilidades, capacidades y otras características personales o CHCO que se requieren para un empleo (véase capítulo 3). Cuando las CHCO se especifican de antemano, la organización puede dirigir sus esfuerzos al reclutamiento de los aspirantes apropiados, con lo cual se incrementa la eficiencia de este procedimiento. Por ejemplo, si una compañía necesita personas con habilidades en computación, la atención se concentrará en las áreas donde se espera que se encuentren dichas personas, como las universidades más importantes. Por otra parte, si una organización necesita un suministro elevado de trabajadores manuales, un área con una alta tasa de desempleo debido al cierre de fábricas, sería un buen lugar para buscar.

SELECCIÓN DE EMPLEADOS

Si la organización tiene suerte, recibirá muchas más solicitudes convenientes que las plazas disponibles; como se explicará a continuación, cuanto más selectiva sea la organización, tanto mayores serán las posibilidades de que la persona contratada sea un buen empleado. Esto se debe a que muchos de los procedimientos de selección de personal creados por los psicólogos I/O funcionan mejor cuando hay varios aspirantes entre los cuales escoger. Dichos procedimientos se basan en complejas metodologías matemáticas y estadísticas, las cuales rebasan los alcances de esta obra. Esta exposición se limitará a los principales conceptos de la selección, omitiendo la discusión de los detalles estadísticos; antes que nada, se presentará el enfoque de la validez relacionada con los criterios para la selección de empleados que suelen aplicar los psicólogos I/O y que se basa en principios científicos y en técnicas estadísticas. Luego, se presentará de manera breve los procedimientos alternativos a los que con mayor frecuencia se recurre, en virtud de consideraciones prácticas. Por último, se abordará la utilidad de las técnicas de selección I/O, relacionada con los beneficios que obtienen las organizaciones por hacer uso de la selección científica.

¿CÓMO SE SELECCIONA A LOS EMPLEADOS?

La finalidad de la selección de empleados es contratar a la persona que reúna las condiciones para triunfar en el desempeño de su trabajo, para ello, se puede echar mano de varios métodos. Acaso el método más usual sea el de las entrevistas por parte de un gerente, quien decide de manera subjetiva a quién debe contratarse, no obstante, es probable que este tipo de procedimientos de contratación resulten inexactos y prejuiciados. Una mejor alternativa sería emplear métodos científicos, cuya validez ha sido demostrada por casi un siglo de investigaciones en torno a la selección de empleados.

Son dos los elementos que han de tomarse en consideración en la selección de empleados. Primero, el **criterio**, el cual representa la definición de un buen empleado; aunque parezca obvio que se contrate a la persona cuyo desempeño se espera sea el mejor, no es tarea fácil definir lo que esto significa. El desempeño laboral implica muchos aspectos. Algunos empleados pueden destacarse por la exactitud en su trabajo, mientras que otros por su rapidez. No siempre es fácil decidir si se debe contratar con base en un aspecto del criterio (p. ej., asistencia y puntualidad) u otro (p. ej., cantidad de trabajo). Estos temas se discutieron a fondo en el capítulo 4. Para aplicar los métodos de selección científicos, es preciso saber primero cuál es el criterio que se aplica al puesto en cuestión.

El segundo elemento se conoce como **predicador**, que se define como cualquier cosa que se relacione con el criterio. En el capítulo 5 se expusieron varios métodos para evaluar las características vinculadas a los requerimientos del puesto. Estas técnicas se pueden utilizar para evaluar las CHCO consideradas como necesarias para triunfar en el empleo. Las medidas obtenidas de las CHCO pueden emplearse como predicadores de un criterio de desempeño laboral. Por ejemplo, en el caso de los aspirantes a maestros, el conocimiento de la materia funciona como un buen predicador del desenvolvimiento en el aula, si bien éste solo no basta para ser un buen maestro.

Para determinar si un predicador dado se relaciona con un criterio, se requiere un **estudio de validación**, el cual no es otra cosa que un estudio de investigación mediante el cual se intenta demostrar que el primero guarda correspondencia con el segundo; para realizar este tipo de estudio, se cuantifican tanto el criterio como el predicador. Para un grupo de empleados, se reúnen datos en torno a las variables del criterio y el predicador, como uno y otro son cuantificados, se puede realizar una prueba estadística para comprobar si su vínculo es significativo; el coeficiente de correlación indica qué tan bien se enlazan ambas variables. Si éstas presentan una relación significativa, se concluye que el predicador es válido en términos del criterio. De lo anterior se afirma que la información acerca del predicador se podría utilizar para formular un pronóstico en torno al probable desempeño laboral del aspirante.

FRANK y ERNEST © por Bob Thaves



La realización de un buen estudio de validación es una tarea compleja y ardua, primero se debe analizar con sumo cuidado el puesto y sus requerimientos, mediante un análisis de puestos. Los resultados del análisis de puestos se usan para desarrollar criterios para el puesto y adoptar predictores. Los datos se compilan para cerciorarse de que los predictores elegidos sean válidos, de ser así formarán parte del sistema de selección de empleados de la organización. En la siguiente sección se tratará con más detalle este proceso.

REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE VALIDACIÓN

La realización de un estudio de validación comprende cinco pasos:

1. Realizar un análisis del puesto
2. Especificar los criterios del desempeño laboral
3. Seleccionar predictores
4. Validar los predictores
5. Validación cruzada

Conducir un análisis del puesto proporciona la información requerida para proceder con los siguientes dos pasos: la especificación de los criterios y la selección de los predictores. Una vez que se cumple con esto, se reúnen datos en torno a una muestra de empleados, para determinar si los criterios se relacionan con los predictores. De ser así, los resultados deben replicarse en una segunda muestra, a fin de verificar las conclusiones. En la figura 6-3 se ilustran estos cinco pasos.

Paso 1: Realizar un análisis del puesto. Como se señaló en el capítulo 3, el análisis del puesto brinda información acerca de las tareas relacionadas con el empleo. Asimismo, proporciona datos en torno a las características (CHCO) que debe reunir el empleado para alcanzar el éxito. Ambos tipos de información no son independientes, ya que a menudo la especificación de las CHCO se deriva de un análisis de las tareas requeridas para el puesto.

Como se explicará en la sección de aspectos legales —al término de este capítulo— un concepto importante en la selección del empleado es la pertinencia del puesto, es decir, la correspondencia entre las CHCO requeridas para realizar exitosamente el trabajo y las del aspirante al puesto. Para una selección tanto adecuada como legal, ambos requerimientos de CHCO deben corresponderse entre sí. La contratación de personas con características que no guarden ningún vínculo con los requerimientos del puesto representaría un absurdo en el mejor de los casos y, en el peor, una transgresión de las leyes si resulta en discriminación. Así, lo más idóneo sería contratar sobre la base de la fortaleza física cuando el empleo requiere levantar objetos pesados, como entre los estibadores de los muelles; sería inapropiado exigir fuerza física a un maestro.

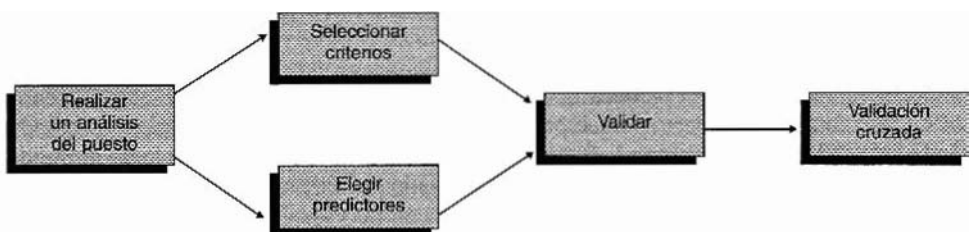


Figura 6-3. Cinco pasos para realizar un estudio de validación.

El análisis del puesto puede emplearse de muchas maneras como base del estudio de validación. Primero, dicho análisis es capaz de identificar los principales componentes del puesto; segundo, puede usarse para especificar las CHCO necesarias para alcanzar cada componente. Es a partir de esta información que es posible elaborar una lista de los criterios y predictores de desempeño.

Por ejemplo, para una gerencia, uno de los principales componentes podría ser la administración de un presupuesto. A menudo, los gerentes tienen que desarrollar presupuestos y administrar sus recursos de tal forma que éstos no se agoten. Una de las CHCO que entrañaría importancia para la administración de un presupuesto es el dominio de las matemáticas básicas, como la suma y la resta. Las personas a las que se contrata para ocupar el puesto de gerentes deben contar, pues, con este conocimiento básico.

Paso 2: Especificar los criterios del desempeño laboral. Una vez que se adquiere una buena perspectiva de lo que entraña el puesto, se puede comenzar a desarrollar criterios para un eficiente desempeño. Por ejemplo, si se precisa que el gerente se ocupe de administrar un presupuesto, un criterio razonable consistiría en determinar qué tan bien se las arregla para mantenerse dentro del límite asignado. Como pueden existir muchas razones para exceder el presupuesto asignado, este criterio no basta por sí solo para evaluar la eficiencia con la que una persona se desempeña en este puesto. Sin embargo, para hacer un estudio de validación, lo que interesa es utilizar criterios que puedan pronosticarse mediante uno o más de los predictores. Por ejemplo, si se descubre que una prueba de capacidad matemática sirve para predecir la eficiencia con la que un gerente puede mantenerse dentro de los límites de un presupuesto, cabe esperar la contratación de gerentes que se desempeñen mejor en este criterio, en caso de que dicha prueba se emplee para ayudar a seleccionarlos.

Paso 3: Seleccionar predictores. Al desarrollar los criterios para un puesto, también se seleccionan los posibles predictores del rendimiento con base en esos criterios; dichos elementos pueden escogerse para evaluar de manera directa las CHCO, como en el caso de la prueba psicológica de capacidad matemática. Otros predictores pueden resultar menos directos como medidas de las CHCO; con frecuencia se supone que los egresados de las universidades cuentan con ciertos conocimientos y capacidades, como las matemáticas básicas y la escritura en la lengua natal. El uso del nivel de instrucción como predictor puede eliminar la necesidad de evaluar muchos requerimientos de CHCO para un empleo. Tal es la razón por la que numerosas organizaciones prefieren contratar personas egresadas de instituciones universitarias. No obstante, se debe tener el cuidado de que el puesto ofrecido justifique la exigencia de una instrucción universitaria. Este nivel de educación resultaría innecesario para un puesto en el que sólo se requieren matemáticas y nivel de lectura básicos.

En el capítulo 5 se presentan cinco métodos a los que puede recurrirse para evaluar las CHCO. Estos métodos se emplean con frecuencia como predictores en los estudios de validación, y se ha demostrado que también funcionan como predictores válidos del desempeño laboral:

Centros de evaluación	Pruebas psicológicas
Inventarios biográficos	Muestras de trabajo
Entrevistas	

Estas herramientas podrían predecir otros criterios no relacionados con el desempeño, como la satisfacción en el empleo. Aunque pocas organizaciones eligen a los empleados basadas en la probabilidad de que éstos disfruten su trabajo, es posible realizar un estudio de validación con el fin de hallar predictores apropiados y válidos. Por lo general, los criterios que se escogen para esta clase de estudios se relacionan con un aspecto del desempeño laboral u otras conductas vinculadas de manera directa con la consecución de objetivos organizacionales.

Paso 4: Validar los predictores. Después escoger los criterios y los predictores, se puede dar inicio a la etapa de recolección de datos para el estudio de validación. En este

paso, se toman medidas del criterio y de los predictores con base en una muestra de personas para comprobar que el predictor se relaciona con el criterio. Una prueba de campo adecuada del predictor se realiza en el entorno organizacional, donde se usará en el futuro. La mayor parte de los estudios de validación se realizan en espacios organizacionales reales en lugar de los ambientes de laboratorio. En el laboratorio se puede determinar el vínculo de un atributo humano con el desempeño en una tarea, pero no se tendría la seguridad de generalizarlo al ámbito organizacional. La realización de estudios de campo en entornos en los que las herramientas de selección serán finalmente empleadas, maximiza la probabilidad de generalización.

Se dispone de dos tipos de diseños para realizar el estudio de validación. En el estudio de validación concurrente, se reúnen las calificaciones tanto del criterio como del predictor a partir de una muestra de sujetos en un punto temporal más o menos coincidente. Por lo común, los sujetos son empleados a los que se evalúa tanto en criterios como en predictores. Se puede pedir a la muestra de empleados que proporcione datos de predictor sometiéndose a una prueba de evaluación. Las calificaciones de dicha prueba se correlacionarían con la evaluación de desempeño más reciente de los sujetos; de existir vínculo entre ambas, se supone que las calificaciones del predictor al momento de la solicitud del empleo constituyen una predicción del desempeño posterior en el trabajo.

En el estudio de validez predictiva, el predictor se mide antes que el criterio. Es posible proporcionar la evaluación del predictor a una muestra de aspirantes a quienes se contratarían y, algún tiempo después, se evaluaría con base en el o los criterios. El periodo entre las evaluaciones del predictor y del criterio podría ser de meses o años. Luego, se correlacionarían las calificaciones del predictor con las contrapartes del criterio para verificar si aquél sirve para predecir futuras calificaciones del criterio. Si se pronostica el desempeño futuro, se puede depositar un grado de confianza razonable en el predictor como un mecanismo de selección válido.

Pareciera que el diseño predictivo supera al concurrente en la validación de los predictores, en virtud de que aquél pone a prueba el predictor sobre la base de los aspirantes y no de los empleados, los cuales han sido seleccionados y entrenados con anterioridad. Como el predictor se aplica a los solicitantes, las generalizaciones deben maximizarse. No obstante, algunas investigaciones revelan que ambos diseños son igual de efectivos para validar los predictores. Se ha observado que los coeficientes de validez, o la correlación entre las calificaciones del criterio y el predictor, son casi los mismos en los estudios que utilizan ambos tipos de diseños (Schmitt, Gooding, Noe y Kirch, 1984). Esto es una buena noticia para las organizaciones, ya que los diseños predictivos suelen tomar demasiado tiempo: a veces se tiene que esperar hasta un año después de compilar las calificaciones del predictor para reunir las calificaciones del criterio. En algunas organizaciones, pueden transcurrir meses o años antes de que se contrate un número suficiente de personas que se encarguen de realizar el análisis; un estudio concurrente puede realizarse al cabo de unos pocos días si el predictor se aplica con rapidez y se dispone de las calificaciones del criterio.

Paso 5: Validación cruzada. Es el último paso en el estudio de validación, consta en replicar los resultados de una muestra con los resultados de otra; su objetivo es cerciorarse de que los resultados no se deben a un error estadístico, a diferencia de una correlación real entre el criterio y el predictor. En cualquier estudio estadístico, la significación puede ocurrir al azar, en vez de las relaciones reales entre las variables relevantes; estos errores estadísticos se conocen como Alfa o de Tipo 1. La protección contra esta clase errores en las conclusiones acerca de si un predictor sirve o no para predecir un criterio, la ofrece la validación cruzada o reiteración del análisis en otra muestra de sujetos. Es muy improbable que se repitan los resultados cuando no hay una relación entre las variables relevantes, en otras palabras, es poco probable que se sucedan dos errores de tipo Alfa.

Para una validación cruzada, se necesitan dos muestras, la primera se emplea para determinar si hay una correlación significativa entre el criterio y el predictor; la segunda,

para comprobar si la relación significativa detectada en la primera muestra puede repetirse en ésta. El predictor se valida en la primera muestra, para luego revisarse dos veces o revalidarse en la segunda; esto fortalece la confianza en que el predictor pronostica el o los criterios de relevancia.

GENERALIZACIÓN DE LA VALIDEZ

En ocasiones, no es necesario reunir datos para validar una prueba de selección u otro mecanismo; las pruebas de selección que son válidas en un entorno suelen conservar su validez en muchos otros ámbitos. La generalización de la validez significa que la validez de los mecanismos de selección puede generalizarse o trasladarse de un empleo a otro y de una organización a otra (Schmidt y Hunter, 1977). Si una prueba predice el desempeño de una secretaria en una organización, por ejemplo, también pronosticará el rendimiento de una secretaria en otra organización.

La idea de la generalización de la validez goza de una amplia aceptación entre los psicólogos IO, a condición de que los puestos y las pruebas puedan compararse. Si se valida una prueba para la selección de personas en un puesto particular, la prueba debe conservar su validez para el mismo puesto en una organización diferente; asimismo, debe ser válida para un puesto con los mismos requerimientos de CHCO. Si el segundo puesto difiere de aquel cuya prueba resultó válida, dicha prueba puede ser válida o no, la única forma de asegurarse de lo anterior sería realizando un estudio de validación para el segundo puesto, con lo cual se determinaría si la prueba predice el criterio.

CÓMO SE EMPLEA LA INFORMACIÓN DEL PREDICTOR PARA LA SELECCIÓN

Una vez que se determina que el o los predictores sirven para pronosticar con validez los criterios de rendimiento ulterior, se debe decidir la mejor forma de utilizar la información del predictor. Dos de los usos más generalizados de dicha información son como barreras o como predictores en una ecuación de regresión, ambos sirven como predictores múltiples en combinación. A menudo, la predicción resulta más precisa con varios predictores y no sólo uno, ya que las CHCO múltiples son necesarias para el éxito en el desempeño del trabajo.

Barreras múltiples. El método de las barreras múltiples establece un criterio para cada predictor, si el aspirante lo alcanza, la barrera es superada. Por ejemplo, un vendedor de computadoras debe reunir varias CHCO a fin de alcanzar el éxito en su desempeño, una de las más obvias sería el conocimiento de los principios de las computadoras; contar con un título universitario en computadoras podría servir como indicador de la CHCO, por lo que el aspirante superaría esta barrera. Otra CHCO importante sería la habilidad en la comunicación, en virtud de la cual la persona puede interactuar de manera adecuada con los clientes; esta podría evaluarse con un ejercicio de habilidades comunicativas, para vencer esta barrera, los aspirantes tendrían que obtener una calificación determinada.

Resulta eficiente usar barreras múltiples en un orden especificado, eliminando a los solicitantes a medida que se pasa de una a otra. Por ejemplo, el ejercicio de habilidades comunicativas sólo se aplicaría a los aspirantes a vendedores de computadoras con título universitario. Asimismo, en atención a las consideraciones financieras, convendría ordenar los predictores en términos de costos, es decir, de lo menos a lo más costoso. Muchas organizaciones aplican métodos preliminares relativamente económicos a manera de barreras, de tal suerte que las evaluaciones caras no se aplican a los aspirantes cuyas características pueden determinarse desde las primeras etapas del proceso.

Método de la regresión. Aquí se emplea la calificación de cada predictor en una ecuación, a fin de obtener una estimación numérica del criterio. En el caso del puesto de vendedor de

computadoras, dicha ecuación sirve para pronosticar la cantidad monetaria real de ventas mensuales; los predictores del puesto serían el promedio de calificación escolar (PCE) en la universidad y las calificaciones en el ejercicio de comunicación, ambas variables cuantitativas se combinan en términos matemáticos para obtener las calificaciones del criterio pronosticado (p. ej., las ventas mensuales). Así, se contrataría a las personas que obtuvieron las mejores calificaciones de promedio.

Con la variable de un solo predictor, la ecuación de regresión lineal se calcula a partir de una muestra de datos, para lo cual se debe contar con datos tanto del predictor como del criterio, de tal suerte que se obtenga la concordancia entre las calificaciones pronosticadas y las calificaciones reales del criterio. La fórmula general que adopta la ecuación de regresión lineal es:

$$Y = b \times X + a$$

donde X es el predictor, Y el criterio, b la inclinación y a la intersección. Cuando se emplea esta ecuación, a y b representan cantidades conocidas. El valor pronosticado del criterio (Y) puede estimarse reemplazando X por los valores del predictor.

La ecuación de regresión se desarrolla a partir de los datos del estudio de validación. Además del coeficiente de correlación, la ecuación de regresión puede calcularse para una muestra de datos del criterio y del predictor, como ya se dijo, esta ecuación proporciona un modo de pronosticar el criterio de un predictor. Por ejemplo, las ventas mensuales de un vendedor pueden pronosticarse con base en las calificaciones del ejercicio de comunicación. La predicción más precisa se obtendrá a partir de una ecuación de regresión como la siguiente:

$$\text{Ventas} = \$400 \times \text{calificación del ejercicio} + \$2\,000$$

En esta ecuación, a es \$2 000 y b es \$400; si la persona obtuvo una calificación de 10 en su ejercicio, sus ventas se pronosticarían en \$6 000:

$$\text{Ventas} = \$400 \times 10 + \$2\,000$$

$$\text{Ventas} = \$6\,000$$

Si otra persona obtuviera una calificación de 5, sus ventas se pronosticarían en \$4 000:

$$\text{Ventas} = \$400 \times 5 + \$2\,000$$

$$\text{Ventas} = \$4\,000$$

Obviamente, se preferirá a la primera persona en virtud de que su desempeño pronosticado es mayor.

Se aplica un procedimiento similar cuando hay dos o más predictores, este caso comprende el uso de la correlación y la regresión múltiples. La correlación múltiple es el vínculo entre un criterio y dos o más predictores. El coeficiente de correlación múltiple se indica mediante una R . La regresión múltiple, por su parte, es una técnica estadística que proporciona una ecuación que vincula dos o más predictores con un criterio; esta ecuación puede emplearse para pronosticar el criterio a partir de las calificaciones de los predictores. En muchos casos, la combinación de muchos predictores puede brindar una predicción más precisa del criterio, de lo que proporcionaría uno de esos predictores de manera individual.

La fórmula general de la ecuación de regresión múltiple es:

$$Y = (b_1 \times X_1) + (b_2 \times X_2) + a$$

para cuando se utilicen dos predictores. En esta ecuación, las X representan predictores, Y es el criterio, a es la intersección y las b los coeficientes de regresión. Los coeficientes y la intersección se estiman a partir de los datos de la muestra; esta ecuación se emplea sustituyendo los valores de los predictores por las X , para luego calcular el valor pronosticado del criterio.

Por ejemplo, se pueden combinar las calificaciones del ejercicio de comunicación con el PCE en la universidad; supóngase que estos dos criterios se relacionan con el desempeño de ventas. Combinados, podrían traducirse en predicciones más precisas que con uno solo; si cada predictor tuviera una correlación de 0.40 con las ventas, es probable que al combinarlos den por resultado una correlación superior a dicha cifra. La magnitud de la correlación múltiple está en función de la fuerza con la que la variable de cada predictor se correlaciona con su contraparte del criterio, así como cuán estrechamente las variables de cada predictor se correlacionan entre sí. La correlación múltiple presentará el valor más alto cuando las variables del predictor carezcan de correlación alguna, lo cual demostraría que mezclados los predictores son más exactos al predecir el criterio que cualquiera de ellos en forma individual.

El análisis de regresión múltiple proporcionaría una ecuación que tendría que servir para predecir las ventas, con base tanto en la calificación del ejercicio como en el PCE en la universidad. Dicha ecuación podría usarse para pronosticar las ventas a partir de las calificaciones de los dos predictores. Supóngase que la ecuación del predictor es la siguiente:

$$\text{Ventas} = (\$2\,000 \times \text{PCE}) + (\$1\,000 \times \text{ejercicio}) + \$2\,000$$

En esta ecuación, a es \$2 000, mientras que las b son \$2 000 y \$1 000; para utilizar la ecuación, hay que multiplicar PCE por \$2 000 y sumar a la calificación del ejercicio multiplicado por \$1 000. A este total deberá adicionarse \$2 000, la cantidad resultante representa una estimación de las ventas mensuales futuras de la persona. Si ésta obtuviera un PCE universitario de 2.0 y una calificación de 4 en el ejercicio, sus ventas pronosticadas serían de \$10 000. A la persona con un PCE universitario de 4.0 y una calificación del ejercicio de 10, se le pronosticarían ventas de \$20 000.

La magnitud de la relación entre los predictores y el criterio determina la precisión que podría alcanzar la predicción, si los predictores se correlacionan de manera marcada con el criterio, es probable que los valores pronosticados de las ventas resulten bastante exactos. Si, por el contrario, los predictores no se correlacionan bien con el criterio, las predicciones no serán muy precisas. Aun cuando los predictores se vinculen de manera modesta con los criterios, el uso del método científico expuesto antes puede resultar en la contratación de empleados con mejores desempeños, que si se aplicaran métodos no científicos.

Todas las ecuaciones de regresión deben revalidarse para cerciorarse de que sigan proporcionando predicciones bastante exactas, la ecuación generada con base en una muestra de datos podría resultar en predicciones lo más precisas posibles para esa muestra. Es probable que la misma ecuación no sea tan exacta cuando se aplica a una segunda muestra por razones estadísticas en las que no se abundará aquí. Para realizar una validación cruzada, la ecuación generada a partir de una muestra de datos se aplica a una segunda muestra de datos; por lo general, la exactitud de la predicción podrían disminuir cuando se usa la ecuación de la primera muestra en la segunda. Si la ecuación regresiva proporciona resultados no significativos al aplicarse a una segunda muestra, no se le debe usar.

Una de las implicaciones del método regresivo es que una baja calificación en un predictor puede compensarse mediante una alta calificación en otro. El método de las barreras múltiples permite salvar este problema, ya que el solicitante debe cumplir con el criterio de cada predictor. Esto puede ser importante ya que, con frecuencia, la persona debe contar con un nivel mínimo en cada CHCO, aun cuando algunas de éstas sean muy altas. Por ejemplo, para seleccionar a un cirujano se deben reunir dos CHCO de igual importancia; poseer conocimientos quirúrgicos y la capacidad manual para llevar a cabo una intervención. El nivel alto en una CHCO no basta para "cubrir" una deficiencia en otra

CHCO. La destreza con el bisturí resulta insuficiente si el cirujano no sabe dónde hacer la incisión. Tal limitación del método regresivo puede subsanarse combinando su uso con las barreras; en primer lugar, se observa el desenvolvimiento de los aspirantes frente a éstos. La ecuación de regresión debería aplicarse sólo a quienes logran sortear dichas barreras.

Alternativas a la realización de estudios de validación. La mayor parte de las organizaciones seleccionan a los empleados sin realizar los costosos y complejos estudios de validación; no siempre contratan personal suficiente para llevar a cabo dichos estudios, los cuales pueden requerir más de 100 sujetos para funcionar de manera apropiada. En otros casos, no están dispuestas a invertir tiempo o dinero en la realización de estos estudios; para una institución compuesta de cientos de puestos diferentes, los estudios de validación para cada puesto costarían millones de dólares.

Una alternativa es recurrir a la validez establecida de las herramientas de selección que puedan vincularse con los requerimientos de CHCO; con este método, se determinan las CHCO mediante un análisis del puesto, para luego seleccionar los métodos que evalúen dichas cualidades. Si los resultados del análisis indican que se requiere una capacidad cognitiva, podría escogerse una prueba para medirla. En gran medida, este método se basa en los resultados de ciertas investigaciones relacionadas con la validez de los métodos existentes, no exige que se reúnan datos para probar la validez de los predictores. A menudo, la organización puede valerse de los resultados de la generalización de validez como guía para elegir el método de selección.

Es posible adquirir mecanismos de selección que se han creado en otras esferas. Las compañías dedicadas a la producción de pruebas psicológicas confieren validez a las pruebas que venden a las organizaciones. Como se indicó en el capítulo 5, hay numerosas pruebas que sirven para evaluar cientos de características diferentes; más aún, es posible contratar a miembros de empresas consultoras para administrar todo tipo de evaluaciones, como los centros de evaluación, las entrevistas, los ejercicios de simulación y las pruebas. En ocasiones, para las empresas resulta más económico contratar los servicios de evaluación que realizarlas ellas mismas, sobre todo entre las compañías pequeñas, las cuales tienen pocas personas para evaluar.

Independientemente de las decisiones de selección que se tomen, una vez que se ha decidido a quién contratar, deben ejecutarse las medidas necesarias para que esa persona comience a trabajar. La organización dispone de muchas formas para convencer a la persona a que se incorpore, como la oferta de beneficios adicionales o la reestructuración del puesto a las necesidades del empleado. Uno de los procedimientos que se emplean con más frecuencia, es la vista previa real del puesto, que se abordará a continuación.

ELECCIÓN DE SOLICITANTES QUE ACEPTEN Y CONSERVEN EL EMPLEO OFRECIDO

La tarea de reclutamiento no termina cuando se decide a quién ha de ofrecerse el empleo, el siguiente paso consiste en cerciorarse que los aspirantes a quienes se desea contratar se interesan en aceptar la oferta de trabajo. Aplicar el sistema de selección más preciso posible no sirve de nada cuando hay aspirantes identificados como potenciales empleados eficientes que no aceptarán el puesto que se les ofrece. De igual importancia es asegurarse de que las personas que acepten el empleo no lo abandonen al poco tiempo, cuando descubran que no es de su agrado.

Convencer a un solicitante de aceptar un empleo requiere varias estrategias; primero, es vital que el salario ofrecido pueda compararse al que pagan otras organizaciones por realizar tareas similares en la misma área. Una manera de garantizar que las ofertas sean

competitivas consiste en realizar un sondeo salarial a fin de averiguar lo que pagan las demás organizaciones, esto se hace contactando a otras compañías e investigando los salarios que pagan para determinados puestos.

El segundo método consiste en negociar el salario y otros beneficios con el posible empleado, muchas instituciones se muestran flexibles en estas cuestiones, pues pueden cofecionarlas a la medida de las exigencias del aspirante. Un buen ejemplo sería un programa de beneficios "a la carta", mediante el cual los empleados pueden escoger sus beneficios de una larga lista de posibilidades, como diferentes tipos de políticas de aseguramiento. Las organizaciones también pueden ofrecer flexibilidad en el contenido del puesto, de forma tal que el empleado potencial pueda modificar sus responsabilidades a su gusto.

Cuando se intenta atraer a un empleado potencial, se debe tener buen cuidado en presentar las condiciones del puesto de manera honesta, exhibir una imagen positiva falsa de la organización, puede resultar en una rotación alta, cuando los empleados descubran que las condiciones no son tan favorables como se pretendía hacerles creer. La persona puede encontrar que el puesto es intolerable debido a una situación que desconocía al momento de la contratación; por ejemplo, quizá no se le advirtió que sus responsabilidades incluían numerosos viajes durante el verano. En estos casos, lo más probable es que la persona renuncie, con lo cual se tendrá que buscar nuevamente un sustituto.

La **vista previa del trabajo real (VPTR)** se utiliza para brindar a los aspirantes información precisa acerca del puesto y la organización, por lo regular, se cumple con este paso mediante un folleto o una presentación filmada (Wanous, 1989). Una efectiva VPTR proporciona una perspectiva precisa de los aspectos tanto favorables como desfavorables de un puesto, de tal suerte que la persona que acepta un empleo lo hará con expectativas claras y realistas; quien conoce de antemano lo que encontrará, tiene más probabilidades de permanecer en el puesto a pesar de que surjan condiciones desfavorables pero anticipadas. Si existen circunstancias que resultan intolerables para el aspirante, lo más probable es que rechace la oferta de empleo; en consecuencia, se contrataría a otra persona que estuviera dispuesta a cumplir con dichas condiciones, con lo cual tendría más probabilidad de permanecer en el puesto.

Las investigaciones en torno al VPTR demuestran que ésta es bastante efectiva para alcanzar sus objetivos. Premack y Wanous (1985) realizaron un metaanálisis de 21 experimentos con la VPTR, que se llevaron a cabo en varias organizaciones. El análisis matemático de los resultados de estos estudios indica que la VPTR reduce las expectativas iniciales en torno al puesto y la organización, disminuyendo al mismo tiempo la rotación subsecuente de empleados; también reduce la cantidad de empleados que aceptan el puesto ofrecido por la organización. Las VPTR pueden aumentar el desempeño y la satisfacción con el trabajo, debido quizá a que las personas que se habrían sentido a disgusto en un puesto son examinadas antes de aceptarlo; quienes aceptan el puesto probablemente tendrán percepciones menos favorables pero más realistas de la organización debido a las VPTR.

Un estudio más reciente demuestra que los efectos de una VPTR pueden complicarse a causa de la experiencia laboral de los aspirantes. Meglino, DeNisi y Ravlin (1993) realizaron un experimento de campo en el que a los solicitantes del puesto de funcionario en una correccional se les asignó ya fuera una VPTR o una condición de control sin VPTR. Los aspirantes de cada grupo se clasificaron según sus experiencias anteriores como funcionarios de correccionales. Los resultados demostraron que el impacto de la VPTR era diferente para los grupos de personas experimentadas y no experimentadas (véase el apartado La investigación a detalle). Los resultados revelan que los efectos de la VPTR no tienen por fuerza que ser iguales en todas las personas si bien, en términos generales, se ha demostrado que este recurso representa un método efectivo y relativamente económico para disminuir la rotación de empleados.

LA INVESTIGACIÓN A DETALLE

Los experimentos de campo son difíciles de realizar en los entornos organizacionales. El estudio de Meglino y colaboradores (1993) es un ejemplo de ellos, se llevó a cabo durante un periodo relativamente largo. Su propósito fue investigar los efectos de una vista previa del trabajo real (VPTR) sobre la rotación de un grupo de empleados cuyas experiencias variaban en torno al puesto en cuestión. Aunque muchos estudios han ilustrado estas consecuencias, los investigadores pensaban que diferían entre los empleados experimentados y los noveles.

Los sujetos eran aspirantes al puesto de funcionario en una correccional, a los cuales se les asignó al azar recibir la vista previa del puesto y no recibirla; se dividió a los sujetos en dos grupos, de acuerdo con su experiencia previa en un puesto similar. Los datos que se reunieron se relacionaban con que el aspirante hubiera aceptado el empleo o no y con el tiempo que había permanecido en éste. Así, hubo dos variables dependientes: la aceptación del puesto y la permanencia en éste.

Los resultados demostraron que el impacto de la VPTR fue diferente para ambos grupos de solicitantes. Cuando a los experimentados se les presentaba la VPTR, 1) tenían menos probabilidad de aceptar el puesto, 2) era más probable que lo abandonaran durante un periodo de prueba de 3 a 9 meses y, 3) había menos posibilidades de que renunciara después de dicho periodo. Los solicitantes sin experiencia tenían más probabilidad de aceptar el empleo después de considerar la VPTR, esta no ejerció efectos significativos sobre la tasa de rotación. Tales resultados demuestran que los efectos de la VPTR pudieron no haber sido los mismos sobre todos los aspirantes. Es posible que la VPTR resultara más significativa para las personas experimentadas, ya que tenían un contexto en el cual interpretar la información, sabían que un aspecto particular del empleo sería desagradable, aunque al principio nada permitiera sospecharlo. Asimismo, las conclusiones señalan que las reacciones pueden diferir a lo largo del tiempo. Los efectos positivos sobre la rotación no tienen por fuerza que manifestarse de inmediato.

En términos generales, se ha observado que la VPTR representa un modo efectivo y relativamente económico de reducir una rotación de empleados indeseable. Este estudio demuestra que las organizaciones deben considerar con cuidado las características de los solicitantes cuando decidan aplicar una vista previa del trabajo real, ya que podría resultar infructuosa para reducir la rotación de empleados experimentados.

Fuente: Meglino, B.M., DeNisi, A.S. y Ravin, E.C. (1993). Effects of previous job exposure and subsequent job status on the functioning of a realistic job preview. *Personnel Psychology*, 46, 803-822.

UTILIDAD DE LA SELECCIÓN CIENTÍFICA

Quizá la pregunta más importante a plantear acerca del método científico para la selección de empleados se relaciona con la utilidad o el valor del método mismo. ¿Cuál es el beneficio que obtiene la organización por emplear este arduo y engorroso enfoque para la selección? No es fácil encontrar la respuesta, la investigación ha demostrado que la selección científica puede resultar en la contratación de mejores empleados, aunque sus efectos sobre el funcionamiento general de las organizaciones no es tan claro. El estudio de estos efectos se conoce como **análisis de utilidades**. Los psicólogos I/O han creado procedimientos matemáticos para realizar análisis de utilidades de los procedimientos de selección. En esta sección se revisará primero, en términos generales, la forma en que los mecanismos de selección pueden traducirse en la contratación de mejores empleados; a continuación, se considerará los usos que se han dado al análisis de utilidades como ilustración de los importantes efectos que pueden ejercer los procedimientos de selección sobre el funcionamiento organizacional.

CÓMO FUNCIONAN LOS MECANISMOS DE SELECCIÓN VÁLIDOS

Para comprender el análisis de utilidades, primero se necesita conocer cómo funcionan los mecanismos de selección; son tres los conceptos básicos que conforman la base de esta exposición:

- Tasa base
- Tasa de selección
- Validez

Estos tres factores determinan el grado al que la selección científica podría resultar en la contratación de empleados con mejores desempeños; si se obtiene este resultado, se deberá someter a consideración el costo que requiere su empleo.

Tasa base. Es el porcentaje de solicitantes que alcanzarían el éxito en el trabajo si fueran contratados. En algunos puestos, la mayoría de los aspirantes sería capaz de desempeñarse de manera satisfactoria, lo cual daría por resultado una tasa base cercana a 100%; en otros, relativamente pocos solicitantes lograrían el éxito y esto daría una tasa cercana a 0%. Una tasa base de 50% resulta en una utilidad máxima, ya que da cabida a mejoras en la exactitud de la predicción. Supóngase que, con base en la experiencia, se conoce la tasa base de un grupo de empleados; si 50% de éstos ha sido exitoso en el pasado, la mejor tasa de exactitud posible de esperar adivinando cuáles aspirantes lograrán el éxito es de 50%. Si se supone que cada solicitante podría tener éxito o no, cabría esperar que se esté en lo correcto la mitad de las veces. Usando un predictor, es posible ser más preciso en las predicciones hasta en un 100%, lo cual representaría una diferencia de 50% en exactitud entre la tasa base y el predictor empleado.

Si se sabe que la tasa base es inferior o superior a 50%, se puede obtener una precisión predictiva superior a 50%, mediante suponer que cada solicitante alcanzará el éxito (si la tasa base es superior a 50%) o fracasará (si la tasa base es inferior a 50%). Por ejemplo, una tasa base de 60% proporcionaría una precisión aproximada de 60% al suponer que todos los aspirantes obtienen éxito. Una tasa base de 40% se traduciría en una precisión cercana a 60% hipotetizando que nadie lo consigue (40% de personas exitosas significa que 60% fracasan); en ambos casos, el beneficio más grande posible en la exactitud de la predicción sería de 60 a 100%.

Cuanto más difiera la tasa base de 50% en cualquier dirección (la mayoría de los empleados sean exitosos o no), habrá menor probabilidad de mejoría al intentar obtener una predicción perfecta; así, todas las tasas base superiores o inferiores a 50% brindan menos cabida a ganancias de 50%.

Tasa de selección. Es la proporción de aspirantes que la organización debe contratar. Se calcula como el número de puestos por ocupar dividido entre el número de aspirantes. Algunas instituciones descubren que tienen muchos solicitantes para cada puesto vacante. En estos casos, la tasa de selección debe ser baja. En otros casos, hay pocos aspirantes para los puestos disponibles, de tal suerte que su tasa de selección debe ser alta. Por ejemplo, si hubiera 100 aspirantes para cada puesto, la tasa de selección será de 1/100; si fueran 2 solicitantes para cada puesto, la tasa de selección será de 1/2. Las tasas de selección bajas generan la utilidad más alta, pues permiten a la empresa conducirse de manera más selectiva en la contratación de empleados para cada puesto; a la larga, la organización puede contratar a mejores empleados cuando hay muchos aspirantes entre los cuales escoger.

Validez. La validez del mecanismo de selección es la magnitud de la correlación entre dicho mecanismo y el criterio, cuanto más alta sea la correlación, mayor será la exactitud con la que pueda predecirse el criterio mediante el mecanismo de selección. Cuanto más exacta sea la predicción del criterio, mayor será la utilidad, ya que ésta se basa en parte en el incremento de la tasa de éxito respecto de la tasa base.

CÓMO LOS PREDICTORES VÁLIDOS AUMENTAN LOS ÍNDICES DE ÉXITO

La figura 6-4 ilustra la forma en que la tasa base, la tasa de selección y la validez se combinan para aumentar el índice de éxito de las personas contratadas; dicha figura grafica las calificaciones del criterio del predictor para una muestra ficticia de 20 aspirantes. El eje horizontal representa la variable del predictor y el eje vertical muestra la variable del criterio de desempeño laboral; los aspirantes individuales están representados por los puntos. Cada punto ilustra la calificación del criterio y del predictor para el solicitante.

La tasa base se representa por la línea horizontal situada a la mitad de la gráfica, los casos localizados sobre esta última línea forman parte del rango de éxito del criterio, mientras que los que se observan debajo, simbolizan la variedad no exitosa. La calificación de corte del predictor se indica con la línea vertical que desciende por el centro de la gráfica. Los solicitantes que obtienen calificaciones más altas que el corte (lado derecho de la línea vertical) son contratados y quienes obtienen calificaciones inferiores a dicho corte (lado izquierdo de la línea vertical) no. En este ejemplo, la mitad de los aspirantes tuvieron calificaciones de predictor superiores a la línea de corte.

La gráfica se divide en cuatro cuadrantes. El cuadrante superior derecho contiene a los solicitantes que se habría contratado y quienes habrían alcanzado éxito en el empleo; se los conoce como **positivos verdaderos**. En el cuadrante inferior derecho se encuentra a las personas que se habría contratado pero sin lograr éxito en el desempeño de sus tareas; a éstos se les denomina **positivos falsos**. El cuadrante inferior izquierdo muestra a las personas que ni hubieran sido contratadas ni hubiesen tenido éxito; ellos conforman el conjunto de **negativos verdaderos**. Por último, el cuadrante superior izquierdo contiene a los aspirantes que no habrían sido contratados pero que alcanzarían éxito en el empleo; se trata aquí de **negativos falsos**. Se obtiene, pues, 8 negativos verdaderos y 2 positivos verdaderos, junto con 2 negativos falsos y 8 positivos falsos.

Si el predictor es válido, los puntos de la gráfica describirán una forma elíptica; produciendo una predicción más precisa respecto de la tasa base si se empleara una calificación de corte para seleccionar a los empleados. La tasa base en la figura 6-4 es 50%, es decir que la mitad de los casos habrían tenido éxito en el empleo si se les hubiera contratado a todos. Si se emplearan las calificaciones del predictor con el corte que se ilustra en la gráfica, 8 personas hubieran logrado el éxito y 2 no; esto representa una mejora de la predicción de 50% de la tasa base a 80%. Este aumento es reflejo de la utilidad potencial de la selección,

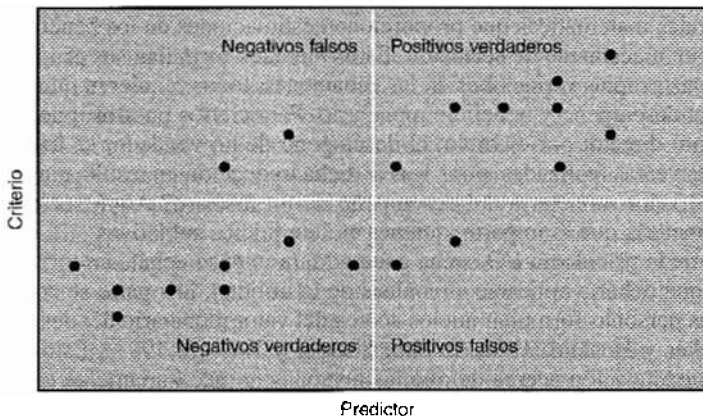


Figura 6-4. Forma en que el mecanismo de selección válido incrementa la precisión de la selección.

y puede alcanzar proporciones sustanciales cuando las condiciones son favorables. Como se señaló antes, la mejor ocasión se presenta cuando la tasa base es de 50% y hay una tasa de selección baja; cuanto más alta sea la validez, mayor será la utilidad potencial de la selección científica.

Hasta ahora se explicó cómo los predictores válidos sirven para identificar a las personas que tendrán éxito en su empleo, se trata de una parte importante de la utilidad; no obstante, la precisión de un mecanismo o sistema de selección es sólo una parte del beneficio. La otra parte se relaciona con el relativo costo que implica utilizar el mecanismo selectivo, respecto del costo de una selección equivocada; a continuación se abordará esta perspectiva general de la utilidad.

CÁLCULO DE LA UTILIDAD DE LA SELECCIÓN CIENTÍFICA

Aunque el uso de un predictor se traduzca en la contratación de mejores empleados, no es forzoso que ello sea benéfico para la organización, ya que las ganancias de un predictor podrían ser inferiores al costo. En algunos tipos de trabajo fabril, por ejemplo, no son muchos los requerimientos de habilidades o entrenamiento que se imponen para hacer el trabajo; aquí resultaría relativamente barato reemplazar a un empleado no exitoso, en cuyo caso, sería difícil justificar el uso de un método de selección costoso, como el del centro de evaluación. Los puestos que implican una inversión significativa en empleados individuales ameritan el empleo de mecanismos de selección costosos, por ejemplo, la Fuerza Aérea de EUA necesita millones de dólares para entrenar al piloto de un avión de combate; aquí se explica a plenitud el uso de procedimientos de selección costosos.

El concepto de utilidad expuesto hasta ahora se concentra en la identificación de los empleados exitosos y no exitosos. También es posible realizar análisis de utilidad para verificar las mejoras de desempeño que pudiese derivarse del uso de un mecanismo de selección válido para escoger empleados. Si el mecanismo es válido, cabría esperar que, en promedio, las personas seleccionadas mediante él observaran un mejor ejercicio laboral. Diversos estudios han demostrado que los empleados más eficientes pueden ser hasta 16 veces más productivos que los empleados menos productivos en puestos con productos contables, como el trabajo fabril (Campbell, Gasser y Oswald, 1996). Si es posible calcular el valor monetario de esas mejoras en el desempeño, también se puede estimar la utilidad de emplear un mecanismo de selección.

Son varios los métodos propuestos para realizar este tipo de análisis de utilidad (p. ej., Raju, Burke y Normand, 1990; Schmidt, Hunter, McKenzie y Muldrow, 1979), cada uno se basa en ecuaciones matemáticas que proporcionan estimaciones de los beneficios monetarios a partir de un mecanismo de selección. Estos métodos formulan sus propios supuestos y cuentan con sus propias variaciones en las ecuaciones, todos requieren que se determine la relación entre desempeño y beneficio monetario. Para ciertos puestos, puede tratarse de un procedimiento directo; por ejemplo, el desempeño de un vendedor se traduce al valor monetario de las ventas realizadas, otras veces, dicha traducción no resulta tan fácil. ¿Cómo estimaríamos el valor monetario del desempeño de un maestro? Aquí, suele recurrirse a expertos en la materia que él imparte, quienes emiten juicios subjetivos.

En el área de la psicología I/O, se ha generado un intenso debate en torno a cuál es el mejor método que debería aplicarse al análisis de la utilidad, una parte se concentra en el modo en que las personas formulan juicios acerca del valor monetario del desempeño laboral (p. ej., Becker y Huselid, 1992; Bobko, Shetzer y Russell, 1991). Estos autores han expresado su preocupación acerca de que las personas no necesariamente son precisas al emitir sus juicios, lo que resulta en imprecisiones al estimar la utilidad. Otros autores han observado que estos análisis no toman en consideración todos los factores importantes que encierra la utilidad (Boudreau, 1983; Russell, Colella y Bobko, 1993), lo cual genera esti-

maciones un tanto exageradas de los beneficios; Boudreau (1983) explica cómo los incrementos en las ganancias de una fuerza de trabajo más productiva deben ajustarse a los impuestos, a fin de obtener una estimación más realista de los beneficios.

Aunque el análisis de utilidad tiene limitaciones, sus resultados demuestran que la selección científica aporta considerables beneficios monetarios a las organizaciones. Schmidt, Mack y Hunter (1984) calcularon que el Servicio de Bosques de EUA obtendría una productividad de hasta \$3.8 millones (EUA) si tan sólo aplicara una prueba de habilidades cognitivas a los aspirantes a guardabosques; esta cifra se obtuvo considerando que se contrataran 130 guardabosques al año. En las empresas que contratan grandes cantidades de personas, los beneficios esperados podrían ser mucho mayores.

La idea de estimar la utilidad no se circunscribe a la selección de empleados. Landy, Farr y Jacobs (1982) señalan que este método puede emplearse para estimar el beneficio monetario de otras prácticas organizacionales, como brindar retroalimentación de rendimiento a los empleados. Al estimar los beneficios de desempeño que produce tal procedimiento, la utilidad se calculará en términos de beneficio monetario; estos análisis presentarían las mismas limitaciones que los análisis de utilidad aplicados en la selección de empleados.

Hay otro problema en el uso del análisis de utilidad: estos procedimientos matemáticos proporcionan una estimación teórica del beneficio de desempeño que se obtendría al contratar a personas más capaces. Aunque, en teoría, ellas deben observar un mejor desempeño, es posible que en la práctica nunca se reciban los beneficios esperados. Las organizaciones son complejos sistemas sociales que actúan sobre el comportamiento de las personas en diversos modos; de tal suerte que el desempeño laboral puede verse tanto mejorado como inhibido por las instituciones. Como se comprobará en lo que resta de esta obra, el reunir las condiciones para un buen desenvolvimiento no significa que las circunstancias y las restricciones organizacionales favorezcan ese desempeño. Una persona capaz estaría impedida para trabajar de manera adecuada si el equipo o el apoyo necesario para hacerlo no existiera; incluso el operador más talentoso será improductivo si su máquina tiene defectos o se descompone con frecuencia. Aun así, el análisis de utilidad conserva su valor en virtud de que comprueba que los procedimientos de selección resultan benéficos para las organizaciones, aunque todavía sea posible predecir con exactitud la magnitud de los beneficios monetarios.

ASPECTOS LEGALES

En todo el mundo industrializado, es un valor de aceptación general el que las organizaciones no deben conducirse de modo discriminatorio en las prácticas relacionadas con los empleados, como la contratación y los ascensos; estos países tienen leyes que protegen los derechos de las personas contra las decisiones discriminatorias de las organizaciones. Los grupos específicos de personas protegidas por dichas legislaciones varían de un país a otro, si bien una buena parte de esa protección se dirige a las mujeres y, en menor medida, a los negros. Es más probable que la ley proteja a los grupos cuando éstos constituyen una minoría relativamente grande del país. Así, en países con grandes minorías de raza negra, es posible que se le conceda protección; donde hay un número menor, esta protección no forma parte de las leyes.

En esta sección se verá los aspectos legales que implica la selección de empleados tanto dentro como fuera de EUA; aunque este país ha ejercido cierto liderazgo en el desarrollo de la protección legal contra la discriminación, muchos países experimentan progresos notables al respecto. Lo que se presenta a continuación ilustra un contraste en el control del problema de la discriminación en EUA y en otros países.

SELECCIÓN LEGAL EN EUA

En EUA, antes de 1964, la discriminación contra las minorías étnicas y las mujeres era una práctica común en numerosos puestos, en particular los más importantes y mejor remunerados. En 1964 la Ley de los derechos civiles (*Civil Rights Act*) modificó la forma en que las organizaciones debían seleccionar a sus empleados, ya que expandía las defensas legales contra la discriminación y proporcionaba un mecanismo para aplicarlas. En los años subsiguientes, la legislación extendió la protección legal a los grupos que no se consideraban en esa ley, aunque no se ha logrado erradicar por completo la discriminación en las prácticas de contratación estadounidenses, son muchos los avances alcanzados en este terreno durante los últimos decenios.

La Ley de los derechos civiles de 1964 declaraba ilegal la discriminación contra las minorías y otros grupos en el empleo y en otras áreas de la vida en la sociedad estadounidenses. Legislaciones subsiguientes, junto con los casos dirimidos en la Suprema Corte, produjeron un complejo y confuso conjunto de requerimientos legales para la selección de empleados. La Ley de los derechos civiles de 1991 representó un intento por rectificar una parte de la confusión causada por años de decisiones, a veces controvertidas, de la Suprema Corte. En el cuadro 6-4 se presentan seis de los casos más relevantes de dicha instancia, junto con el resultado más significativo de cada uno. Aunque los principios subyacentes de la no discriminación son bastante simples, la aplicación de un sistema de selección que satisfaga los requerimientos legales resulta complicada; esto se debe en parte a los cambiantes requerimientos del Congreso y la Suprema Corte y, en parte, a las complejidades técnicas de los sistemas de selección de empleados.

El primer aspecto que se tratará es el concepto de las clases protegidas. Aunque la ley establece que la discriminación contra cualquier persona es un acto ilegal, ciertos grupos reciben una protección especial; a estos grupos se les conoce como **clases protegidas**, y se componen de personas que en el pasado han sido objeto de prácticas discriminatorias. Los afroestadounidenses, los hispanos, los indios estadounidenses y las mujeres son ejemplos



La legislación de los derechos civiles señala que cada una de estas personas debe gozar de igualdad de oportunidades para acceder al empleo.

Cuadro 6-4. Seis casos significativos de discriminación dirimidos por la Suprema Corte de EUA y sus resultados

Caso	Resultado
Griggs contra Duke Power (1971)	Los métodos de selección con impacto adverso deben ser válidos
Rowe contra General Motors (1972)	La protección legal contra la inseguridad se aplica a las evaluaciones de desempeño
Albermarle Paper Company contra Moody (1975)	Las organizaciones deben emplear procedimientos de validación rigurosos
Baake contra Regents of the University of California (1978)	Las leyes contra la discriminación protegen a todos, por lo que las condiciones para acceder a la educación universitaria son ilegales
Wards Cove Packing Company contra Antonio (1987)	Este caso dificultó que las personas ganen los casos de discriminación. Representó un impulso para la Ley de Derechos Civiles de 1991
Price Waterhouse contra Hopkins (1988)	Los ascensos no pueden basarse en estereotipos genéricos (p. ej., exigir a una empleada que se conduzca de una manera más femenina).

de clases protegidas. En el cuadro 6-5 se presentan las principales leyes contra la discriminación y los grupos específicos a los que protegen. En la actualidad, se considera ilegal la discriminación basada en:

Edad	Discapacidad
Color	Género
Nacionalidad de origen	Religión
Raza	

Cabe esperar que, en el futuro, otros grupos se conviertan en clases protegidas; por lo demás, las autoridades estatales en EUA gozan de libertad para amparar a grupos no comprendidos por la legislación nacional.

Pautas uniformes en la selección de personal. En 1978, el gobierno estadounidense presentó un conjunto de lineamientos para la selección legal conocido como **Pautas uniformes para los procedimientos de selección de personal** (1978). Aunque en su origen fueron creadas para las oficinas gubernamentales, terminaron por adoptarse como prácticas legales de aceptación general entre las organizaciones. Estas pautas definen varios conceptos importantes para la selección y proporcionan un procedimiento mediante el cual todas las organizaciones pueden implementar una selección legal; se trata de algo más que de una formulación de requerimientos legales: indican la forma más apropiada de crear un sistema

Cuadro 6-5. La Legislación de los derechos civiles en EUA protege a diversos grupos

Legislación	Comprende
Civil Rights Act de 1964	Color, género, nacionalidad de origen, raza, religión
Age Discrimination Act de 1967 (enmendada en 1968)	Edad
Pregnancy Discrimination Act de 1978	Embarazo
Americans With Disabilities Act de 1990	Discapacidades mentales y físicas

válido para la selección de empleados, lo cual representa una ventaja adicional para la organización que las aplica.

Uno de los conceptos más importantes que incorporan las pautas uniformes es el **impacto adverso**, que alude al efecto que ejerce una determinada práctica selectiva sobre una clase protegida. Por lo general, esa reacción se define en términos de las tasas de selección de la clase protegida y del grupo mayoritario, el cual suele constituirse por varones de raza blanca. El impacto adverso ocurre cuando la tasa de selección de la clase protegida es inferior a 80%, o cuatro quintas partes del grupo con la tasa más alta, el cual suele estar constituido por varones de raza blanca, pero también puede ser otra clase protegida. Supóngase que se ofrece un empleo a un grupo de personas en el que 60% son varones, las aspirantes de sexo femenino experimentarán un impacto adverso si se ofreciera un puesto a menos de 48% de ellas (cuatro quintas partes de 60%) (cuadro 6-6). Esta regla de las cuatro quintas partes reconoce la improbabilidad de que haya una cantidad igual de solicitantes de cada grupo posible, lo importante aquí no son los números reales, sino el porcentaje de aspirantes que son contratados.

El **impacto adverso** es el umbral o margen de una posible discriminación en los procesos de selección, recurrir a un mecanismo de selección que ejerza un impacto adverso sobre una clase protegida en rigor no representa necesariamente un acto ilegal. Si una estrategia o procedimiento selectivo resulta en un efecto adverso, se dispone de otras pruebas para determinar su legalidad. En apego a la ley, el mecanismo de selección debe guardar pertinencia respecto del puesto, es decir, evaluar las CHCO que se consideran como necesarias para alcanzar el éxito en el desempeño. Una forma de establecer la pertinencia del empleo es demostrando que el mecanismo de selección representa un predictor válido del rendimiento laboral.

Si las prácticas selectivas generan un impacto adverso, la organización deberá preparar su defensa contra cualquier acusación legal. Es probable que las pruebas tanto de capacidad cognitiva como de fortaleza física produzcan un impacto adverso sobre determinados grupos; la única manera de justificar el uso de dichas pruebas será si el análisis de puesto demuestra

Cuadro 6-6. Aplicación de la regla de las cuatro quintas partes al impacto adverso contra las mujeres*

Caso 1: Ningún impacto adverso contra las mujeres

Género	Número de solicitantes	Número de personas contratadas	Porcentaje de personas contratadas	Umbral de cuatro quintas partes
Hombres	100	60	60%	
Mujeres	80	40	50%	48%

Ningún impacto adverso debido a que 50% se encuentra por encima del umbral de 48%

Caso 2: Impacto adverso contra mujeres

Género	Número de solicitantes	Número de personas contratadas	Porcentaje de personas contratadas	Umbral de cuatro quintas partes
Hombres	100	60	60%	
Mujeres	80	20	25%	48%

Impacto adverso contra las mujeres debido a que 25% está por debajo del umbral de 48%

* En el primer caso, se contrató a 60% de los varones y 50% de las mujeres solicitantes; dado que 50% es superior a las cuatro quintas partes de 60%, no hay impacto adverso contra las mujeres. En el segundo caso, se contrató a 60% de los solicitantes varones, pero sólo a 25% de las mujeres aspirantes; ya que 25% es inferior a las cuatro quintas partes de 60%, hay impacto adverso contra las mujeres.

que estos atributos constituyen **CHCO** necesarias para el puesto y que las pruebas son válidas. Si no se realiza un análisis del puesto ni se emplean métodos de selección válidos, se corre el riesgo de aplicar procedimientos desleales con los grupos que sufren el impacto adverso. Aunque es legal exigir que quienes sean contratados cuenten con las CHCO requeridas para realizar un trabajo, se tiene por ilegal exigir CHCO innecesarias para el éxito en el empleo.

Funciones esenciales y acomodo razonable. La Ley para los estadounidenses con discapacidad (ADA, Americans With Disabilities Act) de 1990, amplió el amparo legal contra la discriminación a las personas con discapacidades. De esta legislación surgieron dos conceptos: las **funciones esenciales** que se indicó en el capítulo 3, se refieren a las CHCO relevantes para el puesto; por ejemplo, mecanografiar es una de las funciones esenciales de una secretaria, no así levantar objetos pesados. Sería ilegal negar el empleo a una persona argumentando CHCO relacionadas tan sólo con funciones no esenciales; la idea indica que tareas inusuales, como levantar objetos pesados, que requieren CHCO ausentes en algún otro empleado competente, se lleven a cabo por alguien más.

El segundo concepto es el **acomodo razonable** para una persona discapacitada. La organización debe tomar todas las medidas posibles para que personas con discapacidades puedan realizar su trabajo; por ejemplo, a un empleado en silla de ruedas se debe disponer de una persona que ayude a subir una escalera o a llegar a su lugar de trabajo. Se trata de un acomodo menor y sensato para el que se deben tomar todas las previsiones necesarias. El brindar ayuda en la realización de funciones no esenciales es otro ejemplo de un acomodo razonable. Aún no se ha establecido con claridad cuáles acciones se considerarán como razonables y cuáles como demasiado complicadas o costosas para ayudar a una persona con impedimentos físicos; sin duda, los casos que diriman los tribunales en el futuro determinarán la medida en que las instituciones deban esforzarse por brindar un acomodo razonable a los empleados con discapacidades.

Acción afirmativa. La acción afirmativa es una práctica a la que muchas organizaciones han recurrido para incrementar el número de personas pertenecientes a clases protegidas en ciertos puestos. Su propósito es eliminar los efectos que permaneciesen de las antiguas prácticas discriminatorias de contratación, permitiendo a ciertos grupos adquirir empleos que otrora tenían vedados. Un programa de acción afirmativa puede componerse de muchos pasos diferentes, desde estrategias adicionales para atraer a solicitantes hasta un trato preferencial en las ofertas de trabajo o en los ascensos, no es un sistema de cupo limitado ni requiere se contrate personas que no reúnen las CHCO necesarias. La Suprema Corte estadounidense ha fallado una y otra vez en contra de tales prácticas, excepto cuando median circunstancias excepcionales (Kravitz, Harrison, Turner, Levine, Chaves, Brannick, Denning, Russell y Conard, 1997); también permitió que siguiese vigente la ley de California que prohibía la mayor parte de tratos preferenciales. Esto no significa, empero, que se hayan eliminado otras formas de acción afirmativa.

A las empresas con más de 50 empleados o contratos gubernamentales superiores a \$50 000 (EUA), por mandato ejecutivo se les exige implantar un programa de acción afirmativa. Este requerimiento afecta a casi todas las instituciones universitarias cuyas Facultades cuentan con subvenciones gubernamentales para la investigación. Para la mayor parte de otras organizaciones, esta actividad tiene un carácter voluntario; aunque a ciertos empleadores, fuesen sorprendidos implementando medidas discriminatorias un tribunal les puede ordenar o recomendar enérgicamente que adopten un programa de acción afirmativa para poner fin a sus prácticas ilegales. Casi todas las organizaciones importantes de EUA, desarrollan alguna forma de acción afirmativa, si bien algunas lo hacen con mayor rigor que otras, esta difundida práctica puede apreciarse en el aviso desplegado de manera prominente, de que el empleador es un patrón perteneciente a la "Acción Afirmativa", común en la papelería de muchas organizaciones y de casi todas las universidades.

La finalidad del programa de acción afirmativa es acabar con el generalizado problema de la discriminación. Estos programas deben ejecutarse con extremo cuidado, ya que

puvieran tener efectos contraproducentes e inintencionados sobre los grupos a los que se proponen ayudar (p. ej., Chacko, 1982; Kleiman y Faley, 1988). Madeline Heilman y colaboradores descubrieron que las mujeres a las que se brinda trato preferencial en la contratación pueden formarse una idea negativa de sí mismas y de otras mujeres (Heilman y Herlihy, 1984; Heilman, Kaplow, Amato y Stathatos, 1993). Además, es probable que a la persona contratada bajo la acción afirmativa se le visualice como incompetente y que el estigma de tal acción se convierta en un obstáculo difícil de superar en la mente de los compañeros de trabajo (Heilman, Block y Stathatos, 1997; Heilman, Battle, Keller y Lee, 1998). Las investigaciones también revelan efectos adversos en los no beneficiarios cuando el trato preferencial se percibe como injusto, es decir, como una discriminación a la inversa (Heilman, McCullough y Gilbert, 1996; Leck, Saunders y Charbonneau, 1996). Para superar estos problemas, el programa de acción afirmativa debe diseñarse cuidadosamente a fin de que no deje la impresión de que se contrata gente de las clases protegidas que carece de los requerimientos necesarios; además, es probable que los beneficiarios se forjen una imagen devaluada de sí mismos y los no beneficiarios abandonen los esfuerzos por cesar con las añejas usanzas discriminatorias. Cuando se administra de modo apropiado, casi todos los empleados visualizarán el programa como una cosa equitativa e inofensiva (Parker, Balthes y Christiansen, 1997).

El programa de acción afirmativa es un componente de un sistema de selección capaz de resistir objeciones legales. Sin embargo, actualmente en EUA ningún sistema está completamente libre de la posibilidad de enfrentar una objeción legal en asuntos de discriminación. La complejidad de las leyes y la inconsistencia en las decisiones legales implican que no se puede tener la seguridad de que un juicio en particular será hallado legal (Cascio, Alexander y Barrett, 1988). Si una organización sigue los pasos indicados a desarrollar un sistema de selección relacionada con el trabajo, es probable que los problemas legales se minimicen.

SELECCIÓN LEGAL FUERA DE EUA

Gran parte del mundo industrializado cuenta con leyes contra la discriminación similares a las de EUA, algunos de esos países se muestran tan enérgicos como EUA en la aplicación de dichas leyes (p. ej., Canadá y Sudáfrica), mientras que otros se conducen de manera un tanto relajada (como Australia e Inglaterra). Aun cuando EUA haya sido el precursor en este terreno, otros países ofrecen una protección todavía mayor que se extiende a grupos no comprendidos por la legislación estadounidense. Por ejemplo, Canadá desaprueba la discriminación basada en preferencias sexuales, mientras que Irlanda la sustentada en el estado civil.

La forma en que los diferentes países combaten sus problemas de discriminación depende de la naturaleza de esos problemas y de la composición social de cada país. Pearn (1989) comparó la situación en Inglaterra y EUA a la luz de sus respectivas leyes y prácticas. Aunque ambos países poseen leyes similares, Inglaterra es mucho más flexible en la aplicación de esas legislaciones; esto se debe en parte a que la raza negra compone un porcentaje menor de la población inglesa (sólo 5%) y, en parte, a las diferencias en los sistemas legales de ambos países (Pearn, 1989). Sudáfrica comenzó sus reformas legales en el decenio de 1970-79, motivada en gran medida por la escasez de mano de obra entre la población blanca minoritaria (Barling, Fullagar y Bluen, 1986). En años recientes, la acción política que emprendió la mayoría negra se tradujo en una rigurosa acción afirmativa en todos los sectores de la sociedad.

Canadá presenta muchas similitudes con EUA en términos de las leyes y el rigor con que se aplican éstas. Aunque puede haber diferencias en ciertos detalles, las organizaciones tienen que seguir las mismas prácticas para evitarse problemas legales en ambos países. La sociedad irlandesa es mucho más homogénea que la canadiense o la estadounidense, pues

alberga menos grupos minoritarios con la fuerza suficiente para exigir protección legal. En Irlanda, la discriminación se considera ilegal cuando se aducen razones como el género o el estado civil, si bien la ley no dice nada cuando se trata de negros u otras minorías (Federation of Irish Employers, 1991).

Los países mencionados, junto con el resto de las naciones que integran el mundo industrializado, han adoptado la idea de que la selección de empleados debe fundamentarse en los atributos de las personas relacionados con el empleo; con este enfoque, el individuo contratado es la persona que mejor puede realizar el trabajo. Con ello, se elimina la inequidad que caracteriza a las prácticas discriminatorias. De igual forma, este planteamiento debe servir a las empresas para mejorar su efectividad al contratar a las personas mejor calificadas, sin importar aspectos como edad, color, discapacidades, género, raza, religión u otras características personales que resultan irrelevantes para el éxito en el desempeño laboral.

TEMAS Y RETOS A FUTURO

Quizá el desafío más significativo que enfrenten las prácticas selectivas, tenga origen en la cambiante naturaleza del trabajo y de la fuerza de trabajo. Los requerimientos de CHCO están cambiando tanto en EUA como en el resto del mundo. Dunnette (1998), por ejemplo, observa que el uso creciente de los equipos de trabajo exigirá la selección de personas capaces de trabajar bien con otros, así como individuos que puedan desempeñar las tareas que requiere un puesto. En EUA, la aritmética básica y las habilidades de lectura son aspectos que cada vez más son encontrados como insatisfactorios entre ciertos grupos de aspirantes; parte del problema se debe a que los requerimientos de CHCO se han incrementado. El trabajo fabril que otrora requería pocas habilidades, comienza a ser reemplazado por empleos con un contenido técnico sustancial. Para las organizaciones, el problema será identificar a las personas factibles de entrenar, a diferencia de las que cuentan ya con las CHCO necesarias; esto implicará usar diferentes métodos de selección y un recurso más intensivo al entrenamiento. Tanto Reilly e Israelski (1988) como Robertson y Downs (1989) explican las diferencias que hay entre las pruebas para predecir el éxito en el entrenamiento y las que se emplean para pronosticar el desempeño ulterior en el trabajo.

El segundo reto es acabar con la discriminación en la selección de empleados, lo cual requerirá todo un viraje en la toma de decisiones basadas en factores relacionados con el puesto. La cada vez más diseminada aplicación del método científico en la selección, contribuirá a eliminar las prácticas arbitrarias. Una de las técnicas que ha rendido mejores frutos consiste en encomendar las decisiones de contratación a grupos de administradores y no, como hasta hace poco tiempo, a gerentes individuales (Powell y Butterfield, 1997; Prewett-Livingston, Feild, Veres y Lewis, 1996). En apariencia, resulta más difícil contratar de manera prejuiciada cuando la responsabilidad de la contratación se encomienda a más de una persona. Cuando todos gocen de igualdad de oportunidades para acceder al empleo, las organizaciones obtendrán provecho, ya que contarán con un rango de talento más amplio para seleccionar a sus empleados. A la larga, todos se beneficiarán de los aspirantes que sean evaluados con base en sus aportaciones para la empresa, lo que a su vez redundará en una fuerza de trabajo más efectiva.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Una de las funciones más importantes de las instituciones es el reclutamiento y selección de nuevos empleados; para conservar su efectividad, la organización debe contar con un sumi-

nistro de personas dotadas de los atributos necesarios o CHCO para ocupar el puesto ofrecido. La contratación de estas personas comprende un procedimiento de cuatro pasos:

- Planificar la necesidad de nuevos empleados
- Atraer a las personas apropiadas para que soliciten los puestos (reclutamiento)
- Decidir a quién contratar (selección)
- Conseguir que las personas seleccionadas ocupen los puestos

La planificación de la necesidad de nuevos empleados involucra el uso de métodos de predicción, esto exige que se compare la necesidad de personal con determinadas CHCO con la cantidad de esas personas de que podría disponerse en el área. En la planificación de los cambios organizacionales y de expansión a futuro, se debe tomar en cuenta la disponibilidad de personas que ocupen los puestos necesarios. El no considerar estos aspectos puede resultar en una incapacidad para encontrar a las personas necesarias que se encarguen de desempeñar una importante función organizacional.

Atraer personas para que soliciten empleo puede ser una tarea difícil si hay escasez de personal calificado. Con frecuencia, el problema no es conseguir aspirantes sino encontrar a las personas indicadas, ya que puede haber un exceso de solicitantes con determinadas habilidades y pocos aspirantes con otro tipo de capacidades. Son varias las formas en que las empresas obtienen solicitantes, como la publicidad y el uso de reclutadores.

La selección científica involucra el uso de mecanismos selectivos que han demostrado ser útiles para predecir el desempeño en el trabajo. Para crear un sistema de mecanismos de selección efectivos o válidos, hay que aplicar un procedimiento de cinco pasos: identificar las CHCO con el análisis del puesto; escoger los criterios; elegir los predictores potenciales; validar los predictores por medio de un estudio de investigación y, por último, revalidar dichos predictores con una segunda muestra o estudio.

Cuando la institución decide a quién contratar, se debe convencer a la persona de aceptar el puesto; para ello, la organización debe cerciorarse de ofrecer recompensas o estímulos comparables a los de otras empresas. Uno de los procedimientos a los que se recurre para obtener una correspondencia más estrecha entre la persona y el puesto es la vista previa del trabajo real (VPTR), la cual brinda información adecuada en torno al empleo y permite que el aspirante tome una decisión informada respecto de aceptar el empleo ofrecido.

El análisis de utilidad se emplea para determinar los beneficios del uso de un predictor con fines de contratación; se basa en fórmulas matemáticas que precisan se estime el valor monetario de un buen desempeño laboral. Los investigadores no han alcanzado un consenso respecto de la mejor forma de realizar el análisis de utilidad, no obstante, sus resultados demuestran que la selección científica puede generar beneficios sustanciales para las organizaciones.

La selección de empleados no se reduce a un proceso científico, es también un proceso legal. Casi todos los países industrializados tienen leyes contra las prácticas de selección discriminatorias. En EUA es ilegal discriminar por razones de edad, color, discapacidad, género, nacionalidad de origen, raza o religión. Para evitar problemas legales, la institución debe basar la selección en factores que guarden relevancia respecto del puesto.

PSICOLOGÍA I/O EN LA PRÁCTICA

Este caso se relaciona con la creación de un inusual mecanismo de evaluación para medir la capacidad artística de los empleados. Dicho mecanismo fue aplicado por la Dra. Anna Erickson, psicóloga I/O quien trabaja para SBC Communications Inc., la cual posee varias compañías telefónicas, como Pacific Bell y Southwestern Bell Inc. La Dra. Erickson obtuvo su doctorado en psicología I/O en 1995 por la Iowa State University. A la creación de este proyecto, su función en la compañía consistía en investigar en torno a la selección, aunque también había realizado proyectos en las áreas de análisis de puestos, evaluación de desempeño, planificación de las necesidades futuras de empleados y sondeos de opinión entre los empleados. Actualmente es directora de Investigación para la Comercialización y es responsable de realizar estudios sobre las preferencias y reacciones de los clientes a los productos y servicios de la compañía telefónica, como la llamada en espera o la identificación de la llamada de origen. No se trata de un trabajo inusual para un psicólogo I/O, ya que los métodos y técnicas se asemejan mucho a las tareas más tradicionales de estos profesionales ya mencionadas en esta obra.



Un tipo de empleado que suele contratar la compañía telefónica es un artista de "páginas amarillas", quien se encarga de crear avisos publicitarios para los clientes. La empresa decidió expandir los servicios de publicidad, lo cual requiere un nivel de talento artístico más alto del que se considera necesario para las ilustraciones de los avisos. Se pidió a los supervisores de estos empleados que recomendaran de entre ellos a quienes pudieran realizar trabajos más artísticos, pero este procedimiento provocó amplias controversias y una queja del sindicato por favoritismo. Era evidente que debía aplicarse otro mecanismo que fuera visualizado como justo por los empleados y, a la vez, proporcionara un medio válido de seleccionar buenos artistas.

Se pidió a la Dra. Erickson que solucionara este problema; por desgracia, no se disponía de evaluaciones para artistas. Ella tendría que inventar un nuevo método de evaluación, sin que le acarrearla la animadversión de los empleados. Para alcanzar este objetivo, organizó una fuerza de tarea compuesta por empleados y gerentes. Al mismo tiempo, estudió las investigaciones relacionadas con la creatividad y descubrió que, pese a la aparente subjetiva naturaleza del arte, los expertos manifestaban un alto grado de consenso cuando se trataba de ponderar obras artísticas. Este dato le permitió fundar un centro de evaluación en el que los evaluadores fueran miembros del personal académico especializado en artes de una reconocida universidad.

Para constituir el centro de evaluación, el primer paso fue realizar un análisis de puestos para identificar las CHCO del puesto. Los resultados mostraron que había dos componentes importantes a evaluar. Primero, el artista debía interactuar con los clientes y, segundo, encargarse del trabajo creativo. La parte del servicio a clientes fue calificada con una entrevista estructurada. La parte creativa se evaluó con la participación de expertos, quienes valoraron la calidad de las carteras presentadas por los aspirantes, también el desempeño de éstos en situaciones simuladas. Todas las calificaciones se hicieron de manera anónima, es decir, el evaluador no sabía de quién era el trabajo que calificaba.

La fuerza de tarea aprobó por unanimidad este procedimiento, con el cual se consiguió borrar la inconformidad del sindicato. La Dra. Erickson realizó un estudio de validación del centro de evaluación y encontró que éste predijo con bastante exactitud las calificaciones que concedieron los profesores a la capacidad de trabajo de los estudiantes de arte; los alumnos considerados como más capaces alcanzaron las calificaciones más altas en el centro de evaluación, por lo que se le emplea en la actualidad para las tareas de colocación y selección de la compañía. Este caso ilustra la frecuencia con la que los empleados perciben justicia en la aplicación de métodos de selección efectivos.

Preguntas para discusión

1. ¿Por qué era importante que los empleados aceptaran el nuevo centro de evaluación?
2. ¿La nominación de los supervisores representó una medida arbitraria para decidir quién debería obtener los empleos?
3. ¿Hay otro procedimiento, además del que se utilizó en este caso, para validar el centro de evaluación?
4. ¿Qué otras formas de medir la creatividad artística se podrían proponer?

Capítulo 7

Capacitación

Cuando se acepta trabajar para una organización importante, lo más probable es que habrá que someterse a un programa de capacitación formal; en casi todos los puestos, incluso las personas con títulos universitarios necesitan una instrucción adicional, aun las tareas más simples la requieren. Por ejemplo, todos los empleados de los restaurantes McDonald's reciben adiestramiento, a la persona que se dedica a preparar papas a la francesa se le enseñó a realizar tal actividad. El gerente del restaurante recibe cientos de horas de instrucción y pasa una buena parte de éstas en el aula. Hay mucho que aprender a fin de realizar bien casi cualquier trabajo. La tendencia a futuro indica que la necesidad de capacitación aumentará a medida que los empleos se orienten más hacia lo técnico.

La capacitación es una de las principales actividades de las empresas grandes, incluyendo las de los sectores privado y público (gobierno), en todos los países del mundo. Se trata de una actividad necesaria para los empleados tanto nuevos como experimentados; los nuevos trabajadores deben aprender a realizar las tareas que se les asignan, mientras que aquellos con experiencia necesitan adaptarse a los cambios en el trabajo. En muchas organizaciones, los ascensos no se conceden hasta que la persona haya cumplido con un requisito de entrenamiento y domine ciertas habilidades; en la mayor parte de los empleos, la instrucción es un proceso continuo que no termina cuando se alcanza cierto nivel de instrucción.

Como se ilustra en la figura 7-1, son cinco los pasos que se requieren para aplicar programas de capacitación efectivos a nivel organizacional. El primero consiste en realizar un estudio de **evaluación de necesidades** a efectos de precisar quién necesita capacitación y cuál es el tipo de entrenamiento que se requiere para cada caso específico. En el segundo paso se establecen los objetivos, de manera que se definan las metas que debe alcanzar dicho entrenamiento. El tercero se relaciona con el diseño del programa de capacitación; el cuarto paso es la implementación de dicho programa a los empleados señalados por la evaluación de necesidades. El último es evaluar la capacitación con el fin de cerciorarse de que se han conseguido los objetivos. Si el programa resultó insuficiente, el proceso debe continuar hasta que se consiga aplicar un programa efectivo; cada paso debe basarse en los avances conseguidos en la etapa anterior. En este capítulo se expondrán los cinco pasos que componen el proceso de entrenamiento, todos ellos, excepto el último, se insertan en la esfera de la psicología industrial/organizacional (I/O). Casi todos los programas de entrenamiento son ejecu-

SINOPSIS DEL CAPÍTULO 7

Evaluación de necesidades

Objetivos

Diseño de la capacitación

Características de la persona bajo capacitación

Factores de diseño que influyen en la transferencia del conocimiento

Entorno de trabajo

Métodos de capacitación

Implementación del programa de capacitación

Evaluación del programa de capacitación

Establecimiento de criterios

Selección del diseño

Selección de las medidas de los criterios

Reunir datos

Analizar e interpretar los datos

Temas y retos a futuro

Resumen del capítulo

Psicología I/O en la práctica

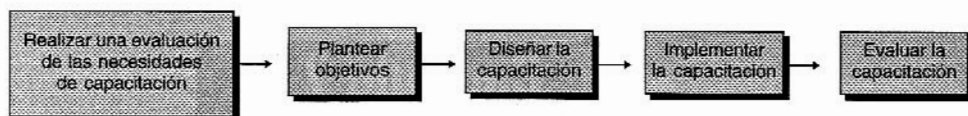


Figura 7-1. Cinco pasos para la creación de un programa de capacitación eficaz.

tados por entrenadores profesionales, especializados en esta área de la psicología; con frecuencia, los psicólogos de esta rama trabajan "tras bambalinas", es decir, como colaboradores de las personas que instruyen a los empleados. Sin embargo, la mayor parte de los programas que se implantan en las organizaciones no utilizan los servicios de los psicólogos I/O.

Objetivos Al terminar este capítulo, el estudiante será capaz de:

1. Mencionar los pasos que se toman en la creación y la aplicación de un programa de entrenamiento en una organización.
2. Describir cómo se realiza la evaluación de las necesidades.
3. Exponer los diversos factores que intervienen en el aprendizaje y en la transferencia del entrenamiento.
4. Explicar cómo se evalúa el entrenamiento.

EVALUACIÓN DE NECESIDADES

La evaluación de necesidades tiene como fin determinar cuáles empleados requieren entrenamiento y qué debe incluir éste. Con demasiada frecuencia, sucede que los recursos destinados a esta forma de instrucción se desperdician al entrenar a las personas equivocadas o al impartir un conocimiento inadecuado. La evaluación de necesidades sirve para garantizar que los recursos se inviertan de manera apropiada en las áreas en las que hay una necesidad patente de entrenamiento.

De acuerdo con Goldstein (1993), la evaluación de necesidades ha de concentrarse en tres niveles: la organización, el puesto y la persona.

El **nivel de la organización** se relaciona con los objetivos de la institución y la forma en que se alcanzan mediante el desempeño de los empleados. Analizar los objetivos organizacionales proporciona datos vinculados con la capacitación que se requiere; por ejemplo, si una empresa se plantea como objetivo reducir al mínimo los defectos de manufactura, lo más razonable sería instruir a los supervisores acerca de los principios del control de calidad. Si el objetivo fuese maximizar la productividad, el entrenamiento se consagraría a los principios de la eficiencia productiva.

El **nivel del puesto** se relaciona con la naturaleza de las tareas que se realizan en cada empleo; aquí, puede emplearse un análisis de puesto a fin de identificar las tareas más importantes, junto con las CHCO necesarias para cada una de éstas. A partir de la lista de CHCO, se especifica una serie de necesidades de entrenamiento. Un oficial de policía, por ejemplo, debe conocer los procedimientos que se aplican en los arrestos legales. Ésta es una muestra del entrenamiento que debe proporcionarse.

El **nivel de la persona** se concentra en la capacidad que poseen los aspirantes o los empleados, para realizar las tareas inherentes al puesto; en otras palabras, dicho nivel evalúa los niveles de CHCO de las personas, no los puestos. Al comparar las CHCO de los puestos y de las personas, surge la indicación de las áreas en que las necesidades de entrenamiento son más urgentes. Una parte del plan de contratación de empleados tomará en consideración si se reúnen los suficientes aspirantes que cuenten con cada CHCO; de ser así, éstos pueden utilizarse como criterio de selección. Si no hay una cantidad suficiente de solicitantes, las CHCO se convierten en el objetivo de la capacitación. Las organizaciones no esperan contratar secretarías que requieran un curso de mecanografía, no obstante, pueden contratar secretarías que necesiten tomar un curso de computación.

Hasta ahora, se ha abordado la evaluación de necesidades desde la perspectiva de los conocimientos que deberían impartirse; sin embargo, este método no dice nada acerca del contenido de los programas de capacitación que podrían estar en uso. Ford y Wroten (1984) elaboraron un procedimiento para determinar el grado al que un programa de adiestramiento satisface las necesidades de instrucción; dicho procedimiento semeja un análisis del puesto, con la diferencia de que es la capacitación y no el puesto lo que se somete a análisis. Para realizar dicho análisis, los expertos en la materia revisan el contenido del programa de entrenamiento y compilan una lista de las CHCO que se requieren. Otro grupo de expertos analiza la lista de CHCO y elabora una clasificación de la importancia que cada uno de éstos guarda con el puesto en cuestión. Este procedimiento sirve para identificar la precisión con la que los elementos del programa se ajustan a las necesidades de entrenamiento del puesto; con base en él, los programas se adoptan o modifican.

A pesar de la importancia que encierra la evaluación de necesidades, las instituciones no siempre hacen uso de ella; un sondeo realizado hace poco tiempo entre 1000 compañías estadounidenses, revela que sólo 27% recurría a una forma u otra de evaluación de necesidades antes de entrenar a sus empleados administrativos (Saari, Johnson, McLaughlin y Zimmerle, 1988). Con frecuencia, los recursos del entrenamiento se pierden debido a que nunca se realizó la evaluación de necesidades que debió haber precedido a la inversión de esos recursos. A menudo, se gasta más en una capacitación inadecuada, de lo que podría haberse ahorrado mediante una evaluación de necesidades apropiada.

OBJETIVOS

Uno de los pasos más importantes en la creación de un programa de capacitación es el planteamiento de objetivos. A menos que se conozca con claridad la finalidad del entrenamiento, resulta difícil diseñar un programa de capacitación que cumpla con dicha finalidad. Una parte de dicho paso consiste en definir los criterios para el éxito del entrenamiento. Como los objetivos de la instrucción se basan en criterios, éstos deben especificar claramente lo que el beneficiario hará o conocerá después del entrenamiento. El criterio de la capacitación se expresa como un enunciado que explica cómo evaluará la consecución del objetivo. El objetivo de la adquisición de conocimientos puede valorarse comprobando que los participantes satisfagan el criterio de conseguir una calificación mínima en una prueba de conocimientos.

Los criterios se emplean como la base del diseño de la capacitación organizacional; una vez que se conoce dicho criterio, se diseña el entrenamiento más apropiado para satisfacerlo. Los criterios también se usan como las normas respecto de las cuales se evalúan los programas de capacitación, este aspecto se expondrá en la sección dedicada a la evaluación del entrenamiento. Los objetivos deben basarse, pues, en los resultados de la evaluación de necesidades.

DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN

La mayor parte del entrenamiento organizacional se realiza con la expectativa de que los empleados apliquen lo aprendido en sus tareas. Este proceso se conoce como transferencia de capacitación, la cual está determinada por algunos factores, tanto del entorno laboral como de la capacitación misma. Las diferencias individuales en las características de las personas también constituyen una importante consideración al precisar si la capacitación se transfiere o no. La figura 7-2 presenta el modelo desarrollado por Baldwin y Ford (1988), el cual describe la manera en que las características del diseño de entrenamiento afectan el aprendizaje de

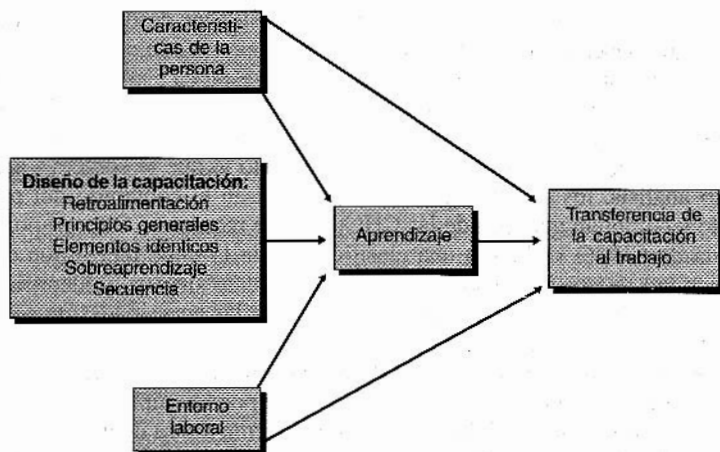


Figura 7-2. Este modelo de la transferencia de capacitación ilustra el modo en que las características del participante, del programa de capacitación y del entorno de trabajo influyen sobre el aprendizaje y la transferencia de la capacitación. Fuente: adaptado de "Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research", por T.T. Baldwin y J.K. Ford, 1988, *Personnel Psychology*, 41, 63-105.

las personas y, al mismo tiempo, la eficiencia con la que los conocimientos se transfieren a la realización de las tareas. De igual manera, se subraya la importancia tanto de las diferencias individuales entre las personas como de las características del entorno de trabajo.

En esta sección se revisará los factores del diseño de capacitación que actúan tanto sobre el aprendizaje como sobre la transferencia; además, se analizarán ocho técnicas de capacitación de uso generalizado, que ilustran el modo en que se proporciona la capacitación en la realidad. El entrenamiento puede impartirse de diversas formas, desde la relativamente pasiva conferencia hasta la simulación activa. En el primer caso, el participante se limita a escuchar una presentación, mientras que en el segundo, se intenta aplicar directamente el conocimiento recibido. Cada uno de estos ocho métodos resulta útil para diferentes situaciones.

CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA BAJO CAPACITACIÓN

Las personas difieren en numerosos aspectos que se consideran relevantes para el proceso de capacitación, quizá lo más importante sea que sus capacidades para aprender diferentes tareas sean divergentes; algunos son mejores para asimilar tareas cognitivas, mientras que otros reúnen más cualidades para las actividades motoras. Así, algunas personas son académicos destacados, mientras que otros se convierten en atletas de nivel internacional. Estas diferencias adquieren una trascendencia decisiva cuando se trata de diseñar la capacitación. No todos tienen la misma capacidad para aprender determinadas tareas y es vital reconocer estas diferencias al crear un programa de capacitación.

Bunker y Cohen (1977) estudiaron la efectividad de un programa de capacitación diseñado para instruir a los empleados de una compañía telefónica en la teoría de la electrónica básica. Antes de proceder a la capacitación, se evaluaron las capacidades matemáticas de cada persona; antes y después del entrenamiento, tomaron una medida de los conocimientos de electrónica. Los resultados indicaron que las personas con el nivel más alto de capacidades matemáticas obtuvieron la mayor parte de los beneficios del entrenamiento. Para que cada persona capacitada alcance un determinado nivel de conocimientos, es necesario otorgar más entrenamiento a los empleados con capacidades bajas. Una adecuada estrategia



"Soy cazador, pero se me ha reentrenado como recolector".

© 1995; reproducido por cortesía de Bunny Hoest y Parade Magazine.

de capacitación consiste en brindar a cada persona la cantidad de entrenamiento necesaria para cumplir con el criterio de entrenamiento; esto significa que algunas personas obtienen muchos más beneficios del adiestramiento que otras.

La capacidad personal no es la única característica individual de la que dependen las consecuencias de la capacitación, las actitudes y la motivación afectan los resultados tanto de la capacitación como del rendimiento laboral (Noe, 1986; Noe y Schmitt, 1986); es posible que quienes no desean aprender no obtengan muchos beneficios del programa de capacitación. Uno de los factores más importantes a tomarse en cuenta es la motivación de los empleados para dar lo mejor de sí en las situaciones de entrenamiento, esto puede lograrse proporcionando recompensas externas al cumplimiento exitoso (p. ej., un ascenso), o bien, confiriendo interés al contenido de la capacitación.

Las personas también difieren en la manera de aprender nuevos materiales, algunos lo hacen mejor a partir de una presentación, mientras que otros se las arreglan bastante bien con los materiales escritos. Las capacidades y preferencias de las personas para diferentes tipos de entrenamiento constituyen aspectos trascendentes, por lo cual estos aspectos deben ser tomados en cuenta, si es posible. A las personas que no acostumbran leer, se les debe capacitar mediante métodos verbales; quienes prefieren estudiar y reflexionar sobre los materiales, se les puede facilitar un manual escrito.

FACTORES DE DISEÑO QUE INFLUYEN EN LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

El modelo de transferencia de capacitación que se ilustra en la figura 7-2 presenta cinco factores de diseño que influyen sobre la transferencia. Al delinear un programa de capacitación, cada factor debe ser tomado en consideración; el uso apropiado de estos factores maximizará la probabilidad de la transferencia, mientras que pasarlos por alto puede generar un programa de entrenamiento insuficiente para modificar la conducta en la realización del trabajo.

Retroalimentación. Es un elemento capital del aprendizaje, cuando no se cuenta con ella, el aprendizaje resulta casi imposible. La retroalimentación debe incorporarse a la capacitación de manera apropiada, de tal modo que la persona pueda discernir si está aprendiendo los materiales correctos.

El entrenamiento cuyo objetivo es impartir información o conocimientos puede incorporar la retroalimentación de dos modos. Primero, poner a prueba la información

de los participantes mediante un examen, segundo, que los entrenados plantean preguntas al entrenador; ambos procedimientos son una práctica frecuente en casi todos los cursos universitarios. La capacitación que pretende enseñar una habilidad, debe permitir que las personas practiquen y obtengan retroalimentación a medida que aprenden; por ejemplo, para que alguien aprenda a conducir, debe hacerse acompañar de un instructor, quien le retroalimentará. La retroalimentación también se incorpora a la tarea misma, de forma que la persona entrenada pueda distinguir si se mantiene en el camino y si conduce en línea recta.

Principios generales. Su finalidad es explicar tanto la razón por la que se hace algo, como el modo en que debe hacerse. Muchos programas de capacitación incluyen una sección sobre los principios que subyacen al material impartido, cuando se trate de un entrenamiento para usar computadoras, puede impartirse una introducción de los principios del cómputo y el diseño de su paquetería; aunque ésta sea breve y muy general, debe brindar a los interesados una idea amplia de su utilidad y funcionamiento. El propósito de la enseñanza de los principios generales es proporcionar un marco de referencia para el aprendizaje, se ha observado que su inclusión oportuna enriquece el aprendizaje (Baldwin y Ford, 1988).

Elementos idénticos. Todo programa de capacitación que logre transmitir de modo correcto la capacidad de entrenamiento debe contener esta clase de elementos, es decir, que las respuestas de la situación de entrenamiento sean idénticas a las de la situación de trabajo. Esta expresión denota también la igualdad de los estímulos que percibe la persona en ambos entornos. Cuanto mayor sea la similitud entre las respuestas y los estímulos, tanto más fácil será para las personas aplicar lo que aprendieron en la capacitación a las situaciones de trabajo reales.

El simulador de vuelo es un recurso de adiestramiento en el que se aprovecha la idea de los elementos idénticos y permite a quien está bajo capacitación volar un aeroplano sin abandonar tierra firme. Hay dos tipos de simuladores: los de alta y los de baja fidelidad. El primero es realista en extremo, quizá sea la cabina de una aeronave auténtica montada sobre una plataforma móvil que simula los movimientos del aeroplano, mismos que reproducen el manejo de los controles. Si, por ejemplo, la persona acciona una palanca, la proa de la cabina se eleva. El mejor ejemplo del simulador de baja fidelidad es un juego de computadora mediante el cual se simula el vuelo, aun cuando estos juegos de simulación de baja fidelidad no contienen todos los elementos de un aeroplano real, muchas de sus características son auténticas. Es por esta razón que la Marina estadounidense los utiliza para adiestrar a sus aspirantes en ciertos aspectos del pilotaje. Sin embargo, para completar el entrenamiento, se deben emplear los simuladores de alta fidelidad. El simulador brinda una capacitación que se transfiere de manera adecuada a los vuelos reales, ya que existen muchos elementos idénticos (figura 7-3).

Sobreaprendizaje. Esto alude a la práctica que se proporciona a quien recibe la capacitación y que trasciende de lo que se considera necesario para alcanzar el criterio de éxito en el entrenamiento; esta idea señala que la persona aprende primero los materiales, para luego sobreaprenderlos. A través del sobreaprendizaje, la persona consolida los nuevos conocimientos o habilidades, de tal forma que pueda usar lo que aprendió sin que medie mucha actividad intelectual. En estos casos, la persona ha alcanzado lo que se ha dado en llamar **automatización**, es decir, que es capaz de realizar las tareas con facilidad, sin necesidad de ejercer una vigilancia mental ni prestar atención a lo que se hace. Esto se traduce en un desempeño mucho más efectivo, por lo que se le debe plantear como el objetivo de casi todos los programas de capacitación organizacionales (Ford y Kraiger, 1995).

Los atletas practican sus habilidades hasta que adquieren un grado tal de sobreaprendizaje, que la automatización se consigue de manera natural. En el atletismo, los movimientos que se ejecutan son a menudo tan complejos y se realizan en lapsos tan cortos, que no es posible detenerse a pensar en todos ellos; los elementos sobreaprendidos se ejecutan de manera automática y rápida. En la esfera del trabajo, aplica el mismo principio: se recurre a las habilidades sobreaprendidas cuando no se cuenta con tiempo suficiente para

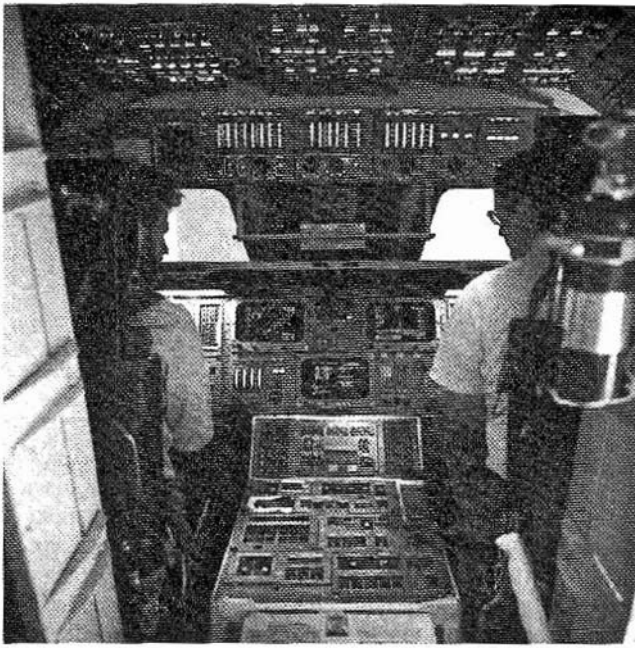


Figura 7-3. Los pilotos aprenden muchas de las habilidades necesarias para volar una aeronave en un simulador de vuelo similar al que se muestra en la fotografía.

pensar en cómo realizar una tarea; por ejemplo, en la sala de urgencias de un hospital hay poco tiempo para reflexionar en las tareas que deben hacerse para salvar la vida de una persona, el equipo debe utilizarse de manera rápida y automática pues el paciente se encuentra en una condición crítica.

El sobreaprendizaje puede incorporarse a la capacitación mediante la práctica y la repetición. El entrenamiento de información y conocimiento puede incluir la repetición de conceptos importantes a fin de asegurar que la persona “ensaye” la información. Los exámenes también permiten que la persona entrene, contribuyendo así a consolidar lo que se ha aprendido. Respecto de las habilidades manuales, hay que auspiciar una práctica suficiente a efectos de propiciar su sobreaprendizaje; no es suficiente con que la persona lo intente una y otra vez hasta lograr realizarlo de modo correcto una sola vez: la práctica repetida es necesaria para adquirir el sobreaprendizaje. Cuanto más practique la persona, tanto más posibilidades tendrá de emplear en su trabajo lo que ha aprendido.

Driskell, Willis y Copper (1992) realizaron un metaanálisis de algunos estudios en torno del sobreaprendizaje, revisaron la magnitud de los beneficios en el desenvolvimiento como una función del sobreaprendizaje. Éste se definió como una práctica en la sesión de entrenamiento que continuaba luego de que los individuos bajo capacitación alcanzaban por primera vez el nivel de criterio mínimo para aprender la tarea. En dichos estudios, el sobreaprendizaje comprendía desde 0% (ninguno) hasta 200% (duplicar la cantidad de capacitación después de que se alcanzara el criterio en comparación con el nivel previo). Si se requirieron dos horas de capacitación para que la persona lograra el criterio, 200% de sobreaprendizaje equivaldría a cuatro horas adicionales de capacitación; en la figura 7-4 se presentan estos resultados. Cuanto mayor era el sobreaprendizaje (eje horizontal), tanto mayor era la cantidad de aprendizaje adquirido (eje vertical), estos resultados indican que se debe incorporar el mayor sobreaprendizaje posible al programa de capacitación.

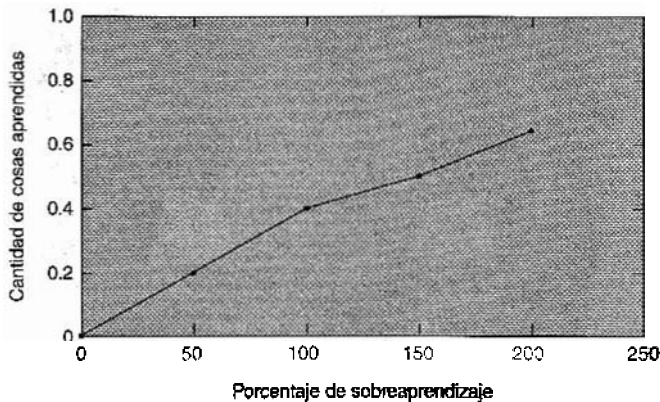


Figura 7-4. El aprendizaje se enriquece con el sobreaprendizaje. El incremento en la capacitación, después de alcanzar el criterio inicial, se traduce en un incremento en el aprendizaje (Driskell *et al.*, 1992).

Secuencia de las sesiones de capacitación. Hay dos aspectos en la secuencia de sesiones de capacitación: la parte en comparación con el todo y lo masivo en contraposición con lo espaciado. La **capacitación por partes** denota la descomposición de una tarea en sus elementos, los cuales se aprenden uno a la vez; después de ser aprendidos, la tarea se enseña como una totalidad. La **capacitación integral** ocurre cuando toda la tarea se instruye de una sola vez, en lugar de descomponerla en elementos individuales.

Suele preferirse la capacitación por partes cuando las tareas por realizar son demasiado complejas como para ser asimiladas de una sola vez. Resultaría difícil aprender a jugar golf o tenis usando un entrenamiento integral, en estos casos, lo mejor sería iniciar con un aspecto del juego a la vez, como tomar el palo de golf o servir la pelota de tenis; concentrarse en todas las partes que componen el juego sería muy difícil. Aprender a conducir una bicicleta, por el contrario, se hace de una sola vez y no es común enseñar los componentes de manera separada, como pedalear o tomar el manubrio.

La **capacitación en masa** implica que las sesiones de entrenamiento tienen una duración larga y se verifican a lo largo de un periodo un tanto corto. La **capacitación espaciada** implica que las sesiones de entrenamiento son breves y se distribuyen durante algún tiempo. Los términos “en masa” y “espaciado” son designaciones relativas a las cuales puede recurrirse para describir ciertos programas como más espaciados o masivos que otros. Un programa de capacitación en el que se organizan sesiones de una hora diaria durante 10 días es más espaciado que un programa con una duración de 10 horas en un solo día.

La capacitación en masa resulta bastante eficiente, por ello se usa en las instituciones cuando resulta más fácil permitir a la persona abandonar el trabajo durante un día que una hora diaria durante ocho días. En muchos casos, se tendrá que buscar un sustituto mientras el empleado tome estos cursos, aunque tal vez se dificulte encontrar un reemplazo dispuesto a trabajar sólo una hora; quizá haya que pagar al sustituto, el salario de todo un día a cambio de una hora de trabajo. Por añadidura, tal vez se deba recorrer distancias largas para llegar al centro de capacitación si, por ejemplo, se encontrara en otra ciudad. Por estas razones prácticas, la opción más usual es el entrenamiento en masa.

El entrenamiento espaciado, por otra parte, resulta, a la larga, más efectivo que la capacitación en masa. Ésta última suele producir fatiga, lo cual interfiere con el aprendizaje y quizá no sería posible realizar muchas tareas motoras. Si se juega tenis en una sesión de 10 horas, la fatiga tornaría imposible el aprovechamiento de cualquier beneficio del entrenamiento; aun en la esfera de las tareas mentales, no es posible alcanzar la eficiencia cuando se está cansado. Cualquier estudiante que haya tenido que vérselas con un examen sabe que

el entrenamiento en masa no siempre representa la mejor alternativa. Las investigaciones sobre este tema revelan que el entrenamiento espaciado genera una mejor retención de los materiales a lo largo del tiempo (Baldwin y Ford, 1988).

ENTORNO DE TRABAJO

En las organizaciones, la capacitación se desarrolla un complejo entorno laboral, que las habilidades aprendidas utilizan o no en el trabajo, depende en gran medida del ambiente que rodea al puesto. El que la administración proporcione capacitación no significa que los empleados o sus supervisores promoverán su uso en el trabajo; es común que los supervisores directos de los empleados de bajo nivel, les indiquen que las nuevas habilidades aprendidas no serán empleadas en sus departamentos. Los entornos favorables, en donde los supervisores y otras personas promueven la aplicación de los principios aprendidos, producen la motivación suficiente para que los empleados aprendan y, por ende, aumenten la transferencia del aprendizaje (Facteau, Dobbins, Russell, Ladd y Kudisch, 1995; Tracy, Tannenbaum y Kavanagh, 1995). A menos que se cuente con el apoyo de los empleados y sus supervisores, incluso el mejor entrenamiento no surtirá los efectos deseados; la consecución de dicho apoyo representa un problema bastante complejo que rebasa los alcances de la capacitación.

Hay otro problema que se relaciona con la oportunidad de aprovechar o no los conocimientos o habilidades adquiridos. Por ejemplo, quizá se capacite a los empleados en el uso de un nuevo sistema de cómputo, es probable que en el lugar de trabajo se carezca de dicho sistema, por tanto, la capacitación resultará inútil. Este problema se remonta al concepto de la evaluación de necesidades, no se debe brindar capacitación en áreas que carecen de aplicación en la esfera del trabajo.

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Son muchos los métodos de capacitación de que se dispone, dado que cada uno tiene sus propias ventajas y limitaciones, no hay un método al que se le considere con validez universal; como se señaló antes, su eficacia depende de la capacidad de las personas. Los mejores programas de capacitación son lo suficientemente flexibles como para permitir a sus beneficiarios adaptarse a las demandas de lo que se imparte y de la persona a quien se dirigen dichos conocimientos.

Esta sección expone ocho diferentes métodos de capacitación que se usan frecuentemente en los programas organizacionales; se les puede emplear de manera combinada, ya que un buen programa tal vez requiera aprovechar las ventajas de diferentes métodos para diferentes aspectos del entrenamiento. Por ejemplo, la capacitación de los pilotos puede requerir el uso de muchos de estos métodos, incluso de todos; el aprendizaje de tareas complejas exige el uso de diversos métodos. El cuadro 7-1 presenta estos ocho métodos, detallando las principales ventajas de cada uno.

Instrucción audiovisual. Consiste en la presentación de materiales mediante una cinta de audio o vídeo, diapositivas o presentación computarizada. Recientemente se ha manifestado interés en la utilización de las presentaciones multimedia basadas en computadoras con fines de capacitación, empleando diversas técnicas para exhibir la información. La enciclopedia multimedia combina imágenes y texto con formato de libro, junto con animaciones y fragmentos de sonido; sin duda, el empleo de las presentaciones multimedia para la capacitación se generalizará cada vez más en los años por venir.

Autoinstrucción. Este término denota cualquier método en el que el ritmo del aprendizaje lo establece el propio usuario y no requiere un instructor. La técnica más conocida es la

Cuadro 7-1. Ventajas de ocho métodos de capacitación

Método	Ventajas
Instrucción audiovisual	Materiales que no podrían escucharse u observarse por otros medios Capacitación de muchas personas a la vez
Autoinstrucción	Retroalimentación inmediata a los participantes Ritmo individualizado
Conferencia	Retroalimentación a los participantes
Disertación	Alto nivel de participación de las personas Económica Método adecuado para brindar información
Modelamiento	Alto nivel de retroalimentación Práctica de nuevas habilidades
Capacitación en el puesto	Contacto con el trabajo real Alto nivel de transferencia
Representación del rol	Alto nivel de retroalimentación Práctica de nuevas habilidades
Simulación	Alto nivel de transferencia Práctica de nuevas habilidades

Fuente: adaptado de "Selection, Training, and Development of Personnel", por W.C. Borman, N.G. Peterson y T.L. Russell, 1992, en G. Salvendy (Ed.), *Handbook of Industrial Engineering*, 2a. ed. Nueva York: John Wiley.

instrucción programada, mediante la cual se dividen los materiales a estudiar en una serie de porciones o marcos individuales; cada uno de los cuales contiene una parte de información, una pregunta por responder y la respuesta a la pregunta planteada en el cuadro anterior. Como se indicó, es el usuario quien define su propio tiempo de aprendizaje. Se incorpora la repetición cuando los materiales se presentan más de una vez, también se incluye retroalimentación, ya que la persona debe contestar preguntas cuyas respuestas se presentan de manera casi inmediata. Aunque al principio el medio de la instrucción programada era un libro o un manual, la computadora brinda un enfoque mucho más flexible a esta forma de capacitación.

Conferencia. Es la reunión de un instructor con sus entrenados con el objeto de exponer o discutir algún material; su rasgo distintivo es que los participantes pueden discutir la información y formular preguntas, lo cual permite el libre flujo de las ideas a fin de que la discusión logre trascender lo expuesto. Se recurre a la conferencia para enriquecer el aprendizaje, en una medida mucho mayor que los otros métodos; resulta efectiva en especial cuando se usa con personas que conocen de manera más profunda los materiales a estudiar. Se trata del método de uso más generalizado en el nivel de doctorado de los estudiantes de psicología I/O.

Disertación. Consiste en la presentación que realiza un entrenador frente a un grupo de personas, su principal ventaja es la eficiencia: el entrenador expone materiales a una gran cantidad de personas. En algunas universidades, las disertaciones se sustentan frente a miles de estudiantes a la vez. Una de las grandes ventajas de este método también representa su mayor desventaja: la presentación masiva frente a muchas personas limita la retroalimentación que pudiera brindarse; incluso con 40 personas, si cada una planteara una pregunta, el disertador no tendría el tiempo suficiente para responder. En situaciones que no requieren de retroalimentación, la disertación constituye un efectivo método de capacitación.

Modelamiento. Éste requiere que los entrenados observen al instructor ejecutar una tarea, para luego reproducir ellos mismos lo observado. El modelo se presenta mediante una filmación o una cinta de vídeo, y puede mostrar ejemplos de conducta tanto eficientes como deficientes. Este método se emplea a menudo para la enseñanza de tareas de supervisión, como proporcionar retroalimentación negativa a un empleado que realiza sus actividades de manera poco satisfactoria; se muestran ejemplos de conductas del supervisor, para que luego los empleados intenten emular lo que han visto. La función del entrenador con-

siste en estimular a las personas a utilizar los métodos y brindarles retroalimentación en torno de la efectividad de su imitación.

Las investigaciones sobre el modelamiento confirman su utilidad para entrenar a las personas en habilidades interpersonales, como la comunicación con los demás. Latham y Saari (1979) evaluaron los efectos de un programa de este tipo para supervisores y descubrieron que los supervisores entrenados reunían más cualidades para tratar con los subordinados en un nivel interpersonal como resultado de su experiencia en la capacitación. El modelamiento es un método de capacitación efectivo no sólo para las habilidades interpersonales, sino también para habilidades técnicas como el uso de computadoras. Simon y Werner (1996) reportaron un mejor aprendizaje con el modelamiento que con la autoinstrucción o la disertación, al capacitar a personal naval estadounidense para el uso de un nuevo sistema de procesamiento de datos en una computadora personal.

Capacitación en el puesto. No es un método específico, sino cualquiera que se emplee para ilustrar a los empleados cómo realizar el trabajo mientras lo realizan; a menudo, la mayor parte de la capacitación ocurre mientras la persona realiza las diversas tareas inherentes a su puesto. Esta capacitación es un sistema informal mediante el cual el empleado recién contratado observa a un empleado experimentado para conocer cómo se desarrolla el trabajo. También involucra un programa de capacitación formal, como el **adiestramiento**, al cual suele recurrirse para los puestos cuyas tareas exigen años de capacitación; para esta clase de empleos, los otros métodos podrían no resultar convenientes, ya que la empresa no estará dispuesta a remunerar durante años una actividad de capacitación sin productividad. Si la persona renuncia antes de terminar la capacitación, todos los recursos invertidos se perderán. El aprendiz es un empleado que puede hacer las veces de asistente del entrenador, quien, a su vez, realiza el trabajo y entrena al aprendiz al mismo tiempo. Este método se utiliza a menudo para adiestrar a las personas con ocupaciones de tipo oficio, como los electricistas o plomeros.

Representación de rol. Es una forma de simulación en la que la persona aparenta realizar una tarea, suele comprender una situación interpersonal, como brindar asesoría o retroalimentación a la persona. Este método forma parte del mecanismo de modelamiento expuesto antes; por sí mismo, la representación de rol no requiere que primero se observe a otra persona ejecutando una conducta. Se usa con frecuencia en la enseñanza de habilidades interpersonales y de supervisión, aunque es efectiva como técnica de capacitación, también resulta costosa, en el sentido de que sólo es posible entrenar a unas cuantas personas al mismo tiempo.

Simulaciones. Es una técnica en la que se utilizan equipo o materiales especializados para representar una situación de ejecución de tareas; aquí, las personas deben actuar como si la situación fuese real, ejecutando sus tareas tal como lo harían en la realidad. Se emplean para enseñar a las personas a utilizar equipo, como automóviles o aviones, también para simular otras situaciones, como una decisión de negocios, en la cual se pide a los participantes que representen el rol de miembros de una organización a la que se le plantea la resolución de un problema o la realización de una actividad, como la planeación de una nueva planta de manufactura. Estas simulaciones pueden alcanzar altos niveles de realismo, ya que se basan en ejemplos reales de la misma organización. La simulación comparte la limitación de la representación del rol en el sentido de que sólo unas pocas personas pueden participar a la vez.

IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Inclusive el programa de capacitación mejor diseñado resultará infructuoso si no se le imparte de manera adecuada. En la mayor parte de las organizaciones quienes imparten el programa, son profesionales especializados en capacitación. Quizá haya o no expertos en el

contenido de la capacitación o en el diseño de ésta. El contenido es responsabilidad de los expertos en la materia, quienes conocen los temas particulares que abarcará la capacitación; los psicólogos I/O, junto con profesionales de otras áreas, se especializan en el diseño de programas. Puesto que la implementación del programa no figura como una actividad frecuente del psicólogo I/O, a continuación se abordará el tema de la evaluación del entrenamiento.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Al menos desde la perspectiva del psicólogo I/O, el programa de capacitación no está completo hasta ser evaluado para determinar su efectividad. La evaluación no es otra cosa que una investigación que se realiza con el fin de comprobar si el programa ha surtido los efectos deseados, esto es importante pues muchos programas resultan infructuosos. Morrow, Jarrett y Rupinski (1997), por ejemplo, valoraron la utilidad de 18 programas de capacitación en una organización, tras lo cual descubrieron que cinco de ellos costaron más de lo que rindieron en forma de desempeño laboral mejorado. Como se explicó en el capítulo 2, los principios del diseño de la investigación guardan una relación estrecha con el diseño de la evaluación. Hay pocas diferencias entre realizar un estudio de evaluación para un programa de capacitación y efectuar uno de investigación que intente determinar los efectos de cualquier intervención que se intente en una organización. Los principios y las técnicas de la metodología de la investigación expuestos en el capítulo 2 se aplican a la evaluación de un programa de capacitación.

Se requieren cinco pasos para evaluar un programa de este tipo (figura 7-5). En el primero se definen los criterios de evaluación, conforme se ha reiterado en esta obra; es preciso establecer dichos criterios antes de evaluar cualquier cosa. Los criterios son normas de comparación que, en este caso, sirven para determinar si la capacitación ha sido efectiva. Una vez seleccionados, se procede a elegir el diseño del estudio y las medidas que han de emplearse para evaluar los criterios (pasos 2 y 3). En el paso 4 se reúnen los datos para el estudio, y en el 5 se analizan dichos datos y se extraen conclusiones acerca de la efectividad del programa de capacitación. A continuación se ahondará en el contenido de estas etapas.

ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS

Los criterios de la capacitación se emplean como la norma con la cual se evalúa la capacitación, si se conoce lo que se debe conseguir mediante ésta, se puede diseñar un estudio de evaluación para determinar si se alcanzaron las metas. Supóngase que una compañía fabricante vende demasiados productos defectuosos, como objetivo de la capacitación, esta organización puede trazarse el objetivo de enseñar a los empleados a reducir los errores en las

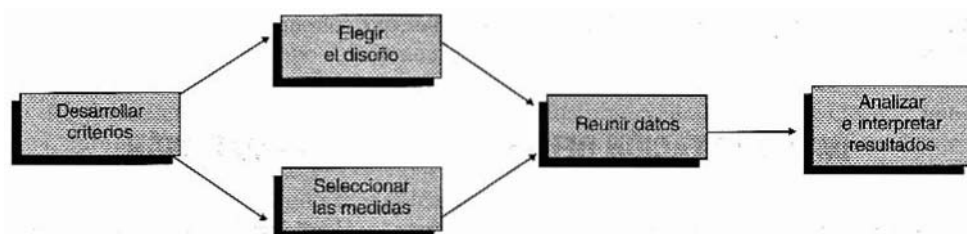


Figura 7-5. Cinco pasos que se siguen para evaluar un programa de capacitación.

actividades de manufactura; el criterio podría ser una reducción específica en la cantidad de productos defectuosos. Cuando el criterio se expresa de manera específica, como una reducción de 10%, resulta un tanto fácil calificar la efectividad del programa de capacitación.

Los criterios de capacitación se clasifican en dos niveles, los cuales son importantes para evaluar el entrenamiento: de capacitación y de desempeño. Los **criterios del nivel de capacitación** se ocupan de lo que las personas son capaces de hacer al final del entrenamiento en el entorno de capacitación en sí, más que el puesto. Los **criterios del nivel de desempeño** se relacionan con el ejercicio de la persona en su puesto y no en la esfera del entrenamiento, es decir, se ocupan de la transferencia de la capacitación. Así, el primer nivel se concentra en lo que aprende la persona, mientras que el segundo se relaciona con los efectos de la capacitación sobre el propio puesto o trabajo.

Desde una perspectiva individual, los criterios del nivel de desempeño y capacitación resultan deficientes para evaluar la efectividad del entrenamiento. El nivel de desempeño debe su importancia a que indica si la capacitación ha ejercido los efectos deseados sobre el trabajo. Puesto que la capacitación tiene como fin actuar sobre el desempeño, todo programa que no surta efectos en este rubro habrá resultado infructuoso. Por otra parte, es necesario conocer lo que aprendieron los empleados en el proceso de capacitación; el mejor criterio que puede aplicarse a este último aspecto es el de nivel de la capacitación, se pueden aprender muchas cosas y, por alguna razón, no aplicarlas en el trabajo. La ausencia de este efecto sobre el trabajo quizá se deba a otros factores; por ejemplo, la persona puede saber muy bien qué y cómo hacer algo, pese a lo cual nunca se presenta la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos. Es posible impartir entre los empleados un curso de primeros auxilios con el fin de controlar mejor los accidentes de trabajo; empero, si no ocurren accidentes, los empleados no manifestarán ningún efecto en el nivel del desempeño.

Otra forma útil de clasificar los criterios consiste en dividirlos en cuatro tipos, dos de los cuales pueden situarse en el nivel del desempeño y dos en el nivel de la capacitación (Kirkpatrick, 1977; véase también Alliger y Janak, 1989): Reacciones, aprendizaje, conducta y resultados.

Los **criterios de la reacción** se refieren al grado de aceptación del entrenamiento por parte de cada persona, así como con los beneficios que cada quien esperaba obtener de la capacitación; estos criterios se evalúan mediante un cuestionario que se distribuye entre los participantes al final de la sesión de entrenamiento. Los **criterios de aprendizaje** indican lo que aprendió la persona durante la capacitación, es decir, lo que el participante puede demostrar en términos conductuales a la luz de los conocimientos y las habilidades adquiridos en la capacitación; dichos conocimientos y habilidades se evalúan con un examen al término del entrenamiento. Ambos tipos de criterios se relacionan con el nivel de capacitación y con frecuencia se les emplea en instituciones universitarias. Las evaluaciones de los estudiantes corresponden a los criterios de reacción, mientras que las calificaciones de los exámenes constituyen los criterios de aprendizaje.

Los **criterios conductuales** se ocupan del comportamiento del participante, que pueden atribuirse a la capacitación; mediante este criterio, se investiga si la persona aplica o no en su trabajo las cosas que se le enseñaron. Los **criterios de resultados** se utilizan para determinar si la capacitación ejerció los efectos deseados; ¿se redujeron los costos o se incrementó la productividad? Este último tipo de criterio se emplea como indicador de la efectividad de un programa de capacitación. Ambos tanto conductuales como de resultados, pertenecen al nivel del desempeño en virtud de que se concentran en lo que sucede en el trabajo, no en la esfera de la capacitación.

Todos estos tipos de criterios son importantes debido a que cada uno de ellos indica de manera parcial el éxito de la capacitación. Un metaanálisis reciente sobre 34 estudios de capacitación demostró que la mayor parte de los criterios evaluados dentro del mismo estudio apenas si guardaron una correlación entre sí (Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver y Shotland, 1997). Más aún, en cualquier programa de capacitación, sólo algunos de los

critérios pueden presentar los resultados que se desean. **Campion y Campion (1987)** realizaron un estudio en el que evaluaron un programa de capacitación a la luz de cuatro criterios diferentes, y concluyeron que la capacitación fue efectiva en el nivel de entrenamiento, no así en el de desempeño. Estos resultados demuestran que para evaluar la efectividad de un programa de capacitación se debe tener cuidado de incluir criterios en ambos niveles (véase el apartado La investigación a detalle).

SELECCIÓN DEL DISEÑO

El **diseño** es la estructura de un estudio en el que se especifica cómo se han de reunir los datos, bien sea en un estudio de capacitación o en cualquier otro fenómeno. Si se trata de una evaluación de capacitación, el tipo de criterio que se escoja impone límites a los diseños

LA INVESTIGACIÓN A DETALLE

En ocasiones ocurren eventos en las organizaciones que producen el equivalente de un experimento. Tal fue el caso del estudio que realizaron **Campion y Campion (1987)**, cuando la disponibilidad de capacitación para unos pocos empleados les permitió convertir en experimento ciertas circunstancias naturales, a fin de evaluar los efectos de la capacitación. Los empleados fueron asignados a grupos que, o recibían capacitación, o no, sólo sobre la base de que la organización no contaba con recursos ni tiempo suficientes para adiestrar a todo el personal. Cuando el entrenamiento concluyó, los investigadores evaluaron a todos con la finalidad de comparar los criterios entre los empleados capacitados y quienes no estuvieron en el programa.

El presente estudio tuvo lugar en una compañía de electrónica, la cual necesitaba trasladar a una gran cantidad de empleados de puestos de manufactura a puestos de comercialización; muchos de los cuales carecían de habilidades para someterse a entrevistas. A los gerentes de la organización les preocupaba que su personal no observara un desempeño adecuado al ser entrevistados como preámbulo al cambio de puesto. Para subsanar esta deficiencia, se creó y aplicó un programa de capacitación en habilidades de entrevista.

En términos generales, la mitad de los empleados elegibles recibió capacitación, no así la otra mitad. El entrenamiento fue evaluado con cuatro tipos de criterios: reacción, aprendizaje, conducta y resultados. El criterio de reacción se evaluó al final de la capacitación mediante un cuestionario; la mayoría de los participantes señalaba que el entrenamiento había valido la pena. Luego se evaluó el aprendizaje con una prueba a la que se sometieron los empleados capacitados tanto al principio como al final de la capacitación; esta prueba de conocimientos reveló que los participantes aprendieron en el entrenamiento las conductas que deben observarse durante las entrevistas.

El criterio de conducta se evaluó haciendo que las personas que más tarde entrevistarían a todos los empleados calificaran el desempeño de cada uno de éstos; de acuerdo con este criterio, el grupo capacitado mostró el mismo desempeño que el grupo no capacitado. Por último, el criterio de resultados se calificó atendiendo al número de ofertas laborales que recibió cada empleado. De nueva cuenta, no se apreciaron diferencias entre ambos grupos.

Tales resultados indican que la capacitación resultó efectiva al enseñar a los empleados habilidades para la entrevista; pero infructuosa para ayudarlos a desempeñarse mejor en una entrevista de trabajo real. Desde el punto de vista de la organización, la capacitación no cumplió con los objetivos trazados. Las razones de este fracaso no son del todo claras. Quizá la capacitación era innecesaria debido a que la mayor parte de los empleados poseía ya habilidades suficientes para la entrevista, o tal vez contenía materiales inapropiados. En cualquier caso, este estudio ilustra la importancia de que las organizaciones evalúen diferentes tipos de criterios al calificar un programa de capacitación.

Fuente: **Campion, M.A. y Campion, J.E. (1987)**, "Evaluation of an interviewee skill training program in a natural field experiment", *Personnel Psychology*, 40, 675-691.

que pueden emplearse. En el caso de los criterios de reacción, el único diseño factible es aquel que evalúa a los participantes una sola vez al término de la capacitación. No tiene sentido evaluar a los participantes o a los que no participaron antes de que ocurra la capacitación; las personas que no han sido capacitadas no pueden manifestar reacciones a experiencias que no han tenido capacitación o que están por experimentar.

Hay otros criterios que se evalúan mediante muchos tipos de diseños; los dos de uso más generalizado son el *pretest-postest* y el grupo control. El primero evalúa a las personas antes y después de la capacitación, mientras que el segundo compara a quienes han sido capacitadas con un grupo de empleados que no ha recibido dicho adiestramiento. Al valorar un programa de capacitación, ambos diseños tienen sus ventajas y desventajas intrínsecas.

Diseño *pretest-postest*. Tiene como finalidad proporcionar información acerca de los beneficios que obtienen las personas de la capacitación. Este diseño puede emplearse para evaluar lo aprendido en la propia capacitación, o bien, los cambios conductuales al regresar al trabajo. Para realizar un estudio con este diseño se califican las medidas de interés, antes de comenzar el entrenamiento (*pretest*) y después de que éste termina (*postest*). La figura 7-6 ilustra la estructura de este diseño. No es inusual que el programa de capacitación comience con una prueba para determinar los conocimientos del participante y concluya con otra prueba para evaluar lo aprendido. Las evaluaciones también pueden realizarse en el puesto mucho antes y mucho después de la capacitación. Por ejemplo, si un programa se plantea mejorar la productividad, pueden tomarse medidas de productividad seis meses antes y seis meses después de la capacitación. Hay métodos de entrenamiento cuyos efectos no se perciben sino hasta mucho tiempo después; no es posible, pues, realizar una evaluación exhaustiva inmediatamente después de la capacitación.

El diseño *pretest-postest* debe su popularidad a que resulta bastante práctico para las organizaciones, es fácil incorporar la evaluación al principio y al final del programa de capacitación. La evaluación también puede usarse como un medio para brindar retroalimentación. La principal desventaja de este diseño es que no discrimina entre los cambios causados por la propia capacitación y por otras circunstancias de la organización; esto es válido sobre todo para los criterios de desempeño. Si el programa de capacitación tiene por cometido mejorar el rendimiento laboral, las mejoras previas y posteriores al entrenamiento pueden atribuirse a muchos factores. Basta con que los supervisores tomen conciencia de que hay un problema de desempeño, para que se sientan motivados a imponer presiones a sus subordinados respecto de su rendimiento. Tal énfasis quizá coincida con la capacitación, y es posible que sea la causa de los beneficios vinculados con el funcionamiento organizacional. Para determinar si la capacitación en sí misma fue la causa de las mejoras, se necesita un diseño de investigación con un grupo control.

Grupo control. Mediante este diseño se compara a los empleados que reciben capacitación con empleados equivalentes que no han sido capacitados. En la figura 7-7 se ilustra la estructura de este diseño. A fin de realizar un estudio con grupo control, se selecciona un equipo de empleados; la mitad de ellos son asignados al azar al grupo de capacitados, mientras que la otra mitad constituyen los controles que no reciben entrenamiento. Al término del programa de capacitación, se evalúa a todos los empleados en las medidas pertinentes, la comparación entre ambos grupos indica los efectos de la capacitación.

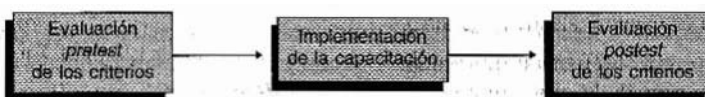


Figura 7-6. Estructura del diseño de evaluación *pretest-postest*.

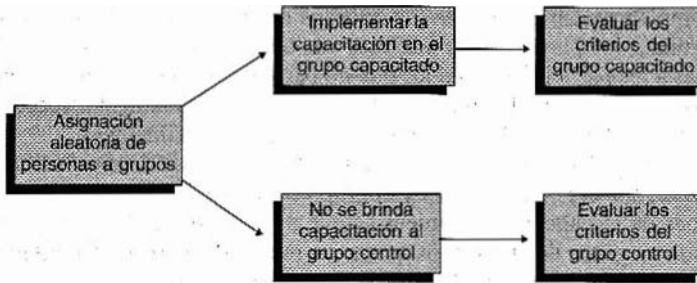


Figura 7-7. Estructura del diseño de evaluación de un grupo control.

Este diseño es más difícil de aplicar en las organizaciones, ya que no siempre es posible asignar empleados al azar a los dos grupos; por añadidura, produce contaminación, pues las personas capacitadas comunican al grupo control lo que han aprendido. Aún así, este diseño representa una mejora respecto del diseño *pretest-postest* cuando se desea determinar los efectos de la capacitación, ya que contribuye a controlar la posibilidad de que otro factor, diferente de la capacitación, haya dado lugar a los cambios que se observaron en los empleados.

SELECCIÓN DE LAS MEDIDAS DE LOS CRITERIOS

Una vez que se eligieron los criterios, es preciso determinar sus medidas reales; en gran parte, cada criterio delimita los tipos de medidas que pueden aplicarse en la evaluación. Los criterios de reacción requieren el uso de un cuestionario donde los participantes describan sus reacciones, queda por decidir el diseño específico del cuestionario. Hay muchas maneras de pedir a las personas que refieran sus reacciones a la capacitación; por ejemplo, preguntas sobre los conocimientos adquiridos por la persona o la amabilidad del curso.

Los criterios de aprendizaje suelen ser vinculados con algún tipo de prueba sustentada al término del entrenamiento. La capacitación dirigida al incremento de conocimientos sobre un tema específico puede evaluarse mediante una prueba de conocimientos, muy similar a los exámenes escolares; aquella que persigue el enriquecimiento de otros tipos de habilidades requiere un método diferente, como una representación de rol o una prueba de simulación; los criterios de evaluación del desempeño necesitan una medición de la conducta de la persona o de los resultados en el entorno laboral, no en el de la capacitación.

REUNIR DATOS

Aunque la lógica subyacente del estudio de evaluación es simple y directa, su realización puede convertirse en una tarea laboriosa, pues la recolección de datos plantea muchos problemas prácticos. Las personas no siempre se muestran cooperativas y muchas cosas pueden salir mal. En una organización, resulta difícil efectuar una asignación con base en el mero azar, de ahí la necesidad de concertar compromisos. A menudo, esto exige que el grupo capacitado provenga de un departamento y el grupo control de otro. A su vez, las diferencias entre los empleados que han recibido capacitación y los demás, quizá obedezcan a diferencias departamentales acerca de cuáles son los criterios relevantes.

Siempre deberá planearse el mejor diseño posible, como bien sabe cualquier investigador, no hay garantía de que el proyecto se lleve a cabo sin problemas; esto significa que

quizá sea necesario hacer modificaciones durante el estudio. Un buen investigador siempre se las arregla para solucionar los problemas que se presentan durante la etapa de recolección de datos, si este paso se realiza de modo correcto, será posible extraer conclusiones sobre la efectividad del programa de capacitación.

ANALIZAR E INTERPRETAR LOS DATOS

Los datos de los estudios de evaluación se examinan mediante inferencias estadísticas. Así, el diseño *pretest-postest* demuestra los cambios que experimentan las personas de una a otra etapa del proceso. En el caso del estudio del grupo control, las estadísticas ilustran las diferencias que median entre los empleados capacitados y los otros. En ambos casos, la medida estadística empleada puede ser tan simple como una prueba *t*.

Si los primeros cuatro pasos de evaluación se concluyen de manera correcta, se extraerá una conclusión confiable respecto de la efectividad del programa de capacitación. Siempre convendrá valorar la capacitación, de ahí que la evaluación se realice en los niveles de entrenamiento y desempeño. A menudo, sólo se alcanzará la efectividad en uno de dos niveles, por lo que la evaluación de ambos arrojará información útil acerca de los efectos que pudiera haber tenido el adiestramiento.

Si la capacitación funciona en los dos niveles, se le puede considerar como efectiva, por lo que debe proseguir; si, al contrario, no opera en ninguno de ellos, se le tomará como infructuosa y será modificada o eliminada. La capacitación que resulta efectiva en el nivel del entrenamiento pero no en el del desempeño, quizá represente una solución errónea o incompleta del problema. Un problema en la productividad quizá tenga su origen en un conocimiento o una habilidad inadecuada, aunque también puede originarse en otras causas; en una planta manufacturera, a veces la causa es un mantenimiento deficiente del equipo. La capacitación de los operadores no surtirá ningún efecto sobre la productividad, si su bajo nivel es causado por un equipo defectuoso. Es posible que la evaluación de la capacitación revele cierto aprendizaje por parte de los operadores, sin que después se aprecien cambios en la productividad.

El desarrollo de un nuevo programa de capacitación siempre deberá incluir un elemento evaluatorio, el entrenamiento que resulta infructuoso no debe continuar sino modificarse, si se considera que con ello se alcanzará la efectividad deseada. Una estrategia apropiada al implementar la capacitación consiste en realizar pruebas piloto antes de llevarla a cabo; quizá se someta a un grupo reducido de empleados a la capacitación, la cual sería entonces evaluada en varios niveles. No se aplicaría en todos los sectores de la institución hasta que la prueba piloto demuestre su efectividad. Esto permite la modificación del programa, de tal forma se le pueda mejorar antes de aplicarse a la estructura de la organización. Tal estrategia para el desarrollo del programa de entrenamiento debe resultar en un aprovechamiento máximo de los recursos de capacitación.

TEMAS Y RETOS A FUTURO

En su exposición de las futuras tendencias que afectarán la esfera de la capacitación organizacional, Goldstein y Gillian (1990) sostienen que los cambios en la naturaleza del lugar de trabajo, a lo largo de los próximos decenios requerirán nuevas estrategias de capacitación entre las organizaciones. Entre dichas tendencias del lugar de trabajo, se cuentan las siguientes:

- Cambios en la demografía de la fuerza de trabajo.
- Incremento en el uso de la tecnología.

- **Internacionalización.**
- **Viraje de las manufacturas a los servicios.**

Estas tendencias indican que las organizaciones requerirán más capacitación.

Se proyecta que la fuerza de trabajo en EUA no tardará en envejecer y que una proporción mayor de dicha fuerza se compondrá de minorías (Goldstein y Gillian, 1990). Lo anterior se acompañará de un incremento en el nivel de habilidades necesarias como resultado de los cambios tecnológicos que determinarán la forma en que se realice el trabajo. Los relativamente simples empleos de manufactura del pasado serán reemplazados por empleos técnicos y de servicios que requieren habilidades más especializadas; además, las organizaciones se globalizarán cada vez más en sus operaciones y perspectivas.

Todos estos cambios incrementarán la necesidad de la capacitación organizacional, los empleados más antiguos deberían volver a capacitarse para ocupar puestos que acaso no existieron cuando se les contrató por primera vez; a los trabajadores no calificados se les tendrá que proporcionar habilidades que quizá nunca les enseñaron en la escuela. Por añadidura, las organizaciones tendrán que arreglárselas para superar los vestigios de las prácticas discriminatorias del pasado. Quizá la capacitación se concentre en el mejoramiento de las habilidades de las minorías a fin de ocupar puestos a los que, hasta hace pocos años, se les negó el acceso.

Existe el pronóstico de que la escasez de personas con habilidades técnicas exigirá que el énfasis de las organizaciones se desplace de la selección a la capacitación. Se trata de una tendencia en la que EUA podrían verse rezagados respecto de otros países menos orientados a las prácticas selectivas. Las organizaciones deberían prepararse para contratar con base en el potencial de aprendizaje y no en el nivel presente de habilidades. De igual modo, tendrán que capacitar y recapacitar a los empleados a medida que las habilidades de éstos se tomen obsoletas debido al cambio tecnológico.

Durante la campaña presidencial de 1992, el presidente Clinton hizo notar que ninguna persona joven de hoy puede estar segura de hallar un empleo que requiera las mismas habilidades a lo largo de su desarrollo laboral. La capacitación se convertirá en una actividad cada vez más importante tanto para las personas como para las organizaciones que las emplean. Hesketh (1997) señalaba que, con los acelerados cambios laborales producidos por la tecnología, las instituciones necesitan no sólo brindar más capacitación, sino también entrenamiento en habilidades transferibles más que en aquellas calificadas como inmediatas; de no ser así, los empleados serán sometidos a una constante recapacitación. En vez de enseñar a las personas a realizar una tarea particular, el aprendizaje deberá dirigirse a los principios subyacentes que permitan una transferencia fácil a nuevas tareas. Por ejemplo, la capacitación en sistemas de cómputo generalmente no es otra cosa que la enseñanza de una serie de pasos dirigidos a realizar una tarea, como la impresión de un documento; si los programas o procedimientos sufren cambios, se deberá proporcionar una nueva capacitación. No obstante, quienquiera que conozca los principios subyacentes a la impresión y al diseño de *software* podrá utilizar un nuevo sistema sin necesidad de que se le entrene. En la actualidad, los empleos cambian con tal rapidez, que la capacitación no tarda en tornarse anacrónica.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

La capacitación es una de las actividades más importantes de las organizaciones grandes. El diseño de programas de capacitación efectivos en las organizaciones es un proceso de cinco pasos:

- Determinar las necesidades de capacitación, a través de una evaluación de éstas.
- Plantearse objetivos de capacitación.

- Diseñar la capacitación.
- Implementar la capacitación.
- Evaluar la capacitación.

El primer paso, determinar la necesidad de capacitación, comprende no sólo lo que debe enseñarse, sino también quién debe recibir esa instrucción. Cuando la necesidad de capacitación se define después de haber evaluado los requerimientos de la organización, se debe proceder a establecer los objetivos de la capacitación; a partir de ellos, se desarrollan una serie de criterios, con los que se juzga la efectividad del entrenamiento.

El diseño de una capacitación efectiva debe tomar en consideración las características de las personas que recibirán la instrucción, las cuales pueden tener diferentes necesidades de capacitación. Asimismo, dicho diseño debe incorporar los principios de una capacitación adecuada, junto con los métodos de los que se echará mano. Son muchos los principios que determinan si un programa de capacitación resultará o no efectivo:

- Retroalimentación.
- Principios generales.
- Elementos idénticos.
- Sobreaprendizaje.
- Secuencia de las sesiones de capacitación.

Hay muchos métodos de capacitación que pueden emplearse; cada uno tiene ventajas y desventajas, y no necesariamente uno es mejor que los demás. La elección del método depende de lo que se enseñe y a quién se imparte la capacitación.

La evaluación de la capacitación se realiza mediante un estudio de investigación que determina si ésta resultó efectiva. El proceso de evaluación se compone de cinco pasos:

- Seleccionar criterios.
- Elegir un diseño de investigación.
- Seleccionar medidas.
- Reunir datos.
- Analizar datos e interpretar resultados.

Un estudio de evaluación bien realizado otorga información valiosa acerca de si un determinado programa de capacitación surte o no los efectos deseados sobre las personas y las organizaciones. Si un programa resulta infructuoso, se le debe eliminar o modificar para que alcance la efectividad. A la larga, las políticas de evaluación se traducirán en un uso más eficiente de los recursos de capacitación; así como en una fuerza de trabajo más eficaz.

PSICOLOGÍA I/O EN LA PRÁCTICA

Este caso se relaciona con el desarrollo de habilidades administrativas en ejecutivos corporativos de alto nivel, tarea que figura como una de las principales responsabilidades del doctor Charles Evans, psicólogo I/O que trabaja para la compañía consultora internacional RHR International, en Toronto, Canadá. El Dr. Evans recibió su doctorado en psicología I/O por la Universidad de Guelph, Canadá, en 1994; desde entonces, ha prestado servicios como consultor para RHR. Su principal responsabilidad consiste en elaborar proyectos para clientes organizacionales, entre los cuales se cuentan algunas de las corporaciones más importantes del mundo. La mayor parte de su trabajo se desarrolla en las áreas de evaluación de empleados y de desempeño. Su trabajo es un tanto inusual, en virtud de que se concentra en el desarrollo de habilidades administrativas y no en la selección de empleados, aun cuando utilice muchas de las herramientas que suelen emplearse para la selección.

Una de las principales funciones del Dr. Evans es brindar asesoría y retroalimentación a ejecutivos que requieran enriquecer sus habilidades administrativas. A menudo, las personas que son ascendidas a altos niveles organizacionales, descubren que para obtener éxito en su puesto se requiere el uso de nuevos métodos para interactuar con las personas, distintos de los que acostumbraban aplicar eficazmente cuando trabajaban en niveles más bajos. Uno de los problemas más comunes es que los ejecutivos son demasiado autocráticos y centrados en los resultados. Aunque los subordinados de los niveles inferiores pueden responder de modo constructivo a las órdenes expresas, los gerentes de los niveles medio y superior no suelen reaccionar igual. Por tal razón, los ejecutivos necesitan aprender nuevas habilidades de comunicación y persuasión, pues deben contar con el apoyo necesario para aplicar medidas que requieren, para ser exitosas, la cooperación de muchas personas. Quienes carecen de estas habilidades deben dedicarse a desarrollarlas, a riesgo de resultar poco eficaces.

El Dr. Evans soluciona estos y otros problemas mediante reunir información acerca de la persona y luego brindar retroalimentación con base en dichos datos; realiza una entrevista estructurada para evaluar su formación y sus habilidades interpersonales. A continuación, aplica una retroalimentación de 360 grados (véase capítulo 4) y los resultados son comunicados a la persona con el objeto de instruirle sobre la mejor forma de interactuar con compañeros, subordinados y supervisores. El Dr. Evans ayuda a las personas a crear un plan de desarrollo que les permita subsanar deficiencias y mejorar las habilidades administrativas; además, actúa como entrenador para la creación de métodos que permiten mejorar el propio desempeño.

Aunque el Dr. Evans realiza estas tareas principalmente en Norteamérica, su compañía trabaja con ejecutivos de todo el mundo. Las empresas pagan salarios muy altos a sus ejecutivos, así que ellos están dispuestos a invertir grandes cantidades de dinero en su propio desarrollo, como contratar a un asesor privado que les ayude a enriquecer sus habilidades gerenciales. Estos esfuerzos pueden servir a las organizaciones para funcionar mejor, ya que sus ejecutivos adquieren mayores habilidades en la interacción con las personas.

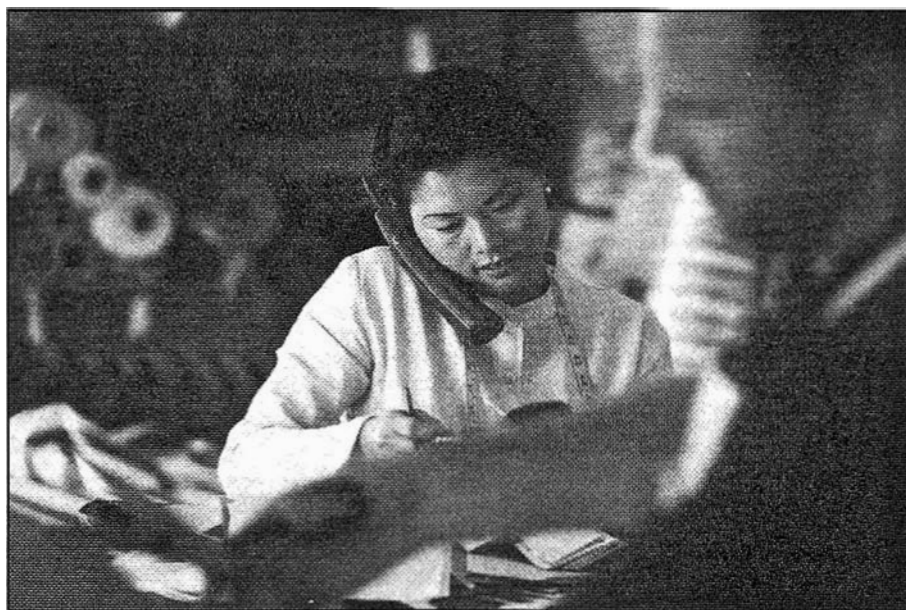
**Preguntas para discusión:**

1. ¿Por qué querría un ejecutivo de alto nivel enriquecer sus habilidades administrativas?
2. ¿Cómo se le diría a alguien que ha alcanzado las posiciones más altas de una organización, que necesita llevar a cabo un manejo más efectivo del personal a su cargo?
3. En este caso, ¿cuáles serían los métodos más adecuados?
4. ¿Cómo se evaluaría el trabajo del Dr. Evans?

Parte

IV

EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACIÓN



Capítulo 8

Teorías de la motivación de los empleados

Bill Gates, fundador y director de Microsoft Corporation, es famoso, entre otras cosas, por su arduo horario de trabajo; por lo general pasa 12 horas diarias en la oficina y trabaja algunas horas más en casa. No tiene televisor porque, según él, le distrae demasiado. En la actualidad, Gates es el hombre más rico de EUA; pese a lo cual sigue trabajando más duro que casi cualquier otra persona, aun cuando no lo haga ya por dinero. ¿Qué es lo que impulsa a Gates a trabajar tan duramente? Según él, lo que lo motiva son los retos y el deseo de aprender nuevas cosas.

Son pocas las personas que trabajan tan duro como Bill Gates, más aún, son muy pocos a quienes el reto los motiva trabajar de la manera en que él lo hace. Hay diversos factores que impulsan a la gente a trabajar duro; la necesidad de obtener dinero es uno de ellos; sin embargo, hay otros estímulos, los cuales pueden ser tangibles, como obtener una póliza de seguro, o intangibles, como la sensación de logro. Las teorías de la motivación explican por qué las personas perseveran en el trabajo. De igual forma, explican otros tipos de conductas laborales que no se relacionan con el desempeño; empero, la mayor parte de estas teorías se han concentrado en este último debido a que el desempeño laboral se ha consolidado como la variable más importante para la psicología I/O.

En este capítulo se aborda el desempeño en el empleo a la luz de varias teorías populares, con un énfasis especial en la motivación y no en la capacidad. (En el capítulo 10 se analizarán otros factores que afectan el desempeño.) Además, se explicarán otras formas de conductas laborales, como la rotación. Se comenzará definiendo la motivación en el contexto del entorno laboral, para luego introducir ocho teorías de la motivación, cuyos fundamentos se expondrán de manera sucinta. A continuación, se profundizará en el contenido de cada una de estas teorías, citando las conclusiones de diversas investigaciones con el fin de confirmar su validez.

Objetivos. Al terminar este capítulo, el estudiante será capaz de:

1. Definir la motivación.
2. Mencionar las principales teorías de la motivación que se exponen en este capítulo.
3. Describir la forma en que las teorías de la motivación expuestas aquí explican la conducta en el trabajo.
4. Comparar y contrastar las teorías de la motivación más importantes.

SINOPSIS DEL CAPÍTULO 8

¿Qué es la motivación?

Teorías de la motivación laboral

Teorías de las necesidades

Teoría de la jerarquía de necesidades

Teoría ERC

Teoría de los dos factores

Teoría del reforzamiento

Teoría de las expectativas

Teoría de la autoeficacia

Teoría de la equidad

Teoría del establecimiento de metas

Teoría de la acción

Temas y retos a futuro

Resumen del capítulo

Psicología I/O en la práctica

¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

La motivación es un concepto psicológico en torno del cual se ha suscitado un debate que ha perdurado durante más de un siglo, pero que aún se resiste a una definición concreta. En general, la motivación se define como un estado interno que induce a la persona a conducirse de determinadas formas. Desde cierta perspectiva, se relaciona con la dirección, la intensidad y la persistencia de la conducta a lo largo del tiempo. La **dirección** alude a la elección de conductas específicas a partir de una gran cantidad de conductas posibles; por ejemplo, un empleado puede tomar la decisión de asistir al trabajo en un día particular en vez de reportarse enfermo y hacer otras cosas, como mirar televisión, salir de compras o visitar a un amigo. La **intensidad** se refiere al esfuerzo que invierte una persona en la realización de una tarea. Si se pide a un empleado que barra el piso, es posible que la persona cumpla con esta tarea de manera vigorosa y rápida, o bien, de manera suave y lenta. La **persistencia** denota la continuidad con la que se observa una cierta conducta a lo largo del tiempo. Los empleados trabajan horas extra a fin de realizar tareas cuya conclusión representa una motivación suficiente.

Desde otra perspectiva, la motivación se relaciona con el deseo de adquirir o conseguir una meta; esto significa que la motivación se deriva de los deseos, las necesidades o la voluntad del individuo. A muchas personas les motiva la posibilidad de ganar dinero, de modo que es lógico suponer que una motivación intensa en este sentido afectará la conducta relacionada con el deseo de obtener dinero.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

En términos generales, las teorías de la motivación en el trabajo se ocupan de las razones —además de la capacidad— por la que algunas personas se desempeñan mejor que otras en sus empleos. De acuerdo con la situación, estas teorías pueden predecir la elección de las conductas, el esfuerzo o la persistencia en la realización de las tareas. Suponiendo que las personas cuentan con la suficiente capacidad y que las restricciones sobre el desempeño son relativamente bajas, los altos niveles de motivación deben traducirse en un buen ejercicio laboral. (Véase la exposición sobre el desempeño laboral en el capítulo 10.)

Las teorías que se estudian en este capítulo visualizan la motivación de los empleados desde perspectivas muy diferentes. Dos de las teorías de las necesidades más populares, y que se abordan aquí, se relacionan con las categorías de cosas que motivan a las personas a actuar, como el alimento o el reconocimiento. Tanto la teoría de la jerarquía de necesidades, como la teoría ERC (existencia, relaciones y crecimiento) reducen todas las necesidades humanas a una ínfima cantidad de categorías; ambas parten del supuesto de que la conducta humana se dirige a la satisfacción de las necesidades. La teoría de los dos factores, por otra parte, sostiene que los diversos aspectos del trabajo se vinculan con una o dos categorías de necesidades: la primera se vincula con la naturaleza del trabajo mismo, mientras que la otra postula recompensas, como el salario.

La teoría del reforzamiento concibe la conducta como resultado de premios o reforzamientos. A diferencia de las teorías de las necesidades, aquí se define a la motivación como un resultado de influencias ambientales y no como una serie de motivos generados en fuentes internas. La teoría de las expectativas, al igual que la del reforzamiento, intenta vincular las recompensas del ambiente con la conducta; la diferencia es que la primera se ocupa de los procesos cognitivos humanos que explican por qué las recompensas pueden traducirse en conductas.



© 1997 United Feature Syndicate, Inc.

Por su parte, la teoría de la autoeficacia estudia la manera en que las ideas de las personas acerca de sus propias capacidades actúan sobre sus conductas. De acuerdo con ella, la motivación para intentar realizar una tarea depende de que la persona crea o no que puede realizarla de modo adecuado.

La teoría de la equidad difiere de las anteriores en el sentido de que le interesan los valores de las personas, no sus necesidades, ideas o reforzamientos. En ella se señala que, de manera universal, las personas valoran la equidad en las relaciones sociales que rigen el trabajo; supone que las situaciones en las que prevalece la injusticia o la inequidad despierten en los empleados la voluntad de poner fin a tales circunstancias.

La teoría del establecimiento de metas explica la manera en que las metas y las intenciones de las personas producen conductas. Al igual que las teorías de la necesidad, este enfoque señala que la motivación se origina en el interior de la persona, pero también indica cómo las influencias ambientales llegan a ejercer una importante influencia sobre la motivación y la conducta.

Aun cuando estas teorías visualizan la motivación desde diferentes perspectivas, no por ello conducen a predicciones distintas en torno a la conducta. Algunas partes de estas teorías pueden complementarse, de ahí los esfuerzos que algunos autores han realizado por integrar sus aspectos más distintivos; por ejemplo, Locke y Latham (1990) combinaron aspectos de las teorías de las expectativas y de la autoeficacia en su modelo del establecimiento de metas. En lo que resta de este capítulo se expondrá en detalle las diversas teorías de la motivación.

TEORÍAS DE LAS NECESIDADES

Las tres teorías de las necesidades que se abordan en este apartado conciben la motivación como una derivación de los deseos de las personas por ciertas cosas. De lo anterior se sigue que las necesidades difieren tanto dentro de la misma persona a lo largo del tiempo, como entre diferentes personas. Las teorías de jerarquías de las necesidades y ERC estudian las variaciones en los requerimientos internos de los individuos a lo largo del tiempo. En el pasado, las teorías de las necesidades gozaron de una gran popularidad; en años recientes, los investigadores de la psicología I/O dirigieron su atención a las teorías orientadas a lo cognitivo, como los sistemas de establecimiento de metas y de la autoeficacia. Quizá la principal razón de la disminución del interés en las teorías de las necesidades es que la investigación acerca de éstas nunca pudo dar cuenta de una estrecha relación con el rendimiento laboral, debido tal vez a que las necesidades son constructos "distales" (Kanfer, 1992) muy alejados del desempeño en el trabajo. Esto significa que las necesidades generales que estudian estas teorías se satisfacen de muchas formas y mediante muchas conductas; así, no es probable que exista una

relación entre una necesidad y una conducta particulares. Por ejemplo, la persona que siente la necesidad de realizar empresas con un alto grado de dificultad, puede satisfacerla en el trabajo o en una esfera ajena a éste. No obstante, las teorías de la necesidad han hecho una valiosa contribución al conocimiento de la motivación laboral al demostrar que las recompensas que persiguen las personas fuera del trabajo pueden variar significativamente entre sí.

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES

Esta teoría (Maslow, 1943), sostiene que la satisfacción de las necesidades humanas es indispensable para la salud tanto física como psicológica. Las necesidades humanas se ordenan en una jerarquía que comprende necesidades físicas, sociales y psicológicas. En la figura 8-1 se ilustra la jerarquía de las necesidades, desde los requerimientos físicos más básicos hasta las necesidades psicológicas más elevadas. Los requerimientos fisiológicos más elementales comprenden las necesidades físicas de supervivencia, como aire, agua y alimento. El segundo nivel se compone de las necesidades de seguridad, es decir, de las cosas que protegen al individuo del peligro, como el techo y el vestido. Las necesidades amorosas componen el tercer nivel, e incluyen la necesidad de amor, afecto e identificación con los demás. En el cuarto nivel se encuentran las necesidades de estima, como el respeto de sí mismo y de los otros. Por último, se tiene la autorrealización, aspecto que Maslow no definió con precisión; se refiere a la satisfacción de las metas personales y a la realización del propio potencial o, en palabras del propio Maslow, "el deseo de llegar a ser... todo aquello en lo que somos capaces de llegar a ser" (Maslow, 1943, p. 382).

Desde el punto de vista de Maslow, una necesidad debe estar sin ser satisfecha a efectos de generar motivación, de modo que las personas actúan movidas por el nivel de necesidades más bajo aún no satisfecho. Esto significa que cuando dos niveles de necesidades no son satisfechos, es el nivel más básico el que predomina. Así, a una persona hambrienta no le preocupa el peligro, e incluso se arriesgaría a robar alimento aun cuando el castigo por hurto sea muy severo. La persona con necesidades de seguridad no satisfechas no se preocuparía por ir a una fiesta y divertirse con sus amigos. Sin embargo, Maslow reconocía que puede haber excepciones en los niveles de su jerarquía: para algunas personas puede tener más importancia satisfacer los niveles más altos de la escala que las necesidades más elementales. Además, muchos individuos de la sociedad occidental han satisfecho las necesidades de los cuatro primeros niveles, y es posible que nunca hayan sufrido privaciones de uno o más de dichos niveles, en especial el de alimento. De modo que, en su caso, las necesidades básicas no son motivadoras.

Los estudios en torno de la teoría de la jerarquía de necesidades no han brindado mucho apoyo empírico a sus postulados. Locke y Henne (1986) señalan que al menos una



Figura 8-1. Jerarquía de necesidades de Maslow.

parte de lo anterior se debe a que la formulación que hace Maslow de su teoría es bastante imprecisa, lo cual dificulta la creación de pruebas adecuadas para validarla. Pese a esta ausencia de soporte empírico, la teoría de la jerarquía de necesidades ha ejercido un efecto positivo sobre las organizaciones, pues sigue siendo materia de enseñanza para los administradores tanto actuales como futuros. Esto contribuye a dirigir la atención a la importancia de satisfacer las necesidades de los empleados en el trabajo.

TEORÍA DE EXISTENCIA, RELACIONES Y CRECIMIENTO (ERC)

La teoría de existencia, relaciones y crecimiento (ERC), de Alderfer (1969), representó una tentativa de subsanar algunas de las deficiencias de la jerarquía de necesidades de Maslow. En ella se conciben tres necesidades en vez de cinco, las cuales forman parte de un continuo, no de una jerarquía. La idea es que las personas puedan pasar de una a otra categoría de necesidades, sin que el movimiento de traslación sea necesariamente unívoco; asimismo, sostiene que la ausencia de satisfacción en una categoría puede afectar a las necesidades de otra.

En la figura 8-2 se ilustran las tres necesidades mencionadas. Las de existencia comprenden los objetos materiales, junto con las satisfactores dirigidos a los deseos fisiológicos y las necesidades de la supervivencia básica, como el alimento y el agua. Las de relación son similares a las necesidades sociales de Maslow y se componen de las relaciones con otras personas “significativas”, como familiares, amigos, compañeros de trabajo y supervisores. Las de crecimiento se relacionan con la creatividad o la productividad de la persona consigo misma o en el entorno; el crecimiento implica que la persona hace un uso pleno de sus capacidades e, incluso, desarrolla nuevas.

Las tres necesidades de Alderfer conforman un continuo, de acuerdo con el grado de concreción de cada una de ellas. Las necesidades de existencia son las más concretas, ya que guardan una relación estrecha con los objetos físicos. Siguen a éstas las relaciones, en virtud de que comprenden personas —es decir, relaciones sociales—, las cuales no constituyen manifestaciones del mundo físico. Por último, el crecimiento representa la menos concreta de las necesidades, ya que no necesariamente se relaciona con los aspectos físicos del ambiente, aun cuando los objetos físicos lleguen a representar un producto final, como una pintura o una novela.

A diferencia de Maslow, Alderfer da cabida a movimientos multívocos de la energía que producen las necesidades a lo largo del continuo. Cuando se satisface una necesidad, la persona sacia hasta cierto punto su deseo de cubrirla, a lo cual sigue un deseo por una cosa menos concreta. Después de una comida opípara, por ejemplo, tal vez se sienta la necesidad de socializar con los demás. El concepto de frustración-regresión señala que cuando las personas se sienten frustradas en sus intentos por satisfacer las necesidades de un nivel, experimentan una regresión a un nivel más concreto. Por ejemplo, supóngase que una persona fracasa en una tarea de gran importancia personal que satisfaría sus necesidades de crecimiento. Dicha persona puede sufrir una regresión a una necesidad de relacionarse e interactuar con otras personas. Hay dos excepciones a esta regla: No satisfacer una necesidad de existencia se traduce en una aún más acuciante necesidad de este tipo, y la satisfacción de las necesidades de crecimiento conduce a una necesidad de crecimiento mayor.

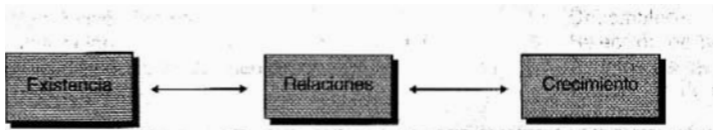


Figura 8-2. Continuo de necesidades de existencia, relaciones y crecimiento de Alderfer.

Los resultados de las investigaciones brindan un poco más de apoyo al modelo de Alderfer que al de Maslow, aunque no de manera absoluta. Por ejemplo, Wanous y Zwany (1977) pidieron a un grupo de empleados que calificaran su grado de satisfacción y plenitud, junto con la importancia de 23 necesidades de trabajo individuales. Se aplicaron complejos métodos estadísticos para determinar si el nivel reportado de satisfacción de las necesidades individuales en el trabajo concordaba con los niveles de existencia, relaciones y crecimiento. Se obtuvieron calificaciones aceptables en la categoría del crecimiento, moderadas para la de existencia y bajas en el rubro de las relaciones. A continuación, sometieron a prueba la idea de que la satisfacción de necesidades en un nivel influye en la importancia de las necesidades de otro nivel. Sólo pudo comprobarse de manera parcial la validez de esta teoría. Fueron dos los resultados que le brindaban apoyo: cuanto más alta era la satisfacción de las necesidades de crecimiento y de relaciones, mayor era la necesidad de crecimiento. Por otra parte, dos resultados contradecían los postulados de esta teoría: la satisfacción de las necesidades existenciales no guardaba ninguna relación con la satisfacción de las relaciones, y cuanto mayor era la satisfacción de las necesidades de relaciones, tanto mayor (no menor) era la importancia de las relaciones. Sin embargo, coincidiendo con Maslow, el contenido de las categorías de necesidades no es muy preciso, en particular para las necesidades de crecimiento, mientras que resulta difícil medir la satisfacción y la importancia de las necesidades. Lo anterior torna difícil la realización de pruebas empíricas debido a que los conceptos teóricos más importantes no pueden medirse de modo adecuado.

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

La teoría de los dos factores de Herzberg (1968) señala que la motivación se origina en la naturaleza del trabajo mismo, no en las recompensas externas o en las condiciones del puesto. Las necesidades humanas que el trabajo satisface se dividen en dos categorías: las que se derivan de la naturaleza animal de los humanos (como las necesidades fisiológicas) y las relacionadas con un nivel más elevado (es decir, con la capacidad singular del ser humano de crecimiento psicológico). Los aspectos del trabajo más relacionados con las necesidades animales se denominan **factores de higiene**, e incluyen a la remuneración, la supervisión, los compañeros y las políticas organizacionales. Los aspectos del empleo vinculados con las necesidades de crecimiento se conocen como **factores de motivación**, y comprenden la consecución de metas, el reconocimiento, la responsabilidad y la naturaleza del trabajo mismo.

Según Herzberg, la mejor manera de motivar a los empleados es mediante proporcionar niveles adecuados de factores de motivación. Los factores de higiene, por muy favorables que sean, no pueden traducirse en motivación. Además, Herzberg señala que la satisfacción y la insatisfacción con el empleo son constructos separados e independientes, no los extremos opuestos de un mismo continuo. Los factores de motivación pueden conducir a la satisfacción, pero su ausencia sólo generaría ausencia de satisfacción, no insatisfacción. Los factores de higiene pueden dar lugar a insatisfacción pero, en el mejor de los casos, sólo producirán ausencia de insatisfacción, no satisfacción.

Casi todos los estudiosos consideran no válida la teoría de Herzberg (Locke y Henne, 1986). El principal problema que plantea esta teoría es que la estructura de dos factores de la satisfacción en contraposición con la insatisfacción en lo relacionado con el empleo, no ha sido comprobada de manera empírica. Los estudios realizados por el propio Herzberg se consideran incompletos, ya que se basan en las descripciones que hacían los mismos empleados de los eventos satisfactorios e insatisfactorios. Al describir dichos eventos, las personas suelen observar los aspectos relacionados con ellos mismos como satisfactorios, mientras que los actos de los demás son descritos como insatisfactorios. Con lo anterior pareciera que la satisfacción y la insatisfacción son causadas por diferentes factores.

Pese a las deficiencias de su teoría, Herzberg ejerce una notable influencia, su obra contribuyó a que los profesionales dirigieran su atención al importante problema de proporcionar un trabajo significativo a las personas, lo cual se traduce en el enriquecimiento del empleo en numerosas organizaciones. Asimismo, sentó las bases de la teoría de las características del empleo de Hackman y Oldham (1976), la cual se expone en los capítulos 9 y 10.

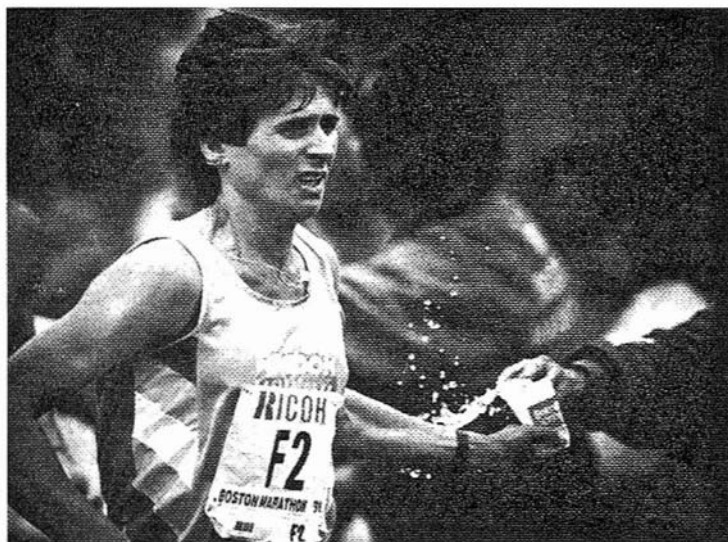
TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

En ella se describe la forma en que las recompensas o los reforzamientos actúan sobre la conducta. Dado que esta teoría no se ocupa de estados internos como la motivación, en cierto sentido es una teoría no motivacional, ya que explica la conducta como una función de las recompensas otorgadas con anterioridad, una “historia del reforzamiento”. Así, la conducta se considera como una respuesta al ambiente.

La principal premisa de la teoría del reforzamiento es la **ley del efecto** (Thorndike, 1913), según la cual, la probabilidad de que ocurra una conducta particular aumenta cuando es seguida por un premio o refuerzo y, a la inversa, la probabilidad de que se observe cierta conducta disminuye cuando le sigue un castigo. Las conductas se establecen a través de la conjunción o asociación de conductas reforzadas. En otras palabras, las recompensas son **contingentes** a una conducta determinada. En el contexto del trabajo, esto significa que las conductas pertinentes para el desempeño aumentan en frecuencia cuando se les premia.

Las recompensas pueden ser tangibles (dinero) o intangibles (elogios), ser proporcionadas por la organización, o bien, constituir un subproducto de las tareas realizadas. Así, la empresa quizá brinde un bono por buen desempeño, o éste puede infundir un sentimiento de satisfacción en el individuo. Ambas recompensas ejercen los mismos efectos de reforzamiento y favorecen el buen desempeño durante mucho tiempo.

Esta sencilla idea de que la conducta se incrementa al ser recompensada, representa la base de los sistemas de incentivos, como los premios por artículo producido en las fábricas o las comisiones de los vendedores. Con los **sistemas de incentivos**, las recompensas dependen



Se requiere una gran cantidad de motivación para triunfar en un maratón. La mayor parte de los empleos requieren un esfuerzo mucho menor del que se necesita para competir en una competencia de este tipo.

de las unidades individuales de productividad, como instalar las puertas de los frigoríficos o vender un automóvil. En el caso de los empleos con productos contables, tal vez resulte un tanto fácil instituir sistemas de incentivos; para otros puestos, quizá existan conductas vinculadas con el desempeño específicas y mensurables que puedan cuantificarse. Por ejemplo, premiar a las operadoras telefónicas por responder luego de un número determinado de timbrazos. Empero, hay muchos empleos en los que no es posible aplicar este tipo de sistemas de incentivos; por ejemplo, resultaría muy difícil diseñar un sistema de incentivos para los maestros de escuelas públicas, pues no es fácil dividir el trabajo de un maestro en unidades individuales de productividad o en conductas específicas que puedan recompensarse.

Las investigaciones demuestran que las recompensas pueden contribuir a mejorar el desempeño en el trabajo. Stajkovic y Luthans (1997) realizaron un metaanálisis de 19 estudios sobre los efectos de los premios, tanto monetarios como no monetarios, sobre el desempeño laboral. Los investigadores descubrieron que, en promedio, los sistemas de incentivos producen una mejora de 17% en el rendimiento; sin embargo, no todos los estudios detectan tal mejora en el rendimiento (p. ej., Coch y French, 1948). Aunque las recompensas producen mejoras en el desempeño bajo ciertas condiciones, no siempre existen tales circunstancias dentro de las organizaciones. Las influencias de otros empleados, las restricciones en el ambiente (p. ej., equipo inadecuado) y la indiferencia de las personas a las recompensas pueden provocar el fracaso de los sistemas de incentivos.

Numerosas instituciones aplican los principios de la teoría del reforzamiento con el fin de modificar las conductas de los empleados, estos esfuerzos se dirigen no sólo al desempeño, sino también a otras conductas. Controlar el ausentismo es uno de los objetivos de los programas de reforzamiento, algunas empresas permiten que el empleado falte una cantidad determinada de días al año, debido a alguna enfermedad. Para estimular la asistencia, se paga a los empleados los días de ausencia por enfermedad que no hayan utilizado. Otras organizaciones premian a los empleados que logran satisfacer un criterio de asistencia, durante un lapso específico (p. ej., no faltar a las labores durante un mes). Pedalino y Gamboa (1974) estudiaron un inusual sistema de lotería para el control de ausencias, en el que se hacía que los empleados que se presentaban a trabajar todos los días extrajeran una tarjeta de un mazo de cartas. Al terminar la semana, los empleados con un récord de asistencia perfecto completaban una mano de póquer de cinco cartas. Los ocho empleados con las mejores manos obtenían un premio de \$20 (EUA). Se calcula que, con este sistema, la frecuencia de las ausencias se redujo aproximadamente en 18%.

Aun cuando los principios de la teoría del reforzamiento son de gran utilidad, la teoría misma no goza de favor entre los psicólogos I/O. Quizá la razón estriba en que esta teoría no explica adecuadamente los procesos motivacionales (Locke, 1980), limitándose a describir las relaciones entre el reforzamiento y la conducta; por añadidura, algunos se oponen a la idea de usar los premios para regular la conducta. Para los detractores de esta teoría, dichos programas representan una forma poco ética de manipulación, aunque muchos de entre quienes adoptan esta postura suponen que la técnica de reforzamiento ejerce sobre las personas un poder mucho mayor del que en realidad tiene. En circunstancias adecuadas, la gente está dispuesta a trabajar más duro para obtener las recompensas que desean. La teoría del reforzamiento no dice nada acerca de si la persona quiere o no una recompensa por su esfuerzo. Este problema es abordado por la teoría de las expectativas, que se presentará en la siguiente sección.

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Esta teoría intenta explicar cómo es que las recompensas producen conductas al concentrarse en los estados cognitivos internos que dan lugar a la motivación. La teoría del

reforzamiento sostiene que éste conduce a la conducta, la de las expectativas explica cuándo y por qué ocurre este fenómeno. La idea básica es que la gente se siente motivada cuando cree que sus conductas se traducirán en recompensas o en los resultados que persiguen. Si perciben que éstas no dependen de su comportamiento, no tendrán motivación para manifestar esa conducta, es decir, si no desean la recompensa que se sigue de una conducta, no se sentirán motivados a ejecutarla.

En la esfera de la psicología I/O, son varias las versiones que se han adoptado de la teoría de las expectativas; la más antigua y conocida es la de Vroom (1964). La teoría de Vroom postula que la motivación o fuerza es una función matemática de tres tipos de cogniciones. La ecuación relacionada con dichas cogniciones es la siguiente:

$$\text{Fuerza} = \text{Expectativas} \times \Sigma (\text{valencias} \times \text{instrumentalidades})$$

En esta ecuación, la fuerza representa la motivación que debe invertir la persona en una conducta o secuencia de conductas relacionadas con el desempeño laboral; cabría concebirla como la motivación para desempeñarse de una manera determinada. La expectativa es la probabilidad subjetiva que tiene una persona respecto de su capacidad para conducirse de una manera determinada. Es similar a la autoestima o a la confianza que se tiene una persona para realizar una tarea a un nivel específico. La expresión probabilidad subjetiva significa que las personas pueden variar en la certeza de sus ideas, una probabilidad subjetiva de cero denota que la persona está segura de que no podrá realizar una tarea con éxito. Una probabilidad subjetiva de 1.0 implica que el individuo está absolutamente convencido, sin sombra de duda, de que podrá cumplir con éxito la tarea asignada. Por último, una probabilidad subjetiva de 0.50 indica que la persona calcula una probabilidad de éxito de 50/50.

La valencia es el valor de un resultado o de la recompensa que se otorga a una persona, es el grado en que la persona desea o quiere algo. En el entorno laboral, el dinero es la recompensa más frecuente, la cual puede tener diferentes niveles de valencia, según las características del empleado. La instrumentalidad es la probabilidad subjetiva de que una conducta determinada resulte en un estímulo específico; para cualquier situación, puede existir más de una recompensa o resultado de una conducta. Para cada posible resultado, la valencia y la instrumentalidad se multiplican; luego, cada producto de la valencia-instrumentalidad se suma hasta obtener un total, el cual se multiplica por la expectativa para obtener la calificación de la fuerza. Si esta calificación es alta, la persona se sentirá motivada a conseguir los resultados de su trabajo; si, al contrario, dicha calificación es baja, la persona no tendrá motivación para alcanzarlos.

En el cuadro 8-1 se ilustra la forma en que las posibles combinaciones de los valores de expectativas, valencia e instrumentalidad dan por resultado una calificación de la fuerza. En este caso, se supone que hay un solo resultado. Como se señala en la tabla referida, sólo cuando los tres elementos son altos se obtendrá, también, una fuerza alta. Si cualquiera de los tres elementos es bajo, la fuerza será baja. Si, por último, cualquiera de los tres elementos es igual a cero, no habrá motivación.

En la mayor parte de las situaciones, hay más de un posible resultado, de modo que la situación resulta un tanto compleja, ya que se combina la valencia-instrumentalidad de cada resultado. Con un ejemplo se ilustrará lo anterior. Supóngase que alguien está laborando una tarde de viernes y su jefe solicita un voluntario que trabaje horas extra, a cambio de una paga adicional. Supóngase, además, que su trabajo le resulta bastante aburrido y que la perspectiva de trabajar horas extra le produce repugnancia. En este caso hay dos resultados posibles: recibir dinero adicional y soportar varias horas de aburrimiento. Si el trabajador se siente capaz de trabajar horas extra, su expectativa será alta; pero si espera tanto obtener la paga extra como aburrirse, ambas instrumentalidades serán altas. El último factor que determina su motivación para trabajar horas extra serán las valencias relativas de ambos resultados. Si la valencia positiva o deseo de dinero es mayor que la valencia negativa o deseo de

Cuadro 8-1. Relación de expectativas, valencia e instrumentalidad con la fuerza

Calificación de expectativas	Calificación de valencia	Calificación de instrumentalidad	Calificación de fuerza
Alta	Alta	Alta	Alta
Alta	Alta	Baja	Baja
Alta	Baja	Alta	Baja
Alta	Baja	Baja	Muy baja
Baja	Alta	Alta	Baja
Baja	Alta	Baja	Muy baja
Baja	Baja	Alta	Muy baja
Baja	Baja	Baja	Extremadamente baja

evitar el aburrimiento, entonces esa persona estará motivada para ofrecerse a trabajar. Si la valencia positiva de dinero es inferior a la valencia negativa del aburrimiento, entonces su motivación se relacionará con no trabajar horas extra.

La teoría de las expectativas también sirve para predecir la elección de las personas entre de dos o más opciones conductuales. Si una persona tiene una cita para cenar y debe escoger entre trabajar horas extra o salir a cenar, cada posible decisión tendrá sus propias expectativas, valencias e instrumentalidades. Así, habrá una fuerza que pugne por trabajar horas extra y otra que lo haga por asistir a la cita. En teoría, esa persona se decidirá por el curso de acción que posea mayor fuerza.

Algunas investigaciones han confirmado la validez de las predicciones que se formulan a partir de la teoría de las expectativas, dichos estudios demuestran que el desempeño se relaciona con los elementos individuales de la teoría de las expectativas, así como con la combinación multiplicativa (Van Eerde y Thierry, 1996). En el estudio típico, se forma un grupo de empleados a quienes se pide que indiquen sus expectativas en cuanto a la realización de un trabajo, así como sus valencias e instrumentalidades para cada uno de los posibles resultados. Además, se pide a los supervisores que califiquen los desempeños de cada empleado. Luego, la calificación de la fuerza total se correlaciona con el desempeño. Hackman y Porter (1968), por ejemplo, realizaron dicho estudio y descubrieron que la fuerza predecía el desempeño, según lo habían evaluado tanto los datos de producción objetivos como las calificaciones del supervisor.

Fox, Scott y Donohue (1993) evaluaron la valencia de la paga y el desempeño laboral de los empleados de producción que trabajaban en un sistema de incentivos, estos empleados laboraban para una compañía fabricante de vestidos. La medida de desempeño era la cantidad de prendas producidas, la cual se tomó de los registros de la organización. En este estudio, las personas que concedieron el valor más alto a la paga obtuvieron los niveles de rendimiento más altos. De acuerdo con la teoría de las expectativas, la valencia de los estímulos se vinculó con el desempeño cuando éste estaba condicionado a las recompensas.

Van Eerde y Thierry (1996) realizaron un metaanálisis de los estudios sobre la teoría de las expectativas que se concentraban no sólo en las predicciones del desempeño laboral, sino también en el esfuerzo y las preferencias. Aunque dicho estudio demostró que, de acuerdo con lo esperado, la calificación de la fuerza se relacionaba con las medidas del desempeño, presentaba una relación más sólida con las medidas de esfuerzo. De manera similar, la calificación de fuerza se asociaba en mayor medida con las preferencias de la persona respecto de algo que no fuera su elección real, por ejemplo, el deseo de renunciar a un empleo o renunciar a éste realmente. Estos resultados demuestran que la motivación no es más que un elemento de los procesos que se traducen en conductas laborales. Aunque la persona se sienta motivada a trabajar más duro, ello no necesariamente produce un mejor

rendimiento laboral. Tener una preferencia por una cosa determinada no equivale a tomar una decisión real, ya que hay otros factores importantes por igual, como no tener otro empleo cuando se desea renunciar al actual.

TEORÍA DE LA AUTOEFICACIA

La teoría de la autoeficacia establece que la motivación y el desempeño están determinados en parte por la efectividad con la que las personas creen que pueden actuar (Bandura, 1982). En otras palabras, las personas con una autoeficacia alta se sienten capaces de realizar tareas, por lo que tendrán la motivación suficiente para invertir el esfuerzo que sea necesario. Las personas con baja autoeficacia no se sienten capaces de realizar tareas, no tendrán motivación y no realizarán ningún esfuerzo. En cierta forma, esto semeja una profecía autocumplida, ya que el individuo se conduce de una manera que concuerda con sus conceptos iniciales. Esta teoría supone que la persona cuenta con la capacidad suficiente, y que las restricciones que se imponen al desempeño no constituyen obstáculos insalvables.

El concepto mismo de la autoeficacia se ocupa de tareas o cursos de acción específicos, y las personas no manifiestan la misma autoeficacia cuando realizan diferentes tareas. Así, un estudiante puede gozar de una autoeficacia alta para redactar ensayos en los exámenes y una autoeficacia baja para los exámenes de opción múltiple. Se explica así que muchos estudiantes no comprendan por qué son buenos en un tipo de exámenes y en otros no. Esta teoría pronosticaría que los estudiantes realizarían un mayor esfuerzo al presentar el tipo de examen para el que su autoeficacia es mayor.

El concepto de autoeficacia es muy similar al de las expectativas, la principal diferencia radica en que las perspectivas se relacionan con una actividad determinada en un punto específico del tiempo, mientras que la autoeficacia se ocupa de la percepción general de que la persona sea o no capaz en algún aspecto de la vida, como jugar tenis. Por ejemplo, se puede alentar una alta expectativa en el sentido de que, con esfuerzo, es factible ganar un juego de tenis. Un alto nivel de autoeficacia indica que se es un buen jugador. Es obvio que estos dos conceptos guardan una estrecha relación, pues la persona que posee una alta autoeficacia debe también tener una expectativa alta, aun cuando ambas perspectivas no sean iguales. La persona que se cree hábil para el tenis quizá no confíe en ganar si enfrenta a uno de los mejores tenistas profesionales del mundo. Las teorías de la autoeficacia y de las expectativas son compatibles en el sentido de que predicen que las personas realizarán de manera adecuada tareas respecto de las cuales piensan poder triunfar. Asimismo, la teoría de las expectativas toma en consideración la influencia que puede ejercer la motivación sobre las recompensas, en un tema que no es abordado por la teoría de la autoeficacia.

La teoría de la autoeficacia ha sido suficientemente puesta a prueba, y las investigaciones al respecto confirman la mayor parte de sus postulados. Los estudios en la esfera de la capacitación demuestran que la autoeficacia para determinadas tareas se relaciona con el desempeño en la capacitación vinculada con dichas tareas. McEntire y Levine (1991), por ejemplo, realizaron un estudio longitudinal sobre la autoeficacia y el desempeño, entre estudiantes que tomaban cursos de mecanografía a nivel universitario. Los investigadores evaluaron la autoeficacia antes de que comenzara el curso y al final de éste, y contabilizaron las palabras que podían escribir por minuto y la calificación que obtuvieron al final del curso. Por último, se pidió a cada estudiante que se planteara una meta para la cantidad de palabras que podría mecanografiar al término del aprendizaje. Los resultados indican que la autoeficacia antes del curso pronosticó el número de palabras mecanografiadas por minuto al final del mismo, no así la calificación que se obtuvo en él. Asimismo, la autoeficacia se relacionó con la meta trazada para la autoeficacia asociada con el establecimiento de una meta más alta. Estas conclusiones indican que la autoeficacia puede actuar como un factor

en el desempeño futuro. Los resultados con las metas revelan que la autoeficacia puede operar a través del establecimiento de metas, de tal modo que los estudiantes con una autoeficacia alta se plantearon metas más difíciles, las cuales se tradujeron en un mejor desempeño. Más adelante se estudiará en detalle el tema del establecimiento de metas.

En otros estudios sobre capacitación se obtuvieron resultados similares con la autoeficacia. Mathieu, Martineau y Tannenbaum (1993) observaron que la autoeficacia evaluada antes de una lección de boliche se asoció con el rendimiento subsiguiente de los estudiantes al término de la lección. Locke y Latham (1990) realizaron un metaanálisis de 13 estudios, en los que se relacionaba la autoeficacia con el desempeño en entornos tanto de laboratorio como de campo y descubrieron una correlación media de .39, con correlaciones tan altas como de .74, inclusive.

Aunque es posible atribuir al menos una parte de la relación entre la autoeficacia y el desempeño de las personas a la motivación, otra se debe a la capacidad. Una de las formas en que se desarrolla la autoeficacia alta es a través del éxito; es posible que las personas que alcanzan altos niveles de capacidad hayan alcanzado el éxito en el pasado y, por ende, tengan posibilidades de alcanzar una autoeficacia alta. En el estudio de McIntire y Levine (1991), las calificaciones obtenidas en un curso se vincularon con la autoeficacia al término de la lección, pero no al principio de ésta, lo cual indica que los estudiantes con las calificaciones más altas mejoraron su autoeficacia. Karl, O'Leary-Kelly y Martocchio (1993) descubrieron, que en un ejercicio de velocidad de lectura, la retroalimentación positiva aumentaba la autoeficacia de personas que con anterioridad presentaban bajos niveles en este aspecto.

Dov Eden y sus asociados realizaron una serie de estudios en el lugar de trabajo, donde manipularon la autoeficacia con el fin de observar sus efectos sobre el desempeño laboral. En estos trabajos experimentales, se seleccionaron sujetos al azar a fin de controlar su capacidad y motivación inicial. Se les proporcionó información o entrenamiento y con ello su autoeficacia se incrementó. Eden alude a lo anterior con el nombre de efecto Galatea, en virtud del cual las ideas de las personas en torno de sus propias capacidades conducen a un mejor desempeño, como si se tratase de una profecía autocumplida. Eden y Aviram (1993) aplicaron con éxito este método para incrementar el logro de la búsqueda de trabajo de las personas desempleadas. De manera similar, Eden y Zuk (1995) utilizaron esta técnica para convencer a los cadetes navales de las Fuerzas Armadas de Israel de que no se marearían en el mar; este padecimiento genera problemas significativos para todos los ejércitos del mundo, ya que puede interferir con el desempeño laboral en alta mar. Los autores mencionados realizaron un experimento en el que se asignaron cadetes al azar a uno de dos grupos: al primero se le aseguró que no sufriría mareos y que éstos no interferirían con su desempeño, mientras que al otro grupo —el grupo control— no se le brindaron dichas garantías. En alta mar, los cadetes del primer grupo sufrieron menos mareos y observaron un mejor rendimiento que el grupo control. Como se podrá apreciar, esta sencilla técnica sirvió para aumentar la autoeficacia.

La teoría de la autoeficacia puede utilizarse con provecho en la esfera del trabajo, pues postula que la motivación y el desempeño pueden enriquecerse mediante elevar la autoeficacia de los empleados. Bandura (1982) explica cómo puede desarrollarse la autoeficacia mediante una serie de éxitos con tareas cada vez más difíciles. Una empresa podría aplicar este principio estructurando las responsabilidades de los empleados, de tal suerte que logren superar con éxito cada vez más dificultades. Esta estrategia puede resultar de especial importancia para los nuevos empleados, quienes quizá requieran algún tiempo para familiarizarse con todos los aspectos implicados en su labor. A los nuevos empleados se les puede asignar tareas relativamente simples e introducir poco a poco trabajos más difíciles con la finalidad de que la persona cometa los menos errores posibles. A medida que el empleado logre realizar tareas cada vez más difíciles, su autoeficacia aumentará en medida proporcional a sus éxitos. Karl y colaboradores (1993) proponen aplicar este método en los programas de capacitación. Dov Eden y sus asociados han demostrado que la capacitación sirve para incrementar la autoeficacia.

TEORÍA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad (Adams, 1965) postula que las personas se sienten motivadas para alcanzar una condición de equidad o imparcialidad en sus relaciones con otras personas y con las organizaciones. Según Adams (1965), los empleados que se descubren en medio de situaciones poco equitativas, experimentan insatisfacción y tensión emocional, mismas que intentarán eliminar. Esta teoría especifica las condiciones bajo las que ocurre la inequidad y lo que pueden hacer los empleados con miras a reducirla.

La inequidad o desigualdad es un estado psicológico que se origina en la comparación que hacen los empleados de sí mismos con otras personas. En concreto, lo que se compara son los índices entre beneficios-aportaciones. Los **beneficios** son las recompensas o cualquier cosa de valor personal que obtiene el empleado por trabajar para una organización, como el salario, las prestaciones, el buen trato, el placer en el trabajo y la posición. Las **aportaciones** son las contribuciones que hace el empleado a la organización, y comprenden no sólo las tareas que realiza, sino la experiencia y el talento que infunde a su labor. Así, el empleado con muchos años de experiencia laboral tendría más aportaciones que el empleado que apenas empieza a desarrollarse.

Esta teoría postula que los trabajadores realizan comparaciones psicológicas de sus propios índices de beneficios/aportaciones con los de otros empleados. Esto implica una evaluación psicológica de lo que reciben de su empleo (beneficios) en relación con sus contribuciones (aportaciones), los cuales se representan como el índice:

BENEFICIOS/APORTACIONES

Cada empleado compara su propio índice con los de las personas escogidas para la comparación, esta comparación se hace con empleados que realizan las mismas funciones dentro o fuera de la organización, aunque también puede involucrar a personas que realizan diferentes tipos de tareas. La conductora de *talk shows* (programas con participación del público), Sally Jessy Raphael, se quejaba en público de percibir menos dinero que otra conductora de este tipo de espectáculos, Oprah Winfrey. Raphael también pudo haberse comparado con otras conductoras, o bien, con personalidades de la televisión, como actores o comentaristas de noticias. Es posible que haya escogido a Winfrey debido a la estrecha similitud que guardan las actividades de ésta con su propio quehacer.

La comparación comprende la totalidad del índice, no los beneficios o las aportaciones por separado; así, alguien puede considerar una situación como equitativa aun cuando sus beneficios sean inferiores a sus aportaciones. La desigualdad se manifiesta sólo cuando el empleado percibe que su índice es diferente al de los demás. Tal diferencia se expresa en ambos sentidos, es decir, el empleado sufre una injusticia por **subremuneración** cuando piensa que otras personas obtienen más beneficios por sus aportaciones. Hay desigualdad por **sobrerremuneración** cuando el empleado percibe que obtiene más beneficios por sus aportaciones en relación con lo que obtienen las otras personas.

En la figura 8-3 se ilustran varias situaciones posibles de comparación, en cada caso, se supone que el índice del empleado es de 10/20, esto significa que el empleado recibe una unidad de beneficios por cada dos unidades de aportaciones. Obsérvese que las cifras de beneficios y aportaciones no tienen que ser iguales: lo importante es la comparación, no el índice por sí solo. En los dos primeros casos, la comparación con el otro también presenta un índice que se reduce a un beneficio por dos aportaciones, de modo que se alcanza una igualdad. En el primer caso, los beneficios simbolizan la mitad de los de la persona escogida como objeto de comparación (5), aun cuando las aportaciones también representan la mitad (10). En el segundo caso, tanto los beneficios como las aportaciones representan el doble (20 y 40, respectivamente). Los siguientes dos casos ilustran la inequidad por

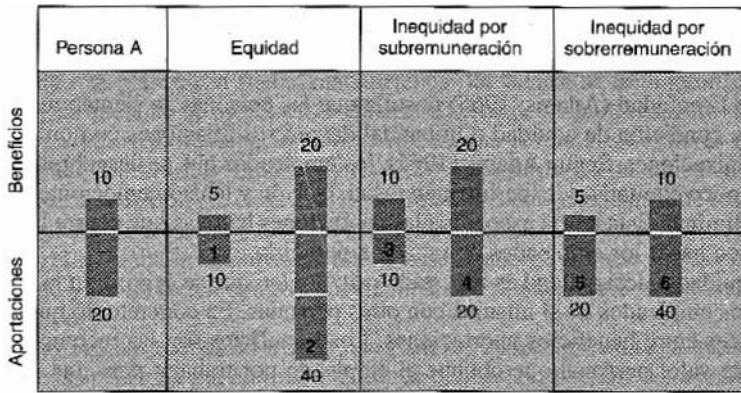


Figura 8-3. Ilustración de la equidad y la inequidad. La Persona A tiene el doble de aportaciones que de beneficios (véanse las barras de la primera columna). Las otras seis barras representan la comparación con las aportaciones y los beneficios de otras personas. La Persona A percibirá equidad o inequidad, dependiendo de la persona a quien escoja como objeto de comparación. Los casos 1 y 2 ilustran equidad, donde ambas aportaciones se convierten en el doble de beneficios. El caso 3 representa una situación de subremuneración, ya que los beneficios son iguales a los de la Persona A, pero sus aportaciones constituyen sólo la mitad. El caso 4 es de subremuneración, ya que las aportaciones son iguales a los de la Persona A, pero sus beneficios duplican a los de ésta. El caso 5 es una situación de sobreremuneración, pues las aportaciones son las mismas que las de la Persona A, pero los beneficios representan la mitad. Por último, el caso 6 es de sobreremuneración, ya que los beneficios son los mismos que los de la Persona A, pero las aportaciones representan el doble.

subremuneración, es decir, el índice del empleado es inferior a la comparación con el otro empleado, lo que resulta en una percepción de inequidad. En el tercer caso, la persona objeto de la comparación obtiene los mismos beneficios, pero sólo proporciona la mitad de aportaciones (10/10); mientras que, en el cuarto caso, el otro empleado obtiene el doble de beneficios por las mismas aportaciones. Los dos últimos casos reflejan una inequidad por sobreremuneración, esto es, el empleado recibe más beneficios por unidad de aportación que la persona de la comparación. En el caso 5, el otro empleado recibe la mitad de los beneficios por las mismas aportaciones y, por último, en el caso 6, la otra persona recibe los mismos beneficios por el doble de aportaciones.

Según Adams (1965), la inequidad por subremuneración produce ira, mientras que la desigualdad por sobreremuneración induce a sentimientos de culpa. En ambos casos, el empleado se sentirá motivado a reducir la inequidad a través de varios mecanismos posibles. Tres de ellos guardan una relevancia particular para el entorno organizacional: cambios en las aportaciones, cambios en los beneficios o abandono de la situación. El empleado puede cambiar las aportaciones ya sea aumentando o disminuyendo la productividad, dependiendo de que la desigualdad se deba a una subremuneración o a una sobreremuneración. También puede modificar los beneficios buscando recompensas adicionales para su trabajo; por ejemplo, quizá solicite un aumento o presente una queja formal. El abandono de la situación puede adoptar una forma temporal, como llegar tarde a trabajar o ausentarse, la cual representa un medio de reducir las aportaciones. También puede adoptar la forma de rotación permanente.

Una buena parte de los estudios en los que se ha sometido a prueba la teoría de la equidad han sido realizados en laboratorio. En el estudio de laboratorio típico, se pide a los participantes que realicen una tarea a cambio de una recompensa, para luego inducir de modo experimental la inequidad. En términos generales, estas investigaciones confirman el efecto de subremuneración esperado, en forma de un desempeño reducido; no así el efecto

de sobrerremuneración en forma de un rendimiento incrementado (Locke y Henne, 1986). En una investigación dirigida por Greenberg (1990), se descubrió que las reducciones salariales se relacionaban con una cantidad de hurtos cada vez mayor por parte de trabajadores fabriles. Para Greenberg, sus resultados concordaban con la teoría de la equidad, es decir, los obreros que experimentaron arbitrariedad debido a los recortes salariales, incrementaban sus beneficios mediante el hurto.

En un estudio realizado en Australia, Iverson y Roy (1994) observaron que las percepciones de desigualdad entre los empleados se correlacionó con las intenciones de renunciar al empleo y con la búsqueda de éste. Además, se descubrió que ambas variables predecían la rotación (p. ej., Blau, 1993b), como se explicará en el capítulo 10.

La teoría de la equidad gozó alguna vez de gran popularidad entre los psicólogos I/O; hoy, ese interés ha declinado de manera notoria. Locke y Henne (1986) atribuyen dicha declinación a que esta teoría sirve más para explicar las conductas del pasado que para predecirlas. Parte de la dificultad se debe a que la teoría de la equidad no puede pronosticar a quién escogerán los empleados como objeto de sus comparaciones, sin este conocimiento, resulta difícil formular predicciones vinculadas con la forma en que una política o iniciativa organizacional será percibida por ellos. No obstante, la teoría de la equidad ha logrado llamar la atención a lo importante que es tratar a los empleados con equidad, así como a los posibles efectos negativos de no hacerlo.

Las investigaciones recientes acerca de la justicia en el lugar de trabajo reemplazan la teoría de la equidad por una perspectiva un tanto diferente. Dicha teoría se ocupa de la asignación o la distribución de beneficios. En contraste, las recientes teorías de la justicia de procedimiento en el lugar de trabajo se relacionan con la equidad del proceso de distribución de estímulos (Kanfer, 1992). Quizá es más importante que los empleados perciban que el proceso es justo y no tanto el que consideren a la distribución algo equitativo. Sweeney y McFarlin (1997) observaron que las percepciones de los procesos equitativos para la asignación de recompensas se relacionaba con las actitudes y la intención de renunciar de los empleados. Es probable que las investigaciones futuras se concentren tanto en la distribución de los estímulos como en el proceso mediante el cual éstos se distribuyen.

TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Quizá la teoría de la motivación que ha resultado más útil para los psicólogos I/O es la del establecimiento de metas (Locke y Latham, 1990). Los principios del establecimiento de metas se han utilizado ampliamente en las organizaciones, aun cuando en rigor no pertenecan a dicha teoría. Yearta, Maitlis y Briner (1995) observaron que 79% de las instituciones británicas aplicaban alguna forma de establecimiento de metas. Son varios los programas de este tipo que se emplean en los países pertenecientes al mundo industrializado.

La idea básica de esta teoría señala que la conducta de las personas es motivada por sus intenciones, objetivos o metas, términos éstos que se utilizarán de manera indistinta. Las metas constituyen constructos de tipo "proximal", ya que se les puede vincular estrechamente con conductas específicas. Por ejemplo, un vendedor puede plantearse el objetivo de vender cierta cantidad de productos en un mes determinado. Puesto que las metas se asocian de manera cercana con ciertas conductas vinculadas con el desempeño, la teoría del establecimiento guarda vínculos estrechos con la conducta.

De acuerdo con esta teoría, una meta es lo que la persona desea conscientemente alcanzar o conseguir. Las metas pueden ser específicas, como "obtener 10 en el próximo examen", o generales, como "hacer buen trabajo en la escuela". Las metas generales, como hacer las cosas bien en la escuela, suelen asociarse con metas específicas, como obtener calificación de 10. Locke y Henne (1986) señalan cuatro formas en que las metas pueden modificar la

conducta. Primero, dirigen la atención y la acción a las conductas que, desde la perspectiva de la persona, servirán para alcanzar la meta. Se supone que el estudiante que se plantea el objetivo de obtener un 10 en un examen adoptará una conducta estudiosa, como leer los materiales asignados y revisar los apuntes de clase. Segundo, las metas movilizan el esfuerzo en el sentido de que la persona concentra todas sus energías en dicho esfuerzo. El estudiante que se propone obtener 10 concentrará todos sus esfuerzos en aprender los materiales asignados. Tercero, las metas incrementan la persistencia, lo que resulta en una mayor inversión de tiempo en las conductas necesarias para alcanzar el objetivo planteado; así, el estudiante que desea un 10 dedicará más tiempo al estudio. Por último, las metas pueden motivar la búsqueda de las estrategias más efectivas para alcanzarlas; el estudiante concienzudo intentará aplicar las mejores técnicas de estudio y estrategias para la realización de exámenes.

La teoría del establecimiento de metas predice que las personas realizarán todos los esfuerzos necesarios para conseguir sus objetivos y que el rendimiento laboral está en función de las metas trazadas. Desde el punto de vista de la organización, el establecimiento de objetivos representa un medio efectivo para mantener o mejorar el desempeño laboral, de ahí que muchas instituciones hayan recurrido a este método para lograrlo. Según Locke y Henne (1986), son varios los factores necesarios para que el establecimiento de metas resulte efectivo para mejorar el desempeño en el trabajo (cuadro 8-2). Primero, los empleados deben contraer un **compromiso con sus metas**, es decir, que acepten dicha meta. El objetivo de la organización no necesariamente coincidirá con la meta que se traza el empleado; por lo demás, sólo las metas individuales motivarán las conductas. Segundo, la **retroalimentación** es necesaria, ya que permite a las personas conocer si sus comportamientos conducen o no a la consecución de las metas; es difícil que las metas dirijan la conducta, a menos que la persona reciba retroalimentación. Tercero, cuanto más difícil sea la meta trazada, tantas más posibilidades habrá de mejorar el rendimiento. Un objetivo de 4.0 puntos como calificación promedio puede resultar en un mejor desempeño que una meta de 3.5, la que a su vez puede producir un mejor desempeño que un objetivo de 3.0. Aunque las personas no siempre logran sus metas, cuanto más difíciles sean éstas mejor será el desempeño, al menos hasta el punto en el que la persona trabaje al límite de sus capacidades. Por último, las metas difíciles y específicas son más efectivas que los objetivos poco definidos del tipo "haz lo que puedas". Aunque este último tipo de metas pueden ser efectivas, las mejores son las metas específicas, las cuales permiten a la persona saber cuándo las ha conseguido.

La teoría del establecimiento de metas ha sido confirmada por numerosos estudios (Locke y Latham, 1990, entre otros), y en la actualidad es la teoría de la motivación más popular en la esfera de la psicología I/O. Lo anterior se debe no sólo a que sus proposiciones han constituido el tema de muchas investigaciones, sino también a que el establecimiento de metas representa un medio adecuado para mejorar el desempeño laboral. La teoría y los estudios que la rodean no han concedido la debida importancia a ciertos factores, los cuales son indispensables para un programa de establecimiento de metas exitoso. Por ejemplo, los cuatro factores que se presentan en el cuadro 8-2 son necesarios que para que un programa de este tipo surta el efecto deseado.

Cuadro 8-2. Factores importantes del establecimiento de metas para mejorar el desempeño laboral

1. Aceptación de la meta por parte del empleado
2. Retroalimentación de los progresos realizados en consecución de las metas
3. Metas difíciles y desafiantes
4. Metas específicas

Aunque son muchos los estudios que han demostrado la efectividad del establecimiento de metas, algunos investigadores comienzan a señalar sus limitaciones. Yearta y colaboradores (1995) observan que casi todos los estudios acerca de esta teoría comprenden metas individuales, como el incremento productivo en las fábricas. Dichos autores demostraron que, con objetivos más complejos y metas múltiples, el desempeño resulta más bajo cuando las metas son difíciles de conseguir. Doerr, Mitchell, Klastorin y Brown (1996), por su parte, demostraron que las metas grupales son mejores que los objetivos individuales para aumentar la velocidad de producción en una planta de procesamiento de pescado (véase el apartado La investigación a detalle).

TEORÍA DE LA ACCIÓN

Aunque la teoría del establecimiento de metas es la teoría de objetivos más popular entre los psicólogos I/O, se han desarrollado algunas variaciones (Farr, Hofmann y Ríngenbach, 1993). La mayor parte de dichas variaciones se muestran más explícitas al describir el proceso mediante el cual las personas vinculan las metas con las conductas. Quizá la versión

LA INVESTIGACIÓN A DETALLE

En las grandes organizaciones se observa una tendencia al uso de grupos y equipos de trabajo y no a los individuos para la realización del trabajo; por ello, es importante entender las diferencias que puede haber entre los grupos y las personas en lo tocante a sus conductas y reacciones. Una de las áreas que genera mayor preocupación es la motivación que debe infundirse a las personas que laboran en grupos. El establecimiento de metas puede ser una técnica motivacional efectiva para los individuos, ¿pero surtirá los mismos efectos con los grupos?

El presente estudio fue realizado en una planta procesadora de pescado en la región noroccidental de EUA, con una fuerza laboral compuesta en su totalidad por obreros inmigrantes. Estos empleados trabajaban de 2 a 3 horas diarias limpiando y cortando el salmón que llegaba por barco. A lo largo del estudio, 39 empleados participaron en un experimento con el establecimiento de metas; fueron tres las condiciones que se crearon: meta grupal, meta individual y ninguna meta. Como norma de comparación de los objetivos, se tomó una medida básica de velocidad productiva. Las metas exigían trabajar a una velocidad consistente que resultaba más rápida de la que se aplicaba de modo cotidiano. A los empleados se les brindó retroalimentación, así como un incentivo consistente en billetes de la lotería estatal para la consecución de las metas.

A fin de alcanzar la meta grupal, el producto combinado de todos los trabajadores debía totalizar una cantidad predeterminada; en el caso de la condición individual, cada persona se trazó sus propios objetivos. Los resultados revelaron que la productividad resultó bastante más alta para las primeras dos condiciones que para la condición de control de ninguna meta, si bien la productividad de la meta grupal fue más alta que su contraparte individual. El tiempo medio para procesar 50 pescados fue de 538 segundos, contra 570 segundos de las metas grupales e individuales, respectivamente. La media del grupo sin meta fue de 702 segundos.

Estos resultados demuestran que, en situaciones productivas, el establecimiento de metas puede ser muy efectivo; además, que los grupos pueden responder de manera más favorable que las personas. Como se explica en el capítulo 12, los grupos pueden ejercer una influencia significativa sobre los miembros que los componen, de ahí que las condiciones que impulsan a los grupos pudieran haber mejorado los efectos sobre tales personas. Sin embargo, hay que recordar que el presente estudio comprendía metas únicas con tareas muy simples. Estos efectos pueden no ocurrir en situaciones en las que las cosas son más complejas; aun así, el establecimiento de metas resulta una herramienta motivacional poderosa si se le aplica de modo adecuado en el ambiente apropiado.

Fuente: Doerr, K.H., Mitchell, T.R., Klastorin, T.D. y Brown, K.A. (1996). Impact of material flow policies and goals on job outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 75, 142-152.

más extensa, cuyos alcances exceden en gran medida las teorías estadounidenses, sea la **teoría de la acción**, creada por investigadores alemanes, la cual describe el proceso merced al cual se asocian las metas con las acciones (Frese y Zapf, 1994). Esta teoría postula que los sistemas de motivación en el trabajo se concentran sobre todo en conductas orientadas a metas, a las cuales se denomina acciones. Dichas acciones conforman el producto de una intención consciente por alcanzar un resultado, el cual puede abarcar desde terminar una pieza en una línea de ensamblaje, hasta obtener un ascenso en el trabajo. El interés básico de esta teoría lo constituyen las acciones mismas y los procesos que conducen a éstas. Las acciones predominan en el lugar de trabajo, donde se realizan tareas para alcanzar objetivos, ya sea impuestos por la organización o por la propia persona.

La teoría de la acción describe un proceso que comprende una jerarquía de cogniciones, desde el deseo original de poseer algo hasta acciones específicas diseñadas para adquirirlo. En forma simplificada, este proceso se compone de los siguientes cuatro pasos:

- La persona desea algo.
- Se establece una meta para adquirirlo.
- Se acepta un plan para alcanzar la meta.
- Se inician acciones para ejecutar el plan.

Por ejemplo, alguien puede alentar el deseo de amasar una fortuna, por lo que se traza la meta de conseguir un trabajo bien remunerado después de graduarse en la universidad. Su plan podría ser especializarse en un área en la que abundan los empleos y obtener el promedio más alto posible. Las acciones se dirigirán a estos aspectos del plan, como investigar las oportunidades de trabajo de diversas especialidades y estudiar para los exámenes. Desde la perspectiva de este método, la persona es la iniciadora de la acción, o la causa de su propia conducta; a diferencia del reforzamiento y otras teorías de la motivación, para las cuales los actos de las personas constituyen una respuesta al entorno.

TEMAS Y RETOS A FUTURO

Son dos los grandes retos que aguardan al área de la motivación. Primero, se requieren nuevas investigaciones para probar de manera adecuada las teorías de la motivación. Segundo, las instituciones necesitan saber cómo motivar a los empleados para que realicen bien sus tareas. Estas dos áreas no se excluyen mutuamente, ya que una correcta confirmación de las teorías proporciona ideas para intervenciones organizacionales efectivas, mediante las cuales se pueda mejorar la motivación. Por otra parte, el desarrollo y la implementación de programas para el incremento de la motivación aportan pruebas de la validez de las teorías.

Muchos estudios han sometido a prueba las diversas teorías de la motivación que se expusieron en este capítulo. Limitaciones de orden metodológico impiden presentar pruebas sólidas de la validez de varias de esas teorías. Acaso el problema más agudo sea el medir de manera apropiada los constructos de las teorías, en particular las que se relacionan con necesidades o cogniciones. En las investigaciones de necesidades se ha echado mano de los autorreportes; aquí, se pide a las personas que indiquen la eficiencia con la que se han satisfecho sus necesidades o estimar sus niveles actuales de necesidades. El supuesto que subyace a los autorreportes es que las personas tengan conciencia de sus niveles de necesidades y que estén dispuestos a revelarlos. Maslow (1943) señalaba que las personas no siempre tienen conciencia de sus requerimientos, lo cual torna inexactos sus reportes; si Maslow está en lo correcto, los autorreportes no proporcionan datos confiables para someter a prueba las teorías de las necesidades.

También se han detectado dificultades en la evaluación de los elementos de la teoría de las expectativas (p. ej., Campbell y Pritchard, 1976). En estas investigaciones se pide a los sujetos que estimen sus valencias y sus probabilidades subjetivas, aun cuando no sea del todo claro cuán precisas sean estas estimaciones. Se requieren más estudios a efecto de crear mejores métodos para evaluar dichos estados internos y cogniciones.

Como ya se señaló en este capítulo, las teorías de la motivación han permitido aplicar estrategias efectivas para modificar la conducta de los empleados; quizá las más efectivas hayan sido las intervenciones basadas en los principios del reforzamiento y el establecimiento de metas. Sin embargo, es preciso entender mejor la forma de aplicar los principios, incluyendo las ventajas y desventajas de diversas prácticas. Por ejemplo, un programa de establecimiento de metas tal vez atraiga la atención de los empleados a ciertos aspectos del trabajo en perjuicio de otros aspectos. Si una mecanógrafa se traza el objetivo de mecanografiar más rápido, quizá consiga esta meta sacrificando la precisión. Es necesario ahondar, pues, en las condiciones bajo las cuales las intervenciones motivacionales resultan efectivas.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo se exponen nueve teorías que definen la motivación desde perspectivas muy diferentes. Las tres teorías de las necesidades —jerarquía de necesidades, ERC y de dos factores— conciben la motivación como un fenómeno que se origina en las necesidades internas. La jerarquía de las necesidades y la teoría ERC intentan clasificar todas las necesidades humanas en cinco y tres categorías, respectivamente. En ambas teorías, las necesidades son bastante generales y aunque se predicen que encauzaran la conducta hacia una dirección general, no logran especificar cuáles conductas podrían manifestarse. Las personas con un alto nivel de necesidades de satisfacción, por ejemplo, necesitan trabajar intensamente para alcanzar el éxito; por otra parte, dichas personas pueden dirigir la mayor parte de sus esfuerzos a esferas ajenas al trabajo. La teoría de los dos factores postula que la motivación proviene de dos categorías de necesidades, las cuales se satisfacen por medio del trabajo.

La teoría del reforzamiento adopta una perspectiva ambiental al señalar que la conducta es una función de la historia de reforzamientos de la persona. Según este concepto, es posible que en el futuro se repitan las conductas laborales que son recompensadas. La teoría de las expectativas intenta explicar cómo es que los estímulos se traducen en conductas; en efecto, esta teoría señala que las personas observan un buen desempeño cuando perciben que sus esfuerzos mejorarán el rendimiento, que éste se traducirá en recompensas y que lo que persiguen son precisamente éstas.

La teoría de la autoeficacia establece que las percepciones de las personas acerca de sus propias capacidades constituyen un elemento importante de la motivación. Una persona que no confía en su capacidad para realizar un trabajo no tiene posibilidades siquiera de intentarlo. Un alto nivel de autoeficacia o confianza en las propias capacidades es un elemento indispensable de la motivación y del desempeño laboral subsiguiente.

La teoría de la equidad postula que las personas valoran el trato justo y equitativo dentro de las organizaciones. Una situación inequitativa motivará que el empleado adopte medidas para infundir justicia a dicha situación. En la esfera del trabajo, esto puede hacerse modificando el nivel de contribuciones al funcionamiento de la organización, cambiando los beneficios que se obtienen por el esfuerzo, o simplemente renunciando.

La teoría del establecimiento de metas propone que las conductas de las personas están regidas por metas y objetivos concientes. Aquí, se pasan por alto varios factores que determinan de manera decisiva el grado al que el planteamiento de metas puede mejorar el desempeño laboral. Son cuatro los factores que encierran una importancia especial: el

compromiso con las metas por parte de los empleados, la retroalimentación respecto de los progresos realizados hacia la consecución de las metas, la dificultad de las metas trazadas y la especificidad de las metas.

Aunque estas teorías visualicen la motivación desde diferentes perspectivas, no son necesariamente incompatibles; de hecho, se han integrado algunos elementos de diferentes teorías. Locke y Latham (1990) analizan las concordancias entre ciertos aspectos de la teoría de las expectativas, de la autoeficacia y del establecimiento de metas; en particular, perciben en la autoeficacia un importante elemento para la conquista de los objetivos. Es poco probable que, al plantearse la consecución de una meta, una persona con baja autoeficacia establezca un compromiso con dicha meta. Acaso la mejor forma de describir la posición actual de cada una de estas ocho teorías sea recurriendo a los resultados de las investigaciones que se han realizado en el entorno organizacional. En la figura 8-4 se presentan las calificaciones de cada teoría en una escala del 1 al 5, donde 1 representa los resultados con menor validez y 5 la mayor validez empírica. (Estas calificaciones se tomaron de Locke y Henne, 1986, para todas las teorías, con excepción de las teorías ERC y del reforzamiento.) Como podrá apreciarse en dicha figura, las teorías de la jerarquía de necesidades, ERC y los dos factores obtuvieron escasa confirmación, aun cuando las dos primeras hayan resultado satisfactorias en cuanto a sus predicciones. La teoría de la equidad goza de una aceptación un tanto más amplia. Las teorías de las expectativas y del reforzamiento poseen validez empírica, aunque no todas las conclusiones de los estudios coincidan en este sentido. Las teorías de la autoeficacia y del establecimiento de metas son las que han recibido una confirmación casi unánime en los estudios que se han realizado acerca de su validez.



Figura 8-4. Datos de validación para las ocho teorías de la motivación. Según esta escala, 1 representa poco o ningún apoyo empírico para la teoría, mientras que 5 representa un soporte empírico sólido y consistente. Fuente: basado en "Work Motivation Theories", por E.A. Locke y D. Henne, 1986, en C.L. Cooper e I.T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 1992, Chichester, G.B., John Wiley.

PSICOLOGÍA I/O EN LA PRÁCTICA

Aquí se analiza un programa de control de hurtos basado en metas, en cuya creación participó el doctor Lynn Summers, quien recibió su doctorado en psicología I/O en 1977, por la University of South Florida. En la actualidad, ocupa el puesto de vicepresidente de Mediappraise Corporation, una compañía que brinda servicios industriales/organizacionales a través de Internet. Una de sus especialidades es la retroalimentación de 360 grados (véase el capítulo 4) proporcionada a través de la Red. Los compañeros, subordinados y supervisores de un empleado pueden elaborar una evaluación sobre dicho empleado, en una página de la web. Luego de conocer esta retroalimentación en torno de él mismo desde varias perspectivas, el empleado prepara un plan de mejoramiento mediante la interacción con un programa en línea. Mediappraise también realiza otros tipos de evaluaciones y sondeos de opinión utilizando Internet. Esto es un ejemplo del uso que los psicólogos I/O pueden dar a este nuevo medio de comunicación. Antes de contribuir a la fundación de la compañía, el Dr. Summers se dedicaba a la asesoría y la consulta; uno de sus proyectos era ayudar a las organizaciones a controlar el problema de los hurtos.



Una cadena de comida rápida pidió al Dr. Summers que diseñara un programa para controlar el robo en sus restaurantes. En la industria restaurantera, el robo interno es un problema mucho más grave que los hurtos causados por los asaltos. Dicha cadena deseaba hacer algo con los empleados que o hurtaban alimentos para ellos mismos o para servirlos gratuitamente a sus amigos. Summers investigó la situación y ayudó a un equipo de empleados que representaban diferentes restaurantes mediante seis diferentes intervenciones; lo interesante aquí fue un procedimiento de establecimiento de metas, el cual resultó ser el más efectivo.

Dicho procedimiento era bastante simple. En cada restaurante, el gerente asignó a un reducido grupo de empleados la responsabilidad de controlar el hurto de un producto en particular, como las pechugas de pollo. Se enseñó al grupo a calcular la cantidad de pechugas que "faltaban" cada día. También se estableció una meta específica con el fin de reducir dicha cantidad.

La compañía descubrió que el programa de establecimiento de metas resultó bastante efectivo en el sentido de que se logró reducir los hurtos. Lo que nadie sabe a ciencia cierta es por qué funcionó dicho programa, nunca se instruyó a los empleados respecto de los métodos que debían adoptar para reducir los robos: simplemente se les planteó una meta. Es posible que los miembros del grupo asignado hayan sido los autores de los hurtos y que ellos mismos hayan decidido ponerles fin. Quizá las personas de dicho grupo hayan sabido quién estaba robando la comida y los hayan presionado para dejar de hacerlo. En cualquier caso, el programa sirvió para llamar la atención de los empleados al problema y, como se indicó, ésta es una de las formas en las que el establecimiento de metas contribuye a mejorar el desempeño. Independientemente de las razones por las que funcionó, este caso revela que la definición de metas representa un medio adecuado para modificar las conductas. A menudo, los gerentes sólo necesitan plantear una meta y brindar a los empleados la libertad suficiente para ingeniar una forma de alcanzarla.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué factores provocan que los empleados roben?
2. ¿Por qué el programa de establecimiento de metas sirvió para reducir los hurtos?
3. ¿Qué otras intervenciones podrían haber reducido los robos?
4. ¿Qué tan frecuente es, en las empresas grandes, la práctica del robo por parte de empleados?

Satisfacción laboral y compromiso organizacional

SINOPSIS DEL CAPÍTULO 9

La naturaleza de la satisfacción laboral

La percepción de las personas respecto de sus empleos

Evaluación de la satisfacción laboral

Job Descriptive Index (JDI)

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Job in General Scale (JIG)

¿Es la satisfacción general la suma de las facetas?

Antecedentes de la satisfacción laboral

Antecedentes ambientales de la satisfacción laboral

Antecedentes personales de la satisfacción laboral

Adaptación persona-empleo

Efectos potenciales de la satisfacción laboral

Compromiso organizacional

Evaluación del compromiso organizacional

Compromiso organizacional y otras variables

Temas y retos a futuro

Resumen del capítulo

Psicología I/O en la práctica

Cada determinado número de años, la Organización Gallup realiza un sondeo para determinar las percepciones de los estadounidenses respecto de sus empleos. A lo largo de los años, la mayor parte de estos sondeos indican que las personas gustan de sus empleos. En una encuesta a nivel nacional realizada en 1997, 86% de las personas que trabajaban señalaron que, en términos generales, les agradaban sus empleos (Gallup Poll, 1997). En 1991, 73% de las personas empleadas señalaron que seguirían trabajando aun cuando ya no necesitaran percibir ingresos (Hugick y Leonard, 1991), si bien sólo un poco más de la mitad indicó que permanecería en el mismo empleo. Aunque en términos generales la mayor parte de las personas dijeron sentirse satisfechas con su trabajo, ello no implicaba necesariamente que aceptaran de buen agrado todos los aspectos de sus puestos. Alguien que trabaja en la actualidad, o ha trabajado en el pasado, seguramente tendrá percepciones respecto de diferentes aspectos de su empleo, como sus compañeros, su salario, la naturaleza del trabajo que realiza y sus supervisores. La **satisfacción laboral** denota las percepciones de las personas respecto de diferentes aspectos de su empleo.

Una de las principales tareas de los psicólogos industriales/organizacionales (I/O) es la evaluación de la satisfacción laboral de los empleados, a fin de que las organizaciones puedan aplicar medidas para alcanzar o mejorar dicha satisfacción. Prácticamente desde que se fundó la psicología I/O, los investigadores han estudiado ampliamente las causas y consecuencias de la satisfacción laboral. Sin duda, se trata de la variable más estudiada de esta rama de la psicología, pese a la aparentemente mayor importancia que encierra el desempeño laboral para el funcionamiento de las organizaciones. Como se podrá comprobar más adelante, buena parte de esta popularidad se debe a la relativa facilidad con la que se le puede evaluar.

Otra razón de la popularidad de los estudios en torno a la satisfacción laboral radica en que se trata de una variable de importancia central en muchas teorías que se ocupan de los fenómenos organizacionales, como la naturaleza del puesto, la supervisión y el entorno de trabajo. Se ha descubierto que la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad.

En este capítulo se estudiará la naturaleza de la satisfacción laboral, incluyendo la forma en que se le mide, sus causas potenciales y sus posibles consecuencias. Tratándose acaso

de la variable más conocida en la psicología I/O, suele incorporársele en estudios consagrados a todo tipo de fenómenos organizacionales. Por ello, en los capítulos que restan de esta obra se le mencionará con frecuencia.

Además, este capítulo reseña las investigaciones que se han realizado en torno al compromiso organizacional. El **compromiso** es una variable de actitud que denota la vinculación de las personas con sus empleos, y debe su importancia a que guarda una estrecha relación con la conducta en el trabajo. Por ejemplo, el compromiso es un precursor de la rotación de empleados (Mathieu y Zajac, 1990).

Objetivos Al terminar este capítulo, el estudiante será capaz de:

1. Definir la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.
2. Destacar las diferencias entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.
3. Explicar la forma en que se miden la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.
4. Señalar los descubrimientos que se han realizado respecto de las posibles causas y efectos de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

LA NATURALEZA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de éstos. Es el grado en que las personas gustan de sus empleos, mientras que la insatisfacción laboral se define como la medida en que sus trabajos les desagradan.

Son dos los enfoques que se han creado para abordar la satisfacción laboral: general y de facetas. El **enfoque general** concibe la satisfacción laboral como una percepción única y general hacia el empleo. En muchos estudios se evalúa la satisfacción general de las personas, de ahí que muchos de los resultados mencionados en este capítulo reflejen dicha variable.

El enfoque alternativo consiste en atender a las **facetas**, es decir, a los diferentes aspectos que componen el empleo, como la remuneración (salario o prestaciones), las otras personas del empleo (supervisores o compañeros), las condiciones del empleo y la naturaleza del trabajo mismo. En el cuadro 9-1 se presenta una lista de las facetas que se estudian con mayor frecuencia.

El enfoque de las facetas permite obtener una perspectiva más completa de la satisfacción laboral. Por lo general, la persona posee diferentes niveles de satisfacción con las diversas facetas. Puede sentirse insatisfecha con el sueldo y las prestaciones y, al mismo tiempo, estar a gusto con la naturaleza del trabajo y los supervisores. Como se podrá comprobar en la siguiente sección, se trata de una de las pautas más generalizadas de los empleados estadounidenses.

LA PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS RESPECTO DE SUS EMPLEOS

La Organización Gallup con frecuencia realiza sondeos de las percepciones de los estadounidenses acerca del trabajo, como se comentó anteriormente (Gallup, 1997; Hugick y Leonard, 1991). Por lo común, los resultados de estos sondeos indican que, en términos

Cuadro 9-1. Facetas más comunes de la satisfacción laboral

Remuneración	Condiciones de trabajo
Oportunidades de obtener ascensos	Naturaleza del trabajo
Prestaciones	Comunicación
Supervisión	Seguridad
Compañeros de trabajo	

generales, a los estadounidenses les agradan sus empleos. Sin embargo, en el sondeo de 1996 la satisfacción con 16 diferentes facetas resultó bastante variable (Hugick y Leonard, 1991). Los entrevistados indicaron tanto la importancia de las facetas como su satisfacción con cada una de éstas. En el cuadro 9-2 se presentan estas 16 facetas, siendo las más importantes las que se hallan situadas en la parte superior. La segunda columna representa el porcentaje de personas que dijeron sentirse satisfechas con cada faceta. Como puede apreciarse en dicha columna, la mayoría de las personas dijeron sentirse satisfechos con aspectos relacionados con la naturaleza misma del trabajo. La mayor parte de los empleados se mostraron complacidos con lo interesante que les resultaba el trabajo y el contacto que mantenían con otras personas. Muy inferior resultó la cantidad de personas satisfechas con los estímulos, como las prestaciones y las oportunidades de obtener un ascenso.

En la figura 9-1 también se ilustra la pauta estadounidense típica de satisfacción por facetas, con datos tomados de las normas del Job Satisfaction Survey (JSS, Sondeo de satisfacción laboral) (Spector, 1985). Con el JSS, se evalúan 9 dimensiones de la satisfacción laboral, 8 de las cuales son facetas populares. Las normas se basan en las puntuaciones de satisfacción laboral de 24 713 empleados de docenas de organizaciones diseminadas en EUA. La figura muestra que, en general, los estadounidenses se sienten muy satisfechos con sus supervisores, sus compañeros y la naturaleza del trabajo que realizan. Manifiestan una satisfacción menor con aspectos como el salario, las oportunidades de ascenso y las prestaciones. La pauta de las normas del JSS coincide con los resultados de Gallup.

Este consistente perfil de la satisfacción por facetas no es un fenómeno universal, ya que se han detectado diferencias entre varios países. Por ejemplo, Marion-Landais (1993) observó que los dominicanos se sentían más satisfechos que los estadounidenses que trabajaban para ramas de una misma compañía en sus respectivos países, mientras que en varios estudios se ha descubierto que los trabajadores japoneses se sienten menos satisfechos que sus contrapartes de EUA (p. ej., Smith y Misumi, 1989). Griffith y Hom (1987) descubrieron que los gerentes latinoamericanos manifestaban menos satisfacción que los gerentes europeos. Spector y Wimalasiri (1986) observaron que estadounidenses y singapurenses no diferían en su satis-

Cuadro 9-2. Dieciséis características de puestos mencionadas de la más a la menos importante por los estadounidenses, junto con el porcentaje de personas satisfechas con cada una de ellas

Característica	Porcentaje
Contar con un buen seguro de salud y otros beneficios	67
Realizar un trabajo interesante	88
Contar con seguridad laboral	79
Tener la oportunidad de aprender nuevas habilidades	88
Contar con un período vacacional de una semana o más cada año	88
Poder trabajar de manera independiente	89
Obtener el reconocimiento de las personas con las que se trabaja por los logros conseguidos	76
Ocupar un puesto en el que se pueda ayudar a otros	83
Limitar la cantidad de estrés en el lugar de trabajo	62
Tener horarios de trabajo regulares, esto es, no verse obligado a trabajar por las noches y fines de semana	86
Percibir un ingreso alto	66
Trabajar cerca de casa	87
Realizar un trabajo importante para la sociedad	83
Oportunidades de obtener ascensos	60
Mantener contacto constante con la gente	91
Tener un horario de trabajo flexible	83

Fuente: tomado de "Job Dissatisfaction Grows; 'Moonlighting' on the Rise", por L. Hugick y J. Leonard, 1991, The Gallup Poll News Service, 56.

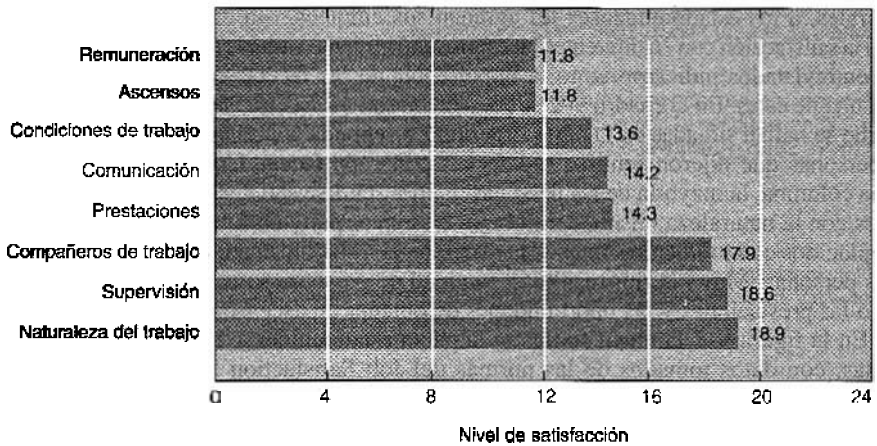


Figura 9-1. Niveles medios de satisfacción para diversas facetas del Job Satisfaction Survey (Spector, 1985). El nivel de satisfacción se indica en el eje horizontal. Los números contiguos a las barras representan las medias de cada faceta. Comprenden desde un nivel bajo de 11.8 para la remuneración y los ascensos, hasta uno alto de 18.9 para la naturaleza del trabajo.

facción laboral general. Sin embargo, los primeros manifestaron una satisfacción bastante mayor con la supervisión, los compañeros y la naturaleza del empleo, mientras que los asiáticos expresaron mayor satisfacción con el salario y las oportunidades de obtener un ascenso. Por último, aunque los sondeos de Gallup detectaron consistentemente que a los estadounidenses les agradaban sus empleos, en una encuesta de 1996 se observó que sólo 55% de los trabajadores de origen indio (nativos de EUA), se sentían felices con sus empleos.

Aun cuando estas investigaciones revelan que las personas de diferentes países poseen diferentes percepciones del trabajo, no contribuyen a explicar este fenómeno. Una de las explicaciones de estas diferencias en la satisfacción laboral se relaciona con los valores básicos, los cuales varían entre uno y otro país. Hofstede (1984) evaluó cuatro importantes valores en 40 naciones. Aunque había diferencias en los valores individuales dentro de cada país, también las había en la media, las cuales se relacionan con variables igualmente importantes en el lugar de trabajo. Los valores culturales son los siguientes:

- Individualismo/colectivismo
- Masculinidad
- Distancia de poder
- Evitación de la incertidumbre

El **individualismo** es el grado al que las personas se concentran en sus propios intereses y necesidades sin tomar en cuenta los de otros; el **colectivismo** es lo contrario, pues denota un interés predominante en las demás personas. Australia, Canadá, Gran Bretaña y EUA obtuvieron las puntuaciones más altas en lo que se refiere al individualismo, en tanto que los países hispanos, como Venezuela y Colombia, arrojaron las más bajas, según Hofstede (1984). La **masculinidad** refleja el grado al que las organizaciones se concentran en el éxito y el desempeño laboral y no en la salud y el bienestar de los empleados. Los países escandinavos obtuvieron calificaciones bajas en este sentido, lo cual refleja el énfasis que predomina en esos países en la salud y el bienestar en la esfera del trabajo (véase en el capítulo I el estudio de 1994 de Erez, en el cual se ilustraba el interés de los escandinavos en estos temas), mientras que Japón y Austria se cuentan entre los países con puntuaciones altas. Estados Unidos se ubicó en el tercio superior de la clasificación.

La **distancia de poder** es la tolerancia que manifiestan las personas hacia las diferencias de poder y posición entre los niveles de la organización. Los países con alta distancia de poder suelen producir gerentes que exigen obediencia a sus subordinados. Los países hispanos tienden a calificar alto en este sentido, como es el caso de México y Filipinas, mientras que Israel y Austria obtuvieron las calificaciones más bajas. Estados Unidos se ubicó en la mitad inferior de la escala. La **evitación de la incertidumbre** refleja el nivel de comodidad en situaciones impredecibles. En las organizaciones, las personas pueden preservar la predictibilidad adaptándose a procedimientos y reglas formales; así, en los países que poseen una alta dimensión de este tipo, las empresas suelen orientarse por las reglas. Grecia y Portugal fueron los países que, en este sentido, obtuvieron las puntuaciones más altas, mientras que Singapur y Dinamarca presentaron las calificaciones más bajas. En el aspecto de evitación de la incertidumbre, EUA se situó en el tercio inferior en la escala.

Se ha observado que estas dimensiones se asocian con numerosas variables organizacionales. En el área de la satisfacción laboral, Hui, Yee y Eastman (1995) demostraron que las puntuaciones de individualismo/colectivismo de un país se relacionaban significativamente con la satisfacción en los aspectos sociales del trabajo. Las personas de los países colectivistas afirmaban sentirse más satisfechas, lo cual puede atribuirse a las mejores relaciones sociales que imperan en los países en que se valoran más dichas relaciones. Allí, la gente se esfuerza más por llevarse bien con los demás y manifiestan menos preocupación por su propio bienestar. Se requieren nuevas investigaciones para comprobar si las otras dimensiones también se relacionan con la satisfacción laboral.

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral se evalúa casi siempre interrogando a las personas en torno a sus percepciones hacia sus empleos, ya sea mediante cuestionarios o entrevistas. En un cuestionario pueden aplicarse docenas de escalas, por lo que la satisfacción suele evaluarse de esta forma. En ocasiones, con mayor frecuencia en la práctica que en la investigación, se entrevista a los empleados respecto de su nivel de satisfacción; en algunos casos éste se determinó interrogando a los supervisores (p. ej., Spector, Dwyer y Jex, 1988) o a observadores (Glick, Jenkins y Gupta, 1986). Incluso, hubo un estudio en el que se interrogó a niños en edad escolar con el propósito de estimar la satisfacción de sus padres (Trice y Tillapaugh, 1991), mientras que en otro se preguntó a esposos acerca de la satisfacción de sus cónyuges en su rol de madres trabajadoras (Barling y MacEwen, 1988). En este último estudio, los esposos confirmaron la satisfacción que habían expresado sus esposas.

JOB DESCRIPTIVE INDEX (JDI)

De todas las escalas de satisfacción laboral de que se dispone, el Job Descriptive Index (JDI) (Smith, Kendall y Hulin, 1969) es el de uso más generalizado entre los investigadores. Se trata también de la escala más exhaustiva y cuidadosamente validada. Son cinco las facetas que se evalúan con esta escala:

Trabajo	Supervisión
Salario	Compañeros de trabajo
Oportunidades de obtener ascensos	

Muchos usuarios de esta herramienta la han convertido en una calificación de satisfacción laboral general. Sin embargo, uno de los creadores de la escala no recomienda esta práctica

(Ironson, Smith, Brannick, Gibson y Paul, 1989), como se analizará después de estudiar las escalas de satisfacción.

La cuadro 9-3 contiene una muestra de los 72 reactivos que comprende esta escala, junto con sus respectivas subescalas. Cada reactivo es un adjetivo o enunciado corto mediante el cual se describen las características del puesto. Las respuestas son "sí", "no" o "no puedo determinarlo". En cada subescala se proporciona una breve explicación de la faceta, seguida por los reactivos relacionados con dicha subescala.

La JDI ha sido empleada con frecuencia por los investigadores organizacionales. Cook, Hepworth, Wall y Warr (1981) mencionan más de 100 estudios publicados en los que se utiliza dicha escala. La elevada cantidad de estudios en los que se aplica esta escala representa un testimonio fehaciente de su validez. Su limitación más notoria es que sólo abarca cinco facetas. Se han formulado algunas críticas en el sentido de que reactivos específicos no se pueden aplicar a todos los grupos de empleados (p. ej., Buffum y Konick, 1982; Cook *et al.*, 1981), si bien esta crítica debería extenderse a todas las escalas mediante las cuales se mide la satisfacción laboral.

Aunque esta escala ha sido validada una y otra vez, continúan los esfuerzos por mejorarla. Roznowski (1989) empleó sofisticadas técnicas estadísticas a fin de desarrollar nuevos reactivos que mejoraran la confiabilidad y la validez de la escala. Smith y colaboradores actualizaron y optimizaron esta escala sustituyendo algunos de sus reactivos (Balzer, Smith, Kravitz, Lovell, Paul, Reilly y Reilly, 1990). Asimismo, añadieron una sexta escala de satisfacción general conocida como Job in General Scale, la cual se verá más adelante.

MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ)

Otra escala popular de satisfacción laboral es el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawis, Lofquist y England, 1966). Esta escala se presenta en dos formatos: una versión larga de 100 reactivos y una abreviada de 20. Ambas versiones contienen reactivos en los que se interroga acerca de 20 facetas de la satisfacción laboral, aunque las puntuaciones de las facetas se calculan sólo para el formato largo. El formato corto se emplea para evaluar ya sea la satisfacción general o la satisfacción intrínseca y extrínseca. La **satisfacción intrínseca** se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La **satisfacción extrínseca** se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas.

En el cuadro 9-4 se presentan las 20 dimensiones del MSQ. Cada uno de los reactivos de este cuestionario es un enunciado mediante el cual se describe una faceta. Se pide al empleado que indique cuán satisfecho se siente con cada una. Por ejemplo, uno de los reactivos de la faceta correspondiente a la Actividad es "Poder mantenerse ocupado todo el tiempo". Se ha demostrado que la escala general tiene confiabilidad y evidencia de validez. Algunos investigadores han cuestionado la forma en que los reactivos se clasifican para dar lugar a los grupos intrínsecos y extrínsecos (Cook *et al.*, 1981; Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner y Lankau, 1993).

JOB IN GENERAL SCALE (JIG)

Ironson y colaboradores (1989) crearon una escala de satisfacción laboral general cuyos reactivos no siempre reflejan las diversas facetas del puesto. La **Job in General Scale (JIG)** posee una estructura similar al JDI. Contiene 18 reactivos que son adjetivos o frases cortas acerca del trabajo en general. En el cuadro 9-5 se muestran tres de ellos. La escala tiene buena confiabilidad y se correlaciona bien con otras de satisfacción laboral general. Debido a que es relativamente nueva, no se le ha utilizado en muchos estudios de investigación.

Cuadro 9-3. Ejemplos de reactivos del Job Descriptive Index (JDI)

Piense en el trabajo que realiza en la actualidad. ¿Describe adecuadamente su trabajo cada uno de los siguientes enunciados o palabras? En el espacio en blanco que se encuentra junto a cada palabra, escriba

- S "sí" en caso de que describa su trabajo
- N "no" en caso de que NO lo describa
- ? si no puede determinarlo

Piense en la remuneración que recibe actualmente. ¿Describe adecuadamente su remuneración cada uno de los siguientes enunciados o palabras? En el espacio en blanco que se encuentra junto a cada palabra, escriba

- S "sí" en caso de que describa su remuneración
- N "no" en caso de que NO la describa
- ? si no puede determinarlo

Piense en las oportunidades de obtener ascensos con las que cuenta en la actualidad. ¿Describe adecuadamente dichas oportunidades cada uno de los siguientes enunciados o palabras? En el espacio en blanco que se encuentra junto a cada palabra, escriba

- S "sí" en caso de que describa sus oportunidades de ascenso
- N "no" en caso de que NO describa dichas oportunidades
- ? si no puede determinarlo

TRABAJO EN EL PUESTO ACTUAL

- _____ Rutinario
- _____ Satisfactorio
- _____ Aceptable

REMUNERACIÓN ACTUAL

- _____ Ingreso adecuado para los gastos normales
- _____ Inseguro
- _____ Menos de lo que merezco

OPORTUNIDADES DE OBTENER ASCENSOS

- _____ No hay oportunidades
- _____ Políticas de promoción inequitativas
- _____ Promociones aceptables

Piense en el tipo de supervisión que se realiza en su trabajo. ¿Describe adecuadamente cada una de las siguientes palabras o enunciados este aspecto de su trabajo? En el espacio en blanco que se encuentra junto a cada palabra, escriba

- S "sí" en caso de que describa la supervisión que se realiza en su trabajo
- N "no" en caso de que NO describa dicha supervisión
- ? si no puede determinarlo

Piense en la mayoría de personas con las que trabaja actualmente o las personas que conoce en relación con sus actividades. ¿Describe adecuadamente cada una de las siguientes palabras o enunciados a estas personas? En el espacio en blanco que se encuentra junto a cada palabra, escriba

- S "sí" en caso de que describa a las personas con las que trabaja
- N "no" en caso de que NO describa a dichas personas
- ? si no puede determinarlo

SUPERVISIÓN

- _____ Descortés
- _____ Elogia el trabajo bien hecho
- _____ No supervisa lo suficiente

COMPAÑEROS DE TRABAJO (PERSONAS)

- _____ Aburridos
- _____ Responsables
- _____ Inteligentes

Fuente: The Job Descriptive Index, cuyos derechos de autor pertenecen a la Bowling Green State University. Los formularios completos, la clave de puntuaciones, las instrucciones y las normas pueden obtenerse con la Dra. Patricia C. Smith, Department of Psychology, Bowling Green State University, Bowling Green, OH 43403.

Cuadro 9-4. Dimensiones del Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Actividad	Utilización de capacidad
Independencia	Políticas y prácticas de la compañía
Variedad	Compensación
Posición social	Progreso
Supervisión (relaciones humanas)	Responsabilidad
Supervisión (técnica)	Creatividad
Valores morales	Condiciones de trabajo
Seguridad	Compañeros de trabajo
Servicio social	Reconocimiento
Autoridad	Logros

Fuente: "Instrumentation for the Theory of Work Adjustment", por D.J. Weiss, R. Dawis, L. H. Lofquist y G. W. England, 1966, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: p. xxi, University of Minnesota.

¿ES LA SATISFACCIÓN GENERAL LA SUMA DE LAS FACETAS?

Los investigadores han tenido discrepancias en torno a si la satisfacción es la suma de las facetas o algo diferente. Patricia Cain Smith, creadora del JDI, señala que son independientes (Ironson *et al.*, 1989). Sin embargo, muchos investigadores consideran la suma de las puntuaciones de las facetas como un indicador de la satisfacción laboral general. Cada reactivo del MSQ refleja una faceta específica a fin de que la puntuación total represente una suma de las facetas. El hecho de que a menudo las facetas se correlacionan apropiadamente con la satisfacción laboral general justifica lo anterior. Por ejemplo, Ironson y colaboradores (1989) observaron una correlación de 0.78 del JIG con la escala de trabajo del JDI. Por otra parte, la suma de las puntuaciones de las subescalas supone que todas las facetas han sido evaluadas y que cada una de éstas contribuye por igual a la satisfacción general. Parece poco probable que cada faceta encierre la misma importancia para cada persona. Así, la suma de las facetas representa una aproximación a la satisfacción laboral general, aun cuando no concuerde exactamente con la satisfacción general de las personas.

ANTECEDENTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

¿Qué hace que a las personas les agrade o desagrade su trabajo? Se ha intentado responder a esta pregunta en cientos de estudios de investigación, la mayor parte de los cuales adopta una perspectiva ambiental. Se han investigado aspectos de los puestos y las organizaciones

Cuadro 9-5. Tres reactivos de la Job in General Scale (JIG)

Plíense en su trabajo en términos generales. En suma, ¿cómo lo describiría la mayor parte del tiempo? En el espacio en blanco que se encuentra junto a cada palabra o enunciado, escriba

- S "sí" en caso de que describa su trabajo
 N "no" en caso de que NO describa su trabajo
 ? si no puede determinarlo

TRABAJO EN GENERAL

- Poco conveniente
 Mejor que la mayoría
 Insoportable

Fuente: The Job in General Scale, cuyos derechos de autor pertenecen a la Bowling Green State University. Los formularios completos, la clave de puntuaciones, las instrucciones y las normas pueden obtenerse con la Dra. Patricia C. Smith, Department of Psychology, Bowling Green State University, Bowling Green, OH 43403.

que producen satisfacción o insatisfacción en los empleados. Sin embargo, en varios estudios se ha demostrado que las personas con los mismos puestos y en condiciones de trabajo muy similares pueden variar considerablemente en sus grados de satisfacción (véase Spector, 1992). Resultados como éstos han inducido a algunos investigadores a tomar la perspectiva de la personalidad, con el fin de demostrar que ciertos tipos de personas tienden a gustar o no de sus empleos. Otros investigadores, prefieren la perspectiva interaccionista de la adaptación persona-puesto, la cual combina los enfoques ambiental y de personalidad. La adaptación persona-puesto postula que las personas prefieren diferentes aspectos del trabajo, intentando determinar qué tipos de personas se sienten satisfechas con ciertas condiciones de trabajo. De acuerdo con esta idea, la satisfacción laboral es el producto de una concordancia adecuada entre la persona y su puesto de trabajo. En la figura 9-2 se ilustran las tres perspectivas (ambiental, de personalidad e interaccionista).

ANTECEDENTES AMBIENTALES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Algunas teorías prominentes señalan que diversas características del entorno de trabajo constituyen causas de la satisfacción laboral. Dichas características comprenden rasgos de los puestos y de las tareas asociadas a éstos, así como diversos aspectos de la organización. De hecho, numerosos estudios han brindado apoyo a la idea de que ciertas variables del entorno de trabajo se relacionan con la satisfacción laboral.

Características del puesto. En el decenio de 1960-69, hubo una especie de boga de la hipótesis que señalaba que el trabajo fabril simple y rutinario era, por naturaleza, aburrido e insatisfactorio (véase Hulin y Blood, 1968). Se pensaba que, al transformar el trabajo en una actividad más compleja y significativa, se enriquecía la satisfacción laboral. Frederick Herzberg (1968; Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959) fue un líder en el movimiento dirigido a enriquecer el trabajo a fin de hacerlo más significativo y satisfactorio para las personas, al concentrarse en las características clave de los puestos.

Las características del puesto se refieren al contenido y la naturaleza de las tareas inherentes al mismo. Son sólo algunas las características diferentes que se han estudiado como

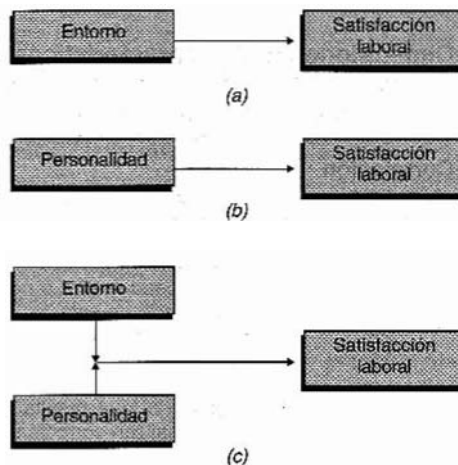


Figura 9-2. Tres modelos en los que se ilustra a) el impacto del entorno de trabajo sobre la satisfacción laboral, b) el impacto de la personalidad sobre la satisfacción laboral, y c) la influencia conjunta del entorno y la personalidad sobre la satisfacción laboral.

factores de satisfacción laboral (Wall y Martin, 1987). Cinco de esos factores forman parte de la influyente teoría de las características del puesto de Hackman y Oldham (1976) (véase el capítulo 10 para más detalles):

Variación de las tareas	Autonomía
Identidad de las tareas	Retroalimentación del puesto
Significado de las tareas	

(Véanse en el cuadro 9-6 las definiciones de las características medulares.) Las características centrales pueden modificarse a fin de conferir mayores alcances a los puestos más simples. **Alcance** es la complejidad y desafío que presenta un puesto.

Docenas de estudios en torno a muchos tipos diferentes de puestos han demostrado que cada una de las cinco características se relacionan con la satisfacción laboral. Fried y Ferris (1987) realizaron un metaanálisis de los estudios en que se vinculaban las características de Hackman y Oldham con la satisfacción general. Como se explicó en el capítulo 2, el metaanálisis es un procedimiento cuantitativo que se emplea para combinar resultados de diferentes estudios. El cuadro 9-6 contiene las correlaciones medias de Fried y Ferris de varios estudios en torno a las relaciones entre las características del puesto y la satisfacción laboral general; allí se puede apreciar que las correlaciones comprendieron desde .20 para la identidad de los puestos hasta .45 para los alcances del puesto. Este último aspecto se evaluó combinando las puntuaciones de las cinco características centrales.

Aunque la relación entre las características del puesto y la satisfacción laboral coincide entre las muestras de EUA y otros países occidentales, quizá no sea universal. Pearson y Chong (1997) no pudieron obtener los mismos resultados en una muestra de enfermeras en Malasia, donde las cinco características centrales no manifestaron ninguna relación con la satisfacción laboral. Los investigadores señalan que, en esta cultura asiática, podría resultar más importante concentrarse en las relaciones entre los compañeros de trabajo y los supervisores como un medio de alcanzar una elevada satisfacción laboral, que en la naturaleza de las tareas inherentes al puesto. Empero, en un estudio en la más desarrollada y occidentalizada Hong Kong, se observaron relaciones muy similares a las estadounidenses entre las características del puesto y la satisfacción laboral (Wong, Hui y Law, 1998). Evidentemente, se

Cuadro 9-6. Dimensiones de las características del puesto y sus correlaciones medias con la satisfacción laboral del metaanálisis de Fried y Ferris (1987)

Característica	Correlación media	Descripción de característica
Variación de habilidades	.29	Número de diferentes habilidades necesarias para cumplir con el trabajo
Identidad de las tareas	.20	El empleado realiza o no toda una actividad o sólo una parte de ésta
Importancia de la tarea	.26	El impacto que tiene un trabajo sobre otras personas
Autonomía	.34	La libertad de que gozan los empleados para realizar su trabajo como lo consideren conveniente
Retroalimentación laboral	.29	El grado al que resulta obvio para los empleados que realizan correctamente su trabajo
Alcances del puesto	.45	La complejidad global de las actividades, calculadas como una combinación de las cinco características individuales

requiere cautela contra toda generalización al suponer que lo que funciona en un país tiene por fuerza que aplicar en otro.

Una de las limitaciones de casi todos los estudios en los que se aborda la influencia de las características del puesto sobre la satisfacción laboral es que dichas características se evaluaron mediante cuestionarios distribuidos entre los propios empleados. Como se explica en el capítulo 2, la sola demostración de una correlación entre las variables no implica que una sea causal de la otra. Por ejemplo, es posible que las personas a quienes les agrada su trabajo describan éste en términos más favorables que aquéllas a quienes no les agrada, con lo cual indican niveles de alcances laborales más altos. Así, la satisfacción laboral podría ser la causa y no la consecuencia de las características del puesto, de acuerdo con lo que indican los empleados en los cuestionarios. Aunque los resultados de Fried y Ferris (1987) concuerdan con la idea de que ciertas características del puesto pueden producir satisfacción laboral, se requieren más datos para confiar en esta conclusión.

Desafortunadamente, los estudios en los que se han aplicado diferentes metodologías han prestado menos apoyo a la idea de que estas cinco características del puesto conducen a la satisfacción laboral. Por ejemplo, Spector y Jex (1991) emplearon tanto cuestionarios como técnicas de análisis de puestos para evaluar las características del trabajo de una muestra de empleados, los cuales representaban una amplia variedad de puestos. Aunque la medida de las características del cuestionario se correlacionaba con la satisfacción laboral, no ocurrió lo mismo con el análisis de puestos.

Griffin (1991) realizó un cuasiexperimento longitudinal en una organización en la que se implantaron ciertos cambios en las características de los puestos, descubriendo que la satisfacción laboral se incrementó inmediatamente después de que se implantaron dichos cambios, para luego recuperar el nivel que se observó antes de los cambios durante un periodo de seguimiento de dos años. Estos resultados indican que los cambios en la satisfacción laboral quizá se debieron al llamado efecto Hawthorne y no a las características propias del trabajo.

Melamed, Ben-Avi, Luz y Green (1995), por otra parte pudieron demostrar relaciones entre las puntuaciones de análisis de puestos de las características del trabajo y la satisfacción laboral. En este estudio, realizado entre trabajadores fabriles israelíes, se evaluaron dos características: el ciclo de tiempo y la subcarga de trabajo. El ciclo de tiempo es la cantidad de tiempo que se requiere para terminar una tarea, como colocar un neumático en un automóvil, mientras que la subcarga de trabajo se refiere a una tarea pasiva, como observar el movimiento de una máquina, en la que hay poco o nada que hacer. Los ciclos de tiempo cortos de menos de un minuto y la subcarga de trabajo se asociaron con la insatisfacción laboral. Es posible que la satisfacción laboral se vea afectada por las características del puesto, mas no por las cinco características centrales.

Variables de los roles. De la investigación y la teoría en torno a la tensión de roles, surgió otro popular conjunto de variables. Son dos las variables específicas que han adquirido prominencia en estas investigaciones: ambigüedad y conflicto de roles. La **ambigüedad de roles** es el grado de incertidumbre de los empleados respecto de sus funciones y responsabilidades. Muchos supervisores no logran comunicar claramente sus deseos e instrucciones a los subordinados, de ahí la ambigüedad acerca de lo que el empleado debería hacer.

El **conflicto de roles** se manifiesta cuando las personas son objeto de demandas incompatibles ya sea en el trabajo (intrarroles) o entre éste y las esferas ajenas al trabajo (extrarroles). El conflicto intrarroles se origina en la multiplicidad de exigencias en el desempeño del trabajo. Por ejemplo, dos supervisores pueden pedir a la persona que realice tareas incompatibles, es decir, que ponga más cuidado al trabajar, por una parte, y que trabaje con más rapidez, por otra. Estas demandas resultan incompatibles en el sentido de que el empleado tendría que trabajar más lentamente en orden a conducirse de manera más cuidadosa. Tal incompatibilidad se reflejaría en el conflicto de roles.

El conflicto extraroles ocurre entre las demandas del trabajo y los dominios ajenos a éste. Este conflicto suele ocurrir cuando los empleados tienen hijos y las necesidades de éstos producen un conflicto con las exigencias del trabajo. Cuando un hijo enferma, el padre puede verse obligado a quedarse en casa y ausentarse del trabajo, lo cual provoca un conflicto de roles. En la siguiente sección, al abordar el tema del conflicto entre el trabajo y la familia, se explicará más detalladamente este tipo específico de conflicto de roles.

Con respecto a las características del puesto, numerosos estudios han demostrado correlaciones entre las variables de los roles, de acuerdo con la evaluación que realiza el empleado en los cuestionarios, y la satisfacción laboral. Jackson y Schuler (1985) metaanalizaron estos estudios, señalando correlaciones medias con la satisfacción general de $-.30$ y $-.31$ para la ambigüedad y el conflicto de roles, respectivamente. Las correlaciones de la ambigüedad y el conflicto de roles variaron entre las facetas de la satisfacción laboral, siendo la satisfacción de supervisión la más marcada ($r = -.36$ para ambas variables de roles). Lo anterior cobra sentido en virtud de que la ambigüedad y el conflicto de roles se originan en gran medida en la conducta y las prácticas de los supervisores. Las correlaciones menos notables se relacionaron con la satisfacción salarial ($r = -.17$ y $-.20$ para la ambigüedad y el conflicto, respectivamente).

Estos resultados correlativos concuerdan con la idea de que las variables de los roles constituyen antecedentes de la satisfacción laboral. Sin embargo, son muy pocos los estudios que han intentado confirmar estos descubrimientos utilizando metodologías más concluyentes. Uno de los pocos intentos que se han hecho para estudiar la ambigüedad de roles objetiva fue una simulación de laboratorio de Hall (1990). En el estudio de este autor, estudiantes universitarios realizaron ejercicios de bandeja de entrada en los que la ambigüedad de roles se manipuló proporcionando u omitiendo información acerca del rol del sujeto en el ejercicio. No se observaron efectos de ambigüedad de roles objetiva sobre la satisfacción. Por tanto, de nuevo, no se sabe con certeza por qué la ambigüedad y el conflicto de roles percibidos se asocian con la satisfacción laboral.

Conflicto trabajo-familia. Es una forma de conflicto de roles en el que las demandas del trabajo y de la vida familiar producen un conflicto. Este problema puede resultar particularmente grave para los cónyuges trabajadores con hijos y los padres solteros. En el caso de los padres solteros o cuando ambos trabajan, es casi seguro que surjan dificultades relacionadas con aspectos como el quedarse en casa con hijos enfermos o participar en eventos escolares.

En el sondeo de Gallup de 1991, se descubrió que 34% de los estadounidenses sufren una cantidad considerable de conflictos trabajo-familia (Hugick y Leonard, 1991). Esta encuesta incluía una pregunta en la que se pedía a los entrevistados que indicaran lo que les parecía la mejor situación familia-trabajo para las personas con hijos: 39% de los entrevistados, tanto hombres como mujeres, creían que uno de los padres debía trabajar y el otro quedarse en casa para cuidar de los hijos; sólo 14% pensaba que ambos padres debían trabajar a tiempo completo fuera del hogar. De nuevo, no se detectaron diferencias en las respuestas de hombres y mujeres.

En varios estudios se ha observado que los empleados que indican altos niveles de conflictos trabajo-familia acusan niveles de satisfacción laboral más bajos que sus contrapartes con bajos niveles de conflicto (p. ej., Bedeian, Burke y Moffett, 1988; Frone, Russell y Cooper, 1994; Netemeyer, Boles y McMurrian, 1996; Rice, Frone y McFarlin, 1992). Esta pauta se observó tanto en hombres como en mujeres (Kossek y Ozeki, 1998), lo que indica nuevamente que ambos géneros responden de manera similar al conflicto trabajo-familia.

Aunque cumplir con el doble rol de padre y trabajador puede tener efectos perjudiciales, en particular para las mujeres —quienes por lo general asumen la principal responsabilidad de los hijos—, también llega a tener consecuencias positivas (Langan-Fox, 1998). El trabajo puede contribuir a elevar la autoestima y conseguir el apoyo social de los demás lo cual, para algunas personas, contrarresta los efectos negativos de los roles dobles. Como

señala Langan-Fox (1998), lo decisivo aquí es la calidad de cada rol, no su número. La persona que cuenta con situaciones familiares y laborales favorables seguramente se sentirá satisfecha con ambas.

Las organizaciones preocupadas por el conflicto trabajo-familia han tomado medidas para ayudar a sus empleados. Dos de las medidas que se emplean con mayor frecuencia son los horarios de trabajo flexibles y la instalación de guarderías en el lugar de trabajo. Ambas toman más fácil para los empleados con hijos el cumplimiento de las responsabilidades tanto familiares como de trabajo. Los horarios flexibles permiten que la persona disponga de tiempo para atender demandas no relacionadas con el trabajo, como llevar a un hijo enfermo al médico. Las guarderías en el lugar de trabajo, por su parte, facilitan las cosas para los padres al permitirles llevar a sus pequeños al lugar de trabajo. Allí, los pueden visitar durante los periodos de descanso, además de que les permite actuar oportunamente en caso de enfermedad. Scandura y Lankau (1997) encuestaron a gerentes de ambos sexos en torno a los horarios flexibles y sus actitudes laborales. Dichos horarios se asociaron con una mayor satisfacción laboral tanto para los hombres como para las mujeres con hijos que vivían con ellos, no así en el caso de los hombres y las mujeres sin hijos.

Remuneración. Cabría suponer que la remuneración es un determinante clave de la satisfacción laboral general. Aunque la remuneración se asocia hasta cierto punto con la satisfacción general, guarda una relación más decisiva con la faceta de satisfacción salarial. Por añadidura, es la equidad con la que se distribuye la remuneración (véase capítulo 8) lo que determina la satisfacción salarial y no el nivel real de la remuneración misma. Hay personas que percibiendo un salario mínimo se sienten satisfechas con su paga, mientras que hay atletas profesionales y gente que labora en los medios de comunicación que pueden sentirse insatisfechos con salarios de seis e incluso siete cifras. Por ejemplo, Sally Jessy Raphael, quien conduce un *talk show* (programa con participación del público) nocturno de gran



"Cara, aceptamos tu oferta de empleo y nos mudamos a Los Angeles. Cruz, tomamos mi ascenso y nos vamos a Denver."

popularidad, no vacila en expresar insatisfacción con su salario de más de \$300 000 EUA anuales. Tal insatisfacción se acentuó al comparar su sueldo con el de Oprah Winfrey, quien percibe varias veces más ingresos. Raphael pensaba que debido a que ambas realizan el mismo trabajo, deberían percibir lo mismo.

Todo lo anterior conduce a la hipótesis de que, al comparar la remuneración y la satisfacción salarial de las personas en diferentes puestos, habrá poca o ninguna correlación. Las personas que perciben más dinero no tienen por fuerza que sentirse más satisfechas cuando ocupan diferentes puestos. Por otra parte, si se tiene una muestra de personas que realizan el mismo trabajo, aquellas que perciban más ingresos deberían sentirse más satisfechas. En otras palabras, es probable que Oprah Winfrey tenga menos motivos de quejarse que Sally Jessy Raphael, quien percibe mucho menos dinero. El apoyo que ha recibido esta hipótesis proviene de dos estudios: Spector (1985) detectó una correlación media de sólo .17 entre el nivel y la satisfacción salariales en tres muestras de empleados que ocupaban puestos diferentes. Rice, Phillips y McFarlin (1990) encontraron una correlación mucho más significativa, de .50, entre el salario y la satisfacción laboral en una muestra de profesionales de la salud mental que ocupaban los mismos puestos. La satisfacción salarial está determinada por la comparación de la remuneración de una persona con la de otra dentro de una misma actividad, y no en relación con las personas que trabajan en general.

ANTECEDENTES PERSONALES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La mayor parte de los estudios en torno a las causas de la satisfacción laboral han adoptado una perspectiva ambiental. En años recientes, los psicólogos I/O han manifestado interés en la posibilidad de que las características personales también pueden desempeñar una función importante. Algunos han llegado al extremo de señalar que la satisfacción laboral quizá se deba, al menos en parte, a predisposiciones genéticas. Arvey, Bouchard, Segal y Abraham (1989) compararon la satisfacción laboral de gemelos idénticos, los cuales fueron criados de manera separada, para descubrir que sus niveles de satisfacción guardaban una relación. Aunque este estudio proporciona sólo pruebas tentativas del papel de la genética, muchos estudios han demostrado un vínculo entre las características personales y la satisfacción laboral (p. ej., Brush, Moch y Pooyan, 1987; Staw, Bell y Clausen, 1986).

Personalidad. La idea de que la satisfacción laboral puede deberse en parte a la personalidad se remonta a los estudios de Hawthorne. Los investigadores de este programa observaron que ciertas personas, a los cuales dieron en llamar **quejosos crónicos**, deploraban continuamente su situación de trabajo (Roethlisberger, 1941). Sin importar lo que los investigadores hicieran por ellos, estos individuos siempre tenían nuevas quejas. Más recientemente, Schneider y Dachler (1978) observaron en un estudio longitudinal que la satisfacción laboral parecía alcanzar una notable estabilidad a lo largo del tiempo, por lo cual especularon que ello podría deberse a ciertos rasgos de personalidad.

Staw y Ross (1985) profundizaron en el concepto de la estabilidad de la satisfacción al estudiar la satisfacción laboral de las personas que cambiaban de tipos de empleo o de empleadores. Descubrieron que la satisfacción de estas personas se correlacionaba entre diferentes puestos y organizaciones. Dicho sea de otro modo, la satisfacción laboral de las personas en un empleo se correlacionaba con su satisfacción en otro. Staw y Ross concluyeron que la satisfacción laboral se debía en parte a la personalidad subyacente. Algunas personas poseen predisposición a disfrutar de sus empleos, mientras que otras se inclinan a lo contrario.

Otros investigadores también han detectado correlaciones en las evaluaciones de satisfacción laboral cada vez que las personas cambian de empleos u organizaciones (Gerhart, 1987; Gupta, Jenkins y Beehr, 1992). Newton y Keenan (1991) reunieron datos en el sentido de que la personalidad, al igual que el entorno de trabajo, es un factor importante. Estos

autores estudiaron a un grupo de ingenieros británicos durante sus primeros cuatro años de trabajo después de graduarse en la universidad, detectando una consistencia similar en la satisfacción laboral a lo largo del tiempo a la que habían observado en estudios anteriores. Por añadidura, descubrieron que los ingenieros que cambiaban de empleo aumentaban su satisfacción. Así, aun cuando la personalidad pudo haber contribuido a la satisfacción, el cambio de empleo también tendía a incrementarla.

Staw y colaboradores (1986) proporcionan pruebas aún más contundentes de disposiciones y no de consistencia a lo largo del tiempo, al estudiar la satisfacción laboral de las personas a lo largo de décadas (véase el apartado La investigación a detalle). Estos autores observaron que la personalidad evaluada en sujetos adolescentes predecía la satisfacción laboral hasta 50 años después.

Una de las limitaciones de estos estudios en torno a la personalidad es que demuestran la importancia de ésta sin especificar la naturaleza de los numerosos rasgos de personalidad que se relacionan con la satisfacción laboral (Judge, 1992). Sin embargo, se ha prestado especial atención a dos de esos rasgos: la afectividad negativa y el locus de control.

La **afectividad negativa (AN)** es la tendencia a experimentar emociones negativas, como angustia o depresión, en una amplia variedad de situaciones. Watson, Pennebaker y Folger (1986) extendieron la idea de la AN al lugar de trabajo, formulando la hipótesis de

LA INVESTIGACIÓN A DETALLE

Una de las limitaciones de muchos estudios I/O es que los datos se reúnen en una sola ocasión. El estudio de Staw, Bell y Clausen (1986) se destaca por ser un raro ejemplo de estudio longitudinal de largo plazo en torno a la satisfacción laboral. El estudio abarca 50 años, comparando la personalidad de adolescentes con su satisfacción laboral ulterior.

En esta investigación, se echó mano de datos de los Estudios Intergeneracionales realizados en la University of California, Berkeley, durante el decenio de 1920-29. Se evaluó a tres grupos de individuos utilizando entrevistas y cuestionarios varias veces a lo largo de sus vidas. Staw y colaboradores contaron con la participación de varios jueces, quienes eran ya fuera psicólogos clínicos o trabajadores sociales psiquiátricos, leyeron la extensa información contenida en los expedientes de cada sujeto y extrajeron puntuaciones de diversos rasgos de personalidad. Las puntuaciones de las 17 características se combinaron con calificaciones relacionadas con las disposiciones afectivas. Como ejemplos de características, había susceptibles, punitivos, condescendientes, hostiles, desconfiados, irritables y volubles.

Los resultados revelaron que la disposición afectiva evaluada en etapas tan tempranas como la primera adolescencia se correlacionaban positivamente con la satisfacción laboral evaluada 50 años después. Para los 46 individuos respecto de los cuales se tenían datos de la adolescencia y de décadas después en el trabajo, la correlación entre disposición y satisfacción fue de .37. Esta cifra es muy superior a muchas de las correlaciones detectadas entre las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral.

Como señalan Staw y colaboradores, hay varias formas de explicar estos resultados. Primero, es posible que la disposición afectiva, de acuerdo con las evaluaciones realizadas en esta investigación, se relacione con la percepción del mundo de cada persona. Los individuos con disposición negativa quizá perciban todos los aspectos de su vida, incluido el trabajo, de peor manera que aquellos con una disposición más positiva. De manera alternativa, la disposición podría determinar la elección del empleo, en la que las personas negativas buscarían condiciones de trabajo más desfavorables que las personas positivas. Aun cuando este estudio no baste para responder a tales preguntas, demuestra al menos que, por virtud de un mecanismo no determinado aún, la personalidad es un probable precursor de la satisfacción laboral. Estos resultados indican que las organizaciones deben considerar cuidadosamente las características de las personas al implantar cambios dirigidos a mejorar la satisfacción laboral.

Fuente: Staw, B.M., Bell, N.E. y Clausen, J.A. (1986). "The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test". *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.

que las personas con AN elevada responderían negativamente a sus empleos, con la subsecuente probabilidad de sentirse insatisfechos. Son varios los estudios en los que se han observado relaciones entre la AN y la satisfacción laboral (p. ej., Cropanzano, James y Konovsky, 1993; Judge, 1993; Moyle, 1995; Schaubroeck, Ganster y Fox, 1992).

El **locus de control** se refiere a que las personas creen o no que pueden controlar los reforzamientos de la vida. A las personas que creen controlar dichos reforzamientos se les conoce como **internas**, mientras que aquellas para quienes factores poderosos como la suerte o el destino controlan los reforzamientos, se les conoce como **externas**. Se ha observado que las internas se sienten más satisfechas con sus empleos que las externas (O'Brien, 1983; Spector, 1982).

Aunque las investigaciones en torno a estos rasgos de la personalidad han revelado una conexión con la satisfacción laboral, las razones no se han delineado claramente. Watson y colaboradores (1986) señalan que la AN se asocia con la satisfacción laboral debido a que la persona con AN percibe y experimenta el trabajo de manera negativa, independientemente de las condiciones reales. Es posible que los externos experimenten el trabajo de manera similar. Hay otros mecanismos que bien podrían intervenir en estos procesos. Spector (1982), por ejemplo, formuló la hipótesis de que una de las razones del nivel superior de satisfacción de los internos radica en su mejor desempeño laboral. Las personas que observan un mejor desempeño reciben más recompensas y, por ende, suelen gustar más de sus empleos. La personalidad también puede relacionarse con la elección de empleos. Quizá las personas con ciertos rasgos de personalidad seleccionan mejores empleos y, por consiguiente, alcanzan niveles de satisfacción más altos. Evidentemente, se requieren más investigaciones para determinar por qué la personalidad se relaciona con la satisfacción laboral.

Género. Día con día, son cada vez más las mujeres que se incorporan a puestos que otrora se reservaban solamente a los varones. Por ello, resulta importante entender la forma en que mujeres y hombres difieren en sus actitudes hacia el trabajo. La mayor parte de los estudios en que se compara a los dos sexos en sus niveles de satisfacción laboral general, han detectado diferencias poco significativas. Los estudios metaanalíticos con muestras múltiples y miles de empleados no han logrado determinar diferencias genéricas (Brush *et al.*, 1987;



La mayoría de los estadounidenses afirma que sus empleos les agradan.

Witt y Nye, 1992). Greenhaus, Parasuraman y Wormley (1990) no detectaron diferencias genéricas significativas en su estudio, aun cuando la distribución de los empleos no fuera la misma en su muestra para ambos géneros: los varones tenían más probabilidades de ocupar puestos administrativos/profesionales, mientras que las mujeres de trabajar como empleadas. Lo anterior indica que las mujeres pueden ser más felices en condiciones laborales menos favorables que los varones, si bien las razones no son del todo claras.

Edad. Las plantillas de trabajo de muchos países han envejecido como consecuencia tanto de la cambiante composición demográfica de la población (cada vez hay más ancianos), como por la promulgación de leyes en las que se declara ilegal la discriminación por razones de edad. Una cuestión que ha despertado el interés de los psicólogos I/O se vincula con los posibles cambios que ha sufrido la satisfacción laboral a lo largo de la vida de una persona. Numerosos estudios han demostrado que los trabajadores más viejos se sienten más satisfechos con sus empleos que sus contrapartes jóvenes. Brush y colaboradores (1987), en su metaanálisis de 21 estudios, calcularon una correlación media entre la edad y la satisfacción laboral de .22.

En dos grandes encuestas de muestra, la primera realizada en Inglaterra (Clark, Oswald y Warr, 1996) y la segunda en nueve países, incluyendo EUA (Birdi, Warr y Oswald, 1995), se observó una relación curvilínea entre la edad y la satisfacción laboral. En estos países, la satisfacción comienza a disminuir con la edad, alcanzando su nivel más bajo entre los 26 y 31 años, para luego incrementarse a lo largo de la vida laboral restante. Parte de esta diferencia puede atribuirse a una mejor adaptación al trabajo merced a la experiencia. Sin embargo, Birdi y colaboradores observaron que los trabajadores más viejos gozan de mejores condiciones y recompensas en la esfera del trabajo.

Diferencias culturales y étnicas. Otra tendencia en la composición de las plantillas de trabajo de EUA y otros países es una creciente multiculturalidad. Además, es frecuente que las organizaciones más importantes cuenten con plantas o representaciones en muchos países y empleen a personas oriundas de esas naciones. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles estadounidenses tienen filiales fuera de su país de origen, mientras que los fabricantes de autos japoneses, como Toyota, han construido plantas en EUA. Si las organizaciones desean adaptarse adecuadamente a una plantilla de trabajo tan heterogénea, deberán conocer la forma en que las personas de diversos orígenes étnicos, raciales y culturales visualizan y perciben su trabajo.

En varios estudios se ha comparado la satisfacción laboral de los empleados de raza blanca y negra de EUA. En algunos de ellos, se observó que los últimos manifiestan una satisfacción ligeramente menor (p. ej., Greenhaus, Parasuraman y Wormley, 1990; Tuch y Martin, 1991), si bien Brush y colaboradores (1987) no detectaron diferencias raciales en su metaanálisis de 21 estudios. Las investigaciones que descubrieron diferencias en la satisfacción también las detectaron en otras variables, lo que indica que las experiencias laborales pueden diferir, al menos en ciertas organizaciones. Por ejemplo, los individuos de raza negra obtuvieron calificaciones de desempeño medio más bajas que sus contrapartes de raza blanca en el estudio de Greenhaus y colaboradores (1990). Es posible que los factores que dieron lugar a las puntuaciones más bajas resultaran en una satisfacción laboral inferior. En el estudio de Tuch y Martin (1991), los individuos de raza negra percibían que su trabajo tenía menos recompensas que el de los caucásicos, lo que acaso explique las diferencias de satisfacción en este estudio en particular.

ADAPTACIÓN PERSONA-PUESTO

La mayoría de los investigadores suelen considerar los factores ambientales y personales como influencias independientes sobre la satisfacción laboral. En otras palabras, estudian las características de los puestos o de las personas que pueden conducir a la satisfacción.

Sin embargo, hay otro enfoque mediante el cual se atiende a la interacción de ambos factores. El enfoque de la adaptación persona-puesto postula que la satisfacción laboral se alcanza cuando hay armonía entre ambas partes (Kristof, 1996).

Parte considerable de las investigaciones en torno a la adaptación persona-puesto se concentra en la correspondencia entre lo que las personas afirman desear de un empleo y lo que dicen tener. Por ejemplo, se puede preguntar a los empleados de cuánta autonomía gozan y cuánta autonomía querrían. La diferencia entre tener y desear representa el grado de adaptación de la persona al puesto. Los estudios concuerdan en señalar que cuanto menor sea la discrepancia entre tener y desear, mayor será la satisfacción laboral (Edwards, 1991).

Otro enfoque que se emplea para estudiar la interacción del puesto y la persona consiste en observar cómo interactúan la persona y los factores del trabajo al predecir la satisfacción laboral. La **variable moderadora determina la relación** entre otras dos variables. Se puede observar que una variable de trabajo particular se relaciona con la satisfacción laboral de personas situadas en un nivel de la **variable personal**, y no para quienes se hallan ubicadas en otro nivel. Por ejemplo, los varones pueden reaccionar de manera diferente a las mujeres ante una condición de trabajo. Así, puede haber una **correlación positiva** entre la condición de trabajo y la satisfacción laboral para los varones, y **ninguna correlación** en el caso de las mujeres. Cabría afirmar que el género modera la relación entre la condición de trabajo y la satisfacción laboral, ya que determina la presencia o ausencia de correlación entre ambas variables.

En el área de las características del puesto, muchos estudios han intentado determinar los tipos de personas que reaccionarían positivamente a los puestos con grandes responsabilidades (p. ej., los que se describen en las cinco características del puesto de Hackman y Oldham, 1976). Una de las características de la personalidad que proviene de la teoría de Hackman y Oldham (1976) es la **fuerza de necesidad de crecimiento (FNC)**. Esta característica denota el deseo de satisfacer necesidades de orden superior, como la autonomía o el éxito. Los metaanálisis de estudios en los que se han abordado los efectos de la fuerza de necesidad de crecimiento demuestran que ésta modera la relación entre las características del puesto y la satisfacción laboral (p. ej., Lohr, Noe, Moeller y Fitzgerald, 1985). Las correlaciones entre estas dos variables resultaron mayores para los individuos que poseían una fuerza de necesidad de crecimiento alta que para las personas que no se destacaban en este sentido.

Esta relación se ilustra en la figura 9-3. El eje horizontal de la gráfica representa los alcances del puesto; el vertical, la satisfacción laboral. Una de las líneas representa a las personas con FNC alto y la otra a quienes tienen FNC bajo. Como se ilustra en dicha gráfica, las personas que presentan un FNC alto se sentirán satisfechas con los puestos de alcances altos y no con los de alcances reducidos. El alcance del puesto carece de importancia para las personas con FNC bajo, ya que su satisfacción permanece constante, independientemente de las responsabilidades del puesto.

EFFECTOS POTENCIALES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Se cree que hay varias conductas relacionadas, desde el punto de vista organizacional, que constituyen el resultado de la satisfacción o la insatisfacción laboral. Muchos psicólogos I/O se han sentido impulsados a justificar su interés en la satisfacción laboral ante los gerentes demostrando que se trata de un aspecto relevante para las conductas que ejercen un efecto importante sobre el bienestar de las organizaciones. Son tres las conductas que más se destacan en los estudios de este tipo: el desempeño laboral, la rotación y el ausentismo de los empleados. En años recientes, la satisfacción laboral adquirió una importancia cada vez mayor debido a sus efectos potenciales sobre variables que preocupan más a los empleados que a las organizaciones. La relación de la satisfacción laboral con la salud y el bienestar es de interés particular.

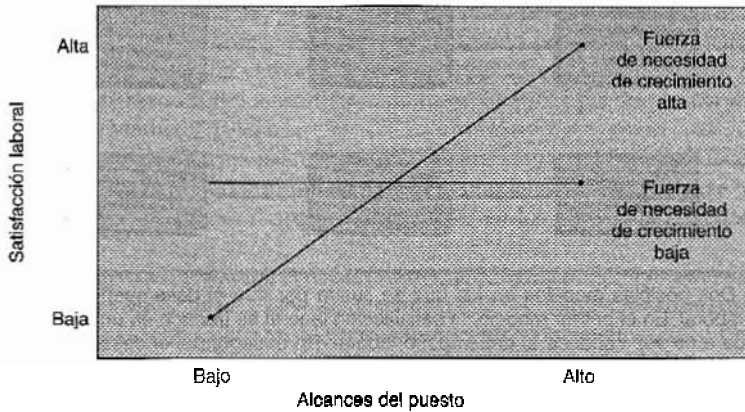


Figura 9-3. El efecto moderador de la fuerza de necesidad de crecimiento sobre la relación entre los alcances del puesto y la satisfacción laboral. Los alcances del puesto son representados por el eje horizontal de la gráfica y la satisfacción laboral por el eje vertical. Para las personas con una fuerza de necesidad de crecimiento alta, la satisfacción se incrementa cuando los alcances son altos y disminuye cuando son bajos. Para las personas con una fuerza de necesidad de crecimiento baja, la satisfacción no es afectada por el nivel de los alcances del puesto.

Satisfacción y desempeño laborales. Hay dos metaanálisis en los que se vincula el desempeño con la satisfacción laboral. Ambos indican que la correlación entre la satisfacción laboral general y el desempeño laboral se encuentra a la mitad de .20 (Iaffaldano y Muchinsky, 1985; Petty, McGee y Cavender, 1984). Sin embargo, la correlación con facetas individuales es variable, ya que comprende desde .054 para la satisfacción por la remuneración hasta .196 para la satisfacción con aspectos intrínsecos del puesto en el estudio de Iaffaldano y Muchinsky (1985).

Al menos una parte de la razón de las relativamente pequeñas correlaciones medias de estos metaanálisis estriba en las medidas del desempeño laboral que se aplican en numerosos estudios. La mayor parte de éstos se basan en las puntuaciones de desempeño que elaboran los supervisores y que acusan varias limitaciones, como se explicó en el capítulo 4. Con frecuencia, los supervisores cometen errores de evaluación, especialmente cuando se trata de tareas dirigidas a usos organizacionales. Esto puede generar imprecisiones en las puntuaciones de desempeño las cuales, a su vez, introducen errores adicionales en los datos estadísticos. Probablemente las relaciones de la satisfacción con el desempeño serían más sólidas si se emplearan medidas de desempeño más precisas.

Aunque es evidente la relación entre desempeño y satisfacción, hay dos explicaciones que se contraponen. Primero, la satisfacción puede conducir al desempeño; esto es, las personas que gustan de su empleo trabajan con más denuedo y, por ende, observan un mejor desempeño. Segundo, el desempeño puede traducirse en satisfacción; las personas que se desempeñan adecuadamente pueden obtener beneficios de ese desempeño, los que a su vez suelen producir cada vez más satisfacción. Una persona que tiene un rendimiento apropiado puede obtener reconocimiento y mejores ingresos, lo cual contribuye a enriquecer la satisfacción laboral. En la figura 9-4 se ilustran ambas explicaciones. En la parte superior de dicha figura, la satisfacción conduce al esfuerzo el cual, por su parte, conduce al desempeño. En la parte inferior, el desempeño se traduce en recompensas y éstas en satisfacción.

Jacobs y Solomon (1977) realizaron un estudio en el que se confirma la segunda explicación. Los autores formularon la hipótesis de que la satisfacción y el desempeño se relacionarían de manera más estrecha cuando este último se tradujera en recompensas. La lógica de esta hipótesis indica que los empleados que se desempeñan adecuadamente se sentirán más

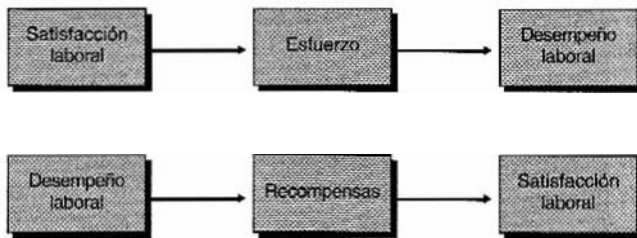


Figura 9-4. Dos posibles modelos en los que se ilustra por qué el desempeño se relaciona con la satisfacción laboral. En el primer modelo, la satisfacción laboral se traduce en un mayor esfuerzo en el trabajo, lo que a su vez conduce al desempeño laboral. En el segundo, el desempeño se traduce en recompensas, las cuales conducen a la satisfacción laboral. Como se indica en el texto, los datos existentes confirman los postulados del segundo modelo.

satisfechos debido a que han sido recompensados. Jacobs y Solomon (1977) pudieron confirmar su hipótesis en el sentido de que la asociación desempeño-recompensa genera relaciones satisfacción-desempeño más sólidas.

Satisfacción laboral y rotación. La renuncia al empleo o rotación se ha vinculado con la satisfacción laboral. Muchos estudios han demostrado que los empleados insatisfechos tienen más probabilidades de renunciar a sus puestos que quienes están satisfechos (p. ej., Crampton y Wagner, 1994; Dickter, Roznowski y Harrison, 1996).

Las correlaciones entre satisfacción laboral y rotación se han interpretado como indicadores de los efectos de la satisfacción sobre la conducta. Una de las razones por las que ha sido posible demostrar la asociación entre la satisfacción y la rotación radica en los diseños de los estudios sobre rotación, así como en la naturaleza de este último fenómeno. La mayor parte de los estudios en torno a la rotación son de tipo predictivo, ya que evalúan la satisfacción laboral en una muestra de empleados, para luego aguardar durante un periodo de meses o años a fin de comprobar quién renuncia a su empleo. La naturaleza predictiva de estas investigaciones permiten concluir que la insatisfacción es un factor que induce a los empleados a renunciar a sus puestos.

Satisfacción laboral y ausentismo. La sabiduría convencional indica que el ausentismo es un subproducto de la insatisfacción laboral entre los empleados. Las personas a quienes les disgusta su trabajo tienen más posibilidades de ausentarse que aquellas que gustan de su trabajo. Varios metaanálisis han abordado esta cuestión, concluyendo que la conexión entre satisfacción laboral y ausentismo es inconsistente y, en general, poco significativa. Farrell y Stamm (1988), por ejemplo, detectaron correlaciones de $-.13$ y $-.10$, respectivamente, entre el ausentismo y la satisfacción laboral general, después de emplear dos medidas de ausentismo diferentes. Se trata de correlaciones típicas de los estudios en torno al ausentismo. Sin embargo, Tharenou (1993) observó correlaciones tan altas como de $-.34$ entre el ausentismo y la satisfacción laboral en una muestra de obreros australianos. Quizá el ausentismo y la satisfacción establecen relaciones más estrechas bajo determinadas condiciones.

Hackett y Guion (1985) descubrieron que el ausentismo se correlacionaba de manera más notable con algunas facetas de la satisfacción que con otras. La satisfacción con la naturaleza del trabajo, por ejemplo, presentó una correlación más significativa con el ausentismo.

Una posible razón de la poco significativa relación entre satisfacción y ausentismo es que la persona puede ausentarse por muchos motivos (Kohler y Mathieu, 1993), como enfermedad del propio empleado o de los miembros de su familia (particularmente los hijos), asuntos personales y cansancio, o simplemente no sentir deseos de trabajar. Aunque algunas de estas razones quizá se asocien con la satisfacción laboral, es probable que haya otras que no. Por ejemplo, la satisfacción puede asociarse con el ausentismo causado por no

sentir deseos de trabajar, pero hay pocas probabilidades de vincularla con el ausentismo causado por enfermedades graves. Así, se considera poco probable que el ausentismo en general mantenga una relación estrecha con la satisfacción laboral. Empero, si se toman en consideración las razones del ausentismo, dichas relaciones pueden tornarse más significativas (Kohler y Mathieu, 1993).

Salud y bienestar. A varios psicólogos I/O les preocupa que la insatisfacción laboral pueda relacionarse con la salud y el bienestar de los empleados. De hecho, se ha llegado a señalar que la satisfacción laboral puede ser un factor en los casos de enfermedad grave y hasta muerte.

Algunos estudios correlacionales demuestran que la satisfacción laboral se vincula con variables de la salud. En algunos casos, se descubrió que los empleados insatisfechos reportaban más síntomas físicos, como problemas estomacales y del sueño, que sus contrapartes satisfechas (Begley y Czajka, 1993; O'Driscoll y Beehr, 1994). También se ha observado que la insatisfacción se correlaciona con las emociones negativas en el trabajo, como la angustia y la depresión (Jex y Gudanowski, 1992; Thomas y Ganster, 1995). Tales estados afectivos negativos pueden considerarse como indicadores del nivel de bienestar emocional en el trabajo. Ha sido más difícil presentar pruebas vinculadas con problemas de salud graves, como los padecimientos cardíacos.

Satisfacción en el empleo y en la vida. Otro importante aspecto se relaciona con la contribución del contentamiento laboral a la satisfacción en la vida en general, es decir, qué tan a gusto se encuentra una persona con respecto de su propia vida. Este aspecto se considera como un indicador de la felicidad general o el bienestar emocional. De acuerdo con la encuesta que realizó Gallup en 1991, 87% de los estadounidenses se sienten satisfechos con sus vidas (Hugick y Leonard, 1991). En los estudios en torno a la satisfacción con la vida, se descubrió que ésta se correlaciona con la satisfacción laboral (p. ej., Adams, King y King, 1996; Judge y Watanabe, 1993; Lance, Lautenschlager, Sloan y Varca, 1989; Weaver, 1978).

Se han planteado tres hipótesis para explicar la relación que podrían mantener el trabajo y la satisfacción con la vida (Rain, Lane y Steiner, 1991). La hipótesis de la diseminación sostiene que la satisfacción (o insatisfacción) en un área de la vida afecta o se disemina sobre otras áreas (Weaver, 1978). Así, los problemas y la insatisfacción en la esfera doméstica pueden extenderse a la satisfacción en el trabajo, mientras que las dificultades y la poca gratificación en el ámbito laboral llegan a afectar el contentamiento en la vida doméstica. La hipótesis de la compensación señala que la insatisfacción en un área de la vida será compensada por una satisfacción en otra. Una persona que tiene un empleo que no le complace buscará gratificación en otros aspectos de la vida y, a la inversa, la persona con una vida doméstica poco gratificante intentará obtener contentamiento en el trabajo. Por último, la hipótesis de la segmentación establece que las personas separan los distintos aspectos de sus vidas, de ahí que la satisfacción en un área de la vida no guarde ninguna relación con la que se experimenta en otras áreas.

Estas tres hipótesis producen resultados contradictorios respecto de la correlación entre la satisfacción en el trabajo y en la vida. La teoría de la diseminación predice una correlación positiva en el sentido de que la satisfacción en el trabajo afectará a la que se experimente en otras áreas de la vida. La compensación pronostica una correlación negativa debido a que la poca gratificación en un área de la vida será compensada por una satisfacción en otra. La segmentación no predice ninguna correlación, ya que las personas mantienen la satisfacción mediante separar las diferentes esferas de su vida. Rain y colaboradores (1991) explican que, en virtud de que las investigaciones, han detectado de manera consistente una correlación positiva entre la satisfacción en el trabajo y en vida, la hipótesis de la diseminación ha de considerarse como la única respaldada por estudios.

Suponiendo que la hipótesis de la diseminación esté en lo correcto, la siguiente cuestión que se debe resolver es por qué se correlacionan la satisfacción laboral y la de la vida en general. Se han propuesto algunas explicaciones en el sentido de que la satisfacción

laboral es causa de **contentamiento** en la vida, y viceversa. Judge y Watanabe (1993) realizaron un estudio longitudinal a lo largo de un periodo de cinco años, el cual indica que ambas explicaciones son correctas, es decir, la satisfacción laboral y la de la vida actúan una sobre la otra en el sentido de que la satisfacción o la falta de ella en cualquier esfera, afectará inevitablemente a las otras.

No obstante, es muy poca la atención que se ha prestado hasta ahora a la interacción entre factores laborales (p. ej., las características del puesto) y aquellos que no lo son (p. ej., los problemas familiares), y la manera en que se percibe y reacciona hacia el trabajo. No será posible alcanzar un conocimiento profundo de los dominios laborales y no laborales sin antes haber comprendido cabalmente la interacción entre una y otra esfera.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El **compromiso organizacional** es otra variable de actitud en la esfera del trabajo. Guarda una sólida relación con la satisfacción laboral, aun cuando, en realidad, ambos sean totalmente diferentes (Tett y Meyer, 1993). Aunque se han propuesto varias definiciones del compromiso, todas concuerdan en concebir una vinculación del individuo con la organización. El concepto que se estudia con mayor frecuencia es el que se basa en la obra de Mowday, Steers y Porter (1979), para quienes el compromiso organizacional se compone de tres elementos:

1. Aceptación de las metas organizacionales
2. Voluntad de trabajar duro por la organización
3. Deseo de permanecer con la organización

Más recientemente, se generó un concepto del compromiso, el cual también consta de tres partes (Meyer, Allen y Smith, 1993):

- **Afectivo**
- **De continuidad**
- **Normativo**

El **compromiso afectivo** ocurre cuando el empleado desea permanecer en la organización debido a una vinculación de tipo emocional. Hay un **compromiso de continuidad** cuando la persona debe permanecer en la organización debido a que necesita los beneficios y el salario, o porque no puede conseguir otro empleo. El **compromiso normativo** se origina en los valores del empleado. Aquí, la persona piensa que debe permanecer con la organización en virtud de que ello es lo correcto.

Meyer y colaboradores (1993) explican la naturaleza y los orígenes de los tres componentes del compromiso. En la figura 9-5 se ilustran las principales influencias que actúan sobre cada uno de éstos. Como podrá apreciarse, hay diferentes factores que intervienen en cada componente. El compromiso afectivo dimana de las condiciones laborales y de las expectativas satisfechas. La pregunta que se impone aquí es: ¿proporcionó el puesto las recompensas que el empleado esperaba? El compromiso de continuidad se produce de los beneficios acumulados por trabajar para la organización y por la ausencia de empleos alternativos. El compromiso normativo proviene de los valores personales del empleado, así como de las obligaciones que éste cree contraer para con su empleador. Estas obligaciones se originan en favores concedidos por la organización, como el pagar las colegiaturas de los hijos.

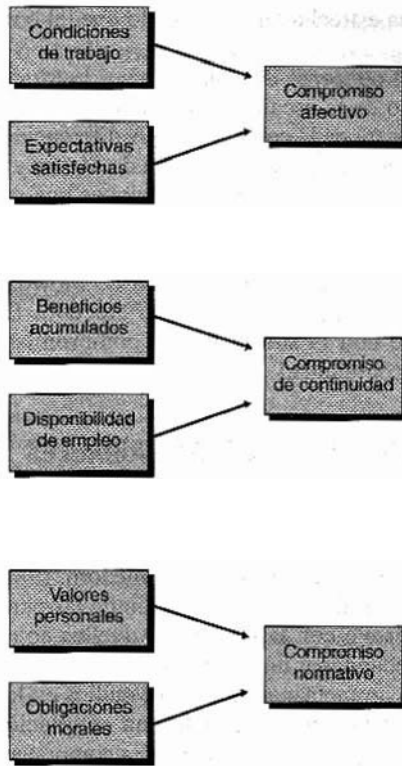


Figura 9-5. Antecedentes de los tres componentes del compromiso organizacional. Cada tipo de compromiso posee diferentes antecedentes. El compromiso afectivo se origina en las experiencias favorables en el trabajo. La continuidad es producida por lo que se ha invertido en el trabajo y en las dificultades para hallar otro empleo. El compromiso normativo proviene de un sentido de obligación, ya sea por los valores de la persona o por favores concedidos a ésta por la organización.

EVALUACIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso organizacional se mide mediante escalas de autorreporte, similares a las que se emplean para evaluar la satisfacción laboral. En el cuadro 9-7 se muestran cuatro reactivos de la escala de uso más generalizado, desarrollada por Mowday y colaboradores (1979). Dichos reactivos comprenden los tres elementos del compromiso: aceptación de las metas, voluntad de trabajar duro e intención de permanecer con la organización. Los tres

Cuadro 9-7. Cuatro reactivos del cuestionario de compromiso organizacional, de Mowday, Steers y Porter (1979)

- Me parece que mis valores y los de la organización son bastante similares
- Me enorgullece comunicar a otros que formo parte de esta organización
- Podría trabajar para otra organización con tal de que el tipo de trabajo sea similar
- En lo que se refiere al desempeño, esta organización me inspira a dar lo mejor de mí

Fuente: "The Measurement of Organizational Commitment", por R. T. Mowday, R. M. Steers y L. W. Porter, 1979, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247

componentes mantienen una estrecha relación por lo que, al combinarse, indican el grado del compromiso.

Los tres elementos del concepto de compromiso de Meyer y colaboradores (1993) pueden evaluarse por medio de la escala desarrollada por los propios autores. El cuadro 9-8 contiene dos reactivos para cada componente. A diferencia de la escala de Mowday y colaboradores (1979), los componentes de la escala de Meyer y colaboradores (1993) producen calificaciones independientes. Las investigaciones que se han realizado en torno a esta escala confirman la idea de que los tres tipos de compromiso constituyen variables separadas (Dunham, Grube y Castañeda, 1994; Meyer, Bobocel y Allen, 1991). Hackett, Bycio y Hausdorf (1994) observaron que la escala de Mowday y colaboradores (1979) sirve para evaluar principalmente el compromiso afectivo. En efecto, dicha escala se correlaciona estrechamente con la subescala del compromiso afectivo, no así con las subescalas normativa o de continuidad.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y OTRAS VARIABLES

El compromiso organizacional ha ocupado un lugar prominente en varios modelos vinculados con las variables organizacionales. En particular, la rotación ha sido objeto de numerosas investigaciones en torno al compromiso (p. ej., Bluedorn, 1982; Williams y Hazer, 1986). Puesto que el compromiso se refiere a la vinculación de las personas con sus empleos, no puede menos que relacionarse con la rotación. Aquellos con un bajo compromiso tendrían más probabilidad de abandonar un trabajo que quienes observan un elevado compromiso. Cohen (1993) realizó un metaanálisis de 36 estudios en los que se correlacionaba el compromiso global con la rotación, detectando una correlación promedio de $-.24$ entre compromiso y rotación. Se ha demostrado que los tres componentes del compromiso (afectivo, de continuidad y normativo) se correlacionan con la rotación (Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994; Jaros, Jermier, Koehler y Sincich, 1993). En los tres componentes, los niveles de compromiso bajo se vincularon con la renuncia al empleo.

El compromiso se ha estudiado en relación con numerosas variables organizacionales y personales. En un metaanálisis, se resumieron los resultados de más de 200 estudios en los que se indicaban correlaciones del compromiso con docenas de variables diferentes (Mathieu y Zajac, 1990; véase también Cohen, 1992). El cuadro 9-9 contiene una muestra de las observaciones que hicieron estos autores, incluidas las variables que se han expuesto en este capítulo en relación con la satisfacción laboral. Hay muchos paralelismos entre el compromiso y la satisfacción laboral. Esto no debe sorprender, ya que existe

Cuadro 9-8. Seis reactivos de la Escala de compromiso organizacional de tres componentes, de Meyer, Allen y Smith (1993)

Compromiso afectivo

Me haría muy feliz permanecer toda mi vida laboral en esta organización
Realmente siento los problemas de la organización como si fueran míos

Compromiso de continuidad

Ahora mismo, permanecer con mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo
Me resultaría muy difícil renunciar a mi organización ahora, aun cuando quisiera hacerlo

Compromiso normativo

No siento ninguna obligación de permanecer con mi actual empleador
Aun cuando ello me reportara beneficios, no creo que sería correcto abandonar mi organización ahora

Cuadro 9-9. Correlaciones medias del compromiso organizacional con algunas variables de trabajo

Variable	Correlación media
Variedad de habilidades	.14
Autonomía	.15
Alcances del puesto	.38
Ambigüedad de roles	-.24
Conflicto de roles	-.27
Satisfacción laboral (general)	.49
Desempeño laboral (calificaciones del supervisor)	.13
Ausentismo	.12
Rotación	-.25
Edad	.20
Género	-.09*

* Las mujeres obtuvieron una puntuación ligeramente inferior en el aspecto del compromiso.

Fuente: "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", por J. E. Mathieu y D. M. Zajac, 1990, *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

una marcada correlación ($r = .49$) entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral general.

En el cuadro 9-9 se demuestra que el compromiso organizacional y la satisfacción laboral se relacionan con la edad mediante la misma correlación. Se obtuvo una relación poco significativa con el género, lo que indica que hombres y mujeres manifestaron casi el mismo nivel de compromiso.

El compromiso organizacional se asocia con algunas variables del entorno de trabajo, incluyendo los alcances del puesto, la ambigüedad de roles y el conflicto de roles, así como los conflictos trabajo-familia (Netemeyer *et al.*, 1996). También se relaciona con el ausentismo y la rotación, casi con la misma magnitud correlativa que la satisfacción laboral. El compromiso generó una correlación insignificante con el desempeño laboral ($r = .13$). Este descubrimiento resulta un tanto sorprendente, ya que uno de los principales componentes del compromiso es la voluntad de trabajar duro para la organización. Meyer y Allen (1997) observaron que los componentes del compromiso se relacionan de manera diferente con el desempeño. Los compromisos afectivos y normativos se asocian con un mejor rendimiento laboral, pero el de continuidad se vincula con un desempeño deficiente (Hackett *et al.*, 1994; Shore, Barksdale y Shore, 1993). Los empleados que piensan que deben conservar sus empleos suelen observar un desempeño más bajo que las personas que se sienten libres para renunciar. Es posible que las personas que se sienten atrapadas en sus empleos respondan con un menor esfuerzo, aunque es igualmente probable que quienes se desempeñan de manera deficiente resulten menos atractivas para otras organizaciones y, por ende, les cueste un gran esfuerzo encontrar otro empleo.

La idea del compromiso se ha extendido de la organización a otros dominios vinculados con el trabajo. Barling, Wade y Fullagar (1990) crearon una escala de compromiso sindical, mientras que Meyer y colaboradores (1993) desarrollaron una escala de compromiso profesional. Esta última variante se concentra más en la propia profesión que en una organización en particular. Las personas pueden contraer un compromiso firme con su actividad, como la contabilidad o el derecho, sin sentir lo mismo hacia el empleador que las contrata. El objeto del compromiso personal encierra una gran importancia para determinar las respuestas de las personas. Keller (1997), por ejemplo, observó que el compromiso profesional entre los ingenieros y científicos se relacionaba con una medida objetiva de desempeño (cantidad de artículos publicados), no así en el caso del compromiso organizacional. El éxito en la publicación de artículos puede entrañar cierta relevancia para la

forma en que los individuos visualizan sus profesiones, pero no para las organizaciones en las que laboran. Cropanzano, Howes, Grandey y Toth (1997), por otra parte, descubrieron que el compromiso profesional guardaba una relación menos estrecha con la intención de renunciar que su contraparte organizacional. Cabe esperar que el compromiso profesional se relacione con conductas vinculadas con el éxito en esa profesión ya que, de esa forma, el compromiso organizacional se asocia con conductas y variables relacionadas con el empleo actual.

TEMAS Y RETOS A FUTURO

En el futuro, son varias las cuestiones en el dominio de las actitudes hacia el trabajo que, debido a su importancia, requerirán estudiarse más a fondo. El conocimiento que se tiene actualmente respecto de los factores que producen la satisfacción laboral es aún incompleto. Los resultados de los estudios en que se emplea información del empleado en torno a las condiciones de trabajo coinciden en señalar relaciones con la satisfacción laboral. Aún no se han determinado de manera adecuada las razones de estas correlaciones. Parece que lo más probable es que la satisfacción se origina en complejas interacciones entre el trabajo y las personas. Concentrarse únicamente en las personas o en los puestos no servirá de mucho para aclarar las dudas.

Además, no se han dilucidado aún las razones de las correlaciones entre las características de la personalidad y la satisfacción laboral. Se requiere más investigación para determinar por qué la personalidad se relaciona con la satisfacción. Watson, Pennebaker y Folger (1986) formularon la hipótesis de que ciertos tipos de personas simplemente se sienten más satisfechas que otras, al margen de la situación. De nuevo, la satisfacción parece originarse en la interacción entre el empleo y la persona. A fin de entender la personalidad, se requiere atender tanto las características del individuo como las del trabajo. Es posible que, en este sentido, resulte útil estudiar la adaptación de la persona al puesto en particular.

El papel de la satisfacción laboral en la salud y el bienestar es un importante aspecto que requiere atención. Existe la posibilidad de que aumentar la satisfacción se traduzca en personas más sanas y mejor adaptadas. De ser así, resultará más importante aún determinar la forma en que pueda mejorarse la satisfacción laboral. Acaso la respuesta estribe en adaptar las condiciones de cada puesto de trabajo a las necesidades de cada persona.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

La satisfacción laboral es la variable que se estudia con más frecuencia en la psicología I/O. Se define como el grado al que las personas gustan o no de sus empleos (satisfacción general) o de ciertos aspectos de éstos (satisfacción por facetas). La satisfacción laboral suele medirse mediante cuestionarios que se distribuyen entre los empleados. Se dispone de varias escalas para medir la satisfacción laboral: Job Descriptive Index (JDI), Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), Job in General Scale (JIG)

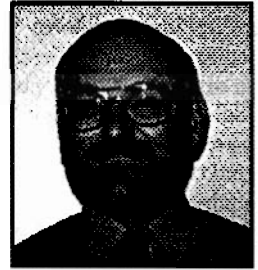
La investigación ha vinculado la satisfacción laboral con algunas variables ambientales del puesto. Se ha demostrado que se asocia con las características del puesto, las variables de los roles y la remuneración. También se ha observado que la satisfacción laboral se correlaciona con las características personales, como la edad, así como con algunas variables de personalidad, como la afectividad negativa y el *locus* de control.

Asimismo, las investigaciones han asociado la satisfacción laboral con varias conductas de los empleados. La ausencia de satisfacción parece ser una de las causas de la rotación de empleados. Guarda una relación modesta con el desempeño laboral y el ausentismo, si bien no queda del todo claro si la satisfacción es causante de ellos. Hay datos que confirman que el desempeño puede ser causa de satisfacción. Incluso, se ha establecido una asociación entre la satisfacción laboral y la salud del empleado, aunque se requieren más estudios mediante los cuales se especifique la forma en que las actitudes hacia el trabajo pueden afectar la salud.

El compromiso organizacional es otra variable de actitud que goza de gran popularidad entre los investigadores I/O. El compromiso describe la vinculación del empleado con la organización y manifiesta una estrecha correlación con la satisfacción laboral, aun cuando haya diferencias conceptuales entre ambos fenómenos. Se han identificado tres componentes del compromiso con los nombres de afectivo, de continuidad y normativo. El compromiso organizacional presenta muchas de las correlaciones que distinguen a la satisfacción laboral, como las características del puesto, las variables de los roles, la rotación, el ausentismo y la edad.

PSICOLOGÍA I/O EN LA PRÁCTICA

Este caso se relaciona con un proyecto de satisfacción laboral llevado a la práctica por el Dr. Charles E. Michaels. Michaels recibió su doctorado en psicología I/O en 1983 por la University of South Florida. En la actualidad, se desempeña como profesor asociado de administración en la institución universitaria donde obtuvo su doctorado. Como docente, divide su tiempo entre la enseñanza, la investigación y la consulta para organizaciones locales y nacionales. El Dr. Michaels es experto en satisfacción laboral, por lo que gran parte de la asesoría que brinda y las investigaciones que realiza se relacionan con esta área.



Uno de los proyectos en los que se solicitaron sus servicios de asesoría fue un sondeo de satisfacción laboral para el departamento de bomberos de un condado. Lo inusual de este proyecto era que el Dr. Michaels fue contratado por el sindicato de bomberos y no por los administradores de dicho departamento. Aunque la mayor parte de los psicólogos I/O trabajan para administradores, en ocasiones también prestan sus servicios a organizaciones sindicales. Los representantes del sindicato pidieron al Dr. Michaels que realizara una encuesta debido a que imperaba una inquietud considerable entre los miembros del sindicato. La combinación de un nuevo jefe de bomberos y un "congelamiento" salarial de dos años produjo una insatisfacción generalizada entre los bomberos. Los representantes sindicales esperaban que un estudio como el solicitado brindaría un estímulo para el cambio entre los administradores.

El Dr. Michaels comenzó este proyecto entrevistando a varios grupos de empleados. Con base en las entrevistas pudo desarrollar un cuestionario de satisfacción adecuado a los problemas de la organización. Después de encuestar a todos los bomberos mediante el cuestionario, descubrió que el nivel de satisfacción que prevalecía entre éstos era bastante bajo. En particular, había descontento tanto con el salario como con la comunicación. Los resultados del estudio se compilaron en un reporte que se entregó a los representantes sindicales, quienes lo utilizaron en una exitosa campaña a favor de salarios más altos y una mejor comunicación. Un año después, el Dr. Michaels repitió la encuesta, descubriendo que el nivel de satisfacción se había incrementado sensiblemente. Las mejoras más significativas fueron en las áreas salarial y comunicativa. Este caso demuestra que los sondeos de satisfacción laboral pueden emplearse para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué clase de medidas esperaría que se aplicaran para elevar la satisfacción laboral de los bomberos?
2. ¿Cree que los resultados de este proyecto habrían sido diferentes si el Dr. Michaels hubiese sido contratado por los administradores?
3. ¿Cuáles efectos habría esperado si los administradores de la ciudad hubieran pasado por alto los resultados de este estudio?
4. ¿Conoce algún otro método con el cual el Dr. Michaels hubiera podido evaluar la satisfacción laboral?

Capítulo 10

Conductas productivas y contraproducentes de los empleados

SINOPSIS DEL CAPÍTULO 10

Conducta productiva: desempeño laboral

Capacidad y desempeño

Motivación y desempeño

Características personales y desempeño

Condiciones ambientales y desempeño laboral

Restricciones organizacionales

Comportamiento organizacional ciudadano

Conductas contraproducentes: separación

Ausentismo

Rotación

Conductas contraproducentes: agresión, sabotaje y robo

Inconformidad laboral y huelgas

Temas y retos a futuro

Resumen del capítulo

Psicología I/O en la práctica

El 6 de mayo de 1996, un empleado del servicio postal estadounidense introdujo dos pistolas a su lugar de trabajo y abrió fuego contra dos compañeros: una persona resultó muerta y dos heridas, antes de que se diera muerte por propia mano. En apariencia, la razón era que no se le había concedido un ascenso, lo cual provocó su ira. En reacción a este y otros incidentes similares, el servicio postal estadounidense ha implantado un programa de asistencia a empleados en el que se prestan servicios de asesoría y consulta a los empleados con dificultades. Este programa fue diseñado para solucionar problemas emocionales, de ahí que participen en él psicólogos clínicos y no profesionales de la psicología industrial/ organizacional (I/O).

El servicio postal no es la única institución en la que han ocurrido tales incidentes violentos. Por otra parte, la mayor parte de la violencia en el lugar de trabajo no tiene saldos tan trágicos, de ahí que los medios de comunicación le presten poca atención. Las riñas entre los empleados son eventos frecuentes y la mayor parte de ellos no se denuncian a la policía. Como se explicará más adelante en este capítulo, hay ocasiones en que los empleados se agreden entre sí o a quienes en teoría deberían proteger como parte de sus responsabilidades.

La violencia y otras formas de conductas contraproducentes, como el sabotaje y el hurto, constituyen conflictos de gran magnitud para las organizaciones. El servicio postal, junto con otras organizaciones, han recurrido a los psicólogos I/O para que participen en la reducción de esta clase de conductas entre los empleados.

Aunque la violencia en el lugar de trabajo es un problema bastante serio, hay otros dos comportamientos que han llamado la atención de los investigadores y los estudiosos de la psicología I/O: la separación (ausentismo y rotación) y el desempeño laboral. Hay otras importantes conductas que han recibido mucha menos atención. En este capítulo, se abordarán las conductas tanto productivas como contraproducentes; entre las primeras se cuentan el desempeño laboral y los llamados comportamientos organizacionales ciudadanos, como la colaboración con los compañeros. Las conductas contraproducentes comprenden la agresión, el hurto y la separación.

Objetivos Al terminar este capítulo, el estudiante será capaz de:

1. Explicar la forma en que las características ambientales y personales influyen en el rendimiento laboral.
2. Exponer el uso que puede hacerse de los principios de los factores humanos, para mejorar el desempeño laboral.
3. Mencionar los estudios que se han realizado en torno a las causas de la separación de los empleados.
4. Explicar cómo es que la conducta contraproducente puede originarse en factores ambientales y personales.
5. Detallar las investigaciones realizadas acerca del comportamiento organizacional ciudadano.

CONDUCTA PRODUCTIVA: DESEMPEÑO LABORAL

Para que una organización alcance sus objetivos, cada empleado debe realizar sus tareas en un nivel razonable de eficiencia. Esto se aplica con la misma validez tanto a las organizaciones gubernamentales, en las que el trabajo deficiente se traduce en la suspensión de servicios públicos indispensables, como las compañías privadas, en las que un mal desempeño puede significar la quiebra. Desde el punto de vista social, a todos beneficia que las organizaciones cuenten con empleados que hacen su trabajo de manera adecuada. El buen desempeño enriquece la productividad organizacional, lo que a su vez beneficia a la economía de un país.

Las personas realizan su trabajo de manera adecuada sólo cuando tienen la capacidad y la motivación necesarias. Las prácticas organizacionales y las condiciones laborales pueden mejorar estas características personales o actuar como obstáculos que interfieran con el buen desempeño. En la figura 10-1 se ilustran estos tres factores: capacidad, motivación y restricciones organizacionales; ahí se explica cómo la capacidad y la motivación conducen al rendimiento, pero también la forma en que estas virtudes pueden verse frustradas por restricciones de tipo organizacional.

CAPACIDAD Y DESEMPEÑO

Casi todo el trabajo de selección de los psicólogos I/O se dirige a la identificación de las capacidades necesarias para determinados puestos y a la localización de las personas que reúnen dichas capacidades. Primero, se aplican los métodos de análisis de puestos orientados al trabajador (presentados en el capítulo 3) a fin de determinar las CHCO (conocimientos, habilidades, capacidades y otras características) para un puesto. Una vez que se identifican las CHCO, se utilizan procedimientos de selección para localizar a las personas que reúnen las características apropiadas. Aunque las CHCO se vinculan con ciertos atributos, casi todos los mecanismos de selección (como los estudiados en el capítulo 5) están diseñados para evaluar las capacidades. Por último, además de las capacidades que poseen los empleados, es posible desarrollar nuevos conocimientos y habilidades a través de la capacitación. Si la

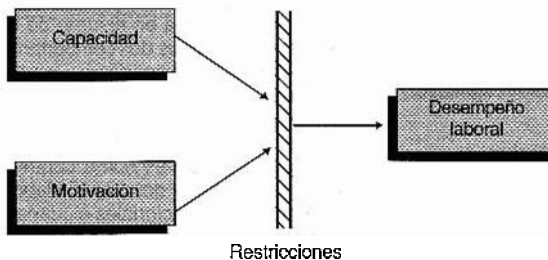


Figura 10-1. El buen desempeño laboral requiere tanto motivación como capacidad. Las restricciones organizacionales, como la capacitación inadecuada, pueden interferir con el buen desempeño.

organización desea contar con una fuerza de trabajo con las capacidades necesarias para alcanzar un buen desempeño, debe seguir los tres pasos mencionados.

Se ha demostrado una y otra vez que hay varias medidas de capacidad que se vinculan con el desempeño laboral (véanse los capítulos 5 y 6). Como cabría esperar, es la naturaleza del puesto la que determina la combinación de habilidades que se requiere. Por ejemplo, Gutenberg, Arvey, Osburn y Jeanneret (1983) demostraron que la capacidad cognitiva sirve para predecir el desempeño en la mayor parte de los puestos. No obstante, cuanto mayores sean las demandas mentales del puesto, tanto mayor será la relación entre capacidad cognitiva y desempeño laboral. En otras palabras, la capacidad cognitiva es más importante para los puestos con altos requerimientos intelectuales (p. ej., ingeniero) que los puestos más sencillos (p. ej., archivista). Caldwell y O'Reilly (1990) demostraron que la comparación de las capacidades personales con los requerimientos de CHCO basadas en el análisis del puesto puede ser una estrategia útil para mejorar el desempeño laboral. Asimismo, descubrieron que los empleados cuyas capacidades coincidían con los requerimientos del puesto se sentían más satisfechos con su actividad. Estos resultados concuerdan con la idea de que el desempeño laboral puede conducir a la satisfacción (véase capítulo 9). Los empleados que reúnen las características necesarias para un buen rendimiento obtendrán más éxito en su trabajo y se sentirán más satisfechos.

MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

Aunque la motivación es una característica individual, puede originarse tanto en el interior del trabajador (p. ej., en la personalidad) como en las condiciones ambientales. Los intentos de las organizaciones por aumentar la motivación en el lugar de trabajo se han dirigido más a las intervenciones ambientales que a la selección individual. En teoría, es posible evaluar la motivación en los aspirantes a un puesto y contratar a las personas que presenten los niveles más altos. Empero, los psicólogos I/O han dirigido la mayor parte de sus esfuerzos selectivos a la evaluación de la capacidad, no de la motivación. Los métodos para aumentar la motivación se han relacionado principalmente con la estructura de los puestos, los sistemas de incentivos o el diseño de la tecnología, todos los cuales se estudian en este capítulo.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y DESEMPEÑO

Son varias las características del empleado que guardan relación con el desempeño laboral y que pueden determinar la capacidad para realizar el trabajo; otras actúan sobre la motivación del empleado para trabajar duro. En la mayoría de los casos, resulta difícil discernir entre los efectos de la capacidad y los de la motivación sobre el rendimiento laboral. Por ejemplo, las personas con altos niveles de capacidad también pueden mostrar elevados niveles de motivación. Como dicha capacidad se traduce en un buen desempeño y en estímulos, la motivación hacia el rendimiento puede verse enriquecida. Las personas con capacidades altas realizan mejor su trabajo debido a que poseen más conocimientos o porque invierten un esfuerzo mayor, o ambos.

Se ha observado que la capacidad cognitiva (inteligencia matemática y verbal) sirve para predecir el desempeño laboral en una amplia variedad de puestos (p. ej., Pearlman, Schmidt y Hunter, 1980; Schmitt, Gooding, Noe y Kirch, 1984). En los capítulos 3 y 5 se explicó la relación que guardaban ciertas medidas de capacidad con el desempeño laboral, por lo que no se abordará el tema de la capacidad en este capítulo. Más bien, esta parte se ocupará de las características de personalidad, conocidas como las "cinco grandes" que, para muchos estudiosos, representan las dimensiones básicas de la personalidad humana. De igual manera, se describirá la relación que guarda el rendimiento con el lugar de control y la edad.

Las “cinco grandes” y el desempeño. En la actualidad, muchos psicólogos sostienen que la personalidad humana puede definirse a través de cinco dimensiones, conocidas como las “cinco grandes”: extroversión, estabilidad emocional, adaptabilidad, rectitud y apertura a la experiencia (Barrick y Mount, 1991). En el cuadro 10-1 se presenta una breve descripción de cada una de estas dimensiones.

Las relaciones entre estas cinco dimensiones y el desempeño laboral se han establecido en dos metaanálisis, (Barrick y Mount, 1991; Tett, Jackson y Rothstein, 1991). En términos generales, ambos estudios concluyen que la personalidad se vincula con el desempeño laboral, aun cuando no coincidan en todos los detalles. Barrick y Mount apreciaron que la rectitud era el correlativo que se asociaba de manera más estrecha con el desempeño, mientras que Tett y colaboradores detectaron dicha correlación en la afabilidad. Además, Barrick y Mount descubrieron que ciertas dimensiones de la personalidad se correlacionaban de manera más notable con el desempeño en algunos puestos que en otros. Aunque las correlaciones medias no resultaron significativas, estas investigaciones proporcionan datos reveladores en el sentido de que la personalidad puede actuar como un factor decisivo en el rendimiento laboral. Como se señaló en el capítulo 5, una parte de la razón de las poco significativas correlaciones detectadas entre la personalidad y el desempeño puede atribuirse a la selección de variables de personalidad que no guardan ninguna relación con el rendimiento. De igual manera, el tipo de medida de desempeño y el tipo de puesto constituyen factores importantes para determinar la relación que guarda un rasgo en particular con el desempeño.

Locus de control y desempeño. El *locus de control* se relaciona con las ideas de las personas acerca de su propia capacidad para controlar los reforzamientos en el entorno (véase capítulo 9). Las investigaciones han demostrado que los **internos**, es decir, las personas que creen poder controlar los reforzamientos, presentan niveles de motivación más altos que los **externos**, esto es, las personas que no creen ejercer control alguno sobre los reforzamientos (véanse las reseñas de O'Brien, 1983; Spector, 1982). Aunque cabe esperar que, en términos generales, una mayor motivación resulte en un mejor desempeño laboral, los efectos de la motivación pueden ser más complejos. Blau (1993a) estudió la forma en que el *locus* de control se vinculaba con dos aspectos diferentes del desenvolvimiento de cajeros bancarios (véase La investigación a detalle, en este capítulo). Blau observó que, habida cuenta de que los internos poseen niveles más altos de motivación laboral, ello debería inducirlos a manifestar mayor iniciativa en el trabajo. Por otra parte, se ha demostrado que los externos suelen ser más adaptables, de ahí que cabría esperar que respondieran mejor a tareas estructuradas que no dan cabida a la iniciativa personal. Tal fue exactamente lo que se observó. Los internos manifestaban un mejor desempeño en el desarrollo de habilidades importantes, mientras que los externos se conducían mejor en las tareas de oficina rutinarias caracterizadas por una alta estructuración. El estudio de Blau indica que las relaciones entre personalidad y desempeño laboral pueden depender de la dimensión particular del desempeño.

Cuadro 10-1. Descripción de las “cinco grandes” dimensiones de la personalidad

Dimensión	Descripción
Extroversión	Sociable, gregario, asertivo, elocuente
Estabilidad emocional	Ansioso, deprimido, iracundo, preocupado, inseguro
Adaptabilidad	Cortés, flexible, de buena disposición, cooperativo
Rectitud	Confiable, responsable, trabajador, orientado a los logros
Apertura a la experiencia	Imaginativo, curioso, de mente abierta, inteligente

Fuente: “The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis”, por M.R. Barrick y M.K. Mount, 1991, *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

Edad y desempeño. Sin lugar a dudas, muchas personas pronostican que el rendimiento laboral disminuye con la edad. Es probable que el estereotipo del trabajador viejo e improductivo se origine en el hecho de que muchas capacidades físicas disminuyen con la edad. Por ejemplo, los atletas profesionales casi siempre se retiran antes de cumplir los 40 años de edad. Sin embargo, las investigaciones demuestran que dicho estereotipo no refleja la realidad; en gran cantidad de puestos, los trabajadores más viejos son tan productivos como sus compañeros jóvenes.

McEvoy y Cascio (1989) realizaron un metaanálisis de 96 estudios en los que se relacionaba la edad con el desempeño laboral; más que encontrar que la productividad disminuyera con la edad, no se detectó relación alguna. El desempeño de los trabajadores más viejos no es peor que el de sus contrapartes jóvenes. Aunque hay capacidades que pueden disminuir con la edad, hay otras habilidades, además de la experiencia que se adquiere con los años y que puede traducirse en una mayor eficiencia, que aumentan con el paso de los años. Lo que pierden los trabajadores viejos en cuanto a capacidad física es más que compensado por estrategias más adecuadas, un mejor aprovechamiento del tiempo y la adopción de métodos más efectivos. Las exigencias físicas de la mayor parte de los puestos se

LA INVESTIGACIÓN A DETALLE

La mayor parte de los estudios que se han realizado en torno al desempeño laboral han omitido considerar que hay aspectos de éste que podrían verse influidos por diferentes factores. El estudio de Blau (1993) representa una excepción en el sentido de que aborda la relación del *locus* de control con tres medidas diferentes de desempeño. El autor plantea la hipótesis de que los internos se desempeñan mejor en algunas áreas del trabajo, mientras que los externos lo hacen mejor en otras. En específico, los internos se sienten más a sus anchas en tareas que requieren independencia e iniciativa. Los externos, por su parte, se desenvuelven mejor en trabajos que exigen la observación de reglas y una supervisión constante.

Los participantes en este estudio fueron 146 cajeros bancarios. Se evaluaron el *locus* de control en el dominio laboral y tres medidas de rendimiento (productividad, faltantes de dinero y autodesarrollo). La productividad era una medida objetiva del volumen de trabajo procesado por cada cajero, y representa una de las partes más estructuradas del puesto. Los faltantes de dinero eran una medida objetiva de la precisión contable, la cual también forma una parte muy estructurada de este empleo. El autodesarrollo, evaluado por los supervisores, era el grado al que los empleados enriquecían sus habilidades a través de su propia iniciativa e independencia.

Como Blau pronosticó, las correlaciones con el *locus* de control difirieron entre las diversas medidas de desempeño. Las correlaciones fueron de .27, .05 y -.30 para la productividad, la escasez monetaria y el autodesarrollo, respectivamente. En el aspecto de la productividad, los externos se desarrollaron mucho mejor que los internos, si bien estos últimos se destacaron en el autodesarrollo. La correlación entre el *locus* de control y los faltantes de dinero no fue significativa. La correlación entre productividad y autodesarrollo resultó negativa, es decir, los empleados que estuvieron en los niveles de productividad más altos obtuvieron los niveles de autodesarrollo más bajos.

Estos resultados revelan que las personas se desempeñan mejor en diferentes aspectos del mismo puesto. Los cajeros que se destacaron por su productividad fueron los peores en el aspecto del autodesarrollo; acaso esto indique que los individuos difirieron en el tiempo y el esfuerzo que dedicaron a diferentes aspectos del trabajo. Los externos pudieron haberse concentrado en los requerimientos cotidianos de la productividad, mientras que los internos dedicaron lo mejor de sus esfuerzos al aprendizaje de nuevas tareas, quizá con el objetivo personal de recibir un ascenso en el futuro. El presente estudio demuestra, pues, que el ejercicio laboral puede ser un fenómeno muy complejo. Las organizaciones deben reconocer que los empleados productivos pueden conducirse de formas muy diferentes.

Fuente: Blau, G. (1993). Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 125-138.

encuentran dentro del rango de capacidades de los trabajadores más viejos, a menos que éstos padezcan problemas de salud; desde luego, un deterioro en la salud afectará negativamente el desempeño laboral, incluso al de los trabajadores más jóvenes.

CONDICIONES AMBIENTALES Y DESEMPEÑO LABORAL

El entorno laboral puede actuar sobre la productividad de muchas maneras, para empezar, ejerce una influencia positiva o negativa sobre la motivación de los empleados, produciendo un incremento o una disminución en sus esfuerzos. De modo similar, el entorno puede estructurarse de tal manera que propicie el rendimiento al facilitar a las personas la realización de su trabajo, o bien, contener restricciones que interfieran con el desempeño. En un estudio se demostró que cosas tan simples como permitir a los empleados escuchar música a través de unos audífonos contribuía a mejorar el desempeño pues, en apariencia, la música coadyuva a la reducción de la tensión (Oldham, Cummings, Mischel, Schmidtke y Zhou, 1995). En este capítulo se estudiarán factores un tanto más complejos de los sistemas de incentivos, el diseño tecnológico y las restricciones organizacionales.

Características del puesto y desempeño. Una de las teorías más influyentes en las que se vincula la naturaleza de los puestos con el rendimiento es la de Hackman y Oldham sobre las características del puesto (Hackman y Oldham, 1976, 1980). Ésta se basa en el supuesto de que es posible motivar a las personas mediante la naturaleza intrínseca de las tareas. Cuando el trabajo es interesante y digno de esfuerzo, los trabajadores aprenden a disfrutar de sus empleos (como se explica en el capítulo 8), se sienten motivadas y se desempeñan adecuadamente.

En la figura 10-2 se ilustra la teoría de las características del puesto, según la cual, ciertos aspectos del puesto inducen a estados psicológicos que producen satisfacción, motivación y un buen desempeño laboral. Los aspectos del puesto, o características medulares (las cuales se describen en el cuadro 9-5), generan tres estados psicológicos: la variedad de las habilidades, la identidad de las tareas y el que éstas resulten significativas conduce a

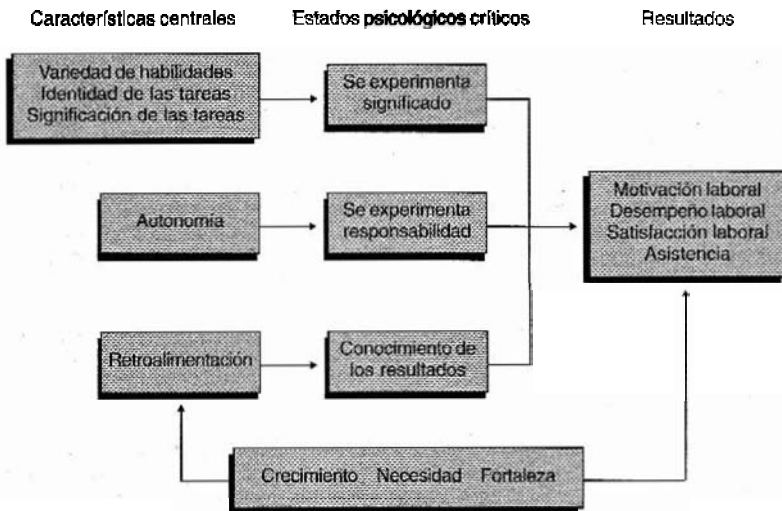


Figura 10-2. Modelo de características del puesto de Hackman y Oldham (1976). Fuente: "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", por J.R. Hackman y G.R. Oldham, 1976, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

percibir que el trabajo tiene sentido; la autonomía da lugar a un sentido de responsabilidad; y la retroalimentación se traduce en conocimiento de los resultados. Estos tres estados son decisivos para la satisfacción y motivación de los empleados; cuando el trabajo los induce, las personas se sienten estimuladas y satisfechas, además suelen observar un rendimiento adecuado.

Los niveles de las características medulares determinan qué tan motivador puede ser un puesto. Hackman y Oldham (1976) señalan que la **puntuación de motivación potencial (PMP)** de un puesto se calcula combinando las calificaciones de las características medulares; de modo más específico, se aplica la siguiente fórmula:

$$PMP = (VH + ST + IT)/3 \times \text{Auton} \times \text{Retro}$$

donde VH = variedad de las habilidades, ST = significación de las tareas, IT = identidad de las tareas, Auton = autonomía y Retro = retroalimentación. Obsérvese que las tres características que conducen al sentido pleno han sido promediadas. El promedio se multiplica por la autonomía y la retroalimentación, las que a su vez se traducen en responsabilidad experimentada y conocimiento de los resultados, respectivamente. La naturaleza multiplicativa de esta fórmula supone que el trabajo no sea motivador si produce niveles bajos en cualquiera de los tres estados psicológicos. Si la multiplicación de uno de los tres términos resulta igual a cero, la PMP será nula.

Queda un último aspecto por mencionar acerca de esta teoría: el efecto moderador de la fuerza de necesidad de crecimiento (FNC). Como se observó en el capítulo 9, la FNC es una variable de personalidad que se relaciona con la necesidad de satisfacer las necesidades de orden superior, como el crecimiento personal, la autonomía o el éxito. Según Hackman y Oldham (1976), la conexión entre las características del puesto y los estados psicológicos, dan resultados elevados para los individuos que poseen un alto nivel de FNC. Esto significa que se trata de una teoría de aptitudes personales para el puesto, en la que sólo ciertos tipos de personas responderán adecuadamente a los puestos con FNC altas. Hackman y Oldham tienen poco que decir acerca de las personas con FNC bajas y de lo que pudiera motivarlas a adquirir dicha fuerza.

Los estudios que emplean los autorreportes de empleados como medidas de las características medulares han confirmado la relación de éstas con la motivación y el desempeño (Fried y Ferris, 1987), así como el efecto moderador de la FNC (Loher, Noe, Moeller y Fitzgerald, 1985). En las investigaciones realizadas con otros métodos se han obtenido resultados menos concluyentes. Aunque hay estudios en los que se demuestra que el cambio o rediseño de los empleos para conferirles una mayor FNC dan lugar a un mejor desempeño laboral, otras investigaciones no detectan ningún efecto en el rediseño del puesto. Un interesante estudio longitudinal de Griffin (1991) demostró que los efectos del rediseño fueron un aumento temporal en la satisfacción con el puesto y un incremento retardado en



el desempeño laboral. Estos resultados indican que la asociación entre las condiciones, la satisfacción y el desempeño es más compleja de lo que la teoría de las características del puesto permitiría sospechar.

Sistemas de incentivos y desempeño. Una posible forma de incrementar el ejercicio laboral, al menos en el aspecto cuantitativo, lo constituyen los sistemas de incentivos, mediante los cuales se recompensa a los empleados por cada unidad de trabajo realizada (véase la sección dedicada a la teoría del reforzamiento en el capítulo 8). Estos sistemas son comunes entre los vendedores, quienes reciben comisiones, o entre los trabajadores fabriles, quienes, a través de un sistema de pago a destajo, se les remunera mediante una cantidad predeterminada por cada unidad de producción. Los sistemas de incentivos funcionan por medio de la motivación, es decir, se recompensa a los empleados por conducirse de manera benéfica para la organización. La mayor parte de estos sistemas estimula el desempeño laboral, si bien hay otros casos en los que se premia a los empleados por adoptar otras conductas, como la asistencia y la puntualidad.

Aunque los sistemas de incentivos pueden aumentar la productividad, su éxito no ha sido universal ni mucho menos. Yukl y Latham (1975), por ejemplo, observaron que el sistema de pagos a destajo incrementó la productividad de sólo 2 de los 3 grupos a los que se aplicó este sistema. En su estudio clásico sobre los trabajadores fabriles, Coch y French (1948) documentaron cómo la presión de los compañeros dentro de los grupos de trabajo podía dar al traste con los efectos del sistema de pagos a destajo. Aquí, la productividad de un trabajador se vio reducida a la mitad a causa de la presión que ejercieron los compañeros.

Para que el sistema de incentivos resulte efectivo se debe contar con tres elementos. Primero, los empleados deben tener la capacidad de elevar la productividad; si se encuentran trabajando al límite de sus capacidades, la introducción de un sistema de incentivos no servirá para incrementarla. Segundo, los empleados deben desear los incentivos; no todos están dispuestos a trabajar más duro a cambio de dinero u otros estímulos, para que el sistema de incentivos funcione debe incluir algo que las personas deseen. Por último, el sistema de incentivos no funcionará si existen restricciones físicas o psicológicas al desempeño: el vendedor de una tienda no podrá vender si no hay clientes. En la figura 10-3 se ilustra el modo en que se combinan los tres elementos, a efecto de determinar la efectividad del sistema de incentivos.

Diseño tecnológico. Los estudios Hawthorne demostraron que, en el desempeño laboral, los factores sociales pueden ser más decisivos que el entorno físico. Empero, no hay duda de que las características físicas de los entornos laborales pueden afectar el rendimiento. La disciplina de los factores humanos (conocida también como ergonomía) o psicología de la ingeniería, se ocupa de la interacción entre las personas y el ambiente físico, incluyendo herramientas, equipo y tecnología. Los psicólogos de los factores huma-



Figura 10-3. Los incentivos pueden traducirse en un mejor desempeño cuando los empleados poseen la capacidad de funcionar mejor, cuando desean los incentivos y cuando hay pocas restricciones.

nos participan en el diseño del entorno físico a fin de que la realización del trabajo sea más segura y fácil. A lo largo de sus investigaciones en los últimos decenios, estos profesionales han logrado desarrollar principios y procedimientos adecuados para el diseño. La influencia de este campo se aprecia en el diseño de muchos artículos, desde automóviles y aparatos de uso doméstico hasta aeronaves militares y plantas de energía nuclear.

Indicadores y controles. El principal interés de los factores humanos se halla en la interacción entre las personas, por una parte, y las herramientas, las máquinas o la tecnología, por la otra. Dos de las áreas más importantes de esta disciplina son la presentación de información a la persona y la manipulación de la herramienta o máquina por el usuario.

En un automóvil, se debe proporcionar información al conductor acerca de la velocidad. De igual modo, el conductor debe poder controlar la velocidad y dirección del vehículo. Los principios de los factores humanos indican a los ingenieros la mejor forma de presentar la información y diseñar los controles.

Las máquinas ofrecen información a las personas de muchas maneras, la naturaleza y el uso de la información determinan la mejor forma en que se le debe presentar. La mayor parte de la información se entrega a través de canales ya sean visuales o auditivos o, a veces, mediante ambos. En el caso de las señales de peligro o advertencia, como los cruces de ferrocarriles, lo mejor es usar ambos tipos de señales, como una campana y luces intermitentes.

En las máquinas casi toda la información se presenta en un indicador visual. Dos tipos de indicadores visuales para la información cuantitativa (altitud de vuelo), se ilustran en la figura 10-4. El indicador de la parte superior presenta un diseño de dos puntos, el cual semeja un reloj tradicional en el que la manecilla corta y gruesa simboliza la altitud en miles de pies, mientras que la manecilla larga y delgada señala la altitud en cientos de pies. El indicador de la parte inferior es de tipo digital, e indica la altitud mediante numerales. Es obvio que una aeronave necesita determinar la altitud tanto con rapidez como con exactitud, ya que cualquier error producirá un desastre. El indicador digital es mejor que el tradicional en virtud de que, en éste, resulta fácil confundir las manecillas (Buck, 1983). Por ejemplo, 2 100 pies podría interpretarse como 1 200 pies, lo cual representa un problema para quienquiera que intente elevarse sobre una montaña de 2 000 pies.

La manipulación de la máquina por el humano, a menudo en respuesta a la información presentada en un indicador, se realiza por medio de los controles. El diseño del mejor control también está determinado por el propósito y la situación particulares. La mayor parte de los controles se accionan ya sea con la mano o el pie, aunque también hay otras posibilidades (p. ej., la rodilla o el codo). Los controles manuales son los más apropiados cuando se realizan movimientos finos o precisos, como en los volantes de los automóviles; en tanto, los controles de pie son los más adecuados cuando la fuerza es más importante que la precisión, como en el freno de los automóviles.

Son varias las consideraciones que deben hacerse al diseñar los controles. Primero, es preciso situarlas en un lugar lógico, es decir, en un sitio donde compartan la misma función.

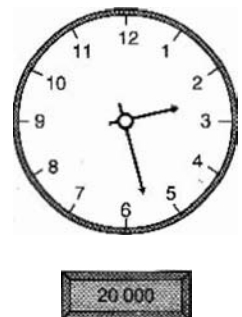


Figura 10-4. Tipos de indicadores de altitud para aeronaves. Fuente: "Control and Tools" (p. 214), por J.R. Buck, 1983, en B.H. Kantowitz y R.D. Sorkin (eds.), *Human Factors*, Nueva York, John Wiley.

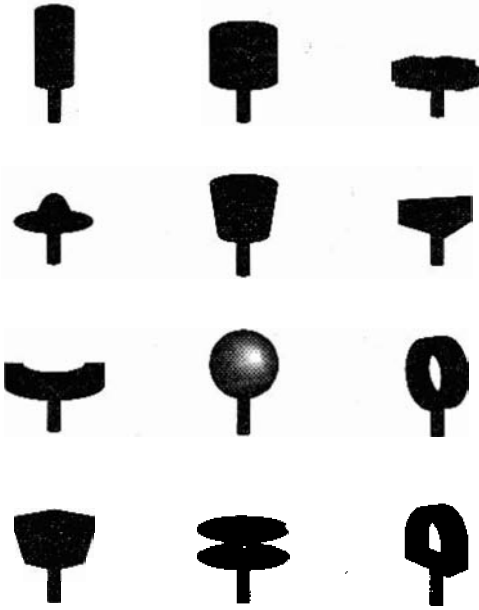


Figura 10-5. Ejemplos de perillas de control que pueden ser diferenciadas tan sólo mediante el tacto. Fuente: *Human factors: Understanding People-System Relationships* (p. 311), por B.H. Kantowitz y R.D. Sorkin, 1983, Nueva York, John Wiley.

La consola de un automóvil bien diseñado, por ejemplo, reúne en un sitio apropiado los controles de las luces, los botones del limpiaparabrisas y del agua, los controles de la calefacción y del aire acondicionado, etc. El botón para abrir una ventanilla frontal debe estar enfrente del control para abrir la ventanilla trasera, y el control para accionar un mecanismo del lado derecho del automóvil debe estar a la derecha del controlador que acciona el mismo mecanismo situado del lado izquierdo del vehículo.

Segundo, los controles esenciales que pueden generar consecuencias importantes deben reconocerse por el tacto. Aunque esto no es indispensable para el control del volumen en un radio, resulta vital para el mecanismo de aterrizaje de un aeroplano. En la figura 10-5 se ilustran diferentes perillas para los mecanismos de tipo palanca, como el freno manual de los automóviles. Basta con el tacto para reconocer cada una de estas perillas. Son estos últimos instrumentos los que se emplean en las aeronaves.

Tercero, los controles deben brindar una retroalimentación apropiada, de modo que el operador sepa que la operación se ha realizado. En los interruptores de *on/off*, el operador puede escuchar un chasquido y percibir una sensación táctil mediante la cual se indica que el interruptor ha sido activado o desactivado. Algunos mecanismos utilizan resortes, de tal suerte que la palanca sólo puede estar en posición *on* u *off*; en ambos casos, la persona percibe cuando éste cambia de posición. Por último, la dirección en que se mueven los controles deben coincidir de manera lógica con aquellas en las que se desplaza la máquina. Por ejemplo, un aumento en un factor determinado debe traducirse en el movimiento de un raptor en el sentido de las manecillas del reloj, hacia arriba o a la derecha, en contraposición al movimiento del reloj, hacia abajo o a la izquierda. Tal es la regla general que se aplica en la mayor parte de los controles de volumen de aparatos como radios y televisores. Las palancas que mueven un mecanismo a la derecha deben seguir la dirección de las manecillas del reloj a la derecha, como en casi todos los vehículos.

Interacción entre humanos y computadoras. Aunque los principios de los indicadores y controles se han aplicado durante muchos años, son pocos los estudios que se han realizado al respecto en años recientes. En vez de ello, los psicólogos de los factores humanos han dirigido su atención a la **interacción entre humanos y computadoras**, es decir, la interacción

de las personas con las computadoras y otras tecnologías afines, la cual ha dado lugar a significativos cambios en el lugar de trabajo para las actividades tanto fabriles como de oficina. Aunque, en algunos casos, la automatización y la computarización han reemplazado a las personas, las computadoras se han convertido en una parte común y necesaria de los empleos de gran cantidad de individuos. Se estima que al término del siglo XX, alrededor de la mitad de los trabajadores estadounidenses emplearían computadoras en sus actividades (Giuliano, 1982).

Uno de los grandes problemas de la interacción computadora-humano es la comunicación entre ellos, es decir, cuál es la mejor forma en que las computadoras proporcionen información a las personas y en que éstas indiquen a las computadoras lo que desean hacer. Para que la gente se comuniquen de manera efectiva con las computadoras, se debe crear una inteligencia conceptual o modelo mental de la manera en que opera la computadora (Frese, 1987). La persona que sabe conducir, por ejemplo, posee un modelo mental de la operación de los controles, lo cual resulta en la conducción correcta del vehículo.

Frese (1987) observó que el uso eficiente de las computadoras quizá obedezca a la concentración en dos elementos esenciales: la capacitación y el diseño apropiado de los sistemas. La capacitación es necesaria porque, en muchos puestos, las personas son contratadas sin que reúnan las habilidades suficientes para operar el sistema de cómputo que deben usar como parte de su trabajo; y aun cuando se reúnan las habilidades necesarias, los sistemas de cómputo y el *software* cambian constantemente, lo que requiere una capacitación continua para mantener la eficiencia. Los estudios en torno a la capacitación sobre computadoras señalan algunas formas en que es posible mejorar el desempeño. Augustine y Covert (1991), por ejemplo, demostraron que el uso de modelos animados resulta efectivo para mejorar la realización de las tareas computarizadas. En efecto, en vez de proporcionar descripciones o instrucciones escritas, dichos modelos presentan la operación del sistema computarizado; este método es similar a la sección de entrenamiento (demostrativa) de un videojuego (p. ej., Nintendo o Play Station), la cual muestra el juego en acción.

El diseño del sistema también es esencial, ya que muchos de los sistemas que se emplean presentan un diseño deficiente y no funcionan de modo adecuado. Las investigaciones sobre la interacción computadora-humano han generado varias ideas respecto de la mejor forma de diseñar sistemas que la gente pueda aprender y utilizar de manera eficaz. Covert (1990) asevera que los mejores sistemas plantean problemas de manera similar a cómo lo hacen las personas que los usan; los sistemas que exigen a los usuarios que adopten nuevas formas de abordar problemas similares son difíciles de entender.

La computadora Apple Macintosh es un ejemplo de sistema diseñado con el usuario en mente, sus diferentes elementos están representados mediante pequeños grabados o iconos los cuales, a su vez, representan exactamente lo que son. El icono que simboliza un archivo, semeja un folder; para borrar un archivo se le coloca en el icono que parece un bote de basura. La figura 10-6 ilustra una pantalla Macintosh en la que se muestran estos iconos. El sistema Macintosh es más fácil de aprender que los sistemas alternativos basados en comandos escritos en los que, para eliminar un archivo, es necesario utilizar el comando "DELETE" ("ELIMINAR"), seguido por el nombre del archivo.

Los principios de los factores humanos pueden emplearse para diseñar herramientas y equipo a fin de que las personas puedan realizar sus tareas con más facilidad y eficiencia. Que esto se traduzca o no en un mejor desempeño laboral general depende de muchos otros factores. Si los empleados carecen de la motivación necesaria para desenvolverse bien, facilitarles sus tareas mediante un equipo mejor diseñado quizá represente que harán el mismo trabajo con menor esfuerzo. Además, las restricciones que impone el entorno de trabajo —las cuales se presentarán a continuación— quizá impida que se consiga un mejor rendimiento, aunque ciertas tareas puedan realizarse con mayor eficiencia.

Desde la perspectiva de los factores humanos, el objetivo consiste en diseñar tecnologías que resulten útiles a las personas; sin embargo, el avance tecnológico puede tener un

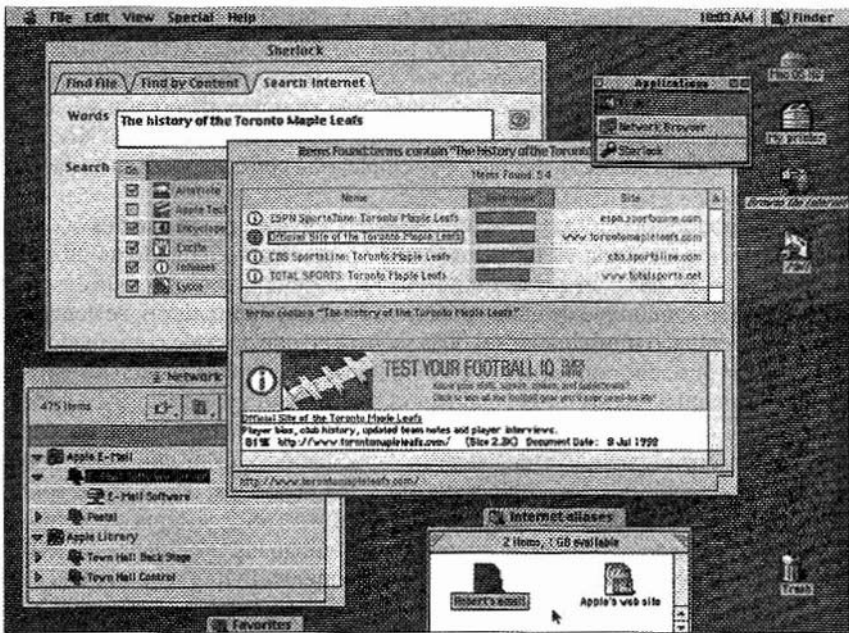


Figura 10-6. Una pantalla Apple Macintosh

precio, ya que no todos los efectos serán por fuerza positivos. La introducción de las computadoras en la industria de manufacturas ha cambiado la esencia de los puestos tradicionales, aunque no siempre para bien. Aun cuando los nuevos sistemas fabriles sean más eficientes, también pueden acentuar el aburrimiento y el estrés de los empleados (Wall y Davids, 1992). A menudo, las personas que solían participar de manera activa en las líneas de ensamblaje se ven relegadas al papel de observadores pasivos de una máquina. La transferencia del control de las actividades a las máquinas puede asociarse con la insatisfacción laboral y los trastornos emocionales (Mullarkey, Jackson, Wall, Wilson y Grey-Taylor, 1997).

RESTRICCIONES ORGANIZACIONALES

Las restricciones organizacionales son los aspectos del entorno laboral que obstaculizan o impiden el buen desempeño; pueden originarse en cualquier aspecto del puesto, como el ambiente físico, las prácticas de supervisión o la carencia de capacitación, herramientas, equipo o tiempo. Peters, O'Connor y Rudolf (1980) conciben ocho diferentes áreas de restricciones, las cuales derivaron de incidentes críticos; pidieron a 62 personas empleadas que describieran un incidente en el que algún aspecto de su trabajo interfiriera con su desempeño laboral. A partir de un análisis de dichos incidentes, los autores lograron distinguir las áreas de restricción, cada una de las cuales se presenta en el cuadro 10-2, junto con una breve descripción.

Según Peters y O'Connor (1980), las restricciones organizacionales ejercen un efecto perjudicial sobre el desempeño laboral, en especial para los más capaces y motivados. La confirmación de esta idea proviene de un estudio de Spector, Dwyer y Jex (1988), en el que los altos niveles de restricciones reportadas por los empleados se asociaron con los bajos

Cuadro 10-2. Ocho áreas de restricción organizacional

Información relacionada con el puesto: datos e información requeridos para el puesto
Herramientas y equipo: herramientas, equipo, instrumentos y maquinaria necesarios para el trabajo, como computadoras y camiones
Materiales y suministros: materiales y suministros necesarios para el trabajo, como madera o papel
Apoyo presupuestal: dinero necesario para adquirir recursos y realizar el trabajo
Servicios requeridos y ayuda de terceros: la ayuda disponible de terceros
Preparación para cumplir con las tareas: el empleado reúne o no las CHCO necesarias para el puesto
Disponibilidad de tiempo: cantidad de tiempo disponible para realizar las tareas propias del puesto
Entorno laboral: aspectos físicos del entorno laboral, como edificios o clima

Fuente: "Situational Constraints and Work Outcomes: The Influence of a Frequently Overlooked Construct", por L.H. Peters y E.J. O'Connor, 1980, *Academy of Management Review*, 5, 391-397.

niveles de desempeño señalados por los supervisores. Klein y Kim (1998) observaron que los reportes de restricciones elaborados por vendedores se correlacionaban con su desempeño de ventas real. Los individuos que obtuvieron las puntuaciones más altas respecto de las restricciones fueron quienes obtuvieron los niveles de ventas más bajos. Más aún, O'Connor, Peters, Rudolf y Pooyan (1982) demostraron que las limitaciones podrían ser perjudiciales para los propios empleados, así como para el desempeño de éstos. En efecto, dichos autores descubrieron que los altos niveles de restricciones situacionales, según las describían los empleados, se asociaban con la insatisfacción y la frustración laborales. Jex y Gudanowski (1992) obtuvieron resultados similares, así como con la intención, entre los empleados que reportaban niveles altos de restricciones, a renunciar a sus puestos. Se ha demostrado que las limitaciones constituyen un importante precursor de la rotación (Mobley, Griffeth, Hand y Meglino, 1979; Steel y Ovalle, 1984). Así, todo parece indicar que las restricciones organizacionales pueden tener efectos perjudiciales no sólo sobre el desempeño laboral, sino sobre la satisfacción y la frustración de los empleados, por no mencionar la posibilidad de la rotación. Empero, se debe recordar que casi todas las medidas de las restricciones se basaron por completo en los autorreportes de los empleados; por ello, será necesario realizar estudios de otros tipos para determinar la importancia del entorno laboral.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CIUDADANO

El comportamiento organizacional ciudadano (COC), por lo general, se define como la conducta que trasciende los requerimientos formales del puesto y resulta benéfica para la organización. El COC suele evaluarse haciendo que los supervisores califiquen a sus subordinados respecto de este tipo de conductas. En el cuadro 10-3 se presentan algunos aspectos de la célebre escala COC creada por Smith, Organ y Near (1983). Cabe observar que, aunque algunos de estos aspectos concuerdan con la definición de trascender los

Cuadro 10-3. Cuatro aspectos de la escala del comportamiento organizacional ciudadano

Ayuda al supervisor con su trabajo
Formula sugerencias innovadoras para mejorar el departamento
Es puntual
Avisa con oportunidad cuando no puede presentarse a trabajar

Fuente: "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", por D.W. Organ y M. Konovsky, 1989, *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.

requerimientos del puesto (p. ej., formular sugerencias), no ocurre lo mismo con otros aspectos (p. ej., la puntualidad).

Organ y Konovsky (1989) dividieron el COC en estas dos categorías de comportamientos, es decir, las que se requieren de manera específica y las que no se consideran como indispensables. El altruismo consiste en ayudar a otro empleado o al supervisor a resolver un problema, inclusive si ello no forma parte de las propias funciones. Quizá se daba ayudar a un compañero que se ha ausentado o plantear sugerencias para mejorar las condiciones. El acatamiento se define como hacer lo que se necesita hacer y obedecer las reglas, como llegar a trabajar a tiempo y no perder el tiempo.

El COC puede representar un aspecto importante de la conducta de todo empleado que contribuya a la efectividad general de la organización. No obstante, las personas que presentan un COC alto, no siempre son los mejores elementos en otras áreas; sin embargo, MacKenzie, Podsakoff y Fetter (1991) evaluaron el COC y el desempeño de ventas objetivo de un grupo de vendedores, observando escasa relación entre ambos tipos de conductas. A la luz del COC, los empleados con los mejores promedios de ventas no eran diferentes de quienes obtenían resultados inferiores. En algunos casos, los vendedores que no se destacan en el aspecto de ventas pueden realizar contribuciones significativas a la organización por medio de su COC. Hay datos que confirman esta posibilidad. Podsakoff, Ahearn y MacKenzie (1997) estudiaron a un equipo de 40 trabajadores en una fábrica de papel, evaluando los COC de cada miembro en relación con el desempeño global del equipo y no de cada empleado. Los resultados revelaron que los niveles superiores de COC entre los miembros del equipo se vincularon con una mayor productividad colectiva y una menor cantidad de errores o defectos.

Son varios los factores propuestos como la causa del comportamiento organizacional ciudadano (Schnake, 1991); la satisfacción con el puesto y el apoyo del supervisor son dos ellos. La confirmación del posible papel que juegan estos factores en el COC se encuentra en estudios en los que se han detectado correlaciones entre las medidas del COC y ambas variables. Becker y Billings (1993) descubrieron que, en EUA, la satisfacción con el puesto se correlacionaba con el COC. Farh, Podsakoff y Organ (1990) descubrieron que en Taiwán el COC se vinculaba con la satisfacción laboral y la percepción de conductas de apoyo por parte del supervisor.

McNeely y Meglino (1994) observaron que diferentes tipos de COC se relacionaban con variables igualmente diferentes. Los actos que beneficiaban a otros empleados se ligaron con la preocupación por los demás, mientras que los actos que beneficiaban a la organización se correlacionaron con la equidad percibida. Estos autores concluyen que cada tipo de COC se origina a partir de diferentes causas, aunque ambos se relacionen con la satisfacción laboral.

El comportamiento organizacional ciudadano es una nueva área de estudio. Esta forma de conducta realiza importantes contribuciones al funcionamiento organizacional, aunque se requieren más investigaciones para enriquecer el conocimiento actual en torno a su influencia. Asimismo, se necesita saber cómo estimular a las personas para que adopten estas conductas en el lugar de trabajo. El tema del COC ha expandido la variedad de conductas a la que la psicología I/O ha dirigido su atención.

CONDUCTAS CONTRAPRODUCENTES: SEPARACIÓN

En cualquier día dado de toda organización de cierto tamaño, algunos empleados llegar tarde a trabajar, otros no se presentan y otros deciden renunciar permanentemente. Todas estas conductas de separación implican que no es posible contar con los empleados en las horas programadas o cuando se les requiere, ya sea de manera temporal (como en los retar-

dos o por ausencia) o de manera permanente (como en la rotación). La mayor parte de los estudios sobre las conductas de separación, las definen como fenómenos relacionados. Como señalan Mitra, Jenkins y Gupta (1992), algunos investigadores consideran el ausentismo y la rotación como reacciones alternativas a la insatisfacción laboral. Ambas pueden reflejar intentos de los empleados por escapar, de manera ya sea temporal o permanente, de situaciones que les resultan intolerables.

En su metaanálisis, Mitra y colaboradores (1992) descubrieron que el ausentismo y la rotación guardaban una correlación moderada; en otras palabras, era probable que los empleados que abandonaron sus empleos hubieran observado altos niveles de ausentismo antes de renunciar. En un metaanálisis similar, Koslowsky, Sagie, Krausz y Singer (1997) observaron que los retardos (es decir, no llegar a tiempo al trabajo) se vinculaban tanto con el ausentismo como con la rotación. Las personas que suelen llegar tarde al trabajo con frecuencia son ausentistas con altas probabilidades de abandonar el empleo. Aunque las correlaciones entre las medidas de separación indican causas similares, también hay otras posibles explicaciones; por ejemplo, las personas que planean abandonar sus empleos prefieren utilizar sus ausencias por enfermedad que perderlas al renunciar. Asimismo, los empleados que planean renunciar pueden ausentarse mientras se dedican a buscar otro empleo.

Casi todas las investigaciones en torno a la separación en los estudios de psicología I/O se han dirigido a explicar el ausentismo y la rotación. Aunque ambas formas de separación tienen en común algunas causas, se trata de conductas distintas que pueden deberse a muchas razones.

AUSENTISMO

El ausentismo —esto es, cuando los empleados no se presentan a trabajar de acuerdo con lo programado— puede ser un problema de importancia para las organizaciones. Muchos puestos requieren la presencia de alguien, aunque la persona programada no se encuentre allí. El ausentismo requiere que las organizaciones tengan un excedente de personal, de manera tal que cuenten con suficientes empleados todos los días o que se disponga inmediatamente de sustitutos. Aunque mucha gente está familiarizada con la idea de que haya sustitutos para los maestros, muchas organizaciones, en particular las fábricas, también tienen sustitutos para otros tipos de trabajos. A menudo, los sustitutos son otros empleados a quienes se les pide que ocupen una plaza de manera temporal, con frecuencia percibiendo salarios superiores.

El principal enfoque que se ha adoptado para entender por qué ocurre el ausentismo, concibe la separación como una respuesta a puestos y condiciones de trabajo insatisfactorios. Aunque hay una relación entre ausentismo y satisfacción laboral, los estudios que se han realizado al respecto detectan correlaciones poco significativas entre ambos fenómenos. Farell y Stamm (1988) realizaron un metaanálisis de 72 estudios sobre ausentismo, observando que los dos mejores predictores son la historia de ausencias laborales y las políticas de la organización referidas al ausentismo, no tanto la satisfacción con el puesto. Las personas que, en el pasado, se caracterizaron por su ausentismo persistirán en dicha conducta en el futuro. Las organizaciones que cuentan con políticas para controlar el ausentismo ya sea estimulando la asistencia o castigando las faltas tienen menos ausentismo. Las variables de nivel individual, como el género, la edad o las actitudes hacia el trabajo, no guardan una relación consistente con el ausentismo.

Uno de los factores que complica el estudio del ausentismo es que se trata de una variable compleja que puede originarse de muchas causas. Goff, Mount y Jamison (1990) observan que el asumir la responsabilidad principal en el cuidado de los hijos predecía el ausentismo con una correlación mucho más alta de la que suele detectarse en la satisfacción con el puesto. Se supone que el ausentismo se originaría en la obligación de cuidar los hijos, ya sea que al empleado le agrada o no su trabajo.

Dalton y Mesch (1991) pidieron a los sujetos de su estudio que clasificaran sus ausencias en 1 de 2 categorías: causadas por enfermedad o debidas a otras circunstancias. Los investigadores observaron que estos dos tipos de ausencias tenían correlativos diferentes. Las ausencias debidas a enfermedad, pero no a otras circunstancias, se relacionaron con la satisfacción laboral y el género. (Los insatisfechos y las mujeres se enfermaban con más frecuencia.) Las ausencias debidas a otras circunstancias se relacionaron con la posesión del puesto y las políticas de ausentismo. (Las organizaciones con empleados de mayor antigüedad y políticas menos restrictivas acusaban más ausentismo.) Estos resultados indican que los diferentes tipos de ausencias pueden atribuirse a causas que pueden reducirse mediante diferentes procedimientos.

Nicholson y Johns (1985) adoptaron un enfoque distinto para explicar el ausentismo. Estos autores señalan que tal fenómeno quizá se deba a la cultura de ausentismo de un grupo de trabajo o de la organización, es decir, en cualquier grupo de trabajo u organización hay reglas sociales de aceptación general que gobiernan la cantidad y las razones apropiadas de las ausencias. Es posible que la organización tenga una cultura que estimule el ausentismo cuando no se sientan deseos de trabajar; en otros casos, quizá se impulse la asistencia del trabajador a menos que la resulte absolutamente imposible cumplir con ello.

Los resultados de las investigaciones confirman la idea de una cultura del ausentismo en las organizaciones. Martocchio (1994) pidió a los empleados que indicaran los beneficios y costos percibidos por ausentarse del trabajo. Tras combinar los datos de cada grupo de trabajo, el investigador concluyó que las personas se ausentaban con mayor frecuencia cuando sus compañeros creían que ausentarse implicaba muchos beneficios y pocos costos.

Harrison y Shaffer (1993) descubrieron que el ausentismo se correlacionaba de manera significativa con las estimaciones que hacían los propios empleados de la cantidad aceptable de ausencias para el nivel de su grupo de trabajo. En promedio, los empleados se ausentaban menos de lo que ellos percibían como un límite aceptable. Mathieu y Kohler (1990) observaron que el ausentismo del grupo de trabajo predecía el ausentismo a nivel individual. Los empleados cuyos compañeros se ausentaban con frecuencia faltaban más a su trabajo que aquellos cuyos compañeros rara vez se ausentaban.

En la figura 10-7 se ilustra que la cultura y las políticas del ausentismo representan los dos factores más importantes de este fenómeno. Aunque la satisfacción laboral ha sido objeto de estudio de casi todas las investigaciones acerca del ausentismo, todo parece indicar que sus efectos potenciales son superados por la cultura y las políticas. Es poco probable que un empleado insatisfecho que intenta sustraerse al trabajo reportándose enfermo, recurra a tal medida si su organización castiga las ausencias. La satisfacción laboral podría ser un factor sólo en condiciones de una cultura favorable y de políticas liberales al respecto.

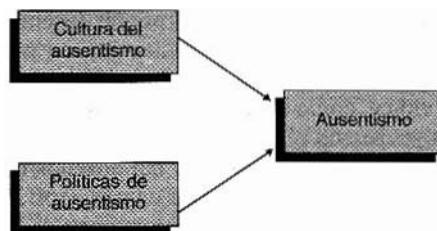


Figura 10-7. Tanto la cultura del ausentismo del grupo de trabajo como las políticas de ausentismo de la organización, contribuyen al ausentismo de los empleados.

ROTACIÓN

En todas las organizaciones, hay ocasiones en que los empleados renuncian a sus puestos, en un fenómeno conocido como rotación. El porcentaje de la fuerza de trabajo que abandona su puesto en un intervalo de tiempo determinado se conoce como **tasa de rotación**; cuando esta tasa se torna excesiva, la plantilla de trabajo de la organización puede llegar a estar integrada por elementos inexpertos y no capacitados, lo que resulta en ineficiencia y dificultades para alcanzar los objetivos organizacionales. Dalton y Todor (1993) exponen los factores que determinan si la rotación genera problemas, como el nivel de desempeño de los renunciantes y los costos de la sustitución.

La rotación no constituye un problema si los renunciantes no son personas que hayan observado un rendimiento destacado. Trevor, Gerhart y Boudreau (1997) estudiaron el vínculo entre desempeño laboral y rotación, detectando una relación curvilínea, en el sentido de que los mejores y los peores empleados eran quienes tenían más posibilidades de renunciar. En el caso de los mejores empleados, los buenos salarios reducen la rotación. Así, esta última tiene efectos benéficos cuando se hallan mejores sustitutos para los malos elementos. Sin embargo, los buenos elementos también pueden renunciar ya que, a menudo, son los mejores empleados quienes resultan más atractivos para otras organizaciones.

Los malos elementos renuncian por varias razones. Saben que no están cumpliendo de modo adecuado con su trabajo, o desean encontrar un puesto más acorde con sus capacidades. De manera alternativa, no es inusual que los supervisores "promuevan" la rotación al tomar a ciertos individuos como objeto de hostigamiento; para obligar a los malos elementos a renunciar se les niegan los estímulos, se les asignan tareas desagradables y son tratados de manera hostil.

Tal método para promover la rotación puede generar graves dificultades y más problemas de los que debería resolver; para empezar, puede afectar a otros empleados. El hostigamiento hacia un empleado da lugar a una atmósfera de trabajo hostil e incómoda para todos, también puede haber consecuencias legales, ya que los empleados víctimas de hostigamiento pueden entablar demandas legales. Si el supervisor y la persona objeto del hostigamiento pertenecen a géneros o grupos raciales diferentes, puede iniciarse un proceso por discriminación. Por último, el acoso es una conducta antiética, pues inclusive los empleados más ineficientes merecen un trato honesto y equitativo.

El segundo problema que determina los costos de la rotación para las organizaciones se vincula con el gasto que implica la sustitución de los empleados que renuncian. Para ciertos puestos, el reclutamiento y la contratación pueden ser procesos costosos y complejos. La contratación de ejecutivos de alto nivel puede requerir meses de búsqueda de aspirantes, de extensas y costosas entrevistas, muchas de ellas fuera del lugar de residencia de la organización y de ofertas de bonos y beneficios igualmente costosos. Otros puestos pueden requerir un largo periodo de capacitación antes de que el empleado produzca a toda su capacidad. En el ejército, la capacitación de un piloto de combate puede tomar más de un año, y si hay una alta rotación de esta clase de empleados el costo gubernamental resultará demasiado alto.

La satisfacción laboral ha sido una variable de importancia central en los estudios acerca de la rotación (Maertz y Campion, 1998). En la figura 10-8 se ilustra la forma en que se concibe el proceso de rotación; allí, se muestra que la satisfacción con el puesto conduce a la intención de renunciar, lo que a su vez se encamina a la rotación. Además, la relación entre la intención de renunciar y la rotación es moderada por la tasa de desempleo. Es probable que las personas insatisfechas con su empleo alienten la intención de renunciar. Con frecuencia, las intenciones son precursoras de las conductas que se traducen en renunciaciones; no obstante, es poco probable que las personas abandonen sus empleos si no se les ofrece otra oportunidad de trabajo. Como se ilustra en el modelo referido, la tasa de desempleo, la cual refleja la disponibilidad de empleo alternativo, determina si la insatisfacción y las intenciones se traducirán o no en rotación.

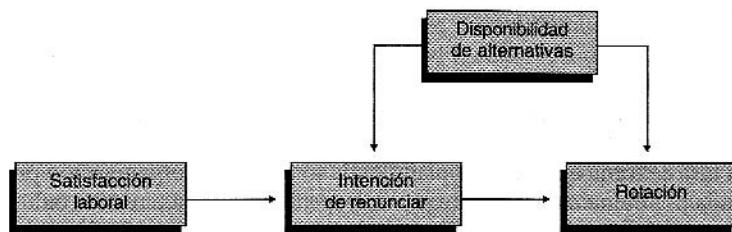


Figura 10-8. La rotación de empleados como función de la satisfacción laboral y de la tasa de desempleo.

Hay suficiente evidencia que confirma las proposiciones que se plantean en este modelo. Primero, se ha establecido bastante bien la correlación entre la satisfacción laboral y la intención de renunciar (Blau, 1993b), lo cual concuerda con la idea de que la satisfacción conduce a la intención. Segundo, Blau observó que tanto la satisfacción laboral como la intención de renunciar se correlacionan con las conductas de búsqueda de empleo, como el solicitar otro puesto y acudir a una entrevista.

Tercero, en su metaanálisis, Carsten y Spector (1987) descubrieron que tanto la satisfacción laboral como la intención de renunciar predicen la rotación futura, teniendo la satisfacción una magnitud correlativa menor ($r = 0.23$) que la intención ($r = 0.38$). La naturaleza predictiva de estos estudios brinda apoyo a la idea de que la satisfacción laboral y la intención son precursoras de la rotación. Por último, dos estudios demuestran que la tasa de desempleo moderan la relación entre satisfacción laboral y rotación, así como entre intención y rotación (Carsten y Spector, 1987; Gerhart, 1990). Estas investigaciones demuestran que cuando la tasa de desempleo es baja y las oportunidades de trabajo alternativo abundan, hay una notable relación de satisfacción e intención con la rotación. Pero, cuando la tasa de desempleo es alta y escasean las oportunidades de empleo alternativo, la intención y la satisfacción laboral no son los predictores más confiables de la rotación; en otras palabras, las personas insatisfechas quizá deseen abandonar sus puestos, pero sólo lo hacen cuando disponen de un empleo alternativo.

Dickter, Roznowski y Harrison (1996) rastrearon las renuncias de empleados a los que les agradaban o desagradaban sus empleos a lo largo de varios años. Para ambos grupos, la probabilidad de la rotación se incrementó desde la contratación hasta que cumplieron dos años en sus respectivos empleos, tras lo cual comenzó a declinar. Los individuos insatisfechos tenían más probabilidades de renunciar que sus contrapartes satisfechas hasta aproximadamente cuatro años después; una vez transcurrido dicho periodo, las diferencias desaparecían. Pareciera que los efectos de la satisfacción laboral sobre la rotación tienen una duración limitada, debido quizá a que quienes desean renunciar terminan por desistir de su propósito, intentando en vez de ello adaptarse a las circunstancias.

Mitra y colaboradores (1992) descubrieron que la tasa de desempleo también moderaba el vínculo entre ausentismo y rotación. Cuando dicha tasa es baja, hay una correlación más significativa entre ausentismo y rotación que cuando el desempleo es alto; en otras palabras, el ausentismo es un precursor de la rotación, cuando las personas pueden encontrar empleo alternativo de manera relativamente fácil. Cuando los empleos son difíciles de encontrar, el ausentismo no se relaciona significativamente con la rotación.

Aun cuando muchos empleados abandonan sus empleos debido a que éstos no les satisfacen, hay otras razones para explicar la rotación. Primero, la persona puede renunciar por razones de salud; los sobrevivientes de infartos suelen hacer cambios radicales en sus estilos de vida, los cuales pueden incluir la renuncia a sus empleos. En ocasiones, las personas resultan lesionadas en el cumplimiento de su trabajo, por lo que no pueden seguir realizando ciertas tareas. Las lesiones por tareas repetitivas, como el **síndrome del túnel**

carpiano, una lesión grave de la muñeca, son cada vez más frecuentes con ciertos tipos de puestos. Estas dolorosas enfermedades pueden obligar a los empleados a renunciar y buscar empleos en los que sus dolencias no sigan agravándose. Segundo, hay ocasiones en que las personas renuncian a empleos que les agradan para perseguir otros intereses, entre los cuales se cuenta la crianza de los hijos, la realización de estudios profesionales o de posgrado o, en fin, el entrenamiento con fines atléticos, como los Juegos Olímpicos. Tercero, las personas renuncian debido a problemas familiares, como la enfermedad de un pariente o un divorcio. Por último, se puede renunciar debido a que al cónyuge se le ha ofrecido un empleo en otra ciudad.

Aunque algunas de estas razones trascienden la esfera del lugar de trabajo, las organizaciones pueden hacer mucho para subsanar algunas causas de la rotación de empleados. Se puede crear un entorno de trabajo más seguro, a fin de reducir las lesiones, así como promover los hábitos saludables para reducir las enfermedades. Muchas organizaciones han instituido programas de bienestar para empleados, los cuales incluyen sesiones de ejercicios, cursos para el control del tabaquismo y el sobrepeso, además de talleres de manejo del estrés. Las políticas y prácticas organizacionales pueden servir a los empleados para satisfacer otros intereses, mientras continúan trabajando; por ejemplo, las guarderías en la sede de la organización facilitan a los empleados el cuidado de sus hijos mientras cumplen con sus responsabilidades laborales. Con programas de este tipo, el cuidado de los pequeños se proporciona en el lugar de trabajo, de tal suerte que los empleados pueden llevar a sus hijos a la organización y pasar con ellos los periodos de descanso y las comidas; la proximidad de los hijos puede brindar a las personas una tranquilidad de espíritu que les permita concentrarse mejor en sus actividades. La creación de horarios de trabajo flexibles que posibiliten a los empleados trabajar en momentos que no interfieran con otros intereses deben servir para disuadirlos de renunciar a sus empleos.

CONDUCTAS CONTRAPRODUCTENTES: AGRESIÓN, SABOTAJE Y ROBO

Los casos de empleados iracundos que disparan contra sus compañeros o contra sí mismos han atraído la atención nacional (EUA) hacia el problema de la agresión entre los empleados. Aunque estos casos, relativamente raros (Neuman y Baron, 1997) pero no por ello menos trágicos, parecen ser de la competencia de la psicología clínica o de la criminología, el problema de las conductas de los empleados cuyos efectos resultan dañinos para las organizaciones es una de las áreas de estudio más importantes de la psicología I/O. La mayor parte de los casos de agresión y otras conductas contraproducentes no son tan espectaculares como para divulgarse en los medios de comunicación; no obstante, la agresión contra otros en el trabajo, el sabotaje (o destrucción de la propiedad organizacional) y el robo de la propiedad de la institución pueden resultar, de manera directa o indirecta, en costos monetarios y personales muy elevados para los empleados y sus organizaciones.

Geddes (1994) señala que los supervisores de su estudio eran blancos frecuentes de respuestas agresivas por parte de subordinados que recibían evaluaciones de desempeño negativas. Aunque fue un porcentaje menor de supervisores los que fueron objeto de agresiones físicas, Geddes calcula que, a nivel nacional (EUA), podrían ascender a millones los supervisores que han sido agredidos en algún momento de su vida laboral.

El sabotaje también ha provocado cuantiosas pérdidas monetarias a las organizaciones; los costos directos provienen de los daños a herramientas, equipo y propiedad. Los costos indirectos proceden de la pérdida de productividad que ocurre, por ejemplo, cuando una línea de ensamblaje es cerrada por reparación o cuando los empleados deben esperar hasta que se repare o reemplace una parte del equipo. Muchos actos de sabotaje son flagrantes, como cuando se provoca un incendio que destruye un edificio; otros, en cambio,

son más subrepticios y quizá resulten difíciles de probar. A menudo, es imposible determinar si un accidente que generó daños al equipo o la propiedad fue en realidad accidental. Así, un empleado puede en forma deliberada ignorar las señales de advertencia de una parte del equipo, como la luz indicadora de aceite o agua de un camión; en otros casos, los empleados pueden extraer el aceite o el agua, a sabiendas que ello dañará el equipo. Si el trabajador toma las precauciones necesarias, resultará muy difícil probar que fue él o ella quien causó el sabotaje.

Se calcula que el hurto cuesta a las compañías estadounidenses miles de millones de dólares anuales (Greenberg y Barling, 1996). En un sondeo nacional entre compañías mayoristas, se descubrió que los empleados cometían más hurtos que los ladrones de tiendas (Hollinger, Dabney, Lee, Hayes, Hunter y Cummings, 1996). Las organizaciones invierten cuantiosos recursos y bastante dinero para controlar el hurto; muchas compañías han intentado identificar a los ladrones potenciales mediante el uso de "pruebas de honestidad" con lápiz y papel (véase el capítulo 5); otras han recurrido a los detectores de mentiras, ya sea para los aspirantes a un empleo o para los propios empleados.

Los comportamientos contraproducentes se han estudiado como reacciones a la frustración y la insatisfacción laboral, en la figura 10-9 se ilustra la forma en que se manifiestan dichas reacciones. Todo comienza con las restricciones organizacionales, las cuales impiden no sólo el desempeño laboral, como se explicó en secciones anteriores, sino también la consecución de las metas personales de los empleados; tales restricciones puede extenderse a las áreas que se presentan en el cuadro 10-2, las cuales interfieren con el buen rendimiento laboral. Asimismo, pueden abarcar las prácticas organizacionales, la conducta del supervisor u otros factores que impiden a los empleados obtener las recompensas que desean por cumplir con su trabajo; por ejemplo, se le puede negar a un empleado el aumento o el ascenso que ha buscado durante algún tiempo. Se cree que fue ésta la razón del tiroteo en la oficina postal mencionada al inicio de este capítulo ("Three Die", 1993). Las restricciones producen sentimientos de insatisfacción y frustración, los que a su vez se traducen en conductas que pueden adoptar formas constructivas, como la creación de estrategias más efectivas para superar los obstáculos; o destructivas, como el sabotaje, la agresión o el hurto.

Los conceptos sobre el control determinan en parte que las personas adopten respuestas constructivas o destructivas, el empleado que cree en la efectividad de sus esfuerzos por superar los obstáculos tiene posibilidades de actuar de manera constructiva. Por su parte, el empleado que no cree en su capacidad para controlar los obstáculos recurrirá a conductas contraproducentes, lo cual puede resultar en agresión contra otras personas o contra la propiedad.

La naturaleza ilegal de numerosas conductas contraproducentes ha tornado difícil la realización de investigaciones (Giacalone y Rosenfeld, 1987). La confirmación del modelo que se presentó con anterioridad proviene principalmente de los cuestionarios en los que se pide a los empleados que proporcionen información (por lo general, de manera anónima)

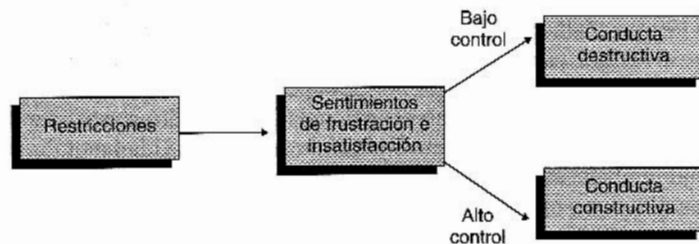


Figura 10-9. Conductas constructivas y destructivas del empleado como resultado de la frustración y del control del empleado.

acerca de sus puestos y reacciones. Dichos estudios han demostrado que los datos que brindan los empleados acerca de las restricciones organizacionales se correlacionan con la satisfacción laboral y la frustración. Los individuos que describen altos niveles de restricciones también reportan bajos niveles de satisfacción y altos niveles de frustración (p. ej., Jex y Gudanowski, 1992). Se ha descubierto que la insatisfacción laboral y la frustración se ligan con las conductas destructivas (Chen y Spector, 1992; Storms y Spector, 1987). Por último, se ha detectado que el *locus* de control de los empleados modera la relación entre los sentimientos de frustración y las conductas destructivas. Las personas que poseen un *locus* de control externo manifestaron una correlación entre la frustración en el trabajo y las conductas destructivas. Las contrapartes internas de estas personas exhibieron poca o ninguna correlación entre la frustración y las conductas destructivas (Storms y Spector, 1987); así, cuando los conceptos de control externo de las personas se vieron frustrados, tenían más posibilidades de adoptar conductas contraproducentes.

Aunque los estudios mencionados concuerdan con el modelo ilustrado en la figura 10-9, su dependencia respecto de los cuestionarios representa una limitación significativa. Sin embargo, Perlow y Latham (1993) realizaron un estudio en torno a la agresión entre empleados en el que se aplicó una metodología más confiable. En efecto, administraron una escala de *locus* de control a los empleados de una clínica para enfermos mentales, descubriendo que dicho mecanismo podía predecir quienes agredirían posteriormente a los pacientes. Los empleados con un *locus* de control externo tenían más posibilidades que aquellos con uno interno, de ser sorprendidos agrediendo a los residentes de la clínica. Este estudio presta apoyo a la idea de que el control ejerce una importante influencia sobre la conducta agresiva.

Greenberg (1990) dirigió un estudio en el que ilustra la forma en que el hurto llega a representar una reacción a la inequidad o injusticia percibida entre los empleados. A los empleados de una compañía manufacturera se les redujo su salario en 15% durante un periodo de 10 semanas. Los hurtos se incrementaron durante el periodo de la reducción, y recuperaron los niveles anteriores a ésta cuando se restablecieron los salarios normales. Greenberg explicaba estos resultados como efecto de las percepciones de inequidad entre los empleados por tener que trabajar con la misma intensidad por un salario inferior al que acostumbraban recibir; también cabe suponer que la reducción salarial fue una restricción que indujo a la frustración de los empleados, con lo cual se confirmó la validez del modelo de las restricciones. Skarlicki y Folger (1997) también detectaron un vínculo entre diversas conductas contraproducentes, como el sabotaje y el hurto, además de la igualdad percibida en el tratamiento conferido a los empleados: quienes percibían un trato desigual tenían más posibilidades de ser incitados por sus compañeros a adoptar 17 conductas contraproducentes que los empleados que consideraban recibir un trato igualitario.

INCONFORMIDAD LABORAL Y HUELGAS

Otra área en la que se aprecian conductas contraproducentes como respuesta a la frustración o el trato desigual es en los conflictos entre patrones y trabajadores. La historia del trabajo organizado abunda en actos violentos por ambas partes. Una táctica a la que suelen recurrir los sindicatos consiste en "atacar" a la organización deteniendo la producción; las reducciones y los paros laborales son contraproducentes desde el punto de vista de la organización. Además, el sabotaje puede ser una práctica común durante las intervenciones sindicales, como las huelgas.

El desasosiego laboral y las huelgas pueden ocurrir por muchas razones. A menudo estas intervenciones se acompañan de la frustración de los empleados, quienes creen no ser objeto de un trato justo. Esta percepción puede conducir a diversas conductas contraproducentes, como las disminuciones productivas o el sabotaje. La frustración y la percepción de trato desigual se han asociado con las huelgas (Bluen, 1994; Giacalone y Knouse, 1990).

TEMAS Y RETOS A FUTURO

En los últimos años, se ha suscitado en los medios de comunicación un intenso debate sobre la productividad de los trabajadores, de manera especial en EUA. La intensificación de la competencia extranjera se ha acompañado de la preocupación por conservar la propia competitividad; una buena parte de esta preocupación gira en torno al desempeño laboral de los obreros y de las formas en que éste podría incrementarse. Tal incremento ha sido siempre uno de los principales temas de interés para la psicología I/O, y es abordado por numerosas actividades de esta disciplina. De particular interés para el futuro son las formas en que la tecnología puede elevar la productividad sin dañar la salud o el bienestar de los empleados. Las investigaciones han señalado ya los lados positivo y negativo de los avances más recientes en la computación; las computadoras pueden simplificar la ejecución de numerosas tareas, además, la robótica ha liberado a las personas de muchas tareas peligrosas y desagradables. Por otra parte, los trabajos que requieren un uso excesivo de las computadoras se han asociado con ciertas lesiones fisiológicas, como el síndrome del túnel carpiano.

El segundo problema se relaciona con el conocimiento y el control de las conductas destructivas. Durante el decenio anterior, las organizaciones invirtieron considerables esfuerzos en la reducción de los robos, aunque han prestado poca atención al sabotaje o la agresión. Se requieren nuevas investigaciones para crear procedimientos que puedan aplicar las organizaciones a fin de reducir las conductas destructivas. Los pocos estudios que se han realizado al respecto hasta ahora indican que el reforzar el control de las personas en el lugar de trabajo podría servir para disminuir dichas conductas.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Las conductas productivas y contraproducentes de los empleados en el trabajo constituyen un área de interés especial para la psicología I/O. El desempeño laboral, el ausentismo y la rotación son algunos de los principales temas de atención tanto de la investigación como de la práctica. Las conductas destructivas, como el sabotaje, la agresión en el lugar de trabajo y el robo, también son fenómenos importantes. En los últimos tiempos, también se ha prestado atención al llamado comportamiento organizacional ciudadano (COC).

El desempeño laboral es una variable de importancia central para la psicología I/O. Una buena parte de las investigaciones y las prácticas de los profesionales de esta especialidad se ocupa de conocer, evaluar o aumentar el rendimiento laboral. El desempeño es resultado de la interacción de capacidad y motivación, en este sentido, los factores tanto ambientales como personales ejercen influencias decisivas. Se ha demostrado que las características de la personalidad, como las "cinco grandes" y el *locus* de control, guardan una estrecha relación con el desempeño. Las características del puesto, los sistemas de incentivos y la tecnología son importantes influencias ambientales.

Uno de los grandes objetivos del área de los factores humanos es mejorar el desempeño laboral mediante el diseño de herramientas y equipo. Aunque los estudios Hawthorne indican que el entorno social es más importante que el ambiente físico, no hay duda de que este último también ejerce una importante influencia sobre el desempeño laboral. Aspectos físicos como la iluminación y los niveles de sonido, junto con el diseño del equipo y la forma en que se presenta la información, ejercen influencias decisivas sobre el desempeño.

Las restricciones organizacionales son aspectos del entorno laboral que interfieren con el desempeño laboral adecuado; estas condiciones pueden reducir la satisfacción con el empleo y aumentar la rotación de empleados.

El comportamiento organizacional ciudadano (COC) es una conducta que trasciende los requerimientos formales del puesto y produce efectos benéficos para la organización, comprende conductas tanto altruistas (ayudar a los demás) como de acatamiento (obediencia a las reglas). El COC debe su importancia a que puede contribuir al bienestar de la organización; tanto la satisfacción laboral como las conductas supervisoras de apoyo se correlacionan con el grado al que los empleados adoptan un comportamiento organizacional ciudadano.

Las conductas de separación —ausentismo y rotación— pueden generar problemas graves para las organizaciones; la mayor parte de los estudios consagrados a estas dos variables las consideran como reacciones a la insatisfacción laboral. Esto parece aplicarse en especial al caso de la rotación, al menos durante las épocas de abundancia de empleos, y no al ausentismo, el cual guarda una correlación poco significativa con la satisfacción laboral. Además, las conductas de separación tienen su origen en diversas causas, y sólo algunas de ellas se relacionan con las actitudes hacia el trabajo.

Las conductas contraproducentes de sabotaje, la agresión en el lugar de trabajo y el robo involucran altísimos costos para las organizaciones. Las pocas investigaciones que se han realizado en torno a estos fenómenos indican que se trata de reacciones a sentimientos de frustración e insatisfacción. Por otra parte, los empleados que no se sienten capaces de ejercer control en el lugar de trabajo tienen más posibilidades de adoptar conductas destructivas.

PSICOLOGÍA I/O EN LA PRÁCTICA

Este caso se vincula con un proyecto de rotación aplicado por la Dra. Jeanne M. Carsten, quien recibió su doctorado en psicología I/O en 1987 por la University of South Florida. Desde entonces ha trabajado para el Chase Manhattan Bank en la ciudad de Nueva York, una de las instituciones financieras más importantes del mundo. En la actualidad, ocupa el puesto de Vicepresidente de medición, evaluación y administración. Sus responsabilidades abarcan numerosas áreas I/O, como los sondeos de actitud y desarrollo, la selección y la capacitación de empleados. Una de sus principales funciones es la ejecución de proyectos diseñados para solucionar problemas organizacionales específicos.

El primer proyecto importante que se le asignó consistía en proponer una solución a una tasa de rotación excesiva entre los cajeros bancarios. Aunque las rotaciones altas es una cosa normal y predecible en este tipo de empleados, la administración del banco pensaba que ésta se había tomado excesiva. Así, se encomendó a la Dra. Carsten que encontrara la razón e ingeniara una solución.

La primera etapa de este proyecto fue la recolección de datos, se realizaron entrevistas con los cajeros y sus supervisores para conocer la razón por la que éstos renunciaban. Se preguntó a los cajeros acerca de los problemas que pudieran encontrar en sus actividades. Además, se efectuó un sondeo de salarios para comprobar si otros bancos pagaban más a sus cajeros lo que, en efecto, resultó ser así.

La segunda etapa consistió en elaborar y presentar un plan de acción a los administradores del banco. Se formularon 12 recomendaciones, entre las cuales figuraban el aumento de los salarios, entrenar a los supervisores de cajeros para brindar una mejor asistencia a sus subordinados, clarificar las normas de desempeño laboral y proporcionar capacitación adicional a los cajeros.

Durante la última etapa del proyecto se implementaron casi todas las recomendaciones. Después de ello, la tasa de rotación disminuyó casi en 50%; a falta de un grupo de control, no se puede determinar con seguridad cuál fue la causa de la mejora en dicha tasa. Mientras se desarrolló el proyecto, la tasa nacional de desempleo experimentó un alza, lo cual habría reducido la rotación. Sin embargo, la Dra. Carsten señala que la tasa de rotación disminuyó a niveles inferiores a las de otros bancos, lo cual confirma la idea de que los cambios surtieron efecto. Por añadidura, muchos de esos cambios, entre los cuales se contaba el mejoramiento de las prácticas de supervisión y la clarificación de las normas de desempeño, pudieron haber generado efectos benéficos por otras razones, independientemente de la reducción de la tasa de rotación. Este caso ilustra la contribución que puede hacer un psicólogo I/O que presta sus servicios a una institución para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados.

**Preguntas para discusión**

1. ¿Por qué los cajeros bancarios renunciaban a sus empleos?
2. ¿Cuáles factores le estimularían a usted para conservar un empleo que no le agrada?
3. ¿Cree usted que las intervenciones de la Dra. Carsten surtieron otro efecto además de reducir la rotación?
4. ¿Pudieron haber adoptado los empleados de este banco otras formas de conductas de separación?

Capítulo 11

Salud y seguridad de los empleados

SINOPSIS DEL CAPÍTULO 11

Condiciones físicas que afectan la salud y la seguridad

Enfermedades infecciosas

Ruido

Agresiones físicas

Tareas repetitivas

Temperaturas extremas

Sustancias tóxicas

Horarios de trabajo

Horarios nocturnos

Turnos prolongados

Horarios de trabajo flexibles

Estrés laboral

El proceso del estrés laboral

Factores de estrés laboral

Accidentes

Agotamiento

Temas y retos a futuro

Resumen del capítulo

Psicología I/O en la práctica

¿Contribuye el trabajo a la salud y el bienestar emocional de los empleados? Las tasas de enfermedad y mortalidad varían de manera considerable entre las diferentes ocupaciones (Fletcher, 1988). Por ejemplo, Violanti, Vena y Marshall (1986) observaron que los agentes policiales tenían más probabilidad que una muestra de trabajadores municipales, de morir por ciertos tipos de cáncer, úlceras y suicidio. Los autores especulaban que los agentes de policía experimentan riesgos elevados para estas causas de muerte, ya que están expuestos a un estrés laboral alto, no duermen ni se alimentan adecuadamente, adquieren hábitos perjudiciales para la salud y casi no hacen ejercicio.

Como demuestra el estudio de Violanti y colaboradores (1986), el entorno laboral actúa de muchas formas sobre la salud física y el bienestar emocional de los empleados. A menudo, el efecto del lugar de trabajo es directo e inmediato: el empleado puede lesionarse y hasta matarse mientras trabaja. En otros casos, el lugar de trabajo afecta la salud después de un largo periodo: la persona puede exponerse a una sustancia tóxica cuyos efectos tal vez se manifiesten en forma de cáncer después de muchos años. Por último, hay ocasiones en que los efectos del trabajo son indirectos, Violanti y colaboradores (1986) por ejemplo, señalan que los policías con frecuencia consumen alcohol para resistir la tensión inherente a su trabajo y el consumo de bebidas alcohólicas se ha vinculado con las enfermedades que suelen contraer los agentes de policía. Así, las condiciones de trabajo, como la tensión, pueden afectar la conducta que se vincula de manera importante con la salud física, independientemente de si las condiciones mismas afectan o no la salud de manera directa.

En el cuadro 11-1 se presentan algunas de las fuentes más frecuentes de enfermedades y lesiones en el trabajo, junto con algunas de las ocupaciones que entrañan más riesgos. Dichas fuentes representan condiciones físicas concretas en el lugar de trabajo, como equipo o sustancias tóxicas, y sus efectos se manifiestan más en la salud física que en el bienestar emocional. Los efectos de estas fuentes suelen ser directos aunque, en algunos casos, debe haber un contacto prolongado para que se produzca una lesión o se contraiga una enfermedad; por ejemplo, puede tomar años el lesionarse o incapacitarse por realizar movimientos repetitivos, como en la mecanografía. Algunas ocupaciones revelan más que

Cuadro 11-1. Fuentes frecuentes de enfermedades y lesiones para los trabajadores de las ocupaciones más comunes

Fuente	Ocupación
Enfermedad infecciosa	Dentista, enfermera
Ruido	Cargador de equipaje de aerolínea, músico
Agresión física	Agente policial, custodio
Tareas repetitivas	Capturista, mecanógrafo
Temperaturas extremas	Guardabosques, techador
Sustancias tóxicas	Fumigador, granjero

otras la presencia de estas fuentes, aunque los empleados de la mayor parte de trabajos puedan verse afectados por cualquiera de esas fuentes. Quienes trabajan al aire libre, como los guardabosques o los constructores de techos, tienen más probabilidad de trabajar en medio de condiciones climáticas, ya sean demasiado calientes o frías en extremo; pero incluso los empleados de oficina pueden sufrir ante temperaturas extremas si los edificios en que trabajan carecen de calefacción o aire acondicionado adecuados. Mientras los agentes policiales y los custodios son las víctimas más frecuentes de agresiones, casi cualquiera puede ser agredido en el trabajo aun cuando, en la mayoría de los casos, las posibilidades de sufrir un ataque sean remotas.

Además de las condiciones físicas que se mencionan en el cuadro 11-1, hay ciertas circunstancias no físicas que pueden afectar la salud física y el bienestar emocional. Los horarios de trabajo fuera de las horas hábiles normales, como los turnos nocturnos, se han mencionado como causas de problemas tanto físicos como psicológicos. Son varias las condiciones de trabajo no físicas que, a menudo, se exponen en los textos bajo el encabezado general de estrés laboral. Condiciones como la carga de trabajo, la ausencia de control, la ambigüedad y el conflicto de funciones y las restricciones organizacionales se han vinculado con la salud física o el bienestar emocional.

Este capítulo se ocupará de la salud y el bienestar de los empleados en el ámbito laboral, se expondrán las condiciones físicas y no físicas que afectan a la salud, así como los accidentes, los cuales pueden originarse ya sea en la conducta del empleado o en las condiciones de trabajo; por último, se analizará el agotamiento, un estado psicológico que se considera como producto de condiciones de trabajo estresantes.

Objetivos Al terminar este capítulo, el estudiante será capaz de:

1. Mencionar las principales condiciones físicas de trabajo que afectan la salud de los empleados.
2. Explicar la forma en que los horarios de trabajo pueden afectar la salud y el bienestar del empleado.
3. Exponer la naturaleza del estrés laboral, incluyendo sus causas y efectos.
4. Describir las causas de los accidentes y las medidas que deben tomarse para prevenirlos.
5. Definir el agotamiento y señalar su relación con la salud y el bienestar del empleado.

CONDICIONES FÍSICAS QUE AFECTAN LA SALUD Y LA SEGURIDAD

Las condiciones físicas del trabajo suelen tener efectos físicos directos sobre las personas, en ocasiones, dichos efectos son inmediatos, aunque también es frecuente que se manifiesten después de largos periodos. Cuando una enfermedad o lesión requiere mucho tiempo para desarrollarse, puede resultar difícil determinar con exactitud qué fue lo que la causó; por añadidura, puede haber efectos sobre el bienestar emocional. Casi con seguridad, las enfermedades y las lesiones graves se asocian con algún nivel de trauma y sufrimiento, en particular cuando la persona resulta discapacitada.

En esta sección, se presentan los efectos de seis condiciones físicas del trabajo:

- Enfermedades infecciosas
- Ruido
- Agresiones físicas
- Tareas repetitivas
- Temperaturas extremas
- Sustancias tóxicas

El contacto con cualquiera de estas condiciones puede causar problemas de salud ya sean mayores o menores.

ENFERMEDADES INFECCIOSAS

Los empleados que mantienen contacto con el público (como los estilistas, agentes policiales, agentes de ventas o maestros) pueden contraer enfermedades infecciosas, si bien, en la mayor parte de los casos, dicho contacto resulta en enfermedades menores, como resfriados o gripe. El riesgo de contraer enfermedades infecciosas graves es uno de los fenómenos que más preocupan a los profesionales de la salud, quienes a menudo atienden a pacientes con enfermedades graves o en etapas terminales. El National Safety Council (EUA) (1992a) estima que alrededor de 12 000 personas cada año se contagian en el lugar de trabajo con enfermedades como la hepatitis B, una grave infección que afecta al hígado. Wallack (1989) observa que la mayor parte de los trabajadores sanitarios temen contagiarse de SIDA debido al contacto que mantienen con las personas que padecen esta enfermedad. Murphy, Gershon y DeJoy (1996) señalan que el contacto con el SIDA es una fuente significativa de estrés laboral, la cual conduce con frecuencia a preocupación y angustia; la inquietud por el SIDA ha ejercido un efecto considerable sobre las prácticas de seguridad en las profesiones sanitarias. En Estados Unidos, los Centers for Disease Control and Prevention (CDC) (Centros para el control y la prevención de las enfermedades) recomiendan que todos los trabajadores sanitarios cumplan con las **precauciones universales**, las cuales constituyen un conjunto de procedimientos de seguridad, como:

- Desechar los objetos punzocortantes, en un recipiente especial.
- Usar guantes desechables al manejar sangre o líquidos corporales.
- Limpiar de inmediato con desinfectante cualquier derramamiento de líquidos corporales.
- Tapar las agujas que se hayan utilizado.

Por desgracia, son muchos los trabajadores sanitarios que hacen caso omiso de estas precauciones, aunque las investigaciones hayan demostrado la efectividad de estos procedimientos (Murphy *et al.*, 1996). Quienes las aplican, pueden reducir sensiblemente los riesgos de contraer una enfermedad grave.

RUIDO

El ruido es algo frecuente en numerosos trabajos, particularmente en los que se utilizan equipo o maquinaria pesada. Los aeropuertos, las obras en construcción, las fábricas y las minas suelen ser lugares ruidosos, los cuales exponen a los empleados a condiciones que pueden afectar tanto su salud como su desempeño laboral.

La intensidad del ruido se mide en **decibeles (dB)**. Estas unidades se miden mediante una escala logarítmica, es decir, que no hay una relación lineal entre el nivel de decibeles y la intensidad del sonido. Al aumentar el nivel de sonido en 10 dB, su intensidad se incrementa 10 veces, mientras que un aumento de 20 dB representa un incremento de 100 veces. En la figura 11-1 se presentan los niveles en decibeles de los sonidos más comunes que se perciben en los lugares de trabajo.

La exposición a sonidos extremadamente altos, como las explosiones, puede dañar de manera grave el sentido auditivo de las personas, a veces de manera permanente; los ruidos de tal magnitud son dolorosos, por lo que la mayor parte de las personas evitan los lugares en los que se producen estos sonidos. En la esfera laboral, es más preocupante aún la exposición a sonidos moderadamente altos que exceden los 85 decibeles (National Safety Council, 1992b). Si persiste a lo largo de meses o años, el sonido moderadamente alto puede causar pérdida permanente de la audición, en especial en las frecuencias más altas. Sin embargo, como el ruido de esta intensidad no suele producir dolor, muchos empleados no hacen nada

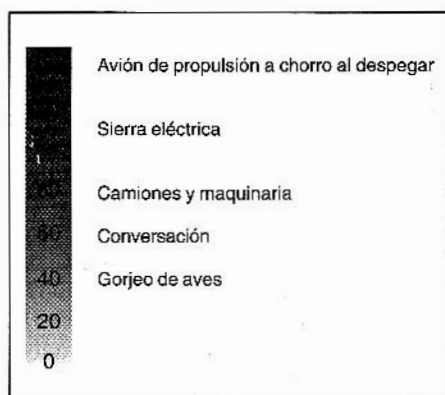


Figura 11-1. Niveles de intensidad de sonido en decibelios para algunos sonidos comunes. Fuente: *Sound Sense*, por National Safety Council, 1992, Itasca, IL, Ed. del autor.

para evitarlo. En los espacios de trabajo ruidosos, es común que los empleados sufran la pérdida de la audición; lo cual también ocurre por escuchar música a niveles altos, el uso de audífonos a un volumen elevado puede ser especialmente peligroso, ya que el nivel de dB en el oído puede alcanzar niveles en extremo altos.

Debido a la posibilidad de causar daño al aparato auditivo, muchos países cuentan con leyes que regulan los niveles de ruido al que pueden someterse los empleados. A las personas que trabajan en ambientes ruidosos se les brinda protección especial para prevenir la pérdida de la audición; así, es común que los empleados de aerolíneas utilicen dicha protección cuando se encuentran cerca de aviones con los motores encendidos.

Además del daño auditivo, hay datos que indican un vínculo entre la exposición al ruido en el trabajo y las enfermedades cardiovasculares. A pesar de que dichos datos no tienen un carácter concluyente, se ha descubierto que los empleados sujetos a niveles de ruido altos tienen más probabilidades que los empleados no sometidos a tales entornos laborales, de contraer problemas cardíacos (Cohen y Weinstein, 1981). Cohen y Weinstein (1981) también indican la posibilidad (poco estudiada hasta ahora) de que el ruido en el lugar de trabajo produzcan otras enfermedades.

AGRESIONES FÍSICAS

Cuando se menciona la agresión en el lugar de trabajo, mucha gente piensa en el servicio postal de EUA, respecto del cual, en el decenio de 1990-99, los medios de comunicación presentaron varios casos de empleados iracundos que disparaban contra compañeros y supervisores, a veces con saldos trágicos. La U.S. Bureau of Statistics (Oficina de estadísticas laborales, 1996) informa que el homicidio fue la segunda causa principal de fatalidades en el lugar de trabajo en 1996; aunque se trata de la principal causa de muerte para las mujeres, fueron los varones quienes sumaron más víctimas (740), en comparación con las mujeres (172). Esto se debe a que muchos más hombres que mujeres mueren en el trabajo y, en el caso de los primeros, los accidentes de tránsito constituyen la principal causa de muerte. Pese a la atención que prestan los medios de comunicación a los tiroteos en las oficinas postales, sólo 8% de los homicidios en el lugar de trabajo son cometidos por compañeros de trabajo; la mayor parte (80%) son resultados de robos u otros delitos.

En muchos empleos, la agresión representa un riesgo ocupacional bastante común. Por ejemplo, las personas que trabajan con internos de hospitales psiquiátricos, en particular adolescentes, corren un riesgo considerable de sufrir una agresión, si bien ésta rara vez resulta fatal para el empleado. Para controlar la violencia en estos lugares, lo más usual es

administrar sedantes a los pacientes. En muchas instituciones también se ofrece capacitación, a fin de que los empleados aprendan a evitar las agresiones y defenderse.

Los agentes policiales también pueden ser blanco de ataques, los policías de casi todas las urbes importantes en ocasiones se ven envueltos en situaciones violentas, al arrestar o someter a transgresores; no obstante, las diferencias en la frecuencia de agresiones entre diferentes países pueden alcanzar proporciones notables. Por ejemplo, en la ciudad estadounidense de Tampa, Florida, se denunciaron 581 agresiones contra un total de 934 agentes policiales en 1997, de acuerdo con los funcionarios del Departamento de Policía. En el mismo año, el cuerpo policial de 5 000 efectivos de Toronto, Canadá, una ciudad 10 veces más grande que Tampa, fue agredido sólo 395 veces, según los oficiales policíacos de la ciudad canadiense. Como se podrá apreciar, la actividad policial es mucho más peligrosa en las urbes estadounidenses que en las ciudades canadienses.

Los dependientes de las llamadas "tiendas de conveniencia" (abiertas las 24 horas) estadounidenses se han convertido en el blanco de los delitos violentos, sobre todo en las grandes ciudades; durante 1992, tan sólo en el estado de Florida, se reportaron 15 homicidios de empleados, idéntica cifra a la cantidad de oficiales policíacos asesinados ("Slaying Was Store's 176th Call", 1993).

Los empleados también pueden sufrir agresiones de animales; en muchos empleos, las mordeduras de perros pueden constituir un problema significativo. Los inspectores de parquímetros, los instaladores de teléfonos y los vendedores callejeros son ejemplos de trabajadores que pueden tener problemas con los perros. Las personas que trabajan directamente con animales también pueden ser blanco de los ataques de éstos; los veterinarios, los guardianes de zoológicos y los trabajadores agrícolas pueden resultar lesionados por animales en el cumplimiento de su trabajo.

TAREAS REPETITIVAS

Muchos puestos requieren acciones físicas repetitivas de diversas partes del cuerpo, a menudo, los empleados que utilizan computadoras en su trabajo transcurren todo el día capturando datos frente a dicho aparato. El trabajo tradicional de las líneas de ensamblaje exige que el empleado realice la misma operación una y otra vez. Tales tareas repetitivas pueden dar lugar a **lesiones repetitivas**, en las que las partes corporales sometidas a tensión llegan a inflamarse y, en ocasiones, lesionarse de manera permanente. El Departamento del Trabajo de EUA calculó que las lesiones por tareas repetitivas le costaron \$20 mil millones (EUA) en 1993 por concepto de compensaciones, así como costos indirectos a los patrones hasta de \$100 mil millones (EUA) anuales (Occupational Safety and Health Administration, 1997).

Quizá la más conocida de estas lesiones sea el **síndrome del túnel carpiano**, un padecimiento de la muñeca que produce dolor, entumecimiento y debilidad en dedos y manos; el nervio se contrae por el uso reiterativo de los dedos y la muñeca. Acaso la causa más común sea el uso del teclado de las computadoras, pero hay otros movimientos repetitivos que también pueden provocarlo. En 1995, se estimaba que 3.9 de cada 10 000 trabajadores padecía esta lesión (U.S. Bureau of Labor Statistics, 1995), lo cual significa más de 50 000 personas en EUA. Aunque los casos leves pueden curarse con reposo, los casos más graves pueden resultar en daño permanente; a veces, la cirugía sirve para curar esta lesión, pero no siempre.

Las lesiones repetitivas se reducen aplicando dos estrategias, las cuales no implican ningún costo. Primero, el diseño adecuado de equipo y herramientas contribuye en gran medida a reducir la tensión corporal que produce estas lesiones. En la figura 11-2 se ilustra una almohadilla para muñeca que puede servir para prevenir el síndrome del túnel carpiano en personas que utilizan teclados de computadoras; se trata de una barra acojinada en la que el usuario apoya la muñeca, de tal suerte que se reduce la tensión de dicha parte.



Figura 11-2. Dispositivo que se emplea para reducir la tensión en la muñeca de la persona al usar un teclado de computadora.

La segunda estrategia consiste en permitir a los empleados que tomen descansos frecuentes, en Suecia, hay leyes que rigen el tiempo máximo que puede requerirse a un empleado utilizar el teclado sin descanso, así como el número de horas que puede trabajar con éste a lo largo del día; en EUA se han debatido legislaciones similares. La combinación de un diseño apropiado y de tiempos de descanso quizá sirva para reducir la posibilidad de que se produzcan lesiones repetitivas debilitantes en los empleados.

TEMPERATURAS EXTREMAS

Las personas que trabajan al aire libre pueden verse sujetas a condiciones atmosféricas extremas, dependiendo de los climas en que vivan. Tales condiciones pueden representar amenazas para la salud, pues se ha sabido de empleados que mueren por condiciones climatológicas extremas. Ciertas enfermedades y hasta la muerte pueden sobrevenir si la temperatura interna se desvía demasiado de los 37° Celsius (98.6° Fahrenheit); las temperaturas internas superiores a los 45° C (113° F) o inferiores a 25° C (77° F) no tardan en producir la muerte, en la mayoría de los casos por infarto (Bell, 1981).

La temperatura circundante o ambiente desempeña una función decisiva en la conservación de la temperatura corporal. Es importante que, al trabajar en condiciones climáticas extremas, los empleados tomen las medidas apropiadas para que la temperatura interna no ascienda ni descienda demasiado. En condiciones de frío, los empleados deben vestir ropas suficientemente calientes a fin de conservar la temperatura corporal. En condiciones extremas, el contacto con el aire del exterior debe limitarse a periodos breves. En condiciones calientes, las personas deben beber suficientes líquidos para prevenir la deshidratación, ya que el sudor es el principal medio del que se vale el organismo para conservar su temperatura interior.

No siempre concuerdan en sus conclusiones los estudios realizados en torno a los efectos de la temperatura sobre el desempeño, pues para algunos el calor mejora el rendimiento, mientras que para otros lo disminuye (Bell, 1981). Condiciones extremas como el calor intenso producen agotamiento físico y tensión los cuales, por cierto interfieren con el rendimiento. En condiciones menos extremas, el desempeño laboral no se ve necesariamente

afectado. El uso de ropas adecuadas y la ingesta de líquidos (en ambientes calientes) permiten a los empleados mantener la productividad bajo condiciones adversas.

SUSTANCIAS TÓXICAS

El contacto de los empleados con las sustancias tóxicas ha comenzado a atraer la atención pública, ya que numerosos estudios han demostrado que dichas sustancias pueden afectar la salud. El problema del contacto con muchas sustancias es que los efectos adversos a la salud pueden tomar años y hasta décadas para desarrollarse. Por otra parte, no todas las personas que mantienen contacto con dichas sustancias desarrollan síntomas. Esto torna difícil determinar los efectos de la exposición, ya que son muchos los factores que pueden contribuir a que la persona contraiga una enfermedad.

En numerosos tipos de empleos, los trabajadores mantienen contacto con sustancias tóxicas, a menudo en los lugares menos esperados. Los empleados de las plantas químicas, los fumigadores y los trabajadores agrícolas que utilizan insecticidas son quienes con mayor frecuencia se exponen a los efectos de las sustancias tóxicas; sin embargo, los empleados de oficinas en edificios cerrados también utilizan diversas sustancias químicas, como los toner de las máquinas copiadoras o los solventes que se utilizan para limpiar la tinta. Las reacciones que provoca el contacto con estas sustancias pueden comprender desde síntomas menores e insignificantes, como jaquecas o náuseas, a condiciones serias que pueden dañar de modo permanente órganos vitales como los riñones o el hígado. En ocasiones, sólo unos cuantos individuos sensibles manifestarán síntomas, aunque no es inusual que la mayor parte de los empleados de una oficina contraigan una enfermedad, lo que se ha dado en llamar síndrome del "edificio enfermo", el cual puede deberse a sustancias tóxicas o a microorganismos.

Las organizaciones cuyos empleados mantienen contacto con sustancias tóxicas corren el riesgo de que se les entablen demandas legales por enfermedad o de que sus empleados se discapaciten. En EUA, la Occupational Safety and Health Administration (OSHA; Administración para la seguridad y la salud ocupacional) se encarga de vigilar que los lugares de trabajo cuenten con salvaguardas para proteger a los trabajadores. Numerosos países cuentan con leyes que protegen a los empleados contra los efectos de las sustancias tóxicas y otras condiciones que afectan la salud; aun así, son miles los trabajadores que, año con año, resultan lesionados o muertos en el lugar de trabajo debido al contacto con sustancias tóxicas (National Safety Council, 1992c).

HORARIOS DE TRABAJO

Aunque la mayor parte de los empleados trabajan horarios normales de aproximadamente ocho horas diarias en días hábiles, el uso de horarios no normales, los cuales comprenden turnos laborales más largos, las noches y los fines de semana, se extiende cada vez más entre las organizaciones. Son tres los tipos de horarios de trabajo que encierran un interés particular para los psicólogos I/O: nocturno, prolongado y flexible.

HORARIOS NOCTURNOS

Muchas organizaciones, como los hospitales y las comandancias de policía, funcionan 24 horas diarias, lo cual requiere el uso de 2 o 3 turnos de trabajadores para cubrir todo el día. La secuencia típica de tres turnos es: 8:00 h. a 16:00 h.; 16:00 h. a 24:00 h.; 24:00 h. a 8:00 h.; a los cuales se les conoce como turnos diurnos, vespertinos y nocturnos,

respectivamente. Algunas organizaciones contratan personas para que laboren un turno fijo, es decir, trabajan el mismo turno todo el tiempo. Otras aplican una rotación de horarios merced a la cual los empleados trabajan un horario durante un periodo, como un mes, para luego cambiar o rotar a otro turno. De acuerdo con un estudio de la Oficina de estadísticas laborales (Bureau of Labor Statistics, 1998) de EUA, 16.8% de los empleados estadounidenses trabajaron bajo un horario no normativo en 1997, es decir, por las tardes, por las noches o por rotación de turnos.

El principal problema de salud que acompaña al trabajo en los horarios nocturnos es la perturbación del ciclo típico de sueño/vigilia. Con este ciclo se asocian los **ritmos circadianos** de los cambios fisiológicos que se verifican a lo largo del día, entre los cuales se cuentan los cambios en la temperatura corporal y en los niveles de hormonas del flujo sanguíneo. Se supone que la alteración del ritmo natural del sueño causa problemas de salud.

El primer problema de salud que viene a la mente con los horarios de trabajo nocturnos es la perturbación del sueño, es decir, dificultades para conciliar el sueño o, simplemente, "dormir mal" (Daus, Sanders y Campbell, 1998). En varios estudios se ha descubierto que las personas que trabajan por las noches tienen más posibilidades de sufrir trastornos del sueño que los empleados que lo hacen en turnos normales (p. ej., Koller, Kundi y Cervinka, 1978), aunque no todas las investigaciones coincidan en este sentido. Barton y Folkard (1991) señalaron que los empleados de los horarios nocturnos temporales tenían más problemas para dormir que los empleados que trabajaban horarios nocturnos permanentes, si bien estos últimos no tenían más probabilidades de experimentar problemas de sueño que los trabajadores diurnos. Los investigadores señalan que, en su muestra de enfermeras, cada sujeto que trabajaba de noche lo hizo de manera voluntaria; estos voluntarios pudieron adaptarse al trabajo nocturno sin sufrir perturbaciones del sueño.

Los problemas del sueño quizá tengan su origen en la perturbación de los ritmos circadianos, aunque también se propone una explicación más simple. Koller y colaboradores (1978) sostienen que los trabajadores nocturnos duermen mal debido a que hay más ruidos durante el día, cuando intentan conciliar el sueño. En su estudio de los trabajadores de una refinería petrolera austriaca, descubrieron que 62.6% de los trabajadores nocturnos que dormían en el día se quejaban de no poder dormir a causa de los ruidos. Sólo 15.8% de los empleados diurnos que dormían durante el día se quejaron de no poder conciliar el sueño por las mismas razones.

La perturbación del sueño no es el único problema de salud que se ha asociado con los horarios nocturnos, se ha demostrado que los problemas del sistema digestivo son más



En ocasiones, los conductores de grandes distancias trabajan turnos largos que pueden interrumpir las pautas del sueño.

frecuentes entre los trabajadores nocturnos (p. ej., Koller *et al.*, 1978). Akerstedt y Theorell (1976) investigaron los cambios fisiológicos de los trabajadores antes, durante y después de un periodo laboral nocturno. En dicho estudio, los niveles sanguíneos de la hormona gastrina, la cual se relaciona con las secreciones ácidas del estómago, se evaluaron dos veces al día durante un lapso de cinco semanas. Los resultados indicaron una disminución en esta sustancia durante el periodo en el que los sujetos trabajaron por las noches. Aunque el presente estudio demuestra que el trabajo nocturno puede tener efectos fisiológicos, no se tiene del todo claro por qué ocurrieron éstos. ¿Fue la perturbación del ritmo circadiano lo que alteró la secreción de gastrina, o fue simplemente la falta de sueño (figura 11-3)? Sea cual fuere la razón, al menos una de las soluciones para los efectos del trabajo nocturno es conceder varios días de descanso consecutivo a la semana (Totterdell, Spelten, Smith, Barton y Folkard, 1995).

Además de los problemas de salud, el trabajo nocturno también puede generar problemas sociales. El tener que trabajar por las noches y dormir durante el día puede separar a una persona de su familia y sus amigos. Bohle y Tilley (1998) entrevistaron a enfermeras de hospitales para recabar sus opiniones acerca del trabajo nocturno; el mejor predictor de la insatisfacción fue el conflicto entre el trabajo y las actividades no relacionadas con éste. Las personas que reportaban altos niveles de conflicto tendían a señalar los niveles de incomformidad más altos con el trabajo nocturno.

Otro problema de salud potencial para los trabajadores nocturnos es la agresión. Budd, Arvey y Lawless (1996) realizaron un sondeo entre los empleados de una ciudad estadounidense, descubrieron que la mayoría de los actos agresivos los habían sufrido durante la noche.

HORARIOS PROLONGADOS

El turno de trabajo de tiempo completo es, por lo general, de 8 horas; sin embargo, muchas organizaciones aplican turnos más largos y muchos empleados tienen puestos sin horarios fijos pero que pueden requerir largos días laborables. Por ejemplo, los conductores de camiones y autobuses suelen tener rutas que no pueden recorrer en un día hábil de 8 horas. El horario de trabajo prolongado alternativo de uso más generalizado es el turno de 10 horas diarias durante cuatro días, o 4/40. Algunas organizaciones que operan 24 horas diarias han adoptado dos turnos de 12 horas para cada día.

Una de las dificultades más significativas de los días hábiles largos es la fatiga (Ronen y Primps, 1981). Una jornada de 10 a 12 horas puede resultar agotadora si el trabajo plantea exigencias mentales o físicas. Por otra parte, muchos empleados prefieren las jornadas más largas, ya que pueden aprovechar mejor el tiempo libre y reducir los costos de transporte (Breagh, 1983). Pierce and Dunham (1992) compararon la rotación de turnos de 8 horas

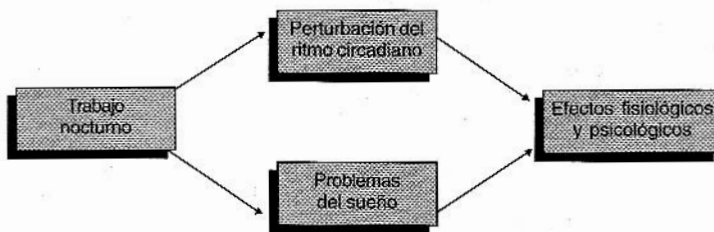


Figura 11-3. El trabajo nocturno produce tanto una perturbación del ritmo circadiano como problemas del sueño; a su vez, éstos conducen a problemas físicos, como malestares estomacales y problemas psicológicos, como la ansiedad.

con la de 12 horas en una muestra de agentes policiales, quienes, tras señalar su preferencia por los turnos largos, reportaron menos fatiga. Asimismo, relataron menos problemas de salud y menos estrés. La jornada larga les proporcionaba más días libres, lo cual pudo haber contribuido a producir los efectos positivos.

Raggatt (1991) realizó un estudio sobre conductores de autobuses australianos, en el que demostraba que los turnos largos podían tener efectos perjudiciales sobre la salud (véase el apartado La investigación a detalle). La duración de los turnos de trabajo se asoció con problemas de sueño, consumo de alcohol y uso de estimulantes. Estos resultados se vincularon también con la insatisfacción laboral y los problemas de salud. Así, los turnos de trabajo largos pueden tener efectos dañinos para determinados empleos; en otros casos, como los agentes policiales, dichos turnos pueden resultar benéficos.

No obstante, no son sólo los horarios prolongados los que producen efectos perjudiciales en las personas, se ha demostrado que trabajar más de 48 horas semanales se vincula con problemas de salud, como los padecimientos cardíacos (Sparks, Cooper, Fried y Shirom, 1997). Estos efectos perniciosos sólo parecen ocurrir en personas que trabajan horarios prolongados de manera no voluntaria, lo cual suele suceder en las organizaciones que se han contraído o que han reducido el número de sus empleados. Por lo general, los sobrevivientes terminan trabajando más horas al encargarse de las tareas de los colegas que han sido

LA INVESTIGACIÓN A DETALLE

Una de las limitaciones que suelen asociarse con los cuestionarios en los que se estudian las condiciones y el estrés laborales es que la mayor parte de las variables evaluadas —como la autonomía o la ambigüedad de roles— constituyen constructos teóricos abstractos. El estudio que se analiza aquí (Raggatt, 1991) resultó un tanto diferente, la principal variable de la condición de trabajo fue la cantidad de horas trabajadas el mes anterior. El diseño del estudio tenía como fin determinar si la cantidad de horas de trabajo se asociaba con algunas tensiones psicológicas, físicas y conductuales, así como con los accidentes.

Los sujetos de este estudio eran 93 conductores de autobuses australianos. Se pidió a cada conductor que respondiera un cuestionario en el que se abordaban aspectos como la satisfacción laboral, el desgaste psicológico, síntomas de salud, problemas para dormir, velocidad para conducir, ingesta de píldoras, consumo de alcohol y número de accidentes en el pasado. Asimismo, se les pidió que indicaran la cantidad de horas que habían trabajado en las últimas cuatro semanas. Muchos conductores trabajaban turnos muy largos, la mayor parte de los cuales excedían las 40 horas semanales y los días laborables de 12 a 14 horas eran bastante comunes.

Los resultados indicaron que los turnos prolongados se vinculaban con ingesta de píldoras (p. ej., estimulantes), consumo de alcohol y dificultades para conciliar el sueño. Estas tensiones se asociaron con síntomas de salud, desgaste psicológico, insatisfacción laboral y accidentes. De igual forma, los conductores manifestaron bastantes más síntomas de salud, depresión, ansiedad y fatiga que las personas en general.

Raggatt presentó un modelo según el cual las exigencias del empleo, en particular de los turnos prolongados, resultaron en fatiga y perturbaciones del sueño. Las estrategias a las que recurrían los conductores para enfrentar estas situaciones consistían, en muchos casos, en consumir estimulantes para mantenerse despiertos, así como tranquilizantes y alcohol para conciliar el sueño. La combinación de la fatiga producida por la conducción y las horas de sueño insuficientes con el consumo de píldoras y alcohol contribuyó a generar tensiones psicológicas y físicas. Raggatt indicó que muchos de estos reveladores problemas de salud podían reducirse proporcionando a los conductores más periodos de descanso y turnos de trabajo más cortos. Las organizaciones necesitan prestar atención a las consecuencias para la salud en que se traducen los horarios de trabajo prolongados.

Raggatt, P.T.F. (1991). "Work stress among long-distance coach drivers: A survey and correlational study", *Journal of Organizational Behavior*, 12, 565-579.

despedidos. A mediados del decenio de 1990-99, el Consejo Europeo adoptó una serie de reglas mediante las cuales se limitaban las horas laborables en los países miembros, incluyendo cantidades máximas de horas trabajadas por día y semana (13 y 48, respectivamente).

HORARIOS DE TRABAJO FLEXIBLES

Aunque los horarios de trabajo fijos aún constituyen la norma, son cada vez más las organizaciones que intentan implantar **horarios flexibles**, los cuales permiten a los trabajadores determinar, al menos de modo parcial, la cantidad de horas diarias que desean trabajar. En 1997, 27.6% de los trabajadores estadounidenses trabajaron bajo este régimen, en un porcentaje que, apenas un decenio atrás, duplicaba la cifra actual (U. S. Bureau of Labor Statistics, 1998). Hay muchas variedades, desde los sistemas que sólo requieren que los empleados trabajen las horas asignadas diariamente, hasta aquellos que proporcionan a los empleados la opción de comenzar su horario una hora antes o una hora después. Como se señaló en el capítulo 9, el horario flexible puede formar parte de una política favorable a la vida familiar, la cual brinda a los padres que trabajan una mayor adaptabilidad para encargarse del cuidado de sus hijos.

Desde la perspectiva de la organización, la ventaja de los horarios flexibles radica en que permiten a los empleados atender sus propios asuntos a expensas de su propio tiempo, no al de la organización. Así, un empleado puede acudir a una cita con el médico por la mañana y comenzar a trabajar más tarde. Las investigaciones han confirmado que, con el horario flexible, hay menos ausentismo (Krausz y Freibach, 1983; Pierce y Newstrom, 1982) y retardos (Ralston, 1989) que con los horarios de trabajo fijos.

No ha sido tan fácil determinar otros efectos de los horarios flexibles, como el desempeño y la satisfacción laborales, debido a que no hay consistencia entre los estudios realizados hasta ahora. Al menos una parte de dicha inconsistencia puede deberse a las diferentes metodologías que se han aplicado; por ejemplo, Pierce y Newstrom (1982) observaron que tanto el desempeño como la satisfacción eran mejores con los horarios flexibles que con los fijos. En efecto, los autores compararon el desempeño y la satisfacción laborales de los empleados en una organización que empleaba un horario fijo, con los de los empleados de otras organizaciones que utilizaban horarios flexibles. No obstante, es posible que las diferencias entre una y otra organización deban atribuirse a otros factores, y no necesariamente a los tipos de horarios.

Ralston (1989) empleó un diseño de investigación un tanto más riguroso al comparar dos oficinas gubernamentales, una de ellas con un horario flexible y la otra con uno tradicional. La ventaja de dicho diseño es que se evaluó a los empleados un mes antes y un año después de la implantación del horario de trabajo flexible. Ralston descubrió que la satisfacción se incrementó en el grupo con el horario flexible, no así el desempeño; aunque una de las limitaciones de esta investigación es que el desempeño y la satisfacción laborales no se evaluaron de manera directa. Más bien, se pidió a los empleados que indicaran si los altos niveles de desempeño e investigación representaban beneficios del horario flexible. Resulta difícil, pues, comparar estos resultados con los que obtuvieron Pierce y Newstrom (1982).

Hay un tercer estudio que, acaso, presente el mejor diseño de los realizados hasta ahora, ya que se compararon múltiples departamentos de una misma organización, algunos de los cuales habían adoptado el horario flexible y otros no (Krausz y Freibach, 1983). Los autores observaron que la implantación de los horarios flexibles se decidió por razones de conveniencia, y que había pocas diferencias entre los departamentos con horarios flexibles y fijos. No se detectaron diferencias de satisfacción laboral entre ellos. La divergencia más obvia, respecto de los dos estudios anteriores, es que el primero se realizó en Israel y el segundo en EUA. Es posible que los estadounidenses respondieran de modo más favorable que los israelíes al cambio de horarios.

Los resultados de estos tres estudios se resumen en el cuadro 11-2; también se incluye ahí los resultados relacionados con síntomas orgánicos, como jaquecas o trastornos digestivos. Los resultados de la asistencia (ausentismo y retardos) coincidieron en los tres estudios. De forma similar, no se detectó ningún efecto en los dos estudios que aplicaron una medida de los síntomas físicos. Desafortunadamente, los resultados no coincidieron en lo relativo a la satisfacción y el desempeño laborales, lo cual torna difícil extraer una conclusión definitiva acerca de estas dos variables. Aunque el horario flexible bien pudo haber surtido estos efectos benéficos, sería prematuro aún llegar a esta conclusión. Se requieren, pues, nuevas investigaciones para resolver estas dudas.

ESTRÉS LABORAL

En una u otra época de la vida, toda persona experimenta estrés; presentar un examen es una situación estresante para la mayor parte de los estudiantes, en particular para quienes desean obtener calificaciones altas. En casi todos los empleos hay situaciones que resultan estresantes para los empleados: ser reprendido por un supervisor, tener muy poco tiempo para terminar una tarea importante o recibir una advertencia de despido son situaciones que casi cualquier persona encontraría estresantes. Warr y Payne (1983) preguntaron a una muestra de trabajadores ingleses si habían atravesado el día anterior por alguna situación que los trastornara a nivel emocional: 15% de los varones y 10% de las mujeres respondieron afirmativamente. No se sabe a ciencia cierta si el sufrir una experiencia de este tipo tenga o no consecuencias a largo plazo para la salud; no obstante, la mayor parte de los estudiosos del estrés laboral coinciden en que las condiciones laborales desfavorables pueden afectar la salud y el bienestar de los empleados (Cooper y Cartwright, 1994). En esta sección se reseñará lo que se ha investigado hasta ahora acerca de los efectos del estrés laboral.

EL PROCESO DEL ESTRÉS LABORAL

Para entender el estrés laboral, primero se deben conocer varios conceptos que intervienen en el proceso del mismo. El factor de estrés laboral es una situación o condición en el trabajo que exige una respuesta adaptativa por parte del empleado (Jex y Beehr, 1991). El ser reprendido, tener muy poco tiempo para terminar una tarea y ser advertido de la posibilidad

Cuadro 11-2. Resultados de tres estudios sobre los horarios de trabajo flexibles*

Variable de resultado	Krausz y Freibach (1983)	Pierce y Newstrom (1982)	Ralston (1989)
Asistencia	Sí	Sí	Sí
Síntomas orgánicos	No	Nd	No
Desempeño laboral	Nd	Sí	No
Satisfacción laboral	No	Sí	Sí

* "Sí" indica una relación significativa del horario de trabajo y la variable de resultado. "No" señala una relación no significativa. "Nd" es no disponible.

Fuente: "Effects of Flexible Working Time for Employed Women upon Satisfaction, Strains, and Absenteeism", por Krausz, M. y Freibach, N. 1983, *Journal of Occupational Psychology*, 56, pp. 155-159; "Employee Responses to Flexible Work Schedules: An Inter-Organization, Inter-System Comparison", por Pierce, J.L. y Newstrom, J.W. 1982, *Journal of Management*, 8, 9-25; y "The Benefits of Flexitime: Real or Imagined?", por Ralston, D.A. 1989, *Journal of Organizational Behavior*, 10, 369-373.



© 1996 United Feature Syndicate, Inc. (NYC)

de un despido, son ejemplos de factores de tensión laboral. La **tensión laboral** es una reacción potencial de rechazo por parte del empleado a un factor de estrés, como la angustia, la frustración o un síntoma físico como la jaqueca (Jex y Beehr, 1991). Jex y Beehr (1991) clasifican las tensiones en (véase cuadro 11-3):

- Reacciones psicológicas
- Reacciones físicas
- Reacciones conductuales

Las psicológicas involucran reacciones emocionales, como la angustia o la frustración; las físicas incluyen síntomas orgánicos, como las jaquecas o los trastornos estomacales, así como enfermedades como el cáncer; en tanto que las conductuales son reacciones a factores de estrés, e incluyen consumo de sustancias, tabaquismo y accidentes.

Los modelos del estrés laboral suponen que sus factores conducen a tensiones laborales; sin embargo, todos los autores coinciden en que no se trata de un proceso automático, y que la percepción y evaluación que hace el empleado de los factores de estrés son partes esenciales del proceso. La evaluación es el grado al que la persona interpreta un evento o situación como amenazante para sí mismo; no todos perciben la misma situación como un

Cuadro 11-3. Ejemplos de tensiones laborales de cada una de las tres categorías de tensiones laborales

Tensión laboral	Ejemplos de resultados específicos
Reacciones psicológicas	Ira Ansiedad Frustración Insatisfacción laboral
Reacciones físicas	Síntomas orgánicos Mareos Jaquecas Taquicardias Trastornos digestivos Enfermedad Cáncer Enfermedades cardíacas
Reacciones conductuales	Accidentes Tabaquismo Consumo de sustancias Rotación

Fuente: "Emerging Theoretical and Methodological Issues in the Study of Work-Related Stress", por Jex, S.M. y Beehr, T.A. 1991, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 311-365.

factor de estrés. Una persona a quien se asigna una tarea adicional la percibe como una oportunidad de causar una buena impresión en el supervisor, mientras que otra quizá la interprete como una invasión arbitraria de su tiempo libre.

En la figura 11-4 (basada en Frese y Zapf, 1988) se ilustra la forma en que los factores de estrés se traducen en tensiones laborales. Por ejemplo, puede originarse un incendio en el lugar de trabajo; para que el incendio se convierta en un factor de estrés, el empleado debe tomar conciencia de su presencia. Esto conduce al paso 2, el cual representa la percepción del factor de estrés. Sin embargo, la percepción no basta por sí sola para generar la tensión: el empleado debe evaluar el factor como aversivo o amenazante (paso 3). Si el edificio está en llamas, todos evaluarían la situación como amenazante; si es un cericero el que se incendia, es poco probable que la mayoría perciba allí un peligro; empero, si el lugar está lleno de materiales flamables, aún un cerillo encendido resultaría peligroso. Es la interpretación o la evaluación de la situación lo que determina si ésta conducirá a los siguientes pasos, los cuales se relacionan con la tensión. Las tensiones de este modelo se dividen en aquellas que son de corto (paso 4) y de largo plazo (paso 5). Las de corto plazo ocurren de manera inmediata, al percibir un incendio, el empleado puede experimentar temor (reacción psicológica), sufrir náuseas (reacción física) y saltar por una ventana (reacción conductual). Si esta experiencia causa un trauma suficientemente grave a la persona, ésta podría desarrollar un trastorno por estrés postraumático, lo que se definiría como una tensión de largo plazo.

FACTORES DE ESTRÉS LABORAL

Aunque son muchas las condiciones que podrían interpretarse como factores de estrés en el trabajo, son muy pocas las que se han estudiado de manera exhaustiva. Cinco son las condiciones que han recibido una atención especial por parte de los investigadores, como posibles causas de tensiones entre los empleados; los estudios que en actualidad existen brindan al menos algunas pruebas de que cada una de esas condiciones se asocia con las tensiones. Más adelante se comprobará que la popularidad no necesariamente se asocia con la importancia que pueden encerrar dichos factores de tensión.

Ambigüedad y conflicto de roles. A menudo se alude a éstos como factores de estrés por roles, y han sido objeto de estudio frecuente en las investigaciones acerca del estrés laboral. Como se definió en el capítulo 9, la ambigüedad de roles es el grado en que los empleados desconocen cuáles deberían ser sus funciones y responsabilidades en el trabajo; este conflicto ocurre cuando hay incompatibilidad entre las exigencias del empleo o entre el trabajo y las esferas ajenas a ésta. Como ejemplo de esta ambigüedad de roles, está el gerente a quien se delega la administración de una tienda departamental sin proporcionarle instrucciones u órdenes; quizá él no sepa quién asigna precios a lo artículos, quién determina los

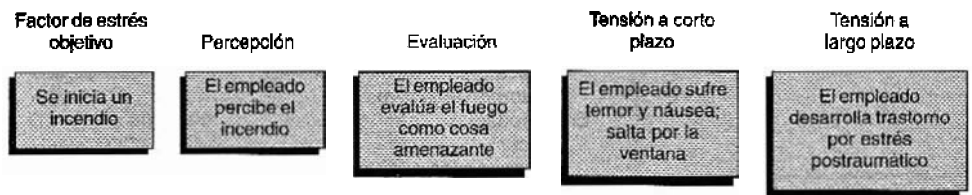


Figura 11-4. Modelo de cinco pasos del proceso de estrés laboral (basado en Frese y Zapf, 1988). Un factor de estrés objetivo (paso 1) conduce a su percepción (paso 2) y es evaluado por la persona (paso 3). Si se le evalúa como un reto o amenaza, puede traducirse en tensiones a corto plazo (paso 4) y, finalmente, en tensiones a largo plazo (paso 5).

pedidos que deben formularse o quién establece las políticas de la tienda. Esta misma persona sufriría un conflicto de roles si su jefe convocara a una junta a la misma hora en que debe asistir a una reunión con sus subordinados.

La investigación en torno a la ambigüedad y el conflicto de roles se ha concentrado sobre todo en las tensiones psicológicas. Los resultados del metaanálisis realizado por Jackson y Schuler (1985) indican que los altos niveles de ambos factores de estrés por roles se asocian con bajos niveles de satisfacción laboral y altos de ansiedad/tensión, e intención de renunciar al empleo. En la mayor parte de los estudios, tanto las correlaciones con las tensiones conductuales, como el ausentismo y el rendimiento laboral, resultaron poco significativas. No debe olvidarse que la mayor parte de los estudios sobre el desempeño laboral utilizan puntuaciones de supervisores, las cuales (como se explicó en el capítulo 4) pueden ser bastante inexactas. Fried, Ben-David, Tiegs, Avital y Yeverehyahu (1998) mejoraron la medición típica de la productividad laboral al plantear preguntas específicas acerca del rendimiento (p. ej., "al empleado se le asignan las tareas más difíciles del departamento" y "el empleado puede interpretar dibujos técnicos"), en vez de utilizar las puntuaciones o calificaciones características de la cantidad y la calidad del trabajo realizado. Las relaciones de la ambigüedad y el conflicto de roles con esta medida del desempeño resultaron bastante más altas de lo acostumbrado; esto indica que los investigadores deben prestar más atención a la calidad de las medidas de rendimiento en los estudios por realizar, aunque desde luego, es importante ser cuidadoso al escuchar otras versiones antes de extraer conclusiones definitivas.

En casi todos los estudios acerca de los factores de estrés por roles se han utilizado escalas de autorreportes elaborados por los empleados; esto significa que, en el modelo de cinco pasos, los factores de estrés por roles fueron determinados en el nivel de la evaluación (paso 3). No se tiene del todo claro hasta qué punto cabe atribuir a las condiciones objetivas del puesto dichas evaluaciones, o si esas condiciones se tradujeron en tensiones psicológicas. Jex y Beehr (1991) se preguntaron si acaso la ambigüedad y el conflicto de roles encerraban menos importancia de la que suele concedérseles; este aspecto fue subrayado en un estudio en el que se pidió a un grupo de ingenieros que indicaran un incidente estresante que hubiese ocurrido durante el mes anterior (Keenan y Newton, 1985); los sucesos que reflejaron ambigüedad o conflicto de roles fueron muy raros.

Carga de trabajo. Se relaciona con las exigencias de trabajo que impone un puesto al empleado; se encuadra en dos tipos: cuantitativa y cualitativa. La **cuantitativa** es la cantidad de trabajo que tiene una persona, si ésta es pesada, significa que la persona tiene demasiado que hacer. La **cualitativa** es la dificultad del trabajo en relación con las capacidades de la persona, una carga pesada de este tipo implica que el empleado no es capaz de realizar las tareas de su puesto, ya que le resultan demasiado difíciles. Es posible que las personas experimenten sólo un tipo de carga de trabajo en su puesto, es decir, que tengan mucho trabajo por realizar sin que éste sea necesariamente complicado para ellos, o bien, tienen trabajo difícil por hacer aunque no resulte abundante.

En las investigaciones acerca de la carga de trabajo, se ha descubierto que ésta se vincula con tres tipos de tensiones: psicológicas, físicas y conductuales (Jex y Beehr, 1991). En tales estudios se aplicaron diversas metodologías que permiten extraer conclusiones más firmes acerca de los posibles resultados de este factor de estrés.

Con los estudios de cuestionario, se observó que los informes que elaboran los empleados acerca de sus propias cargas de trabajo se correlacionan con diversas tensiones. Spector, Dwyer y Jex (1988) detectaron correlaciones significativas de la carga laboral con las tensiones psicológicas de la ansiedad, frustración, insatisfacción laboral e intención de renunciar y las tensiones físicas de los síntomas orgánicos. Jamal (1990) encontró correlaciones significativas de la carga de trabajo con las tensiones inherentes a la insatisfacción laboral, la intención de renunciar y los síntomas orgánicos. Karasek, Gardell y Lindell (1987) señalaron que la carga laboral se asociaba con las tensiones de la depresión, el agotamiento, la insatisfacción laboral, los síntomas orgánicos y las enfermedades del corazón. La diversidad

geográfica de estas investigaciones es notable, ya que se realizaron en EUA, Canadá y Suecia, respectivamente.

Otros estudios demostraron que la carga de trabajo también puede afectar la fisiología: parece ser que influye sobre la presión arterial (Fox, Dwyer y Ganster, 1993) y la secreción de adrenalina en el flujo sanguíneo (Johansson, 1989). En estos análisis, no es del todo claro si los cambios fisiológicos se traducen o no en tensión ya sea psicológica o fisiológica. Fox y colaboradores (1993) no lograron indicar que su medida objetiva de la carga de trabajo se correlacionara con síntomas orgánicos o satisfacción laboral.

Aun cuando las investigaciones hayan probado que la carga de trabajo puede asociarse por sí sola con las tensiones, las consecuencias de aquella pueden extenderse a la acción de otras variables, en especial al control. Después de explicar las consecuencias del control, se expondrán los efectos conjuntos de la carga de trabajo y el control.

Control. Es el grado en el que los empleados pueden tomar decisiones acerca de su trabajo; éstas comprenden todos los aspectos del trabajo: cuándo trabajar, dónde trabajar, cómo trabajar y cuáles tareas realizar. Los empleados que gozan de un alto nivel de control pueden establecer sus propios horarios, seleccionar sus propias tareas y decidir cómo desarrollarlas. En un puesto de bajo control, el horario de trabajo lo establecen otros, las tareas son asignadas y, a menudo, se especifican los procedimientos para cumplir con las actividades. Los profesores universitarios gozan de un alto nivel de control, ya que ellos deciden cuáles cursos impartir, cómo impartirlos y, a veces, hasta cuándo y dónde los impartirán. Por lo general, los obreros ejercen muy poco control debido a que laboran bajo un horario fijo, se les proporciona una tarea específica por hacer y suele explicárseles con exactitud cómo hacer la tarea. En muchas fábricas el ritmo de trabajo es dictado por la máquina, en otras palabras, el trabajo descende por una banda móvil a una velocidad fija y el trabajador se limita a seguir el ritmo.

Pareciera que el control es un elemento de importancia extrema en el proceso del estrés laboral y forma parte, también, de la teoría de las características del puesto (véanse los capítulos 9 y 10). Algunos estudios señalan que las percepciones del control entre los empleados se asocian con las tres categorías de la tensión, si bien los resultados coinciden en lo relativo a la tensión psicológica. En el cuadro 11-4 se presentan las correlaciones medias del control percibido por el empleado, con varias tensiones mencionadas en el metaanálisis de Spector (1986). Como podrá apreciarse en dicho cuadro, los altos niveles de control se asocian con altos niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional, interés en el trabajo y desempeño. Los niveles de control bajos se relacionan con niveles altos de trastornos emocionales, intención de renunciar, síntomas orgánicos, ausentismo y rotación.

Los estudios de control que se resumen en el metaanálisis de Spector (1986) se relacionan con las percepciones de los empleados sobre el grado de control que ejercían en el

Cuadro 11-4. Correlaciones medias del control percibido con los factores de estrés laboral, a partir del metaanálisis de Spector (1986)

Factor de estrés	Correlación media
Satisfacción laboral	.30
Compromiso organizacional	.26
Interés en el trabajo	.41
Problemas emocionales	-.25
Intención de renunciar	-.17
Síntomas orgánicos	-.25
Ausentismo	-.19
Desempeño laboral	.20
Probabilidad de rotación	-.22

Fuente: "Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work", por Spector, P.E. 1986, *Human Relations*, 11, 1005-1016

trabajo. En la mayor parte de estos estudios, el control y las tensiones se determinaron mediante cuestionarios que se distribuyeron entre los empleados. Este tipo de análisis torna difícil determinar si las tensiones laborales son producto de un control percibido o si éste es resultado de las tensiones. Es posible que los empleados a quienes disgustan sus empleos, o los que no contraen un compromiso con la organización, o los que sufren de problemas de salud, perciban sus empleos como de bajo control, aun cuando la realidad no sea así. Como se indicó anteriormente, hay evidencias de que la opinión que las personas se forjan de su trabajo determina la percepción que tienen de éste, lo que incluye el grado de control que son capaces de ejercer (Spector, 1992). En otras palabras, la supuesta tensión puede dar lugar a un factor de tensión igualmente hipotético y no a la inversa. Para complicar las cosas aún más, se ha observado que a los empleados que se desempeñan bien en su trabajo se les suele conferir un mayor grado de control (Dansereau, Graen y Haga, 1975), lo que refiere que el desempeño afecta el grado de control que puede ejercer el trabajador; quizá el control adicional que se brinda a los empleados por su buen desempeño incrementa la satisfacción laboral. En vez de que la tensión se origine en el factor de estrés, éste se perfila como un producto de la tensión. El control percibido es una importante variable del estrés laboral; por ello, se requieren investigaciones más profundas a fin de aumentar el conocimiento acerca de cómo influye sobre las tensiones.

Velocidad de la máquina. Los estudios sobre el control objetivo o real sirven para solucionar el problema que implica inferir los efectos del control sobre las tensiones, en virtud de que no se basan, para tal propósito, en los reportes de los empleados acerca del control. Esto significa que dichas investigaciones permiten extraer conclusiones acerca de los efectos reales del control bajo. Una de las áreas en las que se ha analizado el control objetivo es el trabajo a la velocidad de la máquina, es decir, cuando la máquina controla las respuestas que debe proporcionar el trabajador. El trabajo fabril es el mejor ejemplo pues la banda móvil controla la velocidad a la que trabaja el empleado. La tecnología computarizada también ha introducido el trabajo al ritmo de la máquina en el trabajo no fabril, en todos los países del mundo, millones de personas se sientan frente a terminales de computadoras todo el día para hacer labores que no difieren gran cosa de las tareas más tradicionales de las fábricas. Los usuarios de computadoras responden a la información que aparece en la pantalla a una velocidad o ritmo establecido por la propia máquina.

Los efectos de la velocidad de la máquina y de otras condiciones de trabajo han sido estudiados durante varios años por un grupo de investigadores de la Universidad de Estocolmo, en Suecia. Uno de los principales temas de interés de este análisis es entender la forma en que la fisiología es afectada por los factores de estrés laboral, como la velocidad de la máquina. Se ha analizado dos tipos de hormonas relacionadas con el estrés: las catecolaminas (adrenalina y noradrenalina) y el cortisol; estas sustancias contribuyen a preparar al cuerpo para la acción cuando se presentan peligros o se manifiestan situaciones de desaffo. Se dice a menudo que la adrenalina infunde energía al desempeño de los atletas durante las competencias; sus efectos se perciben como "mariposas" en el estómago, el cortisol sirve para controlar la inflamación causada por las lesiones (Sarafino, 1990).

La investigación de la Universidad de Estocolmo demuestra que tanto el control como la carga de trabajo afectan las respuestas fisiológicas. En una serie de estudios enfocados a empleados, los investigadores evaluaron el nivel de hormonas analizando muestras de orina, tomadas tanto en el lugar de trabajo como en el hogar. Descubrieron que, a medida que se incrementaba la carga de trabajo, aumentaba la producción de adrenalina y noradrenalina (Frankenhaeuser y Johansson, 1986). Cuando las personas trabajan duro, sus cuerpos pueden utilizar estas dos hormonas para infundir energía al rendimiento; el control también ejerció un efecto sobre estas dos catecolaminas. Los empleados que trabajaban a la velocidad de la máquina manifestaron niveles de adrenalina y noradrenalina más altos que quienes laboraban a su propio ritmo (Johansson, 1981). Los efectos del control sobre el cortisol resultaron un tanto diferentes, con la velocidad de la máquina (bajo control), el nivel de

cortisol se incrementó del hogar al lugar de trabajo; sin embargo, con la velocidad autorregulada (alto control), el nivel de dicha sustancia disminuía de la casa al trabajo (Frankenhaeuser y Johansson, 1986). Los investigadores plantearon la hipótesis de que el componente más importante de estos resultados era la preocupación; se cree que la ausencia de control aumentó el nivel de cortisol, ya que ello preocupaba a los empleados y la aflicción se asocia con la secreción de cortisol.

Además de las reacciones fisiológicas, la velocidad de la máquina se ha vinculado con las tensiones psicológicas y los síntomas orgánicos. En comparación con los ritmos de trabajo autorregulados, se ha descubierto que el trabajo regulado por la máquina se vincula con la ansiedad (Broadbent y Gath, 1981), la insatisfacción y los síntomas orgánicos (Smith, Hurrell y Murphy, 1981). Combinados, todos estos estudios proporcionan evidencias razonablemente convincentes de que los factores de estrés laboral pueden surtir efectos tanto fisiológicos como psicológicos; empero, no se ha demostrado que dichos efectos conduzcan a la enfermedad. Johansson (1989) señala que los niveles altos y frecuentes de catecolaminas y cortisol se asocian con las enfermedades cardiacas; así, cabe especular que trabajar bajo condiciones causantes de preocupación incrementa las posibilidades de contraer posteriormente una enfermedad. Sin embargo, la conexión entre los factores de estrés laboral y la enfermedad sigue siendo circunstancial.

El modelo demanda/control. Este modelo (Karasek, 1979) señala que los efectos de los factores de estrés laboral constituyen una compleja interacción de demandas y control del empleado. Las demandas son factores de estrés, como la carga de trabajo que requiere adaptación; dicho sea de otro modo, la demanda pone a prueba la capacidad del individuo para adaptarse al entorno. De acuerdo con esta teoría, las demandas producen tensión sólo cuando no se ejerce suficiente control, es decir ejercer control reduce los efectos negativos de las demandas. En la figura 11-5 se ilustra la forma en que el control afecta la relación entre demandas y tensión. Asimismo, se demuestra que cuando el control es alto, las demandas (factores de tensión) no se traducen en tensión; empero, cuando el control es bajo, las tensiones se incrementan junto con los factores de tensión. Según este modelo, el proporcionar a las personas control sobre su trabajo puede ser una estrategia exitosa para reducir los efectos negativos de los factores de estrés laboral.

La confirmación empírica que se ha hecho del modelo demanda/control no ha sido uniforme, ya que sólo en algunos estudios se ha podido verificar el efecto postulado por la hipótesis (Ganster y Schaubroeck, 1991). Al menos una parte de la inconsistencia en los

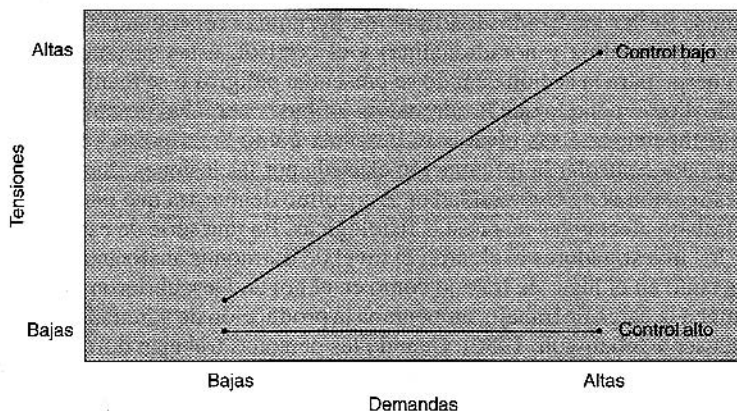


Figura 11-5. Modelo de demandas/control. Cuando el control es alto, no hay relación entre demandas y tensión. Cuando el control es bajo, la tensión aumenta junto con las demandas.

resultados puede deberse a las medidas de las demandas y del control, las cuales difieren entre uno y otro estudio. Wall, Jackson, Mullarkey y Parker (1996) demostraron que la naturaleza del control tenía una importancia capital al someter a prueba el modelo; aunque lograron confirmar algunos aspectos con una medida que se concentró en el control sobre las tareas inmediatas de los empleados, no pudieron aplicar una medida de control más general. Dos de los estudios en los que se logró detectar este efecto emplearon medidas objetivas para las demandas (Dwyer y Ganster, 1991; Fox, Dwyer y Ganster, 1993). Otro posible factor es el tipo de puesto o trabajo analizado; Westman (1992) encontró apoyo para el modelo demanda/control en los dependientes, mas no en los administradores de un banco israelí. Por tales razones, se necesitan investigaciones más exhaustivas para explorar las posibilidades de este importante modelo.

ACCIDENTES

Los accidentes constituyen la principal causa de muerte entre los estadounidenses de 1 a 37 años de edad y la cuarta causa de muerte para todas las edades (National Safety Council, 1992c). Uno de los grandes logros del siglo XX en EUA es haber reducido en 90% la tasa de accidentes en el lugar de trabajo por lo que, en la actualidad, la mayoría de los accidentes ocurren fuera de la esfera laboral. Sin embargo, en 1996 hubo, sólo en dicho país, 4 800 defunciones y 3.9 millones de lesiones discapacitantes en el lugar de trabajo (National Safety Council, 1996). En la figura 11-6 se presentan los principales tipos de accidentes fatales en lugares de trabajo estadounidenses en 1996, como se aprecia, los vehículos automotores constituyeron la principal causa al representar 42% del total de accidentes. En la figura 11-7 se muestran las tasas de accidentes para ocho categorías de empleos; la agricultura y la minería son las más peligrosas, mientras que las manufacturas, el comercio (el trabajo en tiendas) y los servicios (contabilidad, banca, asesoría legal y bienes raíces) son las actividades más seguras.

La prevención de accidentes ha sido una de las mayores preocupaciones de las organizaciones debido a los costos tanto organizacionales como humanos. Se estima que, en 1996, los accidentes en el lugar de trabajo en EUA costaron un total de \$121 mil millones (EUA) (National Safety Council, 1996), una buena parte de los cuales fueron sufragados por los patrones y sus compañías aseguradoras. Para prevenir los accidentes se requiere entender

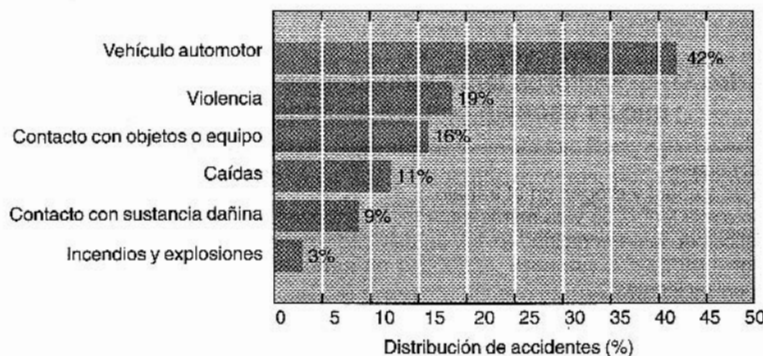


Figura 11-6. Principales tipos de accidentes de trabajo fatales para 1996 en EUA. Fuente: U.S. Bureau of Labor Statistics (1996). *National Census of Fatal Occupational Injuries*, 1996, disponible en línea: <http://stats.bls.gov/news.release/cfoi.nws.htm> [18 de febrero, 1998].

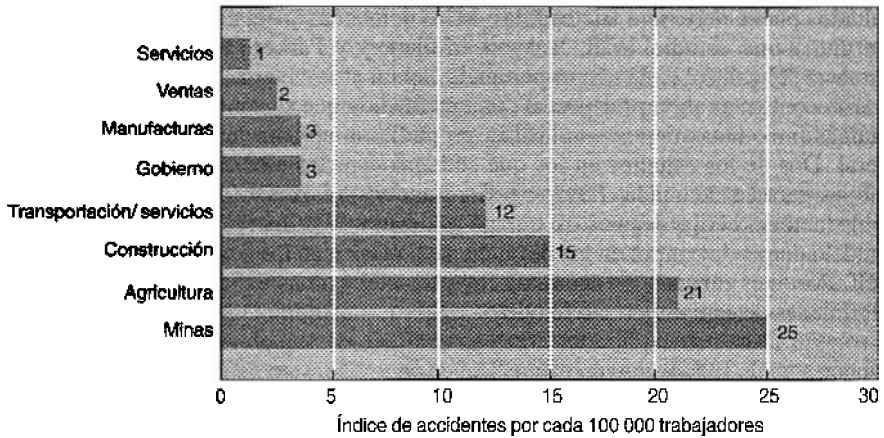


Figura 11-7. Tasas de accidentes fatales para diversas categorías de empleos para 1996, en EUA. Fuente: National Safety Council (1996), *Accident facts*, disponible en línea: <http://www.nsc.org/irs/statinfo/atfp48.htm> (18 de febrero, 1998).

sus causas y la mejor forma de eliminarlas; en el cuadro 11-5 se mencionan los factores organizacionales y humanos que suelen vincularse con los accidentes. Los factores relacionados con los empleados comprenden características de personalidad (p. ej., neurosis), experiencias (como un reciente deceso de algún familiar) y conductas (p. ej., consumo de alcohol o tabaquismo). Savery y Wooden (1994) entrevistaron a trabajadores australianos de 61 diferentes organizaciones, y descubrieron que la frecuencia de eventos estresantes (como el divorcio) se relacionaba con los accidentes laborales. Los factores organizacionales incluyen muchas cosas, desde la selección y capacitación del personal hasta el diseño del lugar de trabajo.

Como señalan Sheehy y Chapman (1987), los datos con que se cuenta sobre varios de estos factores no bastan para concluir que constituyen causas de accidentes. Por ejemplo, aunque se ha demostrado que las características de la personalidad y el contacto con eventos estresantes se asocian con los accidentes, en casi todos los estudios se evaluaron estas variables después de que ocurrieron los accidentes; no se sabe con certeza si la variable de personalidad o el nivel de estrés laboral fue el resultado y no la causa del accidente. Una excepción sería el estudio de Iverson y Erwin (1997), quienes demostraron que la afectividad negativa

Cuadro 11-5. Factores tanto individuales como organizacionales, que se asocian con los accidentes de trabajo

Factores individuales

- Consumo de alcohol y drogas en el trabajo
- Exposición a incidentes de vida estresantes (p. ej., muertes en la familia)
- Características de la personalidad (p. ej., agresividad y neurosis)
- Tabaquismo

Factores organizacionales

- Selección de empleados
- Diseño del equipo
- Rotación y ausentismo bajos
- Compromiso administrativo con la seguridad
- Capacitación para la seguridad

(o **tendencia a experimentar emociones negativas**) predecía lesiones en el lugar de trabajo un año después; los individuos que **presentaban altos niveles** en esta variable tenían más probabilidades de sufrir una lesión. Los datos actuales proporcionan un buen punto de partida para diseñar estrategias de **reducción de accidentes**; éstas pueden concentrarse en la selección de las personas adecuadas, la capacitación, el control de conductas como el consumo de alcohol en el lugar de trabajo o el diseño apropiado del entorno laboral y el equipo.

Se han aplicado muchos métodos en un intento por prevenir los accidentes, algunos de los cuales se vinculan con el diseño del equipo, mientras que otros se concentran en los empleados. La mejor estrategia depende de la situación particular y de un análisis de las causas del accidente. A menudo, las soluciones pueden ser bastante simples, como obligar a los empleados a usar lentes especiales para prevenir lesiones en los ojos. La manipulación de los factores humanos puede resultar efectiva cuando el equipo presenta un diseño deficiente desde el punto de vista de la seguridad. Un ejemplo sería la podadora manual, la cual puede ser un aparato peligroso; otrora, se corría el riesgo de que la mano o el pie del usuario quedara atrapado en las navajas giratorias. En la actualidad, todas las podadoras que se venden en EUA deben diseñarse con un interruptor que apaga automáticamente el motor (o las navajas) cuando el operador suelta la manija; este sistema torna difícil que la persona por accidente introduzca una mano o el pie en las navajas móviles.

Una de las mayores dificultades al prevenir accidentes en el lugar de trabajo es obtener la cooperación de los empleados para utilizar el equipo de seguridad apropiado y adoptar conductas de seguridad. Con frecuencia, los procedimientos y el equipo de seguridad resultan inconvenientes o incómodos para los empleados; algunas personas prefieren retirar el interruptor de las podadoras porque lo encuentran molesto, o no usan los lentes de seguridad debido a que son incómodos. Las prácticas aceptadas de los empleados en el lugar de trabajo pueden impedir que se implanten otros métodos, ya que éstos se perciben como una pérdida de tiempo, requieren mucho esfuerzo o, incluso, reflejan cierta falta de valor por parte de la persona para enfrentar situaciones peligrosas. La organización podría verse obligada a tomar medidas severas para solucionar estos problemas, como la advertencia de despedir a los empleados que se rehúsen a seguir las normas de seguridad.

Hoyos (1995) analizó los peligros en el lugar de trabajo de 400 puestos en el oeste de Alemania, concluyó que una de las razones de las conductas fue la falta de información. Dicho autor realizó un experimento en el que a un grupo de obreros se le brindaba o una explicación de la naturaleza de los peligros y su prevención, o una lista de reglas de seguridad sin ninguna explicación. Después, se observó que el primer grupo aplicaba métodos más seguros en su trabajo que el segundo. Esta investigación demuestra cuán efectiva puede ser la capacitación con fines de promoción de la seguridad.

Otro método con el que se han cosechado frutos es el uso de un sistema de incentivos para adoptar conductas seguras. Fox, Hopkins y Anger (1987) informan acerca de la aplicación de este sistema para reducir accidentes en una organización minera. La actividad minera es una ocupación peligrosa, con frecuencias de accidentes que exceden a las registradas con casi cualquier otra forma de trabajo. Para controlar los accidentes, Fox y colaboradores (1987) introdujeron una economía de fichas en dos compañías mineras, por medio de la cual los empleados recibían cupones si observaban conductas seguras; estos cupones podían cambiarse por artículos en tiendas creadas para tal propósito. Este sistema no difería mucho de las economías de fichas que se implantan en prisiones, escuelas e instituciones sanitarias para controlar la conducta. En este caso, el proyecto resultó exitoso; las tasas de accidentes, las lesiones y los costos inherentes a los accidentes se redujeron hasta en 50 veces y se mantuvieron así durante los 11 años que duró el experimento. Aunque el método de los incentivos no es el más indicado para todas las situaciones, puede usarse con provecho cuando el principal problema se relaciona con las conductas inseguras.

Ludwig y Geller (1997) utilizaron con éxito el establecimiento de metas (véase el capítulo 8) para estimular las prácticas seguras en la conducción de vehículos, en una muestra

de repartidores de pizzas. Se pidió a los conductores que se fijaran objetivos respecto del porcentaje de tiempo que requerirían para lograr un alto completo y seguro antes de ingresar al tránsito. El establecimiento de esta meta no sólo mejoró la conducta que se trazó como objetivo, sino también otras conductas de seguridad para las que no se habían establecido metas, como el uso del cinturón de seguridad. Las metas pueden representar un medio efectivo para mejorar no sólo el desempeño laboral, como se señaló en el capítulo 8, sino también la seguridad.

AGOTAMIENTO

Es un estado psicológico de extenuación que el empleado puede experimentar después de ocupar un puesto durante un periodo determinado. La persona que sufre de agotamiento manifiesta cansancio emocional y carece de motivación para trabajar; en cierto sentido, se puede definir como una especie de depresión laboral, pues no hay motivación ni energía para las actividades inherentes al trabajo. Originalmente, este concepto se desarrolló para explicar las reacciones de muchos empleados en las profesiones de servicios, como los psicoterapeutas y los trabajadores sociales. Los primeros investigadores del agotamiento creían que éste se debía al trabajo intenso con otras personas; sin embargo, este concepto se extendió recientemente a trabajadores de todo tipo, incluso a quienes mantienen poco contacto con las personas.

El agotamiento se determina mediante escalas que se administran a los empleados, con la escala más popular, conocida como Maslach Burnout Inventory (MBI; Inventario de agotamiento Maslach) (Maslach y Jackson, 1981), se miden tres componentes del agotamiento:

- Cansancio emocional.
- Despersonalización.
- Reducción en el rendimiento personal.

El cansancio emocional es una sensación de fatiga y hartazgo con relación al trabajo, la despersonalización es el desarrollo de una actitud cínica y de afrenta ante los demás, la reducción en el rendimiento personal es la sensación de que la persona no obtiene nada que valga la pena en el trabajo. El cuadro 11-6 menciona algunos de los subproductos de cada elemento del agotamiento; por ejemplo, el cansancio emocional se traduce en fatiga y ausentismo.

Se ha observado que la sensación de agotamiento se correlaciona con numerosas variables de los factores de estrés y tensión, por lo que puede considerarse como un tipo de tensión (Cordes y Dougherty, 1993; Lee y Ashforth, 1996). Los altos niveles de agotamiento

Cuadro 11-6. Los tres componentes del agotamiento y los resultados esperados de cada uno de esos componentes

Componente	Resultados
Cansancio emocional	Ausentismo Fatiga
Despersonalización	Trato cínico y poco amable hacia los clientes y otras personas Hostilidad hacia otras personas
Reducción en los logros personales	Motivación baja Desempeño deficiente

se han asociado con los bajos niveles de control percibido y satisfacción laboral, así como con los niveles altos de conflicto de roles, síntomas orgánicos, intención de renunciar (Shirom, 1989) y sobrecarga de trabajo (Bacharach, Bamberger y Conley, 1991).

En la figura 11-8 se presentan algunos de los factores de estrés y tensiones que se correlacionan con el agotamiento; hay tres factores de tensión que constituyen posibles causas de agotamiento. Algunos investigadores sostienen que el bajo desempeño laboral puede deberse al agotamiento (Cordes y Dougherty, 1993).

Como se ha señalado en muchas otras áreas de la psicología I/O, la investigación en la esfera del agotamiento ha estado dominada por los métodos de sondeo del autorreporte; es a partir de estos estudios que ahora muchas de las variables que se correlacionan con el agotamiento se conocen. Si bien se desconocen las causas del agotamiento y la forma en que las organizaciones pueden prevenirlo, un estudio revela que este padecimiento puede mitigarse tomando vacaciones (Westman y Eden, 1997); por desgracia, en el estudio de estos autores, el "efecto vacaciones" resultó efímero, pues desapareció después de dos semanas de que los sujetos se reintegraron al trabajo.

TEMAS Y RETOS A FUTURO

Como se explicó en este capítulo, el lugar de trabajo puede ejercer efectos significativos sobre la salud y el bienestar de los empleados. Se han identificado muchas de las condiciones que producen efectos adversos sobre la salud, como la exposición a temperaturas extremas, el ruido y las sustancias tóxicas, aunque hay muchas más cuyos efectos precisos se desconocen. Por ejemplo, ¿conduce la ausencia de control de los empleados, como sucede con la velocidad de la máquina, a enfermedades graves como los padecimientos cardíacos? ¿Se traducen en enfermedades graves los síntomas orgánicos asociados con las altas cargas de trabajo? La respuesta a estas preguntas indicará cuándo es preciso intervenir en el lugar de trabajo, si las propias condiciones son la causa de las enfermedades, ello indica que se debe rediseñar el entorno laboral; esto puede exigir que se brinde a los empleados más autonomía y control sobre sus actividades. Si, por otra parte, la causa de la enfermedad radica en la persona y no en el trabajo, las intervenciones deben plantearse el objetivo de ayudar a las personas a enfrentar de manera exitosa las exigencias del puesto. Parece probable, empero, que la respuesta estribe en la interacción de la persona con su entorno de trabajo. Frankenhaeuser y Johansson (1986) formularon la hipótesis de que los efectos fisiológicos del trabajo están determinados por la percepción que tienen las personas de sus empleos; de ser así, el propiciar que las personas ocupen los puestos que más les agraden serviría para aumentar en gran medida los beneficios a la salud que proporciona el trabajo.

Otro de los retos más importantes que se plantearán en el futuro es la necesidad de ayudar a las personas a adaptarse a las nuevas tecnologías. La automatización ha dejado de ser un fenómeno novedoso, pero a medida que la computarización siga extendiéndose a las fábricas



Figura 11-8. Factores de estrés y tensiones laborales que se han asociado con el agotamiento. Fuente: "A Review and an Integration of Research on Job Burnout", por Cordes, C.L. and Dougherty, T.W. 1993, *Academy of Management Review*, 18, 621-656.

y las oficinas, se presentarán nuevos problemas vinculados con la salud. Antes se señaló que el uso generalizado de las computadoras produce lesiones por tensión repetitiva; las investigaciones también han demostrado que la velocidad de la máquina, tal y como ocurre con muchos otros sistemas automatizados, puede tener consecuencias graves para la salud. Es necesario entender mejor los efectos físicos y psicológicos que produce el trabajo con tecnologías computarizadas, así como reducir cualesquier efecto negativo que pudiera detectarse.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

El lugar de trabajo puede ser un sitio peligroso, no sólo para los obreros que deben usar equipo y sustancias riesgosos, sino también para los trabajadores de oficinas. Muchos de esos peligros tienen consecuencias inmediatas, como las lesiones que suelen causar los accidentes; sin embargo, es frecuente que los efectos de las condiciones de trabajo no se manifiesten sino hasta muchos años después, como el cáncer que producen años de contacto con sustancias químicas cancerígenas.

Las condiciones del trabajo físico generan efectos de carácter eminentemente físico, la exposición a temperaturas extremas llega a causar lesiones y hasta la muerte; el contacto con enfermedades infecciosas provoca que éstas se contagien; la exposición al ruido quizá ocasione pérdida de la audición; las tareas repetitivas propician problemas en la mano y la muñeca; por último, el contacto con sustancias tóxicas puede causar cáncer. Las condiciones no físicas pueden producir efectos tanto físicos como psicológicos; los horarios de trabajo, por ejemplo, han sido relacionados con la satisfacción laboral y los síntomas orgánicos.

Muchos investigadores sostienen que el estrés laboral es un factor tanto de las enfermedades físicas como de la tensión psicológica. Aunque la mayor parte de los estudios realizados al respecto tienen un carácter circunstancial, son cada vez más las evidencias que se reúnen para confirmar la idea de que las demandas del empleo y el control tienen importantes implicaciones para la salud. Empero, algunos efectos de los factores de estrés laboral pueden ser indirectos; por ejemplo, algunas investigaciones vinculan las condiciones laborales con conductas relacionadas con la salud, como el tabaquismo y el consumo de sustancias.

Los accidentes constituyen una de las principales causas de muerte para las personas en edad de trabajar, los motivos de los accidentes abarcan factores tanto organizacionales como humanos. Los programas dirigidos tanto a la eliminación de los riesgos físicos en el lugar de trabajo como a la promoción de las conductas seguras parecen los más idóneos para reducir los accidentes.

El agotamiento es un estado psicológico caracterizado por el cansancio y la ausencia de motivación para trabajar. En las investigaciones sobre el agotamiento, se descubrió que éste se vincula con muchos factores de estrés laboral y tensiones, de ahí que se le pueda considerar como una tensión psicológica.

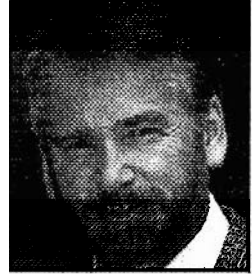
PSICOLOGÍA I/O EN LA PRÁCTICA

Este caso se relaciona con un estudio acerca del estrés laboral realizado por el Dr. Kerry Bunker, quien recibió su doctorado en psicología I/O en 1976, por la University of South Florida. Como supervisor de Investigaciones sobre recursos humanos en AT&T, donde trabajó por más de 10 años, dirigió estudios aplicados en torno a la identificación y desarrollo de talento administrativo. En la actualidad se desempeña como jefe de programa asociado en desarrollo de liderazgo, en el Centro de liderazgo creativo, en Greensboro, NC, donde se dedica a crear herramientas para enriquecer las habilidades de los gerentes.

En AT&T, el Dr. Bunker participó en un estudio de nueve años sobre el estrés entre los gerentes de la compañía, esta investigación se inició debido a la inminente disolución del monopolio de AT&T en los servicios de telefonía de larga distancia. La amenaza del gobierno estadounidense de disolver la compañía, generó una ansiedad y una inquietud generales entre los gerentes de AT&T.

El principal propósito del estudio fue entender las formas en que los gerentes de la compañía enfrentaban el estrés en el trabajo y en la vida. A una muestra de empleados se les entregó cuestionarios y entrevistas a fondo, las cuales se repitieron a lo largo del tiempo. A medida que avanzaba el estudio, los efectos benéficos se tornaban cada vez más evidentes. Los empleados comenzaron a señalar que las conversaciones con los entrevistadores les permitían penetrar en las fuentes del estrés y en las formas en que lo enfrentaban. Los participantes expresaron su convicción de que estos conocimientos les permitían crear mejores estrategias para controlar el estrés. Cuando se percataron de que el proyecto ayudaba a las personas, los entrevistadores proporcionaron retroalimentación a los participantes respecto de sus estrategias de control. Una buena parte de las entrevistas fueron realizadas por psicólogos clínicos, no por profesionales de la psicología I/O.

Al considerar el diseño de esta investigación, resulta difícil determinar con exactitud cuáles fueron los efectos del proyecto; sin embargo, uno de los participantes reveló a Bunker que esta experiencia le salvó la vida, ya que lo disuadió del suicidio que había venido planeando. Este proyecto indica que los estudios realizados en el seno de las organizaciones pueden surtir efectos no vislumbrados. Así, un proyecto diseñado como estudio de investigación sobre el estrés terminó, de manera imprevista, en una intervención contra el estrés de los gerentes.

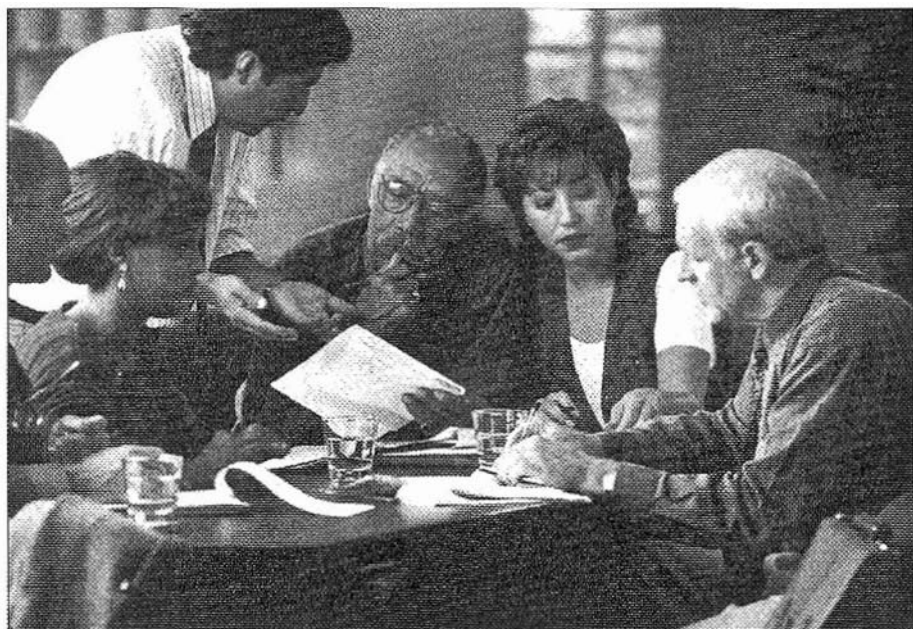
**Preguntas para discusión**

1. ¿Por qué la disolución del monopolio de AT&T generó estrés entre los administradores?
2. ¿Se muestran todos los patrones tan preocupados como AT&T por el estrés de sus empleados?
3. ¿Sufren los gerentes de AT&T más o menos estrés que los empleados de otras organizaciones?
4. ¿De cuáles otras técnicas pudo haberse valido AT&T para ayudar a sus gerentes a controlar el estrés?

Parte

V

CONTEXTO SOCIAL LABORAL



A continuación, se abordarán los efectos de los grupos sobre el desempeño laboral, incluyendo las técnicas para mejorar el rendimiento de los grupos y los equipos.

Objetivos Al terminar este capítulo, el estudiante será capaz de:

1. Definir los grupos y los equipos de trabajo, señalando las diferencias entre ambos.
2. Explicar los cuatro conceptos de grupo importantes.
3. Exponer las observaciones que se han realizado sobre el desempeño de grupo.
4. Mencionar los procedimientos a los que puede recurrirse para mejorar el desempeño del grupo de trabajo.

GRUPOS EN COMPARACIÓN CON EQUIPOS DE TRABAJO

El grupo de trabajo es la reunión de dos o más personas que interactúan y comparten algunas metas interrelacionadas con una tarea específica; estas dos características, la interacción y la interrelación, distinguen al grupo de la mera congregación de personas. El personal docente de una facultad universitaria constituye un grupo, ya que interactúa de cuando en cuando y poseen metas interrelacionadas que se vinculan con la instrucción de los alumnos. Cada miembro de la facultad imparte cursos que, tomados en su conjunto, constituyen los requerimientos de un curso mayor o principal. Por otra parte, los estudiantes universitarios no conforman un grupo, ya que no todos interactúan —aun cuando haya subgrupos de estudiantes que sí lo hacen— ni tienen metas interrelacionadas. Más bien, cada estudiante se traza una meta individual que no guarda ninguna relación con las de otros.

El equipo de trabajo es una especie de grupo de trabajo, aunque con tres propiedades distintivas (West, Borrill y Unsworth, 1998):

1. Las acciones de los individuos deben ser interdependientes y coordinadas.
2. Cada miembro tiene que desempeñar una función particular y específica.
3. Es preciso que existan metas y objetivos comunes respecto de las tareas por realizar.

Cada miembro de un equipo quirúrgico, por ejemplo, tiene un rol específico, el cirujano se encarga de realizar los cortes y el drenado; la enfermera quirúrgica asiste y entrega los instrumentos; y el anestesiólogo mantiene inconsciente al paciente, mostrándose atento a los signos vitales de éste. Las acciones de estas personas están coordinadas; no puede procederse a hacer incisiones hasta que el paciente esté inconsciente, el cirujano no cumplirá con su parte hasta que la enfermera le entregue los instrumentos; aquí, el objetivo común es terminar satisfactoriamente la cirugía sin perder al paciente.

La distinción entre el grupo y el equipo encierra una gran importancia, todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. El grupo se compone de personas que trabajan juntas pero que pueden realizar sus respectivas tareas de manera individual. El equipo es un grupo de personas que no pueden realizar sus actividades, al menos de manera efectiva, sin los otros miembros del equipo. En lo que resta de este capítulo, todos los principios del grupo también se aplicarán a los equipos.

CONCEPTOS IMPORTANTES EN TORNO AL GRUPO

Para entender los grupos y los equipos, primero se deben dominar cuatro conceptos fundamentales sobre los grupos. Los primeros tres (roles, normas y cohesión del grupo) describen aspectos importantes de los grupos y los equipos que sirven para entender su funcionamiento. El cuarto concepto (pérdida de proceso) se relaciona con las cosas que suceden en los grupos y equipos de trabajo que impiden a las personas dedicar todos sus esfuerzos a un buen desempeño laboral.

ROLES

Este concepto indica que no todos los miembros del grupo o equipo desempeñan la misma función o propósito, más bien, tienen diferentes actividades y responsabilidades. En un equipo quirúrgico, una persona desempeña el rol de cirujano, otra el de enfermera y otra el de anestesiólogo. En un equipo de trabajo funcional, cada rol se define con claridad, por lo que todos los miembros del equipo conocen exactamente en qué consisten sus funciones.

Los roles formales son especificados por la organización y forman parte de la descripción formal del puesto. En un equipo quirúrgico el título que recibe cada persona —cirujano, enfermera o anestesiólogo— define su función de una manera formal. Incluso puede haber documentos organizacionales, como descripciones escritas y análisis del puesto, en los que se definen los roles. Los roles informales se originan en la interacción del grupo, no en las reglas formales ni en las especificaciones organizacionales. Los grupos pueden inventar reglas que no existen de manera formal, o bien, las reglas informales del grupo pueden entrañar más importancia que las reglas formales.

Un ejemplo de rol inventado sería el del miembro de un grupo de trabajo que se encarga de enviar tarjetas de felicitación, en los grupos de trabajo es común que los empleados se envíen tarjetas entre sí en ocasiones especiales, como los cumpleaños o los decesos familiares. El miembro de un grupo puede adoptar la función de comprar y enviar tarjetas en las fechas apropiadas. Un ejemplo de regla informal que se impone sobre una regla formal sería cuando una persona ostenta el título formal de supervisor, aunque es otra la que actúa como líder informal pero real. Esto puede ocurrir en los equipos de combate, cuando los miembros prefieren considerar como líder al experimentado sargento y no al inexperto teniente.

Los grupos varían considerablemente en el grado al que los roles se especializan entre los miembros. En un equipo quirúrgico, por ejemplo, la formación profesional y los títulos son tales que resulta casi imposible traslapar las funciones del cirujano, de la enfermera y del anestesiólogo. En otros grupos o equipos, los miembros pueden intercambiar papeles o rotar responsabilidades a lo largo del tiempo; en el departamento académico de una universidad es común que un miembro del personal ocupe de manera periódica el puesto de director.

NORMAS

Éstas son reglas de conducta no escritas pero aceptadas por los miembros del grupo de trabajo, pueden abarcar cualquier cosa, desde la forma de vestir y de expresarse verbalmente hasta la intensidad con la que se debe trabajar. Las normas pueden ejercer una influencia poderosa sobre la conducta individual, ya que muchos grupos harán esfuerzos denodados por hacer que se cumplan. Para que el miembro de un grupo goce de aceptación, es necesario que se apegue a las normas; la violación de éstas dará lugar a presiones casi intolerables para el transgresor. Al principio, los miembros del grupo recordarán al transgresor que su conducta representa una violación de las normas: “Creo que debo decirte que aquí no nos comportamos de esa forma”. Si las normas fuesen violentadas otra vez, ello se traduciría en reconveniones cada vez más severas, llegando incluso a la violencia; las agresiones contra las personas y la propiedad se toman frecuentes cuando se transgreden normas importantes. Por último, cuando fallan todos los intentos de avenirse a las normas, los miembros del grupo condenan al ostracismo al transgresor; esto significa que nadie hablará ni mantendrá ninguna relación con él. Este proceso se ilustra en la figura 12-1.

Es común que los grupos de trabajo adopten normas de producción mediante las cuales se dicta cuánto deberá rendir cada persona, en especial en las plantas manufactureras donde la producción se expresa en términos contables, aunque también puede ocurrir en casi cualquier tipo de organización. Las personas que trabajan demasiado duro o no trabajan lo suficiente serán presionados por sus grupos para comportarse en apego a dichas normas;



Figura 12-1. Los transgresores de las normas son informados, reprendidos, castigados y, por último, relegados al ostracismo por el grupo.

por lo general, esto comienza con un amistoso “aquí no acostumbramos trabajar tan duro”, llegando, en algunos casos, a tomar proporciones violentas. Se puede consultar una ilustración adecuada de las normas de producción en el estudio clásico de Coch y French (1948) acerca de una fábrica de pijamas regida por un sistema a destajo. En esta fábrica, los empleados confeccionaban pijamas y podían trabajar a la velocidad que más les acomodara. Coch y French documentaron la producción de una trabajadora que comenzó a exceder la norma productiva de 50 unidades por hora de su grupo de trabajo; cuando los miembros de éste la presionaron, ella redujo su rendimiento a cerca de 45 unidades por hora. Al poco tiempo el grupo de trabajo se desintegró y, pocos días después, el producto de esta trabajadora se duplicó y más.

Las normas del grupo de trabajo pueden tener un impacto más significativo sobre la conducta de los miembros que las prácticas de supervisión u organizacionales. En el estudio de Coch y French (1948) la producción fue restringida, aun cuando se trataba de un sistema productivo a destajo; los empleados estaban dispuestos incluso a sacrificar ingresos adicionales con tal de que se no violaran las normas del grupo. Es evidente que las normas pueden resultar de gran utilidad como un medio para incrementar la productividad si se les aplica de modo apropiado. Cambiar las normas del grupo puede ser una tarea difícil para los gerentes de la organización, pues dichas modificaciones deben estructurarse a fin de que su adopción por los empleados represente un beneficio para éstos. Por ejemplo, los sistemas de incentivos pueden representar un medio efectivo para obligar a los grupos a adoptar normas de producción altas; con un sistema así, todos los miembros del grupo reciben recompensas, como bonos monetarios, en caso de que el grupo alcance un nivel de desempeño específico. Como lo demuestran Coch y French (1948), los sistemas de incentivos no siempre motivan a los grupos para desempeñarse de manera adecuada.

Sundstrom, De Meuse y Futrell (1990) señalan que el establecimiento de metas puede resultar bastante útil para que los grupos adopten normas que contribuyan al buen funcionamiento de la organización. Este método difiere del establecimiento de metas individuales en el sentido de que aquí es el grupo y no la persona el que se traza metas. La clave de un programa efectivo de este tipo radica en que los miembros del grupo se comprometan con las metas; la participación de éstos en el proceso de establecimiento de metas puede representar un medio efectivo para conseguir este compromiso, los gerentes y los miembros del grupo pueden negociar las metas grupales. Se ha observado que la participación es una técnica poderosa para alcanzar el compromiso de los empleados dentro de las organizaciones (Coch y French, 1948).

COHESIÓN DE GRUPO

Ésta es la suma de las fuerzas que atraen a los miembros del grupo y lo mantienen unido. Se trata de un fenómeno grupal; para que un grupo conserve la cohesión, la mayoría de los miembros, si no todos, deben tener motivos poderosos para permanecer en el grupo. Un alto nivel de cohesión encierra importantes implicaciones para la conducta del grupo. Las normas se aplican de manera efectiva sólo en los grupos que poseen un alto grado de cohesión. La violación de una norma, sobre todo si ésta es importante, puede resultar amenazante para la existencia del grupo. Si la persistencia del grupo tiene una importancia vital para los

miembros, la conformidad a las normas se convierte en un requerimiento crítico. En el lugar de trabajo, las personas suelen depender del empleo para la supervivencia económica, de ahí que el grupo de trabajo adquiera una importancia tan decisiva como la familia; por ello, las amenazas al bienestar del grupo se toman como cosa grave.

Puesto que los grupos cohesivos aplican enérgicamente sus reglas y los grupos de trabajo pueden adoptar normas de productividad alta o baja, cabría esperar que no hubiese una relación consistente entre la cohesión y el desempeño laboral de los grupos. Esto es justo lo que sucede: algunos estudios que se han realizado dentro de las organizaciones demuestran que los grupos con un alto grado de cohesión observan un mejor desempeño (p. ej., Keller, 1986; Tziner y Vardi, 1983), mientras que en otros estudios no se detectó una relación significativa entre ambos factores (George y Bettenhausen, 1990; Greene, 1989). Los resultados que obtuvo Greene (1989) concuerdan con esta idea en el sentido de que la aceptación de las metas se relacionó con la productividad, no así la cohesión del grupo.

Por otra parte, la cohesión del grupo se relaciona con la satisfacción laboral dentro del grupo. Los miembros de grupos con un alto grado de cohesión suelen sentirse más satisfechos que los de aquéllos con una cohesión mínima. Este fenómeno se ha observado tanto en los ámbitos escolares (p. ej., Colarelli y Boos, 1992) como de trabajo (p. ej., Keller, 1986).

PÉRDIDA DE PROCESO

Gran parte del tiempo y esfuerzos de los miembros de un grupo de trabajo se consagran a la consecución de objetivos organizacionales a través del desempeño de los individuos. No obstante, una parte considerable de esos esfuerzos se dirige también a otras funciones del grupo que poco tienen que ver con el desempeño laboral, como el tiempo que se invierte en funciones de mantenimiento del grupo, es decir, el cumplimiento de las normas y la resolución de conflictos entre los miembros. También pueden relacionarse con actividades sociales, como comidas o charlas, que fortalecen la cohesión del grupo, lo cual puede ser importante para un funcionamiento grupal eficiente. Todo el tiempo y las energías invertidas en actividades que no se relacionan directamente con la producción o la realización de tareas se conocen colectivamente como pérdida de proceso.

Los grupos varían de modo significativo en la cantidad de tiempo que dedican a las actividades de mantenimiento; algunos tienen problemas con transgresores de normas y conflictos interpersonales, los cuales pueden requerir mucho tiempo y energías; otros se desenvuelven bastante bien, sin muchas fricciones y con pocas distracciones internas. En la siguiente sección, dedicada al desempeño del grupo, se comprobará que los grupos no siempre se desenvuelven con la eficiencia que cabría esperar. La pérdida de proceso puede ser la causa de una buena parte de la ineficiencia que, en ocasiones, aqueja a los grupos. No obstante, cierta cantidad de pérdida de proceso es necesaria, pues puede traducirse en un mejor rendimiento grupal en el futuro.



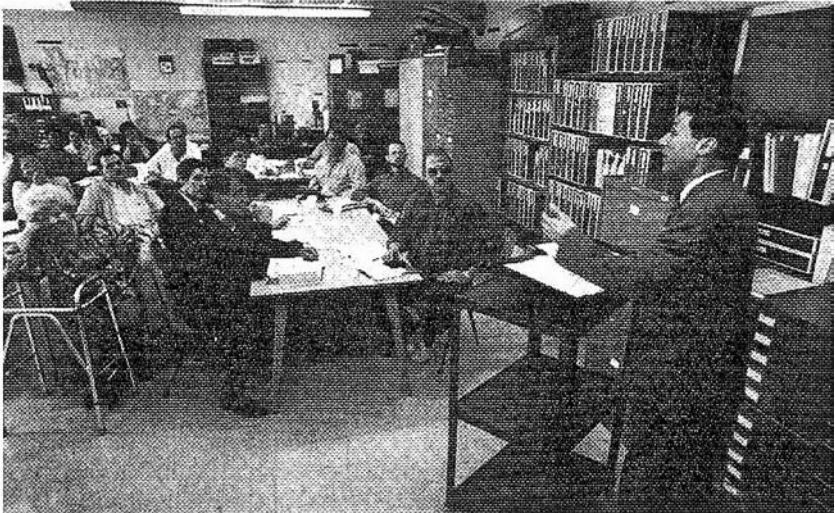
DESEMPEÑO DEL GRUPO

Existe la creencia, ampliamente difundida, de que el funcionamiento del grupo es superior al desempeño individual en lo que se refiere a ciertas actividades. Esta idea se basa en la noción de que, en la interacción de las personas, se gesta una fuerza que permite al grupo conducirse mejor que la suma de sus miembros; en otras palabras, las personas se inspiran entre sí mejor de lo que lo haría un individuo por sí solo. Es verdad que, para ciertas tareas, los esfuerzos coordinados de dos o más personas son necesarios, en virtud de que una sola no podría realizarlas; por ejemplo, se requieren varias personas para construir una casa. Algunas actividades involucran más de dos manos, mientras que otras pueden necesitar que se levante objetos pesados que una sola persona no podría. Empero, hay muchas tareas en las que los grupos no siempre son mejores que los individuos; en parte, esto puede atribuirse a la pérdida de proceso: los miembros del grupo se distraen entre sí e impiden que se concentren tan solo en la tarea por realizar. También hay otras razones, las cuales se expondrán al comparar el desempeño de los individuos con el funcionamiento de los grupos.

EL DESEMPEÑO EN PRESENCIA DE OTROS

Uno de los fenómenos de grupo que se analizó por primera vez en la psicología es que la realización de tareas se ve afectada por la presencia de terceros. En la parte final del siglo XIX, Norman Triplett observó que las velocidades que alcanzaban los ciclistas eran más altas cuando competían que cuando conducían solos (Triplett, 1897). Sin embargo, en las posteriores investigaciones con tareas de laboratorio realizadas no siempre se observó que las personas se desempeñaran mejor en presencia de otros. En algunos estudios, el desenvolvimiento era mejor frente a otros, pero en otros casos resultaba peor.

La explicación más aceptada de estas apreciaciones es la que propone Zajonc (1965), quien afirma que el tipo de tarea determina si el desempeño se mejora o inhibe ante la presencia de otros. Señalaba que la presencia de terceros aumentaba la excitación psicológica, la cual tiene efectos sobre la realización de las tareas. El desempeño es mejorado (en



El desempeño frente a un grupo de personas aumenta la estimulación, como seguramente experimenta esta persona.

lo que se conoce como efecto de **facilitación social**) por la estimulación que inducen los otros cuando se trata de una actividad simple o bien aprendida, como conducir bicicleta; al contrario, es disminuido o **inhibido** por la excitación que inducen los demás cuando la tarea es compleja o nueva para la persona, como la resolución de un complejo problema matemático. Estos resultados indican que, para las tareas complejas, las personas deben gozar de cierta privacidad que les permita mantener sus excitaciones psicológicas en niveles relativamente bajos. Si se trata de tareas simples, la estimulación que produce la presencia de otros puede mejorar el rendimiento, aun cuando también puede representar un factor de distracción en el lugar de trabajo, lo que se traduce en un desempeño deficiente.

DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN COMPARACIÓN CON EL GRUPAL EN TAREAS DE ADICIÓN

Cuando los investigadores comparan a los individuos con los grupos respecto de la ejecución de tareas, lo que suele interesarles es lo que se ha dado en llamar **tarea de adición**. El producto de la tarea es contable, de ahí que el producto total sea la suma de los productos individuales de cada miembro del grupo. En un supermercado, el producto total de un grupo de cajeros sería de tipo aditivo, ya que el total de ventas representa la suma de todas las ventas realizadas individualmente por los cajeros. Los efectos del proceso de grupo sobre la ejecución de las tareas de adición pueden apreciarse comparando el producto de un grupo interactivo de personas con una cantidad equivalente de personas que no interactúan. A los individuos que no interactúan se les conoce como **grupo nominal** y su producto refleja el producto de una cantidad determinada de personas. En comparación, el producto del grupo interactivo refleja la efectividad con la que el mismo número de personas se desempeñaría dentro de un grupo.

En investigaciones que datan del siglo XIX se ha demostrado de manera consistente que los grupos nominales se desempeñan con la misma eficiencia —y por lo general mejor— que los grupos interactivos (Davis, 1969). Este hallazgo se ilustra con elocuencia en el estudio que realizó hace más de un siglo Ringelmann un ingeniero agrícola francés. Kravitz y Martin (1986) describen el estudio de Ringelmann, en el cual se comparó la ejecución de tareas de grupos e individuos. Ringelmann observó que la suma de los esfuerzos individuales con frecuencia superaba el esfuerzo de una cantidad equivalente de personas que trabajaban en grupo. En el cuadro 12-1 se explica la forma en que se comparan los esfuerzos grupales e individuales; se presentan los resultados de diferentes tipos de tareas relacionadas con el levantamiento y el impulso de objetos. La primera columna ilustra la cantidad de personas que componen el grupo. La segunda, el producto esperado del grupo, el cual se calculó como el número de personas en el grupo por el desempeño individual

Cuadro 12-1. Fuerza de levantamiento y empuje de objetos, como función del tamaño del grupo

Tamaño del grupo	Levantamiento esperado (kg)	Levantamiento real (kg)	Porcentaje de rendimiento real a esperado
1	1	1	100
2	2	1.86	93
4	4	3.08	77
8	8	3.92	49

Fuente: "Ringelmann Rediscovered: The Original Article", por Kravitz, D.A. y Martin, B., 1988, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 936-941.

promedio. En otras palabras, un grupo de dos personas debe producir el doble del producto de una sola, mientras que uno de cuatro personas debe producir cuatro veces el producto de un solo individuo. La tercera columna presenta el desempeño real del grupo. Como se ilustra en dicho cuadro, el producto real del grupo interactivo es bastante inferior al producto del grupo nominal. El porcentaje que representa el producto del grupo interactivo respecto del grupo nominal disminuye a medida que aumenta el tamaño del grupo (véase la columna 4). Evidentemente, algo sucede en el grupo interactivo que inhibe el desempeño.

Se dispone al menos de dos explicaciones para el efecto del grupo sobre la ejecución de la tarea de adición. La primera se relaciona con la posibilidad de una pérdida de proceso, los miembros del grupo podrían interferir con la ejecución de la tarea de los otros miembros, o bien, podrían dedicar más tiempo y energías a actividades de mantenimiento del grupo que a la tarea más inmediata por realizar. En algunos estudios, esto explica el desempeño inhibido, aunque en la tarea de tirar de una cuerda esto parece improbable; la naturaleza de la actividad exigía que todos los miembros del grupo concentraran sus esfuerzos en tirar de la cuerda, no bien se emitiera una señal: esto significa que nada debía distraerlos desde el momento en que se emitió dicha señal.

La segunda y más probable explicación radica en un fenómeno conocido como **holgazanería social**: las personas no invierten el mismo esfuerzo al trabajar en grupo que si lo hicieran por sí solas, de ahí que cuanto más nutrido sea el grupo, menor es el esfuerzo que realiza el individuo. Latané, Williams y Harkins (1979) observaron que este fenómeno era muy común en los ámbitos tanto de campo como de laboratorio. Freeman, Walker, Borden y Latané (1975) descubrieron que cuanto mayor era el número de comensales en un restaurante, tanto más bajo era el porcentaje de las propinas; las personas que comían solas dejaban un promedio de propinas de 19%, mientras que los grupos de cinco o más dejaban menos del 13%.

El efecto de la holgazanería social puede atenuarse cuando los miembros del grupo se percatan de que su rendimiento individual es objeto de evaluación. En un estudio, se logró reducir dicho efecto al comunicar a los sujetos que su desempeño individual era medido (Williams, Harkins y Latané, 1981). Este fenómeno también podría circunscribirse a las culturas individualistas, como las de Australia, Canadá, Inglaterra y EUA (véase la exposición sobre los valores culturales, en el capítulo 9), donde hay más énfasis en el individuo que en la sociedad. Earley (1989) descubrió que un grupo de empleados administrativos chinos, los cuales provenían de una cultura colectivista en la que se hace más énfasis en el grupo y la sociedad, no manifestaron holgazanería social. Wagner (1995) encontró que el tamaño del grupo y la identificación del producto individual no afectaba el espíritu de cooperación de los estadounidenses colectivistas, confirmando así la hipótesis de que el colectivismo de los empleados chinos explicaba por qué éstos no incurrían en la holgazanería social.

LLUVIA DE IDEAS

Se dice que los grupos son mejores que los individuos para generar ideas o soluciones a problemas (Osborn, 1957), según esta teoría, los miembros del grupo se inspiran entre sí para generar ideas que, de manera individual no concebirían. La lluvia de ideas es una técnica de grupo que se supone produce un mejor rendimiento con este tipo de tareas. Al grupo se le proporcionan instrucciones para generar ideas sin la interferencia de críticas o juicios de tipo alguno; la evaluación y modificación de las ideas se hace después.

Desgraciadamente, las investigaciones no han logrado demostrar que el desempeño de los grupos con la lluvia de ideas sea superior al de los grupos nominales (Gallupe, Bastianutti y Cooper, 1991). En vez de inspirarse entre sí, los miembros del grupo no hacen sino inhibirse unos a otros. Una parte de este fenómeno ha de atribuirse, sin duda, a la pérdida de proceso; el grupo no puede dedicar tanto tiempo como los individuos a la generación de ideas.

Más importante aún, los individuos pueden resistirse a compartir sus ideas en la esfera del grupo debido a timidez o ansiedad social; en soledad, las personas suelen sentirse más confiadas y seguras para generar ideas.

Se ha observado que la lluvia de ideas electrónica mejora el desempeño en las actividades generadoras de ideas con la ayuda de computadoras (Dennis y Valacich, 1993; Gallupe *et al.*, 1991); aquí, se pide a las personas que capturen las ideas en una computadora, en vez de expresarlas por escrito. Se descubrió que esta técnica produce un rendimiento igual o mejor al de los grupos nominales (el producto combinado de las personas que trabajan solas) y un mejor desempeño que los grupos de individuos que comparten sus ideas. En el estudio de Gallupe y colaboradores (1991), los sujetos de la lluvia de ideas computarizada sabían que varias personas trabajaban en la misma actividad al mismo tiempo y, que a medida que registraban las ideas en la computadora, eran vistas por los demás. En este caso, los sujetos no se conocían entre sí, lo cual pudo haber reducido la ansiedad social que en un grupo interactivo habría inhibido el desempeño. Empero, en un estudio similar, Valacich, Dennis y Nunamaker (1992) observaron que el anonimato no representó ninguna diferencia en el rendimiento de los individuos con lluvia de ideas vinculados por computadora; esta investigación sostiene que no cabe atribuir a la ansiedad social el deficiente desempeño de los grupos interactivos.

Gallupe, Cooper, Grisé y Bastianutti (1994) realizaron un estudio en el que se explicaba la forma en que la lluvia de ideas electrónica produce un mejor rendimiento, debido en parte a que las personas no tienen que esperar su turno para hablar; pueden mecanografiar sus respuestas a medida que las generan mentalmente. Cuando las personas inscritas en la lluvia de ideas debían esperar su turno para capturar sus respuestas en la computadora, el rendimiento fue casi el mismo que el de los grupos interactivos. Esto indica que el desempeño deficiente de estos últimos grupos debe atribuirse a la pérdida de proceso, en comparación con los grupos de lluvia de ideas nominales o computarizados.

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Dentro de las organizaciones, los grupos suelen tomar decisiones que comprenden desde lo relativamente intrascendente (p. ej., el color de la nueva papelería) hasta aquellas que afectan de manera significativa las vidas y el bienestar de miles de personas (p. ej., el cierre de una planta y el despido de trabajadores). Las organizaciones difieren de manera enfática en el grado en que las decisiones importantes se delegan a administradores individuales (enfoque autocrático) o a los grupos (enfoque democrático); no obstante, aun en las más autocráticas, es común que los individuos tomen decisiones sólo después de haber consultado a un grupo o comité. El presidente de EUA consulta a su gabinete para las decisiones importantes, mientras que los presidentes corporativos suelen contar con “círculos internos” de asociados, quienes realizan la misma función.

Evaluar la calidad de una decisión no siempre es una empresa fácil o directa; la evaluación suele depender de los valores de la persona que toma la decisión, así como del criterio de comparación que se utiliza. Si el gobierno resuelve sostener una guerra, habrá personas para quienes tal opción sea adecuada en virtud de que esa guerra pueda ganarse, mientras que otras la considerarán mala debido a la cantidad de gente que muere en el frente. Aunque la mayoría de los estadounidenses apoyaron la decisión del presidente Bush de usar la fuerza militar contra Irak durante la Guerra del Golfo, para muchos fue una mala alternativa que costó demasiadas vidas. Por analogía, si el presidente de una compañía decide reducir su plantilla productiva despidiendo a miles de empleados, se trataría de una buena decisión para los accionistas, ya que sus bonos aumentarían de valor; empero, los empleados la tomarían como una opción mala cuyo costo sería la pérdida de sus empleos. La solución de este dilema consiste en evaluar las decisiones respecto del objetivo que se intenta alcanzar.

La Guerra del Golfo se consideraría como una buena decisión, ya que se alcanzó el objetivo de liberar a Kuwait; si el objetivo hubiera sido remover del poder a Saddam Hussein, la evaluación tomaría un sesgo diferente. El despido masivo de empleados sería una buena decisión si se traduce en una compañía más sana, desde el punto de vista financiero; no así si se fracasara en conseguir dicho objetivo.

En esta sección se analizarán dos áreas de las decisiones de grupo. Primero, la cuestión de si los grupos corren más riesgos o se conducen de manera más conservadora en sus decisiones que los individuos; como se comprobará al revisar la polarización de grupos, no hay una respuesta simple para esta pregunta. El segundo aspecto se relaciona con las decisiones inapropiadas que en ocasiones toman los grupos de personas, aun cuando la mayor parte de sus miembros sepan que es una mala decisión; se refiere a un fenómeno conocido como pensamiento de grupo, el cual también se estudiará.

Polarización de grupo. Si un grupo de personas escoge un curso de acción de entre varios posibles, ¿se tratará de una decisión más riesgosa de la que podría tomar una sola persona?: dicho sea en otras palabras, ¿se muestran los grupos más arriesgados o conservadores que los individuos en sus decisiones? Son cientos los estudios que han intentado responder a esta pregunta comparando las decisiones de grupo con las individuales. La respuesta es que a menudo las determinaciones del grupo difieren de las individuales; el que sean más riesgosas o conservadoras depende de la naturaleza de la decisión.

En el estudio típico sobre decisiones arriesgadas, se pide a individuos y grupos que escojan una de varias opciones con diversos grados de riesgo; por ejemplo, se puede requerir que se decida una intervención quirúrgica electiva con base en un porcentaje aceptable de posibilidades de supervivencia. En el cuadro 12-2 se presenta una de las opciones-dilemas (Kogan y Wallach, 1964) que numerosos estudios de riesgo han empleado. En ellos, se pide primero a las personas que tomen una decisión individual, para luego formar grupos con esos mismos sujetos y pedirles que tomen una decisión de grupo. En la mayor parte de los estudios, las decisiones de grupo resultaron más extremas que la media de las individuales. Por ejemplo, supóngase que cinco sujetos seleccionan las siguientes posibilidades aceptables para el problema quirúrgico: 20, 20, 20, 60 y 80 de entre 100. La media de las posibilidades seleccionadas es de 40, no obstante, en el contexto grupal las mismas personas tienen probabilidades de escoger posibilidades más bajas, las cuales se acercan más a la posición mayoritaria de 20.

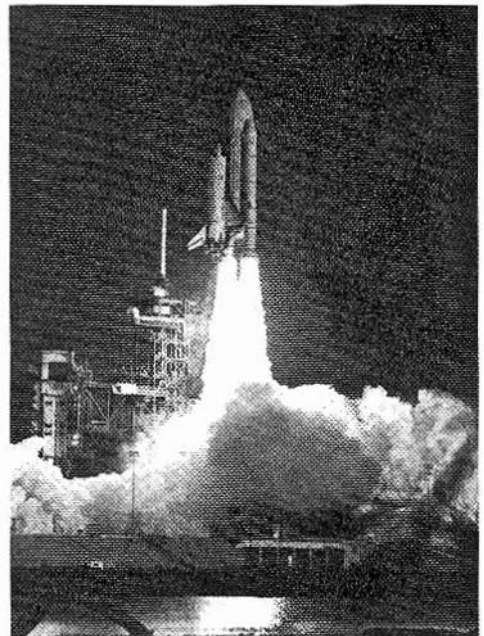
Por lo general, la posición mayoritaria de los grupos tiene más peso que la minoritaria, por lo que la tendencia del grupo es hacia la primera postura. Si la mayoría de los miembros de un grupo toma una decisión riesgosa, es probable que ésta resulte más riesgosa que la media de sus individuos. Si la mayoría toma una decisión conservadora, es posible que el grupo decida en una dirección más conservadora aún. La desviación de la media del grupo se conoce como polarización de grupo (Lamm y Myers, 1978), esto es, el grupo ocupa una posición más extrema (más cerca de uno u otro polo) que la media de sus individuos.

Cuadro 12-2. Tarea de opciones vinculadas con el riesgo en una investigación sobre decisiones de grupo

El Sr. B, un contador de 45 años de edad, fue informado recientemente por su médico que había desarrollado una grave enfermedad cardíaca. Este padecimiento es lo suficientemente grave como para obligar al Sr. B a modificar muchos de sus hábitos más arraigados: reducir su carga de trabajo, cambiar su dieta de modo radical, renunciar a las actividades que desarrollaba en su tiempo libre. El médico señaló que podía intentarse una delicada operación que, de ser exitosa, curaría por completo la enfermedad; sin embargo, no es posible garantizar el éxito de la operación la cual, de hecho, podría resultar fatal.

Se han propuesto varias explicaciones para el fenómeno de la polarización de grupo, una de ellas señala la probabilidad de que los miembros que comparten la idea minoritaria terminen por pasarse del lado mayoritario; en particular si la decisión de uno de los miembros difiere significativamente de la perspectiva de los otros miembros del grupo. Las personas que descubren que otros hicieron la misma elección que ellas pueden convencerse a sí mismas de que su decisión fue la mejor posible. Casi todas las discusiones que sostenga el grupo se dirigirán a convencer a la minoría de que debe adoptar el punto de vista "correcto" de la mayoría. Aunque la mayor parte de las investigaciones en torno a los cambios en las elecciones de grupo se concentran en las opciones relacionadas con el riesgo, es probable que este fenómeno se aplique a cualquier situación que implique una toma de decisiones. Por ejemplo, cabe esperar cambios de este tipo en decisiones que impliquen cuánto dinero ha de gastarse en un activo o artículo.

Pensamiento de grupo. Por lo general, en las corporaciones y los gobiernos los grupos encargados de tomar decisiones de alto nivel se componen de expertos que, se supone, deben reunir todas las condiciones para tomar decisiones adecuadas. Desafortunadamente, cuando los grupos se reúnen, a veces suceden cosas en los procesos de toma de decisiones, que se traducen en decisiones que cualquier persona brillante e informada jamás tomaría. Irving Janis (1972) condujo un análisis profundo de los fracasos en las decisiones, tras lo cual desarrolló una teoría acerca de lo que podría salir mal cuando los grupos toman decisiones. El pensamiento de grupo es un fenómeno que puede ocurrir cuando los grupos toman decisiones que en la conciencia individual de los miembros no son correctas (Janis, 1972). Como ejemplos, Janis menciona la decisión tomada por Ford Motor Company para producir el Edsel, un automóvil en cuya fabricación se perdieron \$300 millones (EUA); la decisión de la administración Kennedy de invadir Cuba por la Bahía de Cochinos, una invasión que resultó un fracaso estrepitoso; y la decisión de la administración Johnson de intensificar la Guerra de Vietnam, la cual nunca sería ganada por EUA (Janis, 1972). Moorhead, Ference y Neck (1991) analizaron la decisión de lanzar el transbordador espacial Challenger en 1986; pese a las advertencias en el sentido de que el clima frío podía causar graves fallas mecánicas, los fun-



Quizá la decisión que provocó el desastre del Challenger se originó en el pensamiento de grupo (Moorhead, Ference y Neck, 1991)

cionarios de la NASA resolvieron lanzarlo en condiciones gélidas, produciendo el peor desastre en la historia de los vuelos espaciales estadounidenses.

Para Janis, el pensamiento de grupo puede ocurrir en grupos con un alto grado de cohesión y con la presencia de un liderazgo sólido, cuando las presiones sociales en favor de la preservación de la conformidad y la armonía en el grupo preceden a la toma de decisiones adecuadas. La probabilidad del pensamiento grupal se incrementa cuando los grupos encargados de decidir se aíslan contra cualquier idea o influencia externa. Obsérvese la siguiente secuencia de eventos: supóngase que el líder de un grupo presenta una mala idea en una junta; al principio, todos los miembros notan que se trata de una mala idea, aunque nadie se atreve a expresarlo en voz alta. Al igual que en la historia “El Nuevo Traje del Emperador”, nadie está dispuesto a perder la cabeza por cuestionar la decisión del líder. Cuando cada integrante recorre con la vista la sala de juntas y observa que todos guardan silencio, empieza a dudar de su percepción original, si todos los demás parecen estar de acuerdo, es posible que la idea no sea tan mala después de todo. A medida que transcurre el tiempo, cualquier crítica no tarda en racionalizarse, por lo que la presión se ejerce ahora sobre los miembros del grupo a fin de que se sometan al punto de vista del grupo. En la figura 12-2 se ilustran algunos de los factores que conducen al pensamiento de grupo.

Janis (1972) propone algunas sugerencias para evitar el pensamiento de grupo, a partir de éstas surgen dos temas principales. Primero, los líderes del grupo deben actuar como moderadores imparciales en las juntas, en vez de intentar controlar las alternativas de decisión que se proponen. Segundo, en cada etapa del proceso de toma de decisiones los integrantes del grupo deben evaluar las alternativas de manera crítica y buscar incesantemente información que sirva para ratificar o refutar una decisión. Janis menciona acciones específicas a las que los grupos deben recurrir para mantener un marco mental crítico y objetivo, como que se dividan periódicamente en subgrupos, a fin de discutir aspectos importantes; también que los miembros de los grupos encargados de decidir sometan los problemas a la consideración de los subordinados. Estas acciones sirven para evitar que los grupos incurran en ciclos de pensamiento grupal que pueden resultar en decisiones inadecuadas.

Aldag y Fuller (1993) revisaron los estudios que se han realizado con respecto al pensamiento de grupo. Observaron que son muy pocas las pruebas que se han realizado de las medidas que proponen y las llevadas a cabo confirman sólo una parte de sus postulados teóricos. Por ejemplo, la cohesión de grupo no parece un factor necesario para que ocurra el pensamiento de grupo. Sin embargo, Janis (1972) ofrece consejos adecuados respecto de cómo evitar malas decisiones de grupo recurriendo a diversos puntos de vista. Tal sería una de las ventajas potenciales de contar con una diversidad de opiniones en la formación de los miembros del grupo, ya que un grupo diverso puede tener diferentes perspectivas sobre un problema y su solución.

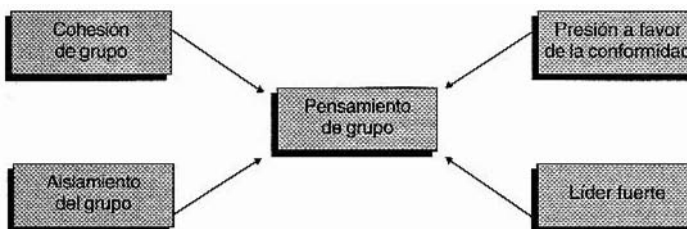


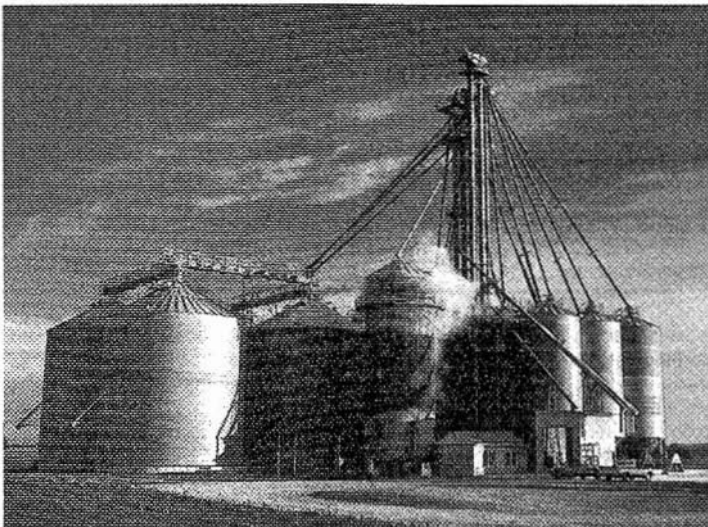
Figura 12-2. Varios factores pueden conducir al pensamiento de grupo. De los cuatro factores que se ilustran aquí, la cohesión de grupo parece innecesaria, de acuerdo con Aldag y Fuller (1993).

INTERVENCIONES CON GRUPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

La mayor parte de las organizaciones se componen de una red interrelacionada de grupos de trabajo. Para que la organización funcione de manera efectiva, las personas deben coordinar sus esfuerzos dentro de su propio grupo; éstos, a su vez, deben hacerlo entre sí. Esta sección presenta tres técnicas a las que puede recurrirse para mejorar el funcionamiento grupal. El grupo de trabajo autónomo representa una alternativa a la organización tradicional de las fábricas, los productos son ensamblados por pequeños grupos de trabajadores y no por todos los empleados de producción. La idea del grupo de trabajo autónomo también ha sido implantada por las organizaciones no manufactureras. Los círculos de calidad son grupos de empleados que se reúnen para plantear sugerencias a la administración. La construcción de equipos es una familia de procedimientos mediante los cuales se mejora el funcionamiento de los equipos de trabajo.

GRUPOS DE TRABAJO AUTÓNOMOS

En la fábrica tradicional, el ensamblaje de un producto se divide en numerosas y pequeñas operaciones. Para productos grandes y complejos, como el automóvil, puede haber cientos o miles de operaciones, cada una de ellas realizada por un empleado distinto. Puesto que el ensamblaje de un producto requiere el esfuerzo coordinado de gran cantidad de personas, deben asignarse muchos recursos a las tareas de supervisión. El grupo de trabajo autónomo es un sistema alternativo mediante el cual todo un producto es ensamblado por un reducido grupo de empleados. De acuerdo con este sistema, la fábrica se compondría de muchos grupos de trabajo, cada uno de ellos dedicado al ensamblaje de un producto completo. Como el armado de un producto implica sólo la coordinación de los miembros del grupo, serían relativamente pocos los recursos que se destinarían a la supervisión; los grupos se encargarían de su propia administración, por lo que se requerirían mucho menos supervisores.



Los grupos de trabajo autónomos de la Butler Corporation ensamblan secadoras de granos enteras; en la fotografía, la secadora es el cilindro envuelto en vapor.

Los detalles de la operación de los grupos de trabajo autónomos difieren hasta cierto punto, dependiendo del tipo de organizaciones que los apliquen. Uno de estos sistemas, descrito por Hackman y Oldham (1980) fue implantado por la Butler Corporation cuando inauguró una nueva planta secadora de granos; esta secadora es una enorme máquina de uso agrícola que se compone de más de 3 000 partes (véase fotografía). En Butler, cada secadora es ensamblada por un grupo de trabajo autónomo, cada grupo se encarga de su propia administración y del armado del producto. En el cuadro 12-3 se presentan los 10 rasgos distintivos de los grupos que componen Butler Corporation. Como puede apreciarse en dicho cuadro, los miembros del grupo aprenden cada operación de tal forma que, después de 18 meses de trabajo, todos los empleados pueden armar una máquina secadora. El grupo se responsabiliza de la calidad del producto terminado, el cual debe pasar por varias pruebas antes de que se le envíe fuera de la planta. Si la máquina resulta defectuosa, uno de los integrantes del grupo quizá tenga que acudir al llamado de servicio para reparar el defecto. En Butler la función de los supervisores es diferente, para empezar, hay muy pocos y su principal actividad se reduce a brindar asesoría y capacitación a los miembros del equipo. Se trata de un enfoque participativo con frecuentes juntas del personal y un comité de asesoría compuesto por miembros de diferentes grupos.

Las investigaciones demuestran que los grupos de trabajo autónomos benefician a los empleados y las organizaciones. Por lo general, la satisfacción laboral es más alta con esta clase de grupos de trabajo que con los métodos convencionales (Cordery, Mueller y Smith, 1991; Pearce y Ravlin, 1987). Se ha observado que el desempeño laboral en las organizaciones manufactureras es igual (Wall, Kemp, Jackson y Clegg, 1986) o mejor (Banker, Field, Schroeder y Sinha, 1996). Sin embargo, la menor necesidad de personal de supervisión puede traducirse en una mayor eficiencia general para estos grupos de trabajo autónomos, aunque la productividad sea la misma (véase el apartado La investigación a detalle). Se ha descubierto que estos grupos de trabajo observan un mejor desempeño que los tradicionales en las organizaciones no manufactureras (Cohen y Ledford, 1994).

CÍRCULOS DE CALIDAD

El círculo de calidad es una intervención grupal mediante la cual se brinda a los empleados la oportunidad de tener mayor participación en los problemas de trabajo. Se trata de grupos de empleados que se reúnen con cierta periodicidad para analizar problemas y proponer soluciones en relación con sus respectivos puestos. Por lo general, estos grupos se componen de personas con puestos similares en las organizaciones manufactureras, y las discusiones giran en torno a problemas relacionados con la calidad de los productos y la eficiencia

Cuadro 12-3. Rasgos distintivos de los grupos de trabajo autónomos en la Butler Corporation

1. Con frecuencia, los empleados rotaban puestos.
2. Al cabo de 18 meses, la mayoría de los empleados conocía todo el proceso de producción.
3. Los grupos diseñaron y adquirieron sus propias herramientas.
4. Los miembros del grupo acudieron a llamados de servicio para realizar reparaciones cubiertas por las garantías.
5. La inspección de control de calidad fue llevada a cabo por los miembros del grupo.
6. Había pocos supervisores.
7. Los miembros del grupo participaron en las contrataciones y los despidos.
8. Los supervisores actuaban como entrenadores, al brindar asesoría y capacitación.
9. Había juntas semanales del grupo y mensuales de todos los trabajadores de la planta.
10. Para la administración del grupo, existían grupos de asesoría de empleados.

LA INVESTIGACIÓN A DETALLE

Es inusual realizar un experimento verdadero en el que se creen dos o más condiciones experimentales y se les asignen sujetos al azar, si ello se realiza en un entorno de campo. Wall, Kemp, Jackson y Clegg (1986) iniciaron un **cuasiexperimento**, es decir, el diseño del estudio representaba una aproximación a un experimento. Se compararon dos fábricas que representaban las dos condiciones experimentales de interés, si bien los empleados no fueron asignados al azar para trabajar en cada fábrica. Por consiguiente, es posible que los efectos observados se debieran a **diferencias en ambas fábricas y no a la formación del equipo de trabajo autónomo**.

El presente estudio fue realizado en una compañía fabricante de caramelos en Inglaterra. Los administradores de la compañía decidieron experimentar con los grupos de trabajo autónomos implantando uno de estos en una fábrica. Se contrató a investigadores para evaluar los efectos del nuevo sistema; se comparó la productividad, satisfacción laboral y salud mental de los empleados de la fábrica en la que se había formado el equipo de trabajo autónomo, con los factores de los empleados en otra fábrica, en la cual se utilizaba el método de ensamble tradicional. Los datos se reunieron 6, 18 y 30 meses después de que la nueva fábrica comenzó las operaciones.

Los resultados revelaron que los empleados de la fábrica con el grupo de trabajo autónomo se sentían más satisfechos con su trabajo que los empleados de la fábrica tradicional. Sin embargo, su productividad no había mejorado. De hecho, durante los primeros seis meses de operaciones, el rendimiento de los grupos autónomos resultó decepcionante. Una buena parte de las dificultades se atribuyó a problemas con el nuevo equipo, también con el tiempo que se requirió para entrenar a los empleados en los nuevos procedimientos de producción. Al cumplirse 30 meses, el rendimiento de ambas fábricas era igual, empero, como la fábrica con el grupo de trabajo autónomo tenía menos supervisores, se observó que era más eficiente en términos de costos.

Uno de los resultados ilustra las dificultades de extraer conclusiones a partir de estudios cuasiexperimentales. Se descubrió que la tasa de rotación era más alta en la fábrica con el grupo de trabajo autónomo que en la fábrica tradicional. Este hallazgo sorprendió a los investigadores, ya que los de la primera fábrica se sentían más satisfechos con sus empleos que los empleados de la segunda fábrica. Los autores observaron que la tasa de desempleo en el área de Inglaterra donde se localizaba la fábrica con el grupo autónomo era inferior a la del área donde se ubicaba la fábrica tradicional. Se especuló que la tasa de desempleo, y no el tipo de fábrica, pudo haber causado las diferencias en la tasa de rotación. Debido al diseño del estudio, no es posible determinar con exactitud cuál fue la causa de dicha diferencia. Este estudio contiene suficientes datos como para apoyar la idea de que los grupos de trabajo autónomos pueden ser más eficientes, en términos de costos, que la estructura de la fábrica tradicional. No obstante, las organizaciones deben considerar la posibilidad de recurrir a tiempo y esfuerzos adicionales para una implantación exitosa de este sistema.

Fuente: Wall, T.D., Kemp, N.J., Jackson, P.R. y Clegg, C.W. (1986). "Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment". *Academy of Management Journal*, 29: 280-304.

productiva. Al igual que los grupos de trabajo autónomos, se ha intentado implantar círculos de calidad en todos los tipos de organizaciones.

En teoría, los círculos de calidad implican beneficios tanto para las personas como para las organizaciones, pues permiten a los primeros gozar de una mayor participación, lo cual resulta estimulante y gratificante para muchos de ellos. Para los empleados, dedicar un tiempo a discutir problemas de trabajo con los compañeros puede representar una agradable distracción de la rutina. Para la organización, esto debe traducirse en mejores procedimientos de producción, ya que son las personas que se encargan del trabajo quienes suelen poseer más conocimientos acerca de la esencia de los problemas y de la mejor solución que se les puede dar.

Son muy pocas las investigaciones realizadas en torno de los círculos de calidad como para extraer conclusiones firmes acerca de sus efectos sobre los empleados o las organizaciones (Van Fleet y Griffin, 1989). Los escasos estudios en los que se ha investigado los beneficios de este tipo de grupos arrojan resultados no siempre positivos (Bettenhausen, 1991).

Marks, Mirvis, Hackett y Grady (1986) dirigieron uno de los pocos estudios en los que se compara a los participantes con los no participantes en una misma organización; ellos descubrieron, que los empleados que participaron en un programa de círculos de calidad eran más productivos y se ausentaban menos que quienes no tuvieron participación en dicho programa.

Aunque estos resultados son prometedores, se les debe confirmar en otras organizaciones antes de poder concluir que los círculos de calidad incrementan la productividad y reducen el ausentismo. Aun así, estos grupos han adquirido gran popularidad entre las organizaciones, debido en parte a que son fáciles de implantar y requieren pocos recursos.

CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS

La construcción de equipos se refiere a una entre varias actividades dirigidas a enriquecer los muchos y diferentes aspectos que componen el funcionamiento de los grupos o equipos de trabajo. Algunas actividades de construcción de equipos se orientan a las tareas, es decir, tienen como finalidad ayudar a los miembros de los equipos a mejorar la realización de las tareas que realizan de manera conjunta. En otros casos, hay una orientación interpersonal, esto es, se enfocan a mejorar la comunicación e interacción de los miembros de los equipos. Con este enfoque, se supone que los equipos funcionan mejor cuando sus miembros pueden comunicarse e interactuar de manera efectiva (Buller, 1986).

Aun cuando no haya una forma particular de construir equipos, son tres los factores que caracterizan las actividades de construcción de equipos (Buller, 1986). Primero, se trata de una tarea planificada, es decir, consiste en uno o más ejercicios o experiencias diseñados para alcanzar un objetivo particular. Segundo, suele ser dirigida o facilitada por un consultor o entrenador, quien se destaca por sus conocimientos sobre la manera particular de construcción de equipos que se intenta implantar. Para un equipo resultaría difícil dirigirse a sí mismo mediante esta técnica, ya que el entrenador es parte integral de la experiencia constructiva. Tercero, por lo general se realiza en un equipo de trabajo existente. La finalidad de la construcción de equipos es que los miembros enriquezcan sus habilidades colectivas dentro de sus equipos de trabajo.

A menudo, la construcción de equipos requiere que los miembros de los equipos analicen sus problemas y propongan soluciones. El rol del entrenador del equipo consiste en propiciar el análisis mediante la comunicación entre los miembros, lo cual puede incluir la formulación de preguntas directas a los individuos:

“Tom, ¿qué tipos de problemas has tenido con la calidad del producto?”

“Ellen, ¿por qué no puedes obtener la información que necesitas?”

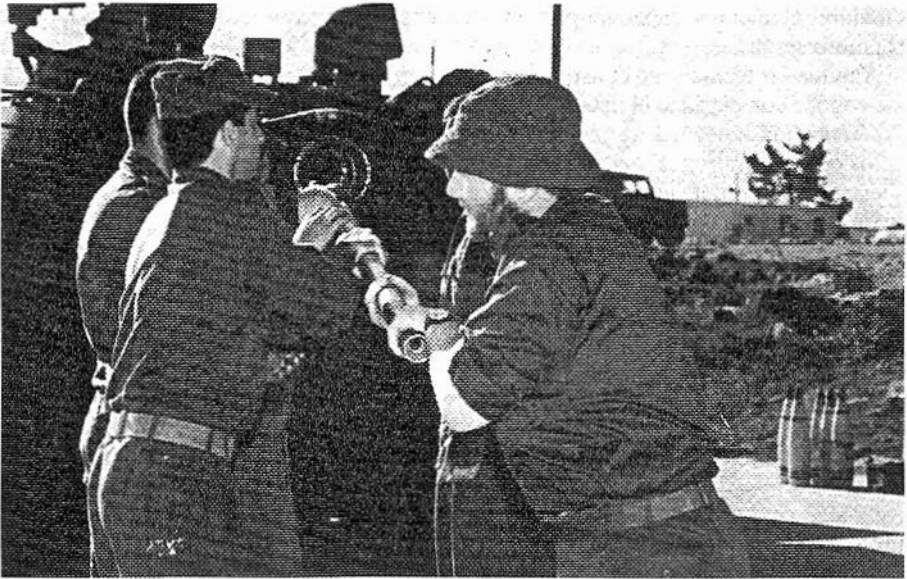
O bien, resumiendo y formulando en otros términos los temas abordados con anterioridad:

“Parece que todos están preocupados por la cantidad de partes defectuosas que se están produciendo.”

“Creo que necesitamos más información acerca de las decisiones.”

La misión del entrenador es inducir a las personas a señalar aspectos, identificar problemas y plantear posibles soluciones; quizá también deba actuar como mediador de conflictos cuando las discusiones se conviertan en altercados entre los miembros del equipo.

Los resultados de estudios diseñados para ilustrar los efectos positivos de la construcción de equipos han sido, hasta ahora, inconsistentes. Por ejemplo, Dov Eden dirigió dos estudios en torno a la construcción de equipos con unidades del ejército israelí (véase fotografía), observando efectos positivos en uno de ellos (Eden, 1986) y nulos en el otro (Eden, 1985).



Dov Eden aplicó la construcción de equipos en grupos de artillería del ejército israelí, como el que se muestra en la imagen.

Buller (1986) sostiene que la construcción de equipos ejerció efectos positivos sobre el desempeño laboral en 6 de los 9 estudios que revisó; aclara que la amplia variedad de intervenciones que se consideran como construcción de equipos en los diferentes estudios torna difícil extraer conclusiones definitivas acerca de su efectividad.

TEMAS Y RETOS A FUTURO

Uno de los subproductos de la tecnología compleja del lugar de trabajo es la necesidad de coordinar los esfuerzos de los empleados mediante la formación de equipos. En las organizaciones tanto civiles como militares, la operación de un sofisticado equipo puede requerir la intervención de varias personas. Por ejemplo, en un portamisiles como el norteamericano Vincennes, se requiere de varias personas para operar el equipo de detección mediante el cual se distinguen las aeronaves hostiles de las pacíficas. Si el trabajo de equipo pierde coordinación, como sucedió cuando el Vincennes derribó un avión de pasajeros iraní, las consecuencias pueden ser graves. En el futuro, el reto para la psicología I/O consiste en encontrar modos de mejorar el funcionamiento de los equipos.

Los grupos de trabajo autónomos representan medios cada vez más populares de organización en las compañías manufactureras. En la actualidad, lo que motiva el requerimiento de eliminar al personal de supervisión es la necesidad de reducir las dimensiones organizacionales. Aunque los grupos de trabajo autónomos pueden tener sus ventajas, la expansión de los alcances del trabajo fabril plantea varios desafíos. El más importante es que, a medida que los puestos en las fábricas se vuelven más complejos, requerirán un nivel de capacidad e iniciativa mucho mayor. Las personas que cuenten con más habilidades y motivación tendrán que ser ya sea contratadas o capacitadas mientras desempeñen sus funciones. Para el psicólogo I/O, esto implica introducir procedimientos selectivos para encontrar

los mejores elementos, capacitar para enriquecer sus habilidades y sistemas para incrementar la motivación.

Aunque las técnicas de construcción de equipos se han utilizado durante décadas, aún no se conoce con claridad el tipo de intervención que resulte más efectiva. Es probable que los métodos más adecuados sean determinados por las situaciones particulares. Por ejemplo, los equipos militares, deben solucionar el estrés que produce el combate. Esto puede requerir conductas de equipo diferentes a las que adoptan los equipos dedicados a la operación de maquinaria compleja.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Parte considerable del trabajo de las organizaciones de hoy es realizado por grupos o equipos de trabajo. Los grupos de trabajo son conjuntos de personas que interactúan en el espacio laboral y comparten metas de trabajo interrelacionadas. Los equipos de trabajo son una especie de grupo de trabajo, aunque las tareas de los miembros que los componen son coordinadas e interrelacionadas; los miembros del equipo desempeñan diferentes roles; y el equipo se traza un objetivo o meta de tareas común.

Los conceptos que se relacionan con los grupos de trabajo son cuatro. Los roles sirven para distinguir los puestos y funciones específicos de las personas en un grupo o equipo. Las normas son reglas de conducta colectiva que, en muchos grupos, se hacen cumplir de manera rígida. La cohesión de grupo es la suma de las fuerzas que mantienen unido al grupo. Los grupos con alta cohesión imponen de manera rígida sus normas. La pérdida de proceso es el tiempo y esfuerzo que invierten los miembros del grupo para conservar la operación de éste, en vez de trabajar en tareas específicas.

La presencia de otras personas afecta la realización de tareas. Las actividades sencillas o bien aprendidas son facilitadas por la presencia de otros, las complejas o nuevas son inhibidas. A menudo, el desempeño del grupo resulta inferior al rendimiento combinado de una cantidad equivalente de individuos que trabajan solos. En el caso de las tareas de adición (en la que el desempeño total es la suma del rendimiento de cada persona), el fenómeno de la holgazanería social señala que cuanto más grande sea el grupo, menor será el esfuerzo que realice cada individuo.

La polarización de grupo es un fenómeno en el que, de acuerdo con la situación, las elecciones del grupo pueden ser más riesgosas o conservadoras que las decisiones individuales. El pensamiento de grupo explica por qué los grupos compuestos por individuos talentosos pueden tomar malas decisiones cuando se trata de tomar decisiones colectivas.

Son tres las intervenciones con el potencial para mejorar el funcionamiento y desempeño del grupo. A los grupos de trabajo autónomos se les delega la responsabilidad de trabajos completos, como el ensamblaje de productos enteros (aparatos o automóviles). Los círculos de calidad son grupos de empleados que se reúnen de manera periódica para proponer soluciones a problemas de trabajo. La construcción de equipos es una de varias intervenciones creadas para mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo.

PSICOLOGÍA VO EN LA PRÁCTICA

Este caso se refiere a un programa de capacitación para el desarrollo de equipos en la Marina de EUA, creado e implantado por la Dra. Janis Cannon-Bowers. Ella recibió su doctorado en psicología I/O de la University of South Florida en 1988. Desde entonces, ha trabajado para la División de sistemas de capacitación del centro naval de aeronaves de guerra en Orlando, FL, donde se desempeña bajo el título de Psicóloga de investigaciones. Su principal responsabilidad consiste en realizar investigaciones acerca del desenvolvimiento y la capacitación de equipos con el fin de desarrollar métodos más efectivos. Como resultado, participa en el entrenamiento de oficiales navales para el desarrollo de equipos.

Las dos tragedias navales de los últimos años del decenio 1980-89 dieron lugar a numerosos estudios sobre el rendimiento de los grupos. En 1987, el buque estadounidense Stark fue derribado por un misil iraquí; en 1988, el Vincennes disparó contra un avión de pasajeros iraní. Una investigación profunda de ambos incidentes reveló que la causa principal fue un trabajo de equipo deficiente, lo cual condujo al esfuerzo de la Marina estadounidense por mejorar el desempeño de los equipos de trabajo. La participación de la Dra. Cannon-Bowers se ha extendido a este terreno, junto con las intervenciones dirigidas a mejorar el desempeño de los equipos en los buques de la Marina.



En los barcos de combate, hay muchos equipos diferentes que se encargan de cumplir funciones complejas y peligrosas, a menudo bajo el intenso estrés del combate. No hay tiempo para deliberaciones de grupo, ya que todas las funciones deben realizarse de manera rápida y eficiente, lo que muchas veces implica tomar decisiones de vida o muerte en segundos. Es indispensable, pues, que los equipos se conviertan en unidades funcionales que realicen su trabajo eficientemente. En un barco de combate, el oficial a cargo (C.O., del inglés commanding officer) debe cerciorarse de que los diversos equipos funcionen como unidades efectivas. Para ello, el C.O. debe contar con habilidades para el desarrollo de equipos.

La Dra. Cannon-Bowers y sus colegas diseñaron un programa de capacitación para el desarrollo de equipos, especialmente creado para oficiales a cargo, el cual dirigen en la Escuela de guerra terrestre de la Marina. El programa tiene la finalidad de brindar a los oficiales conocimientos vinculados con el funcionamiento de los equipos, así como principios de entrenamiento sólidos. Dicho programa abarca lo siguiente:

1. Brindar retroalimentación.
2. Aceptar las críticas de los subordinados.
3. Generar un clima de aprendizaje.
4. Desarrollar un "modelo mental compartido" o inteligencia común de las funciones del equipo.
5. Evitar el pensamiento de grupo.

La respuesta al programa de entrenamiento de los oficiales a sido positiva; desde la perspectiva de los criterios de reacción de los participantes, ha resultado exitoso. Ahora se realizan estudios para precisar los efectos del programa sobre los criterios, más importantes éstos, del funcionamiento de los equipos en alta mar. Los resultados preliminares que se han obtenido son bastante favorables.

Preguntas para discusión

1. ¿El programa de la Dra. Cannon-Bowers, resultará efectivo?
2. ¿Qué medidas podría tomar la Marina para mejorar el desempeño de los equipos en los barcos?
3. ¿Es suficiente el conocimiento de las causas del pensamiento de grupo para que los miembros del equipo eviten dicha forma de pensamiento?
4. ¿Cómo podría brindar retroalimentación a los subordinados el C.O. de un barco de la Marina?

Capítulo 13

Liderazgo y poder en las organizaciones

SINOPSIS DEL CAPÍTULO 13

¿Qué es el liderazgo?

Fuentes de influencia y poder

Bases de poder de French y Raven (1959)

Fuentes de poder político de Yukl (1989)

Abuso del poder de supervisión

Enfoques para la comprensión del liderazgo

Enfoque de los rasgos

Enfoque de la conducta del líder

Teoría de las contingencias de Fiedler

Teoría del establecimiento de metas

Teoría del intercambio líder-miembro

Teoría del liderazgo transformacional

Modelo Vroom-Yetton

Las mujeres en los puestos de liderazgo

Género y estilo de liderazgo

Temas y retos a futuro

Resumen del capítulo

Psicología I/O en la práctica

Qué es lo que hace de una persona un buen líder? ¿Fue el presidente Clinton un buen líder? A lo largo de sus dos periodos presidenciales, los medios de comunicación presentaron constantemente rumores y escándalos relacionados con la figura presidencial. Se le entablaron demandas por acoso sexual y fue blanco de bromas crueles y hostiles. Sus oponentes no cesaban de arremeter contra su carácter, señalando que carecía de aptitudes morales para ocupar el puesto presidencial. No obstante, en medio de graves acusaciones de conducta inmoral y perjurio y un proceso de inhabilitación en el Senado estadounidense, los sondeos indicaban que la vasta mayoría (dos terceras partes) de los estadounidenses aprobaba su desempeño en la presidencia. La economía del país era la más fuerte en décadas, con un mercado de valores que rompía récords y un presupuesto federal balanceado; la criminalidad llegaba a sus niveles más bajos y la reforma al sistema de seguridad social parecía rendir frutos. ¿Cabe considerar los anteriores como signos de efectividad? ¿Cómo se determinaría la efectividad de la gestión del presidente Clinton? ¿Es el buen liderazgo una cuestión de carácter o de capacidad para lograr que las cosas importantes se hagan de acuerdo con lo planeado? La misma persona podría ser buen líder en todas las situaciones? Éstas preguntas son importantes para las organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales. Las respuestas indicarán a quiénes se escoge como líderes; asimismo, señalarán a los líderes cómo deben actuar para alcanzar la efectividad.

En este capítulo, se aborda la importante esfera del liderazgo en las organizaciones, se expone su naturaleza y cómo es que los líderes actúan sobre sus seguidores. Se presenta lo que se sabe hasta ahora acerca de las características personales que se asocian con un buen desempeño del líder y los efectos de la conducta de éste sobre los subordinados. Se analizará cómo es que el buen liderazgo es resultado de la conducta del líder, de sus características y de la situación de liderazgo. Por último, se expone el papel de la mujer en los puestos de liderazgo.

Ojetivos Al terminar este capítulo, el estudiante será capaz de:

1. Definir el liderazgo.
2. Exponer las cinco fuentes de poder y las tres de poder político.

3. Explicar los principales enfoques y teorías del liderazgo.
4. Comparar y destacar las diferencias entre los principales enfoques y teorías del liderazgo.
5. Mencionar las barreras que se oponen al progreso de la mujer en el lugar de trabajo.

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Es probable que se tenga una idea intuitiva de lo que es el liderazgo. El líder es la persona a cargo o el jefe de otras personas. Sin embargo, el que una persona ocupe un cargo no significa que los demás la escucharán o harán lo que les indique. Lo que en apariencia parece simple es, en realidad, muy complejo, como se comprobará más adelante. Los estudiosos del liderazgo han propuesto muchas definiciones de este fenómeno, pero no hay una que pueda considerarse como de aceptación universal (Yukl, 1989). La idea común a través de todas estas definiciones es que el liderazgo connota una influencia sobre las actitudes, ideas, conductas y sentimientos de otras personas. Claro está que no se necesita ser líder para influir en otros; la diferencia estriba en que los líderes natos ejercen una influencia desproporcionada, es decir, el líder ejerce más influencia que los no líderes.

Dentro de la organización, los líderes suelen asociarse con puestos de supervisión; sin embargo, ocupar un puesto de este tipo no garantiza que se influirá en los actos de los demás. Por otra parte, en las organizaciones hay muchos líderes que no ocupan un puesto organizacional formal. A menudo, los líderes informales surgen de los grupos de trabajo, y pueden ejercer una influencia mayor sobre la conducta del grupo que los supervisores reales. El liderazgo formal e informal es un aspecto de los roles formales e informales expuestos en el capítulo 12. La organización asigna el rol de líder (p. ej., gerente o supervisor) a una persona; el rol de líder informal se desarrolla mediante la interacción con los colegas. Una persona con habilidades destacadas puede descubrir que otros recurren a ella en busca de orientación, quizá en mayor medida que a sus propios supervisores. La magnitud de la influencia que ejerce una persona sobre los demás está determinada por varios factores personales y organizacionales, los cuales se exponen a continuación.

FUENTES DE INFLUENCIA Y PODER

BASES DE PODER DE FRENCH Y RAVEN (1959)

French y Raven (1959) describieron de qué manera la influencia o el poder que una persona ejerce sobre otra, como el de un supervisor sobre un subordinado, se fundamenta en cinco factores. Estos factores, los cuales se presentan en el cuadro 13-1, comprenden tanto características individuales como condiciones organizacionales, y se vinculan con la relación entre líder y seguidor, o supervisor y subordinado. Aunque estas bases de poder se describen como características del supervisor, el poder emana de la interacción subordinado y supervisor. El supervisor se esfuerza por influir, pero es la conducta del subordinado la que determina si los esfuerzos de aquél surten o no el efecto deseado. En el cuadro 13-1 se explica la forma en que los supervisores pueden utilizar cada base de poder.

El poder de experto se basa en el conocimiento y la destreza que posee el supervisor. Es probable que el subordinado siga las instrucciones de una persona que, desde su perspectiva, posee conocimientos o experiencia en torno a un problema. Obsérvese que lo importante aquí es la experiencia o la destreza que, desde el punto de vista del subordinado, posee el supervisor, no tanto los conocimientos o las habilidades que éste posea en realidad. Aunque las habilidades reales tienen efecto en lo que otros perciben, algunas personas son más

Cuadro 13-1. Las cinco bases de influencia y poder interpersonal de French y Raven (1959) y la forma en que se les puede utilizar

Bases	Uso
Experto	Brindar información
Referencia	Conseguir la simpatía de los subordinados
Legítimo	Obltener un puesto o posición de alto nivel
Recompensa	Proporcionar recompensas por cumplir
Coercitivo	Imponer castigos por incumplimiento

Fuente: "The Bases of Social Power", por French Jr., J.R.P. y Raven B., 1959, en D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150-167), Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

hábil que otras para parecer expertas. Los títulos (médico), posgrados (doctorados), certificados (contador público certificado) y distinciones (ganador del Premio Nobel), pueden enriquecer el poder de experto que se percibe en relación con una persona. El poder experto puede resultar particularmente efectivo ya que el subordinado se convence de que la instrucción o la orden del supervisor es la correcta y se le debe seguir.

El poder de referencia es el grado al que el subordinado acepta y se identifica con el supervisor. Es más probable que alguien reciba la influencia de una persona que se admira o agrada. Esta fuente de poder puede desarrollarse a través de las relaciones personales con otras personas. También puede enriquecerse elevando la posición del supervisor. Los individuos en posición de celebridad suelen poseer un elevado poder de referencia. Los directores generales de varias compañías importantes se han convertido en celebridades nacionales, como Michael Eisner de Disney Corporation y Ted Turner de Turner Broadcasting.

El poder legítimo es el poder inherente al nombre del puesto que detenta el supervisor. Se deriva de la creencia del subordinado en el sentido de que el supervisor tiene el derecho o la autoridad legítimos para ocupar el puesto. Parte importante de la fuerza de este poder se debe a los valores del subordinado respecto de los derechos de los supervisores. Si el subordinado se niega a reconocer la autoridad del supervisor, no habrá poder en el cargo que ejerce éste.

El poder de recompensa es la capacidad del supervisor para recompensar a los subordinados con bonos especiales, asignaciones de tareas atractivas, ascensos o aumentos salariales. El poder coercitivo es la facultad del supervisor para castigar a los subordinados con medidas disciplinarias, multas, despidos o reducciones salariales. Las organizaciones difieren en el grado en el que los supervisores pueden aplicar castigos y recompensas; en las compañías privadas es común que el supervisor pueda conceder aumentos y ascensos al subordinado. En las organizaciones gubernamentales es posible que el supervisor no pueda tomar estas decisiones, ya que dichos estímulos están determinados por acción legislativa.

Estos cinco tipos de poder pueden surtir efectos positivos si se les utiliza adecuadamente. La principal limitación del poder de recompensa es que los subordinados pueden acostumbrarse a ésta y cumplir con sus responsabilidades sólo cuando se les ofrece un premio. El poder coercitivo puede surtir efectos dañinos, ya que los subordinados pueden enfurecerse y responder de manera ya sea directa o indirecta; recurrir a esta forma de poder puede traducirse en conductas contraproducentes entre los subordinados (véase capítulo 10). Aguinis, Nesler, Quigley, Suk-Jae-Lee y Tedeschi (1996) demostraron que los poderes de experto, de referencia y de recompensa se asociaban con buenas relaciones entre los profesores universitarios y sus alumnos, en tanto que el poder coercitivo se vinculó con malas relaciones.

FUENTES DE PODER POLÍTICO DE YUKL (1989)

Las bases de poder de French y Raven se relacionan con las influencias que ejercen entre sí las personas en cualquier entorno. Las fuentes de poder político de Yukl (1989) se ocupan

específicamente del poder en las organizaciones. Para Yukl, la acción política es el proceso mediante el cual las personas obtienen y protegen su poder dentro de la organización. Para explicar este proceso, el autor señala tres medios por los cuales el poder político se alcanza y se preserva en el seno de las organizaciones (figura 13-1).

El control sobre los procesos de toma de decisiones comprende controlar y tener injerencia en las decisiones importantes que se toman dentro de la organización, como la asignación de recursos. Este tipo de poder se obtiene si se es parte de los comités apropiados (p. ej., finanzas) o al encargarse de las tareas adecuadas (elaboración de presupuestos). En el Congreso estadounidense, la influencia se basa, en gran medida, en la pertenencia a los comités más poderosos.

La expresión formación de coaliciones denota la concertación de acuerdos con otras partes con el fin de obtener apoyo para la propia postura, a cambio de apoyo hacia la posición de dichas partes. De nuevo, este tipo de acuerdos son frecuentes en los órganos legislativos, donde diferentes facciones se unen para brindarse apoyo mutuo en las posiciones más privilegiadas. Los senadores que propugnan un aspecto importante, como la igualdad de oportunidades de trabajo, podrían optar por brindar su apoyo a los que promueven el control de armas de fuego, a cambio de que este último grupo de legisladores apoyen su propuesta.

La apropiación consiste en tratar de diluir la oposición de otra facción haciendo que los miembros de ésta participen en una decisión, con la esperanza de que tal estrategia torne difícil para dicho grupo continuar oponiéndose. Por ejemplo, lo más seguro es que un gobierno local encuentre oposición si desea tomar medidas para reducir la contaminación que produce la industria del lugar. Un método político para reducir o apropiarse de esa oposición consistiría en delegar la tarea a un comité que incluyera una representación de los industriales.

Estas formas de acción política son muy comunes en las organizaciones, gubernamentales o no. Para obtener influencia en las organizaciones grandes, se requiere más poder político que individual. Aun el presidente de EUA no tiene el poder personal suficiente para promulgar las leyes que necesita el país para resolver sus problemas más agudos. Desde Jimmy Carter, todos los presidentes estadounidenses prometieron con vehemencia hacer que el Congreso aprobara un presupuesto federal balanceado. No fue sino hasta tres administraciones después que el presidente Clinton pudo cumplir con esta promesa.

ABUSO DEL PODER DE SUPERVISIÓN

Cuando se les utiliza de forma apropiada, las diversas formas de poder pueden representar herramientas excelentes para mejorar el funcionamiento de las organizaciones. También se les puede emplear para ayudar a las personas a forjarse percepciones positivas respecto del

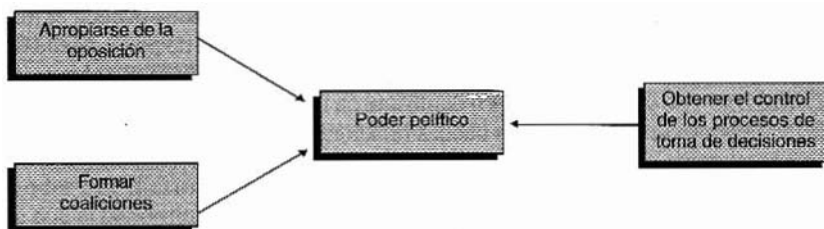


Figura 13-1. Yukl (1989) explica la forma en que las tácticas de poder político pueden representar un medio para alcanzar el poder político en una organización. Fuente: *Leadership in Organizations*, por G. A. Yukl, 1989, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

trabajo y cumplir adecuadamente con sus responsabilidades; no obstante, el poder también tiene un lado negativo. Algunos supervisores utilizan su poder para maltratar a los subordinados, pues creen en la necesidad de medidas punitivas para que las personas se desempeñen satisfactoriamente. En otros casos, dichas medidas se aplican porque el supervisor disfruta del poder que ejerce sobre otros.

Los supervisores que gozan maltratando a los demás pueden hacerlo de diferentes formas. El hostigamiento a los empleados ocurre cuando los supervisores tienen libertad para exigirles que hagan exactamente lo que se les ordena, sin importar que dichas exigencias sean apropiadas o no. Así, a un empleado se le pueden requerir favores personales, so pena de ser castigado. Algunos supervisores emplean un estilo áspero y punitivo, llegando al extremo de humillar a los subordinados por el error más insignificante, lo que produce un ambiente de trabajo intimidante e incómodo para estos últimos.

Acaso la forma más conocida de abuso de poder sea el acoso sexual, el cual se define como una conducta de naturaleza sexual que

- Es no deseada.
- Puede afectar negativamente el empleo de la persona.
- Interfiere con el desempeño laboral de la persona.
- Genera una atmósfera de trabajo hostil e intimidante.

Los tipos de conductas que comprende el concepto de acoso sexual son

- Insinuaciones y requerimientos sexuales que no son bien recibidos.
- Contacto físico o tocamiento no deseado.
- Uso de lenguaje ofensivo.
- Solicitudes reiteradas de citas.
- Amenazas de castigo por no acceder a los requerimientos.

El acoso sexual es ilegal en EUA y muchos otros países. En aquel país, forma parte de la legislación de los derechos civiles y se le considera como una forma de discriminación. Muchos casos han dado lugar a demandas legales, en las que las compañías se han visto obligadas a pagar daños y perjuicios por más de \$100 000 (EUA). Aunque el acoso sexual suele ser un acto individual, a las organizaciones se les ha fincado responsabilidad por las conductas de sus empleados. Con ello se espera que las organizaciones impidan que sus supervisores cometan acoso sexual contra sus subordinados.

Resulta difícil determinar con exactitud cuán diseminada se encuentra la práctica del acoso sexual. En varios sondeos, se ha preguntado a mujeres si han sido objeto de uno o más casos de conductas que pudieran definirse como de hostigamiento (Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand y Magley, 1997; Schneider, Swan y Fitzgerald, 1997), como bromas o comentarios obscenos, o solicitudes no provocadas de citas. Aunque hasta dos terceras partes de las mujeres entrevistadas señalan que han atravesado por situaciones de este tipo, Fitzgerald y colaboradores advierten que estas conductas no constituyen necesariamente hostigamiento sexual; sólo adquieren proporciones de acoso cuando son no deseadas y se repiten lo suficiente como para generar un ambiente de trabajo hostil o intimidante. Un comentario aislado o una petición de cita no se considera como hostigamiento, de ahí que no se deba interpretar los resultados de dichos sondeos como un indicador de que la mayor parte de las mujeres han sido víctimas de acoso sexual.

Terpstra y Cook (1985) estudiaron la naturaleza de las denuncias de hostigamiento sexual interpuestas ante el Departamento de derechos humanos de Illinois a lo largo de un periodo de dos años, comenzando en 1981. Fueron 81 casos los que se denunciaron, 76 por mujeres y 5 por varones. La mayor parte de los casos comprendía lo que los investigadores clasificaron como conductas menores, solicitudes de citas, insinuaciones no provocadas,

contacto físico no deseado (tocamiento) y lenguaje ofensivo. Sorprendió a los autores que hubiera relativamente pocos casos de conductas más graves, como extorsión sexual (amenazas de castigo por no acceder a los requerimientos sexuales). Concluyeron que las conductas más graves son mucho menos frecuentes que las menores. Aun la conducta menos grave puede tener consecuencias devastadoras para el empleado que debe tolerar interacciones incómodas y reiterativas con un supervisor. Por otra parte, la mayoría de los casos no son denunciados, de ahí que haya la probabilidad de que los 81 casos representen sólo una fracción del número total de incidentes que, sin duda, ocurrieron durante ese periodo.

El hostigamiento sexual y otras formas de acoso laboral constituyen conductas graves que las organizaciones deben esforzarse por prevenir. Cuando los supervisores y otros empleados incurren en ciertas formas de hostigamiento, pueden involucrar a sus organizaciones en problemas legales. Sin embargo, es probable que los costos de dichos problemas resulten insignificantes en comparación con las implicaciones subyacentes para las organizaciones. Terpstra y Cook (1985) observan que el hostigamiento sexual puede traducirse en estrés laboral, desempeño deficiente, ausentismo y rotación. Aunque es difícil medir el costo de estos efectos, lo cierto es que pueden tener un impacto sumamente negativo sobre el funcionamiento organizacional. Por añadidura, estas conductas pueden resultar dañinas para el bienestar de los empleados. Las organizaciones deben esforzarse en salvaguardar a sus empleados contra la victimación de los supervisores, así como de cualquier otro empleado que abuse de su poder.

ENFOQUES PARA LA COMPRESIÓN DEL LIDERAZGO

Son muchas las perspectivas que se han adoptado para estudiar y dilucidar el liderazgo. El enfoque de los rasgos se ocupa de determinar las características personales de los buenos líderes. Para empezar, plantea la pregunta:

“¿Quién puede ser un buen líder?”

Al enfoque conductual le interesa determinar cuáles son las conductas efectivas del líder. Para ello, formula la interrogante:

“¿Qué hacen los buenos líderes?”

El enfoque de las contingencias (de Fiedler y de establecimiento de metas) supone que el buen liderazgo es una función de la interacción de la persona, su conducta y la situación. Su pregunta básica es:

“En una condición determinada, ¿quién será un buen líder y cuál conducta es probable que resulte efectiva?”

La teoría del intercambio líder-miembro así como los enfoques carismáticos/transformationales, se concentran en las relaciones entre subordinados y supervisores. Su pregunta es la siguiente:

“¿Cómo afecta la interacción de subordinado y supervisor la conducta de este último?”

Todos estos enfoques han contribuido a enriquecer los conocimientos en torno al liderazgo, por lo que se exponen más detalladamente en esta sección. Asimismo, se estudia el modelo Vroom-Yetton, el cual se aplica para decidir cómo realizar las tareas de toma de decisiones en los grupos de trabajo.

ENFOQUE DE LOS RASGOS

La perspectiva más antigua para el estudio del liderazgo es el enfoque de los rasgos, el cual se basa en el supuesto de que algunas personas son mejores líderes que otras, y que es posible determinar las características de los buenos líderes. Algunos defensores de este enfoque señalan que el buen liderazgo es una función de la persona, y que el individuo que se destaca como líder en una situación puede serlo en cualquier otra. De lo anterior se sigue que diversos líderes, como Alejandro el Grande, Winston Churchill, Martin Luther King, Jr. y George Washington pudieron haber sido grandes líderes en otras épocas y situaciones. Empero, esto parece improbable, ya que cada uno de ellos tenía diferentes atributos y adoptaba un estilo de liderazgo propio que se adaptaba a sus circunstancias.

En la mayor parte de los estudios en los que se ha intentado describir las características de los buenos líderes, se emplea uno de dos métodos. El primero consiste en una metodología similar a la de los estudios de selección de empleados, los cuales se expusieron en el capítulo 6. Se identifica una muestra de líderes, por lo general supervisores de una organización; se selecciona entonces un criterio de desempeño de liderazgo, normalmente vinculado con el rendimiento laboral. Los supervisores son evaluados con base en el criterio y en los rasgos personales de interés, los cuales pueden comprender medidas de diversas capacidades, experiencias laborales, motivación y personalidad. Las relaciones entre las características personales y el desempeño son interpretadas como los efectos de los rasgos sobre el funcionamiento del líder.

En los diversos estudios se han empleado muchas medidas diferentes de las características personales, así como del desempeño. Randle (1956), por ejemplo, evaluó 100 diferentes rasgos de los gerentes. Aunque en numerosos estudios se aplicaron medidas validadas con anterioridad, muchos utilizaron instrumentos no probados que se crearon para estudios en particular. Algunas de estas medidas no reunían los suficientes requisitos de calidad, especialmente en los primeros estudios, los cuales se realizaron antes de que se conocieran algunas de las desviaciones que afectan a la medición psicológica. Esto se ha traducido en cierta inconsistencia en los resultados de diversos estudios que intentaban pronosticar el desempeño del líder. Aun así, las investigaciones en torno al desempeño de los administradores han demostrado que las características personales, como la capacidad cognitiva, pueden emplearse para predecir el desempeño gerencial (Hogan, Curphy y Hogan, 1994).

El segundo enfoque se relaciona con lo que se ha dado en llamar **surgimiento del líder**, es decir, quién de un grupo se convertirá en líder. En estos estudios se hizo trabajar a grupos de personas en tareas de laboratorio, utilizando un criterio asociado con quién se convertiría en líder del grupo; por lo general no se evaluaba el desempeño de éste. Es posible que las características personales que dieron lugar a que un individuo se convirtiera en líder (p. ej., el atractivo físico) no resultaran necesariamente en el surgimiento de un buen líder.

No debe sorprender que los resultados de muchas de estas investigaciones hayan sido inconsistentes. En algunos casos, se observó que ciertas características se relacionaban con el surgimiento del líder, no así en otros. Para extraer algún sentido de este amasijo de resultados, Lord, de Vader y Alliger (1986) realizaron un metaanálisis a fin de combinar estadísticamente los resultados de los diferentes estudios. Encontraron que la inteligencia, agresividad, resolución y dominio se asociaban con el surgimiento del líder.

ENFOQUE DE LA CONDUCTA DEL LÍDER

El enfoque de la conducta del líder se ocupa de lo que hacen los líderes, no de las características personales que pudieran reunir. Aunque los estudios de esta corriente tratan con conductas específicas, la mayor parte se concentra en los estilos de liderazgo. El **estilo de liderazgo** es un conjunto de conductas relacionadas que representan un enfoque para con-

trolar a los subordinados. Por ejemplo, algunos supervisores prefieren permitir a los subordinados participar en las decisiones que les afectan; tal estilo de solicitar asesoría y organizar discusiones acerca de los problemas se denomina **participativo**. Otros supervisores no incluyen la participación de los subordinados en las decisiones y, más bien, prefieren tomar la decisión ellos mismos y comunicarla al grupo; este estilo, en que los subordinados carecen de participación se denomina **autocrático**.

El programa de investigaciones más influyente en el estudio de las conductas de los líderes es el *Ohio State Leadership Studies*, los cuales fueron fundados en 1945 (Stogdill, 1963). Estos estudios fueron diseñados para conocer los efectos de ciertas conductas de los supervisores sobre los subordinados. Los investigadores de Ohio State comenzaron compilando alrededor de 1 800 incidentes críticos, los cuales representaban ejemplos ya fuera muy positivos o muy negativos de conductas por parte del supervisor. Estos incidentes se emplearon como base para crear un cuestionario de 150 preguntas en torno al comportamiento del líder. Dicho cuestionario fue administrado a varias muestras de empleados, quienes respondieron todas las preguntas relacionadas con sus supervisores. Se utilizó un procedimiento estadístico complejo conocido como **análisis de factores**, para verificar si las 150 preguntas podían reducirse a una cantidad menor de dimensiones subyacentes del liderazgo. Las dimensiones, que se basaban en las intercorrelaciones de las 150 preguntas, revelaron la representación de dos aspectos del liderazgo, los cuales se denominaron **consideración y estructura inicial**.

La **consideración** es el grado de interés que manifiestan los supervisores por la felicidad y el bienestar de sus subordinados, y comprende las conductas amistosas y deferentes que hacen del lugar de trabajo un sitio agradable para estos últimos. La **estructura inicial** es el nivel al que el supervisor define su propio rol y deja en claro lo que espera de los subordinados. Comprende la asignación de tareas a los empleados y la programación del trabajo. Una de las principales contribuciones de los *Ohio State Leadership Studies* fue el desarrollo de escalas para evaluar estas dimensiones. La escala de uso más difundido es el **Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)** (Cuestionario de descripción de comportamiento del líder) en torno a los supervisores, el cual es contestado por los subordinados. El cuadro 13-2 contiene cuatro preguntas en las que se evalúa la consideración y otras cuatro en las que se determina la estructura inicial.

Son muchos los estudios que han empleado el LBDQ en un intento por determinar los efectos de la conducta del líder sobre los subordinados. Un buen ejemplo es el estudio que realizaron Fleishman y Harris (1962) acerca de los trabajadores de producción de una fábrica de camiones. Los datos se recabaron con el LBDQ a partir de la información suministrada por los subordinados de 57 supervisores. También se recopilaron las tasas de quejas y de rota-

Cuadro 13-2. Ocho preguntas de las escalas de consideración y estructura inicial del Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), Formulario XII

Preguntas de consideración	Se conduce de forma amistosa y accesible Incorre en detalles para hacer placentera la pertenencia al grupo Pone en operación las sugerencias formuladas por el grupo Trata a todos los miembros del grupo como sus iguales
Preguntas de estructura inicial	Comunica a los miembros del grupo lo que se espera de ellos Promueve el uso de procedimientos uniformes Pone a prueba sus ideas en el grupo Explica claramente sus posturas a los miembros del grupo

ción para el grupo de trabajo de cada supervisor. Las quejas pueden considerarse como medidas conductuales de insatisfacción con las condiciones de trabajo. En las organizaciones sindicalizadas y gubernamentales las quejas requieren audiencias, las cuales pueden consumir una parte considerable del tiempo del empleado. Una tasa de quejas excesiva puede destruir la eficiencia del grupo de trabajo, ya que las personas dedican su tiempo a tareas improductivas.

Fleishman y Harris (1962) observaron que las puntuaciones medias del LBDQ de los supervisores se relacionaron con las tasas de quejas y rotación en sus respectivos departamentos. Los supervisores que obtuvieron calificaciones bajas en el aspecto de consideración y altas en estructura inicial presentaron tasas de rotación más altas y más quejas entre los subordinados que aquellos que obtuvieron puntuaciones altas en consideración y bajas en estructura inicial. Los supervisores que obtuvieron las puntuaciones más bajas en el aspecto de la consideración generaron una tasa de rotación cuatro veces superior a la de quienes obtuvieron las calificaciones más altas en este sentido (figuras 13-2 y 13-3).

Aunque es tentador interpretar estos resultados como una demostración de los efectos del comportamiento del líder sobre importantes conductas de los subordinados, existen dos dificultades importantes para hacerlo. Primero, el LBDQ podría no reflejar con fidelidad la conducta del supervisor, y brindar información tanto de los subordinados como del líder. En varios estudios se ha intentado determinar el significado real de las conductas que señalan los subordinados en sus informes acerca de sus supervisores. Se ha descubierto que dichos reportes son distorsionados por prejuicios y estereotipos de los subordinados. En una serie de estudios, se pidió a estudiantes universitarios que vieran una presentación filmada de un supervisor al interactuar con sus subordinados. Al azar, se comunicó a los sujetos que observaron esta filmación que el supervisor obtuvo una calificación ya fuera alta o baja en su desempeño. Los sujetos a quienes se indicó que el supervisor había observado un buen desempeño le otorgaron una puntuación en el LBDQ diferente a la que le concedieron quienes actuaron imbuidos por la idea de que tenía un desempeño deficiente (p. ej., Lord, Binning, Rush y Thomas, 1978; Phillips y Lord, 1982).

El segundo problema se relaciona con la formulación de conclusiones causales con base en los datos recopilados en un solo momento en un diseño de investigación transversal

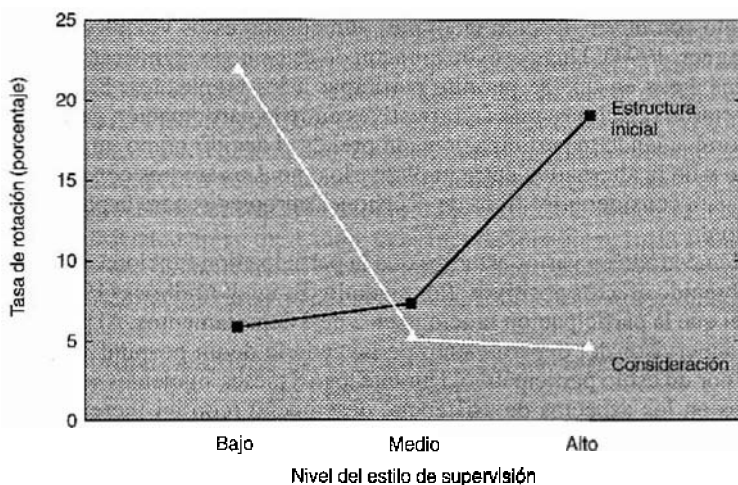


Figura 13-2. Tasa de rotación que resulta tanto de la consideración como de la estructura inicial de los supervisores. Fuente: adaptado de "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover", por E. A. Fleishman y E. F. Harris, 1962, *Personnel Psychology*, 15, 43-56.

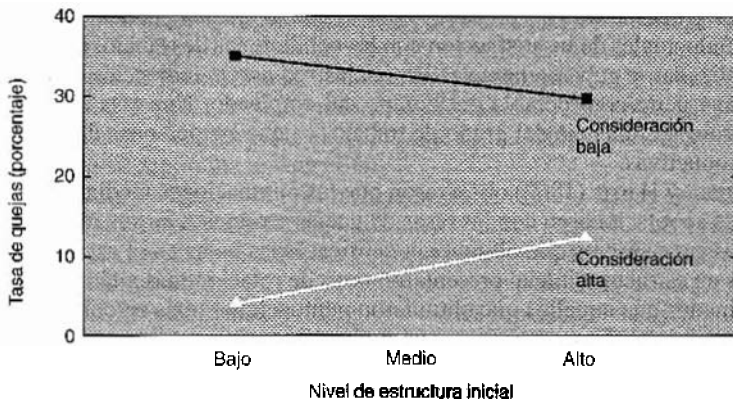


Figura 13-3. Tasa de quejas resultante tanto de la consideración como de la estructura inicial de los supervisores. Fuente: adaptado de "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover", por E. A. Fleishman y E. F. Harris, 1962, *Personnel Psychology*, 15, 43-56.

(véase capítulo 2). No se puede asegurar, a partir de un estudio como el de Fleishman y Harris (1962), que las tasas de quejas y de rotación se deban a la conducta del supervisor o que dicha conducta sea causada por ellas. En algunos estudios se ha demostrado que la conducta del supervisor puede verse afectada por el comportamiento del subordinado (p. ej., Lowin y Craig, 1968), particularmente por el desempeño laboral. Yukl (1989) concluye que probablemente exista una relación recíproca entre el estilo del supervisor y la conducta del subordinado. El supervisor cuyos subordinados interponen muchas quejas podría enfurecerse y reducir las conductas de consideración. Esto provocaría la ira de los subordinados, induciéndolos a interponer más quejas, lo que a su vez se traduciría en menos consideración aún, y así sucesivamente. En la psicología I/O, estos procesos de reciprocidad han sido estudiados muy pocas veces.

En la actualidad, todo parece indicar que los estilos de supervisión ejercen efectos sobre los subordinados. Las prácticas de participación se han vinculado tanto con el desempeño como con la satisfacción laborales, aun cuando estos vínculos no siempre sean sólidos (Wagner, 1994). Una parte de la razón de estos poco significativos efectos quizá se deba a las áreas en que se permite participar a los empleados. Sagie y Koslowsky (1994) detectaron relaciones más significativas entre la participación percibida y la satisfacción laboral, cuando la participación comprende el decidir cómo implantar un cambio en el trabajo y no la alternativa entre implantarlo o no. Los autores concluyen que esto es importante para considerar los tipos de decisiones apropiadas para la participación de los subordinados.

Se ha demostrado en varios estudios que la participación funciona. En otros, empero, no se han obtenido efectos positivos. Por ejemplo, Bragg y Andrews (1973) realizaron un estudio en el que la participación funcionó en 2 de 3 departamentos. Al principio de dicho estudio, el supervisor del departamento de lavandería de un hospital sustituyó el estilo autocrático por un estilo participativo. Durante los 18 meses siguientes se observaron efectos positivos en los aspectos de asistencia, desempeño (con un incremento de 42%) y satisfacción laboral. El enfoque de supervisión se introdujo exitosamente en el departamento de registros médicos, no así en el de enfermería. Las razones por las que los estilos de participación no siempre funcionan son complejas, y pueden relacionarse con las situaciones en medio de las cuales se les implanta. Esto recuerda la idea básica de la teoría de las contingencias: la situación interactúa con las características y el comportamiento del líder.

TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS DE FIEDLER

El enfoque de los rasgos supone que ciertas características de las personas hacen de éstas buenos líderes. El enfoque conductual supone, por su parte, que ciertas conductas del líder resultarán efectivas, independientemente de las situaciones. La teoría de las contingencias de Fiedler establece que el liderazgo es una función tanto de la persona como de la situación. Una característica del líder y tres de la situación, son las que determinan la efectividad del liderazgo.

Esta teoría comienza con la característica del líder, a la cual Fiedler (1978) denomina **estructura motivacional**. La estructura de la motivación se determina con un instrumento de autorreporte conocido como escala del **Least Preferred Coworker (LPC)** (colaborador menos preferido). Aunque el nombre de esta técnica indica que el objeto de evaluación es el compañero de trabajo, lo que se mide en realidad es una característica del líder, no del subordinado. Mediante la LPC, se pide al líder que mencione a la persona con la que ha tenido más problemas para trabajar, es decir, el colaborador con el que menos le agrada trabajar. El líder describe entonces al colaborador menos preferido utilizando una escala semántica de tipo diferencial (Osgood, Tannenbaum y Suci, 1957). La LPC se compone de 18 reactivos bipolares que se formulan por medio de adjetivos, las cuales representan escalas en que la persona indica cuál de los dos antónimos describe mejor a alguien en especial, como agradable-desagradable o amistoso-hostil. (En el cuadro 13-3 se presentan algunos ejemplos de esta escala.)

La teoría de Fiedler también se ocupa de la variable del control situacional que ejerce el líder. El **control situacional** se refiere a la cantidad de poder e influencia que ejerce el líder sobre los subordinados. Se trata del grado en el que las acciones del supervisor condicionan, de manera predecible, las conductas del subordinado. Son tres las características de la situación de liderazgo que comprende el control situacional. Las **relaciones líder-miembro** representan el nivel al que los subordinados simpatizan y apoyan a sus supervisores. La **estructura de tareas** denota la medida en que las tareas del subordinado se definen de manera clara y específica. El **poder de posición** se refiere al nivel de poder e influencia que ejerce el supervisor, incluyendo la facultad de otorgar recompensas e imponer castigos. El supervisor que mantiene relaciones líder-miembro adecuadas, establece tareas con un alto grado de estructuración para sus subordinados y goza de una elevada posición de poder encontrándose en una situación de alto control. Al contrario, el supervisor que observa relaciones líder-miembro deficientes, carece de objetivos estructurados para los subordinados y tiene una posición baja de poder, se encuentra en una situación de bajo control.

Según la teoría de Fiedler (1978), la LPC del supervisor determina las situaciones en las que éste observará un buen desempeño. Los individuos que obtienen puntuaciones bajas en esta escala se desempeñan adecuadamente bajo controles situacionales ya sea muy bajos o muy altos; quienes obtienen puntuaciones altas en la LPC rinden lo mejor de sí en situaciones de control situacional moderado. Considérese, por ejemplo, la situación en que el líder no mantiene una buena relación con sus subordinados, éstos han recibido tareas mal estructuradas y el líder no ejerce el poder suficiente. Ésta es una situación desfavorable,

Cuadro 13-3. Cuatro reactivos de la Escala Least Preferred Coworker (LPC), de Fiedler (1978)

Agradable	Desagradable
Sociable	Antisocial
Cerrado	Abierto
Tenso	Relajado

Fuente: "The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process" (pp. 59-112), por F. E. Fiedler, 1978, en L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, Nueva York: Academic Press.

por lo que se esperaba que el líder con una LPC baja sea más efectivo que uno con LPC alta. Sin embargo, si la situación es favorablemente moderada, en donde las relaciones son deficientes, pero hay una estructura de tareas alta y un ejercicio de poder moderado por parte del supervisor, la persona con una LPC alta debería ser más efectiva que aquella con una LPC baja. En la figura 13-4 se ilustra la forma en que el desempeño del supervisor constituye una función de control situacional para los individuos con LPC altas y bajas.

No todos los estudios en torno a la teoría de las contingencias han confirmado su validez, de ahí que Fiedler tenga sus detractores. En dos metaanálisis se combinaron los resultados de numerosas pruebas de esta teoría (Peters, Hartke y Pohlmann, 1985; Strube y García, 1981). En ambos casos, se observó que el desempeño del líder era una función conjunta de la LPC y el control situacional, aun cuando las predicciones de la teoría no se hayan cumplido del todo. Lo que no se ha podido determinar con exactitud hasta ahora es por qué interactúan la LPC y el control situacional. La principal dificultad radica en que nadie, ni siquiera Fiedler, conoce con certeza lo que representa la LPC. La finalidad de esta escala era medir un aspecto de la motivación del líder, aun cuando no se haya demostrado que la motivación pueda medirse. Fiedler (1978) señala que los líderes con una LPC baja se preocupan más por el cumplimiento de las tareas que por mantener relaciones cordiales con los subordinados, mientras que los líderes con ECMP alta presentan las motivaciones contrarias, es decir, prefieren mantener relaciones de concordia con los subordinados que preocuparse por el trabajo. En este punto, lo único que se puede asegurar es que la LPC evalúa una característica desconocida de los líderes pero no por ello poco importante.

Aunque esta teoría postula que la situación determina las mejores características del líder, Fiedler no cree que el supervisor deba esforzarse por adaptar su estilo a una situación particular. Para él, los supervisores deben modificar la situación a fin de que ésta se adapte a su propio estilo de liderazgo. A tal efecto, creó un programa de capacitación conocido como equiparación del líder. Fiedler (1978) resumió los resultados de varios experimentos de campo comparando a los supervisores capacitados mediante dicho programa con un grupo control no capacitado. Los resultados revelaron un mejor desempeño de grupo entre los supervisores capacitados. Sin embargo, no ha faltado quien se pregunte si los resultados del programa de equiparación del líder se traducen en líderes que cambian la situación de

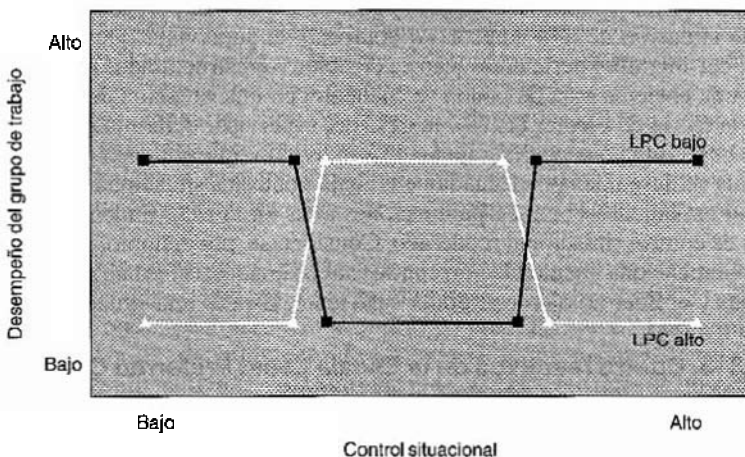


Figura 13-4. Desempeño de grupo como resultado tanto de control situacional como del LPC del líder. Fuente: Adaptado de "The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process", por F. E. Fiedler, 1978, en L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, Nueva York: Academic Press.

acuerdo con la teoría, o si los resultados de la investigación en torno a este programa se deben a otros factores (Jago y Ragan, 1986).

Pese a las críticas que ha recibido su teoría, Fiedler es uno de los autores más importantes en el estudio del liderazgo. Su principal contribución ha consistido en señalar que el liderazgo comprende una compleja interacción de las características del líder con la situación de liderazgo. Su obra ha sido enriquecida por autores que crearon teorías de las contingencias más complejas, una de las cuales es la teoría del establecimiento de metas, misma que se abordará a continuación.

TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

La teoría del establecimiento de metas (House y Mitchell, 1974) es otra de las teorías de las contingencias, caracterizada por una mayor complejidad que la de Fiedler. Postula que el desempeño y la satisfacción laborales del subordinado son resultado de la interacción de las características situacionales, las características del subordinado y el estilo del supervisor. La idea básica, la cual se basa en la teoría de las expectativas, es que el supervisor puede mejorar la motivación y la satisfacción de los subordinados proporcionando recompensas por el buen desempeño laboral y facilitando a los subordinados la consecución de sus metas en lo que concierne a sus responsabilidades. Los supervisores pueden lograr esto adoptando uno de los cuatro estilos de supervisión, cuya eficacia depende de las características tanto situacionales como de los subordinados. Estos estilos son:

De apoyo. Éste es similar al estilo de consideración de los Ohio State Leadership Studies.

Se trata de manifestar interés por las necesidades y el bienestar de los subordinados.

Instructivo. Es parecido al estilo de estructura inicial de los Ohio State Leadership Studies. Comprende la estructuración de las tareas para los subordinados, explicando detalladamente lo que se espera de su trabajo.

Participativo. Mediante este estilo se busca que los subordinados colaboren, permitiendo al mismo tiempo que participen en la toma de decisiones.

Orientado a los logros. Aquí, se insiste en los logros y en el desempeño efectivo. Comprende el establecimiento de metas difíciles y el énfasis en altas normas de desempeño.

Las características del subordinado incluyen las variables de personalidad, como el *locus* de control y la capacidad autopercebida. El *locus* de control es el grado al que los subordinados perciben que pueden controlar las recompensas en sus vidas. La persona que posee un *locus* de control interno piensa que puede controlar las recompensas; en tanto que quien tiene un *locus* de control externo cree que las recompensas son controladas por terceros o por fuerzas externas. La capacidad autopercebida es el grado al que el subordinado se percibe a sí mismo como capaz de cumplir apropiadamente con las tareas. Es similar a la autoeficacia, la cual se explicó en el capítulo 8, aunque tiene un carácter más específico respecto de las tareas por realizar. Las características situacionales comprenden ciertos aspectos de las tareas, como la peligrosidad, la repetición y la estructura.

House y Mitchell (1974) derivaron una serie de hipótesis basadas en los conceptos fundamentales de esta teoría. Dichas hipótesis describen la forma en que determinados estilos de supervisión actúan sobre los subordinados bajo ciertas condiciones; por ejemplo:

1. Cuando las tareas son aburridas, peligrosas, estresantes o tediosas, el estilo de apoyo se considera como el más apropiado. Los subordinados que atraviesan por estas situaciones percibirán una reducción en la ansiedad y un aumento en la autoestima gracias a la influencia de un supervisor con estas características.
2. Cuando las tareas no son estructuradas y los subordinados carecen de experiencia, el estilo instructivo podría ser el más adecuado, ya que los subordinados quizá desco-

nozcan lo que deben hacer. Un supervisor con estas características contribuirá a incrementar el esfuerzo y la satisfacción de los subordinados al indicar a éstos lo que se espera de ellos y las tareas que deben realizar.

Desafortunadamente, los investigadores han circunscrito su interés a unas pocas de las diversas hipótesis que componen la teoría del establecimiento de metas, en particular la segunda hipótesis que se presenta aquí. Aunque parte de esta investigación ha confirmado sus postulados teóricos (Podsakoff, MacKenzie, Ahearne y Bommer, 1995), no hay consistencia entre muchos de los resultados (Wofford y Liska, 1993). Tal inconsistencia quizá se deba, en parte, a los defectos metodológicos en algunos de los estudios. Otra posibilidad es que algunas de las proposiciones no se hayan planteado correctamente.

Keller (1989) señala que no a todos les molesta la ausencia de estructura en el trabajo y que, de hecho, algunas personas lo prefieren así. Quienes prefieren realizar tareas no estructuradas deben sentirse más satisfechos en un puesto de baja estructura, y podrían responder negativamente a un estilo de supervisión instructivo. Se evaluaron muestras de empleados de cuatro organizaciones a fin de verificar la necesidad de estructura, desempeño laboral, satisfacción y estilo instructivo del supervisor (Keller, 1989). Los resultados coincidieron con las predicciones en el sentido de que los subordinados que requerían estructura responderían favorablemente a una supervisión instructiva (véase el apartado La investigación a detalle). El estudio de Keller indica la necesidad de modificar una de las proposiciones a fin de tomar en consideración la personalidad de los subordinados.

Las investigaciones que se realicen en lo sucesivo deberán indicar cuál de las hipótesis originales de House y Mitchell (1974) habrá de confirmarse en la práctica. Parece probable, a la luz de los resultados de Keller (1989), que se optará por desarrollar nuevas hipótesis relacionadas con la interacción de situaciones, subordinados y supervisores. Una de las implicaciones de los descubrimientos de Keller es que se requerirán diferentes métodos de

LA INVESTIGACIÓN A DETALLE

Una de las hipótesis de la teoría del establecimiento de metas señala que, cuando la estructura de las tareas es baja, la estructura inicial del supervisor propicia la satisfacción del subordinado. En otras palabras, cuando los subordinados no conocen con precisión lo que se espera de ellos, la clarificación por parte del supervisor es una actitud que suelen agradecer. Keller (1989) observó que no todas las investigaciones prestaban el mismo apoyo a esta hipótesis. Así que razonó que un error de la teoría del establecimiento de metas era asumir que ninguno de los empleados aceptaría la ausencia de estructura. De modo que, formuló la hipótesis de que la necesidad de claridad de los empleados determinaría la reacción de éstos a la estructura inicial en un puesto con baja estructura.

En este estudio, se realizó un sondeo entre los profesionales de organizaciones dedicadas a la investigación y el desarrollo (I&D). Como este trabajo implica el descubrimiento de nuevos conocimientos y tecnologías, un empleo de I&D puede tener poca estructura. Los entrevistados resolvieron algunas escalas para evaluar la medida en que requerían y preferían claridad en sus tareas, la estructura inicial del supervisor y la satisfacción laboral.

El análisis de los datos reveló que la hipótesis de Keller era correcta. Las personas con elevada necesidad de claridad se manifestaron más satisfechas con una estructura inicial alta que con una baja. Las personas con poca necesidad de claridad se dijeron más satisfechas con una estructura inicial baja que con una alta. Esta investigación indica que los supervisores deben tomar en consideración la personalidad de cada subordinado al seleccionar el método de supervisión más adecuado.

Fuente: Keller, R.T. (1989). "A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations". *Journal of Applied Psychology*, 74, 208-212.

altos supervisores se asociaban con los niveles de satisfacción laboral. En su metaanálisis de 79 estudios, Gerstner y Day (1997) demostraron que los individuos que mantenían buenas relaciones con sus supervisores tendían a desempeñarse mejor, observar una mayor satisfacción laboral, comprometerse más con sus puestos y percibir el trabajo como una actividad menos estresante que quienes sostenían malas relaciones.

Son varias las críticas y limitaciones que se han señalado respecto de la teoría del liderazgo ILM. Primero, el trato diferencial de los subordinados dentro de un grupo de trabajo puede resultar destructivo (Yukl, 1989). La teoría de la equidad, la cual se analizó en el capítulo 8, describe cómo los empleados pueden reaccionar negativamente al trato desigual. En el estudio de Dansereau y colaboradores (1975), la tasa de rotación mayor y la satisfacción laboral menor de los jornaleros bien podría interpretarse como una respuesta a la desigualdad. Schriesheim (1980) señala que con frecuencia los supervisores dirigen sus intentos de influencia a grupos de trabajo enteros de una sola vez, en vez de considerar a cada individuo de manera separada; la autora sostiene que, para entender plenamente el liderazgo, se requiere concentrarse tanto en los grupos de trabajo como en las diadas individuales. La teoría ILM sirvió para centrar la atención en la relación entre subordinado y supervisor; también facilitó la comprensión de que los supervisores no siempre actúan de la misma forma con todos sus subordinados.

TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

La teoría del liderazgo transformacional se ocupa de los líderes que ejercen una influencia considerable y poco común sobre sus seguidores; dicho sea de otro modo, esta teoría se ocupa de los líderes carismáticos. En cierta forma, esta teoría propugna un retorno al enfoque de los rasgos al concentrarse en las características de los líderes en relación con la efectividad. Sin embargo, difiere de los enfoques anteriores en cuanto a que trasciende la asociación de los rasgos con el desempeño, pues intenta determinar la forma en que los líderes modifican el comportamiento de sus seguidores. Por otra parte, mientras otras teorías del liderazgo intentan abarcar las relaciones entre la mayor parte de supervisores y subordinados, la teoría transformacional dirige su atención de manera específica a los líderes transformacionales o carismáticos, quienes se destacan precisamente por la forma inusual en que los siguen sus subordinados. A lo largo de la historia pueden citarse numerosos ejemplos de líderes carismáticos y transformacionales, entre los cuales se cuentan Abraham Lincoln, Winston Churchill, John F. Kennedy y Martin Luther King, Jr. Más recientemente, los presidentes Ronald Reagan y Bill Clinton han sido considerados como carismáticos por sus seguidores, si bien el primero lo es para los conservadores y el segundo para los liberales.

Son varias las teorías que se consideran como herederas de la tradición transformacional (Yukl, 1989), pues se trata de variaciones sobre un mismo tema subyacente. El líder carismático cuyos actos ejercen una profunda influencia sobre sus seguidores se define como transformacional. Este líder puede transformar las aspiraciones, necesidades, preferencias y valores de sus seguidores al proporcionar la visión de una meta por la que vale la pena luchar. Los seguidores adquieren la motivación necesaria para realizar sacrificios personales y alcanzar las metas establecidas por el líder. Estas metas pueden ser positivas, como la convocatoria de John F. Kennedy a lanzar una expedición humana a la luna al final del decenio 1960-69. También pueden plantearse metas negativas, como el llamado a ir a la guerra.

El carisma puede concebirse como una relación entre el líder y seguidor. Gardner y Avolio (1998) explican que ciertos líderes son capaces de convencer a sus seguidores de su competencia y de la importancia de su visión. Adoptan comportamientos que los hacen parecer creativos, innovadores, poderosos y dignos de confianza. Parte importante de su influencia se debe a la convicción de los seguidores de que sólo siguiéndolo podrán materializar una visión, como el hacer de la compañía una organización rentable.

Aunque existe el peligro de que los líderes transformacionales convencen a sus seguidores de adoptar conductas inaceptables, el poder del líder puede servir como herramienta para alcanzar metas positivas. En las organizaciones, los líderes transformacionales pueden convencer a sus seguidores de realizar esfuerzos extraordinarios con el fin de conseguir objetivos que merecen dichos esfuerzos, como la producción de un artículo superior, la prestación de un servicio importante, la resolución de un problema social o el desarrollo de la cura de una enfermedad. A través de su visión, estos líderes pueden proporcionar dirección a las organizaciones, así como motivar a los empleados a perseguir tal visión. En suma, estos líderes pueden resultar muy efectivos.

Las investigaciones en torno al liderazgo transformacional revelan que éste se relaciona con diversas variables subordinadas, las cuales entrañan una gran importancia para el funcionamiento de la organización. Por ejemplo, las personas que perciben en sus supervisores cualidades transformacionales suelen cultivar la conducta organizacional ciudadana, así como la satisfacción con sus supervisores (Koh, Steers y Terborg, 1995). Asimismo, se reportan menos intenciones de renunciar y un mayor compromiso organizacional (Bycio, Hackett y Allen, 1995). Por otra parte, aunque pudiera parecer que el liderazgo transformacional es una cualidad innata, los investigadores han obtenido éxito al entrenar personas para que manifiesten estas conductas. Por ejemplo, Kirkpatrick y Locke (1996) entrenaron a dos actores para desempeñar el papel de un líder transformacional, pero los observadores pudieron detectar que se trataba de una actuación. Barling, Weber y Kelloway (1996) lograron entrenar a un grupo de gerentes bancarios para que se condujeran de manera más transformacional, demostrando que el entrenamiento surtió efectos sobre el desempeño de sus respectivos departamentos.

Son relativamente pocos los estudios que se han realizado acerca del liderazgo transformacional. Sin embargo, las investigaciones con que se cuenta indican que este enfoque del liderazgo posee un potencial práctico considerable. Si los líderes transformacionales tienen subordinados más felices y productivos, y si se trata de una conducta que puede enseñarse, las organizaciones obtendrían enormes beneficios por promover entre los supervisores la adopción de este enfoque. Se requieren más estudios como el de Barling y colaboradores (1996) para confirmar estos prometedores resultados.

MODELO VROOM-YETTON

El modelo Vroom-Yetton (Vroom y Yetton, 1973) es un tipo de teoría del liderazgo diferente a las estudiadas hasta ahora. En vez de describir el funcionamiento del proceso de liderazgo, el Vroom-Yetton es un modelo prescriptivo que indica el enfoque de supervisión que ha de emplearse en determinadas situaciones. Este modelo se basa en principios psicológicos mediante los cuales se especifican los probables resultados del estilo empleado por el supervisor cuando se requiere tomar una decisión de grupo. Estos principios se colocan en un árbol de decisiones (figura 13-5), al cual puede recurrir el supervisor para decidir cómo ejecutar una tarea de toma de decisiones con su grupo de trabajo.

El modelo Vroom-Yetton especifica cinco enfoques de toma de decisiones, los cuales comprenden desde lo autocrático (el supervisor toma la decisiones él solo) hasta lo democrático (el supervisor y el grupo de trabajo toman juntos la decisión). También especifica siete atributos de los problemas, los cuales se expresan en forma de preguntas como las siguientes:

“¿Tiene el problema un requerimiento de calidad?”

y
“¿Cuenta usted con suficiente información como para tomar una decisión de alta calidad?”

Las respuestas a las siete preguntas determinan el mejor método de toma de decisiones que ha de aplicarse. Los cinco enfoques o métodos se ilustran en el cuadro 13-4, mientras que las preguntas relacionadas con los atributos de problemas se presentan en la figura 13-5.

- A. ¿Tiene el problema un requerimiento de calidad?
- B. ¿Cuenta usted con la información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?
- C. ¿Se trata de un problema estructurado?
- D. ¿Es importante la aprobación de los subordinados para una implantación efectiva?
- E. Si usted tomara la decisión por sí mismo, ¿podría asegurar razonablemente que será aceptada por sus subordinados?
- F. ¿Comparten los subordinados las metas organizacionales por alcanzar al resolver este problema?
- G. ¿Hay probabilidad de que surjan conflictos entre los subordinados debido a las soluciones que se elijan?

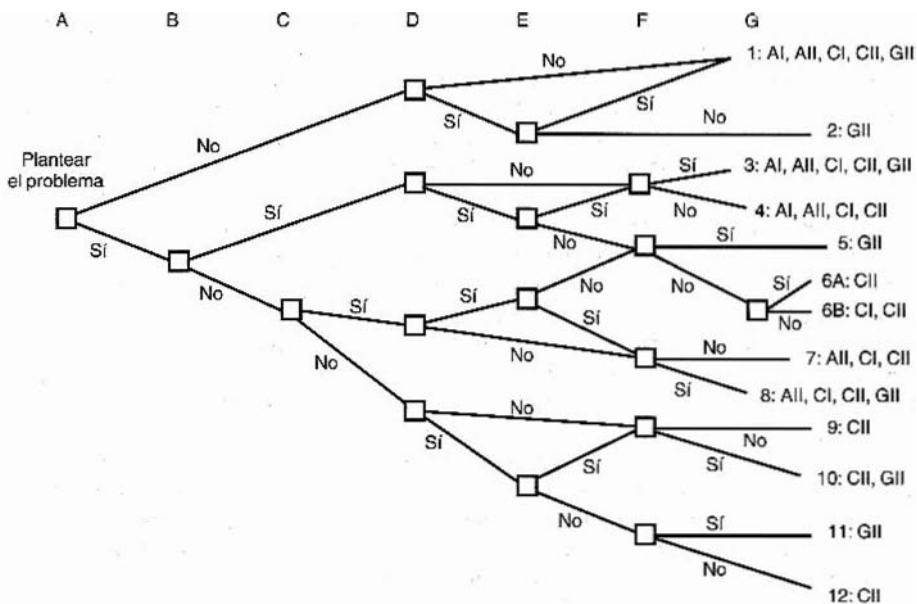


Figura 13-5. Árbol de decisión de Vroom-Yetton para decisiones de grupo, y las siete preguntas, ordenadas por letras, que determinan el enfoque que debe emplearse. Fuente: *Leadership and Decision-Making*, por V. H. Vroom y P. W. Yetton, 1973, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press. Reproducido con autorización de University of Pittsburgh Press.

Vroom y Yetton (1973) proporcionan árboles de decisión que pueden utilizarse fácilmente para seguir las respuestas a las siete preguntas relacionadas con los métodos de toma de decisiones recomendados. El método específico que se seleccione depende de que se desee reducir al mínimo el tiempo necesario para tomar una decisión o la probabilidad de que el grupo acepte ésta. Las letras que se encuentran en la parte superior del árbol de decisión en la figura 13-5 representan las siete preguntas, las cuales se muestran en la parte superior

Cuadro 13-4. Los cinco enfoques de Vroom-Yetton (1973) para la toma de decisiones grupales

AI	Tomar la decisión uno mismo
AII	Obtener información de los subordinados y tomar la decisión uno mismo
CI	Compartir el problema de manera individual con ciertos subordinados, conocer su opinión y luego decidir uno mismo
CII	Compartir el problema con los subordinados en una junta, conocer sus opiniones y luego decidir uno mismo
GII	Compartir el problema con los subordinados en una junta, para luego tomar la decisión en grupo

Fuente: *Leadership and Decision-Making*, por V. H. Vroom y P. W. Yetton, 1973, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

de la figura. Cada cuadro del árbol representa la respuesta a la pregunta que se asocia con la letra. Por ejemplo, el cuadro de la extrema izquierda al principio del árbol representa la respuesta a la pregunta: "¿Tiene el problema un requerimiento de calidad?". Si la respuesta es afirmativa, se sigue la línea inferior sobre la cual se lee un "sí". Si la respuesta es no, se sigue la línea superior sobre la cual hay un "no". Se sigue la trayectoria del árbol de izquierda a derecha, respondiendo a cada pregunta cuando se pasa por un cuadro y siguiendo la respuesta sí o no hasta que se llega al final de cada ramificación. Es en este último punto donde se encontrará el enfoque recomendado, de AI a GII.

Son pocos los estudios que han sometido a prueba el modelo Vroom-Yetton. En su mayor parte, los resultados confirman las recomendaciones de la teoría. Vroom y Jago (1988) compilaron los resultados de seis estudios en los que se comparaba la efectividad de las decisiones que concordaban con la recomendación teórica con las decisiones que no seguían dichas recomendaciones. La tasa de éxito de las decisiones que se conformaban a la teoría resultó superior a las que se tomaron en contraposición con ella —62 y 37%, respectivamente—. Por otra parte, Field y House (1990) sólo consiguieron dar un apoyo parcial a esta teoría. Hicieron que una muestra de supervisores y sus subordinados describieran el proceso y la efectividad de una decisión. Los datos de los supervisores confirmaban el modelo Vroom-Yetton, no así los de los subordinados. Field y House no se aventuraron a dictaminar la invalidez de la teoría y convocaron a la realización de investigación adicional para confirmarla.

Vroom y Jago (1988), observando las limitaciones del modelo Vroom-Yetton, presentaron una versión revisada, la cual resultaba más compleja. Añadieron preguntas en torno a los atributos de los problemas y diseñaron ecuaciones mediante las cuales las respuestas a las preguntas debían combinarse matemáticamente. Quizá el aspecto más útil para el gerente practicante que desea recurrir al consejo de esta teoría sea el programa computarizado que crearon los autores, el cual plantea una serie de preguntas y proporciona una asesoría específica.

El modelo Vroom-Yetton y, más recientemente, el Vroom-Jago, tienen posibilidades de consolidarse como las teorías de liderazgo más útiles desde la perspectiva del gerente practicante que desea utilizar los resultados más recientes para guiar su método de supervisión. Hasta ahora, los resultados de las investigaciones han sido promisorios, aunque son aún muy pocos los estudios que se han realizado en escenario de campo como para verificar si el aplicar o no la teoría se traduce siempre en mejores resultados en la toma de decisiones.

MUJER EN LOS PUESTOS DE LIDERAZGO

Las mujeres han realizado considerables progresos al ocupar cada vez más puestos administrativos y de supervisión en las organizaciones. Se estima que, hacia 1990, alrededor de 40% del total de puestos administrativos en EUA eran ocupados por mujeres (Morrison y Von Glinow, 1990). Pese a los éxitos que han conseguido en los niveles inferiores de la administración, las mujeres siguen siendo subrepresentadas en los niveles gerenciales superiores de las organizaciones. Aunque las estimaciones varían, parece que las mujeres ocupan entre 2 y 4% de los puestos administrativos y ejecutivos de alto nivel (Morrison y Von Glinow, 1990; Snyder, Verderber, Langmeyer y Myers, 1992). Por otra parte, en un estudio en torno a los progresos en los puestos administrativos en las compañías de la publicación Fortune 500, se observó que, aun cuando las mujeres tenían las mismas probabilidades que los varones de ser ascendidas, sus progresos salariales guardan una diferencia considerable respecto de los de sus colegas masculinos (Stroh, Brett y Reilly, 1992). En otro estudio, realizado más recientemente, entre ejecutivos de alto nivel de una corporación dedicada a los servicios financieros, se observaron pocas diferencias entre los ingresos de hombres y mujeres (Lyness y Thompson, 1997), lo que permite alentar la esperanza de que las discrepancias salariales estén disminuyendo en los niveles organizacionales superiores.



¿Qué tienen estas mujeres en común? Ambas fueron líderes de sus respectivos países. Aunque EUA nunca ha tenido una mujer presidente, otros países han tenido líderes del sexo femenino. Tanto Golda Meir, de Israel (a la izquierda), como Margaret Thatcher, de Inglaterra (a la derecha), fueron primeras ministras de sus países.

Aunque las mujeres suelen tener más dificultades que los varones para ocupar puestos de alto nivel en la mayoría de las organizaciones, no se trata de un problema de todas las organizaciones. Powell y Butterfield (1994) descubrieron que las mujeres que solicitaban ascensos tenía más probabilidades (no menos) que los hombres de ser promocionadas a los puestos administrativos más privilegiados del servicio civil estadounidense. En parte, la diferencia de género se atribuyó a un mejor desempeño laboral por parte de las solicitantes femeninas. La ausencia de prejuicios contra las mujeres pudo deberse a prácticas de promoción más leales, así como al compromiso con la igualdad de oportunidades de empleo en las agencias gubernamentales.

Son muchas las explicaciones que se han propuesto para dilucidar el fenómeno del **techo de cristal**, el cual simboliza las dificultades por las que atraviesan las mujeres para trascender los niveles inferiores del quehacer administrativo. Algunas de estas explicaciones se concentran en las diferencias entre uno y otro sexo en su preparación profesional y sus actitudes. Aunque las diferencias genéricas podrían explicar una parte del efecto del techo de cristal, no constituyen siquiera una explicación completa de este fenómeno (Morrison y Von Glinow, 1990). Por ejemplo, Snyder y colaboradores (1992) compararon a los empleados de ambos sexos de una oficina de servicio social con base en ciertas variables que se habían empleado como hipótesis para explicar los deficientes avances profesionales y laborales de las mujeres. No se detectaron diferencias genéricas en el compromiso organizacional ni en las puntuaciones que se concedieron los sujetos a sí mismos para calificar su competencia laboral.

Una explicación más aceptable se relaciona con las actitudes y los estereotipos de quienes ocupan posiciones clave en los estratos superiores de las organizaciones, los cuales

se encargan de decidir a quién debe contratarse. En la investigación de Virginia Schein y colaboradores (Schein, Mueller, Lituchy y Liu, 1996), se demostró que los sutiles estereotipos acerca de las características de hombres y mujeres colocaban a éstas en una posición de desventaja para la selección de personal administrativo. Los investigadores pidieron a los participantes que describieran las características de los gerentes, de los varones y de las mujeres, descubriendo que la descripción dada para un gerente se traslapaba con la de los hombres, mas no con la de las mujeres. Se concluyó que la razón de que las mujeres tuvieran dificultades para obtener un ascenso radicaba en que no se percibían en ellas las cualidades necesarias para ocupar puestos superiores. No era que el encargado de decidir discriminara conscientemente a las mujeres. Más bien, los aspirantes de sexo masculino parecían cumplir mejor con los requerimientos del puesto que las aspirantes femeninas. De acuerdo con esta idea, el acceso igualitario a los puestos administrativos de alto nivel requiere un cambio de actitud en quienes se encargan de decidir su contratación. Además, este fenómeno parece ser universal, ya que se obtuvieron resultados similares en China, Inglaterra, Alemania, Japón y EUA.

En un estudio de Heilman, Block, Martell y Simon (1989) se obtuvieron resultados un tanto más alentadores. Cuando a los sujetos de este estudio se les pidió que describieran las características de las administradoras exitosas, y no solamente de las mujeres, aquéllas eran percibidas, en términos generales, como administradoras. Los investigadores observaron que la forma en que se visualiza a la mujer cambia cuando ésta se convierte en una administradora exitosa. Como la cantidad de mujeres que ocupan puestos administrativos aumenta día con día, estos resultados constituyen una predicción de que, en el futuro, serán visualizadas como candidatas que reúnen las características idóneas.

Powell y Butterfield (1994) señalan que el gobierno federal estadounidense puede representar un modelo de cómo eliminar el techo de cristal. Entre los factores decisivos, se cuenta el compromiso administrativo inquebrantable con la igualdad de oportunidades de empleo, así como los procedimientos de selección uniformes, los cuales reducen la subjetividad en las decisiones.

GÉNERO Y ESTILO DE LIDERAZGO

¿Difieren en sus estilos de supervisión los hombres y las mujeres que ocupan puestos de liderazgo? Los estereotipos de hombres y mujeres indican que éstas se preocupan más por las percepciones y el bienestar emocional de los subordinados (consideración), y que los varones prefieren concentrarse en las exigencias intrínsecas del trabajo (estructura inicial). Los estudios que se han realizado en torno a las diferencias genéricas en el liderazgo indican que la respuesta es compleja.

Eagly y Johnson (1990) realizaron un metaanálisis de los estudios en los que se comparaba los estilos de liderazgo de hombres y mujeres. Combinaron los resultados de más de 160 estudios sobre liderazgo, extrayendo varias conclusiones. Una de ellas es que los estilos estereotípicos de los varones con una estructura alta y de las mujeres con una consideración igualmente alta se han confirmado en los estudios de laboratorio, pero no en los estudios de campo con líderes reales. Se proponen dos explicaciones para este resultado. Primero, en un entorno organizacional, hay limitaciones y requerimientos ambientales que pueden orillar a los hombres y mujeres dedicados a la supervisión a adoptar estilos similares. Segundo, las organizaciones pueden seleccionar a mujeres cuyos estilos de liderazgo semejan a los de los hombres. En los estudios de laboratorio, el azar interviene en mayor medida en la selección de los sujetos, de ahí que haya menos restricciones sobre las conductas del líder aparte de las que adopta el mismo sujeto. Así, aun si las mujeres tuvieran la tendencia a supervisar de una manera diferente que sus contrapartes masculinas, los entornos organizacionales no les permiten expresar ésa tendencia.

Por otra parte, cuando se comparó a hombres y mujeres en sus tendencias autocráticas o democráticas, se detectaron diferencias genéricas tanto en el laboratorio como en el campo. Se ha observado que los varones son más autocráticos y las mujeres más democráticas en sus estilos. Eagly y Johnson (1990) señalan que probablemente cada estilo resulta más efectivo bajo diferentes circunstancias organizacionales; éstos investigadores indican que se requiere más investigación para determinar si hay diferencias genéricas en el desempeño real de la supervisión.

También se ha comparado a hombres y mujeres en torno al grado en que sus subordinados los perciben como líderes transformacionales. Bass, Avolio y Atwater (1996), con base en tres muestras, observaron que las mujeres eran igual o más altas en el aspecto del liderazgo transformacional que los varones. Desafortunadamente, su estudio no permite extraer conclusiones acerca de la efectividad. No obstante, indica que hay diferencias genéricas en los estilos de liderazgo.

TEMAS Y RETOS A FUTURO

Uno de los retos más significativos para el futuro del liderazgo en las organizaciones se relaciona con la creciente diversidad del lugar de trabajo. En la mayor parte de las organizaciones grandes, el lugar de trabajo se torna cada vez más multicultural y con la participación de mujeres, tanto por la contratación de gran cantidad de miembros de grupos minoritarios como por la globalización de la economía mundial. El liderazgo se ve afectado en dos áreas.

Primero, se requiere desarrollar métodos más divergentes y flexibles a fin de que los supervisores aprendan a interactuar con grupos de subordinados más diversos. Para ello, se podría requerir una instrucción adecuada con el fin de adoptar las conductas de diferentes países y culturas, así como una mayor sensibilidad a problemas que acaso no existieran cuando se trabajaba con grupos más homogéneos. Por ejemplo, la introducción de mujeres en puestos en los que otrora dominaban los varones ha generado conflictos en que los supervisores deben aprender a intervenir como mediadores. El lenguaje sexista que en otros tiempos era normal entre los grupos de trabajo masculinos, hoy resultaría ofensivo para muchas colaboradoras de sexo femenino. Por ello, los supervisores necesitan encontrar formas de solucionar tales problemas recurriendo a procedimientos constructivos y efectivos.

Segundo, es necesario solucionar a la brevedad el problema del techo de cristal, el cual obstaculiza el desarrollo de las minorías y de las mujeres. En la actualidad, por muchas razones, ambos grupos sufren innumerables dificultades para progresar en sus profesiones. Son pocas las soluciones efectivas que se han implantado en esta esfera, lo que se traduce en un progreso limitado para estos grupos. Es imperativo, desde la perspectiva tanto de los empleados como de las organizaciones, que se busque la forma de garantizar que los puestos de liderazgo sean ocupados por las personas idóneas.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

El liderazgo es una función de gran importancia en aquellas organizaciones en que los esfuerzos de muchas personas deben ser coordinados y dirigidos. El liderazgo afude a la influencia desproporcionada que ejerce una persona sobre los demás; en las organizaciones, se le suele asociar con los puestos administrativos y de supervisión. La influencia de

los líderes sobre sus seguidores se basa en varios factores. French y Raven (1959) conciben cinco bases de poder e influencia:

- Experto
- Referencia
- Legítimo
- Recompensa
- Coercitivo

Yukl (1989) añade las tácticas de influencia política de

- Control sobre las decisiones
- Formación de coaliciones
- Apropiación

Son muchos los enfoques que se han desarrollado para estudiar el liderazgo. Con el enfoque de los rasgos, se intenta discernir las características que hacen de las personas buenos líderes. El enfoque de la conducta del líder, representado por los Ohio State Leadership Studies, visualiza el liderazgo desde la perspectiva de las conductas efectivas y no efectivas. Las teorías de las contingencias, como la de Fiedler y la del establecimiento de metas, señalan que el liderazgo es una interacción compleja de las características del líder y la situación de liderazgo. La teoría del intercambio líder-miembro explica que el liderazgo sólo puede entenderse plenamente dirigiendo la atención a las, con frecuencia, singulares interacciones del supervisor con cada subordinado. Las teorías del liderazgo carismático y transformacional se interesan en la forma en que algunos líderes ejercen una influencia profunda sobre las actitudes, ideas, conductas y valores de los subordinados. Por último, el modelo Vroom-Yetton, junto con su sucesor, el modelo Vroom-Jago, constituyen teorías prescriptivas que indican al supervisor el mejor método al que debe recurrir ante una situación en la que deba tomar una decisión.

Aun cuando las mujeres hayan realizado grandes progresos en el lugar de trabajo, todavía no han logrado superar el techo de cristal que les impide el acceso a los puestos administrativos de niveles superiores. Quizá la mejor explicación de este fenómeno radique en los estereotipos del comportamiento femenino. Resulta interesante que en la investigación se hayan detectado pocas diferencias en los estilos de consideración y estructura inicial de los administradores masculinos y femeninos, si bien las mujeres parecen conducirse de manera más democrática que los varones.

PSICOLOGÍA I/O EN LA PRÁCTICA

Este caso se refiere a un proyecto ejecutado por la Dra. Kathleen McNelis para identificar las características que su organización requeriría para el administrador del futuro. La Dra. McNelis recibió su doctorado en psicología I/O en 1985 por la Ohio State University. En la actualidad, ocupa el puesto de directora de desarrollo de recursos humanos en Florida Progress Corporation, en St. Petersburg, FL, una compañía dedicada a la prestación de servicios eléctricos. Sus principales responsabilidades laborales son la evaluación ejecutiva con fines de selección, la educación ejecutiva, el desarrollo organizacional y la planificación y selección para la realización de actividades internacionales. Desde que comenzó a trabajar para la compañía, ha participado en la realización de sondeos acerca de las actitudes de los empleados, en el desarrollo y validación de pruebas, en la dirección de un centro de evaluación y en actividades de capacitación.

El proyecto del administrador del futuro forma parte de un esfuerzo organizacional por responder al acelerado cambio social y tecnológico. Esto comprende la planificación de las futuras necesidades de recursos humanos de la compañía, incluyendo la predicción de los tipos de competencias y habilidades que deberán unir los futuros administradores.

La evaluación de las competencias (CHCO del capítulo 3) requiere una forma de análisis de puesto en el que se consideren los requerimientos futuros del empleo. La Dra. McNelis aplicó varios procedimientos, como las entrevistas de grupo e individuales y los cuestionarios. Se pidió a los administradores de todos los niveles que identificaran los requisitos de los puestos que se generarían mediante un plan desarrollado pensando en el futuro de la compañía.

Entre los requisitos específicos que se identificaron se cuenta la capacidad de innovar y tomar decisiones de manera independiente, el talento para administrar y controlar el cambio, la identificación con valores administrativos como la ética y el liderazgo efectivo. El siguiente paso del proyecto era la creación de un centro especial de evaluación (véase capítulo 5) con el fin de determinar las competencias de los administradores actuales. Los individuos que se sometían a la evaluación obtenían un resumen de las áreas en que debían mejorar. Se desarrollaron planes de capacitación individual para cada persona, los cuales les permitían desarrollar las habilidades necesarias en las áreas requeridas. En vez de crear un programa de capacitación para gerentes, el desarrollo de habilidades se realizó de manera individual, principalmente a través del autoestudio. Por ejemplo, la compañía fundó un centro de aprendizaje de autodesarrollo, el cual contaba con los materiales apropiados para aprender lo que se requería. También se disponía de capacitación computarizada, una buena parte de ella a través de la Internet. El objetivo consistía en formar administradores que se prepararan para el futuro adquiriendo las habilidades que podrían requerirse en unos pocos años.



Preguntas para discusión

1. ¿Requerirán los administradores del futuro habilidades diferentes a las que poseen los actuales?
2. ¿Cuáles son las principales habilidades que se requieren en la actualidad para un buen desempeño gerencial?
3. ¿Los administradores de las compañías poderosas requieren habilidades diferentes a las que poseen los gerentes de otras organizaciones?
4. ¿Qué tan bien funciona el método de autoestudio con los gerentes de una compañía, y cuáles son los elementos necesarios para alcanzar el éxito?

Desarrollo y teoría organizacionales

Hasta ahora, el interés en esta obra se ha enfocado en el empleado como individuo o en los pequeños grupos de empleados en el contexto de la organización. En este último capítulo, cambiará la perspectiva de lo individual a la propia organización. Son dos los temas que se abordarán aquí: el desarrollo y la teoría organizacionales.

En el mundo industrializado moderno, las organizaciones forman parte de un entorno que, al modificarse rápidamente, requiere la implantación de cambios adecuados tanto en su estructura como en sus funciones. El campo del desarrollo organizacional sirve a las organizaciones para planear e implantar cambios de una manera racional. A menudo, el cambio organizacional es necesario debido a circunstancias y crisis que escapan al control de quienes dirigen la organización, lo cual se traduce en cambios precipitados que no pueden menos que implantarse como respuesta a una emergencia. A la larga, tales cambios pueden resultar perjudiciales para la organización.

Muchas organizaciones en la actualidad atraviesan por una **reducción en su tamaño**, la cual implica una disminución en el número de empleados. Aunque esta reducción es necesaria en determinados casos, es muy frecuente que se le aplique desde una perspectiva puramente económica, sin tomar en consideración los efectos que puede tener sobre los empleados y la propia organización. Los ahorros que se proyectan por los despidos podrían nunca materializarse por varias razones; por ejemplo, los empleados que permanecen dentro de la organización se sienten demasiado desmotivados como para observar un rendimiento adecuado, y la cantidad de empleados eficientes que fueron liquidados resulta excesiva. El desarrollo organizacional puede resultar útil al considerar la dimensión humana del cambio organizacional y la mejor forma de implantar éste a fin de que la organización preserve la efectividad. En este capítulo se explorarán las posibles contribuciones del desarrollo organizacional, junto con algunas técnicas de que se vale esta disciplina.

Las **teorías organizacionales** describen el funcionamiento de las organizaciones. Algunas se concentran en la propia estructura organizacional, lo que incluye diversos componentes y su interrelación. Otras se ocupan de los aspectos interpersonales, como la comunicación y las relaciones que establecen las personas. También están las que se interesan por la interacción de los aspectos interpersonales y técnicos de la organización; dicho con otras palabras, intentan responder a la pregunta de: ¿cómo es influida la tecnología de la organización por el personal, y

SINOPSIS DEL CAPÍTULO 14

Desarrollo organizacional

- Administración por objetivos
- Retroalimentación de encuesta
- Construcción de equipos

Grupo C

- Efectividad del desarrollo organizacional

Teorías organizacionales

Burocracia

Teoría X/teoría Y

- Teoría del sistema abierto
- Teoría de los sistemas sociotécnicos
- Comparación de las teorías

Temas y retos a futuro

Resumen del capítulo

Psicología I/O en la práctica

cómo afecta la tecnología a las personas? Todos estos enfoques serán abordados en este capítulo al estudiar las cuatro teorías organizacionales más importantes.

Objetivos Al terminar este capítulo, el estudiante será capaz de:

1. Explicar qué es el desarrollo organizacional y cómo se le aplica.
2. Describir las técnicas de desarrollo organizacional que se exponen aquí, indicando la efectividad de cada una de ellas.
3. Exponer cada una de las teorías organizacionales que se estudian en este capítulo.
4. Indicar los vínculos entre las cuatro teorías organizacionales que se exponen aquí.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es una familia de técnicas diseñadas para ayudar a las organizaciones a implantar cambios positivos. Comprenden el uso de los principios y procedimientos de la ciencia conductual, los cuales sirven a los empleados para mejorar el rendimiento e interactuar con los compañeros de trabajo de manera más efectiva. Cualquier iniciativa de desarrollo organizacional comprende a toda la organización o a una parte importante de ésta, y tiene por objetivo implantar cambios sustanciales en la forma de operación organizacional. Estos cambios pueden traducirse en una reorganización, es decir, en la creación y eliminación de departamentos, así como en la asignación de funciones de una a otra área y de una a otra persona. No obstante, el esfuerzo de desarrollo organizacional suele ser algo más que una reorganización. Por lo general, implica cambios en la forma de trabajar de las personas, en su modo de comunicarse y en la coordinación de sus esfuerzos.

Cualquier programa o iniciativa de desarrollo organizacional se extiende a los empleados de todos los niveles de la organización. Es aplicado por una persona o un grupo de personas, a los cuales se alude con el nombre de agentes de cambio. El agente de cambio actúa como el catalizador del cambio dentro de la organización. Se trata de un experto en el trabajo con las organizaciones al que se recurre para mejorar el funcionamiento de éstas. El agente de cambio puede ser un empleado de la organización, como en el caso que se presenta al final de este capítulo. Sin embargo, en la mayoría de los casos dicho agente es un consultor externo al cual se contrata para implantar el programa de desarrollo organizacional. En todo el mundo, muchas firmas de consultoría se especializan en el desarrollo organizacional.

La misión del agente de cambio es hacer las veces de guía y entrenador del proceso de desarrollo organizacional. Puede impartir cursos en los que se enseñe a los empleados a utilizar nuevas formas de comunicarse u operar en el seno de sus organizaciones, o bien, dirigir sesiones de grupo en las cuales los miembros de la organización planean cambios que mejoran el funcionamiento de ésta. En dichas sesiones, la función del agente de cambio es actuar como mediador o moderador del grupo a fin de mantener la concentración de los participantes en la tarea por realizar, así como dirimir las diferencias entre las personas. En suma, el agente de cambio auxilia a los miembros de la organización en sus iniciativas de desarrollo organizacional. Por lo general, dicho agente no llega con un plan de cambios específico, sino sólo con el proceso mediante el cual los empleados pueden rediseñar su organización.

Son varias las técnicas específicas de cambio organizacional a las que suele recurrirse en los esfuerzos de desarrollo organizacional; en este capítulo se expondrán cuatro: administración por objetivos (APO), retroalimentación de encuesta, construcción de equipos y grupos C. Estas técnicas se han aplicado con éxito en organizaciones de todos los países del mundo.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por objetivos (APO) es una técnica de cambio organizacional basada en el establecimiento de metas (véase el capítulo 8). Las metas individuales de cada empleado

se coordinan con los objetivos tanto de los supervisores como de los subordinados. En el programa APO típico, el establecimiento de metas comienza haciendo que las personas que ocupan los puestos más altos de la organización formulen objetivos generales. A continuación, el proceso de establecimiento de objetivos se filtra en forma descendente hacia todos los niveles, esto es, las metas de todos los empleados se vinculan con los objetivos de sus superiores. Las metas se utilizan como herramientas motivacionales para encauzar los esfuerzos, como criterios respecto de los cuales se evalúa el desempeño de los empleados y como un medio para coordinar los esfuerzos de todos los participantes hacia un conjunto común de objetivos organizacionales.

La implantación del programa de APO por lo general comienza con una reunión del agente de cambio con los funcionarios más importantes de la organización, con el fin de formular metas y objetivos organizacionales generales. Estas metas deben ser lo más concretas y mensurables que sea posible, ya que serán vinculadas con las de los demás. Una meta como:

Mejorar el funcionamiento de la organización

es algo por lo que vale la pena esforzarse, si bien resulta demasiado imprecisa para canalizar los esfuerzos. Una meta mejor planteada se expresaría en los siguientes términos:

Incrementar las ventas en 20%

ésta es una meta concreta y medible, que permite a todos conocer con precisión lo que se debe hacer y determinar el momento en que se haya alcanzado.

En el siguiente paso, el agente de cambio se reúne con los administradores para ilustrarlos en torno al proceso de establecimiento de metas. El programa sólo puede funcionar cuando los administradores entienden cómo formular metas mensurables y trazarse metas con subordinados y superiores. El tercer paso se compone de una serie de juntas en las que participan todas las relaciones subordinado-supervisor de la organización, por lo general comenzando en los estratos superiores y descendiendo por cada nivel organizacional. Esta técnica exige una participación activa de los subordinados, quienes negocian sus metas con sus respectivos supervisores con el requisito de que las metas de aquéllos coincidan con los objetivos trazados por los administradores superiores. Una vez que se establecen todas las metas, el personal se esfuerza por alcanzarlas. Después de un periodo de 6 a 12 meses, se procede a evaluar el desempeño de cada empleado en relación con los avances en la consecución de sus metas. Este proceso se ilustra en la figura 14-1.

Las investigaciones en torno a la administración por objetivos confirman su validez como un medio efectivo de mejorar el desempeño organizacional. Rodgers y Hunter (1991) realizaron un metaanálisis de la efectividad de la APO, detectando efectos positivos sobre la productividad de los empleados en 68 de los 70 estudios que revisaron. Los resultados combinados de 23 de los estudios indicaron un incremento promedio de la productividad de 39% como resultado de la aplicación del programa. Rodgers y Hunter (1991) efectuaron un análisis adicional en el que dividieron los 23 estudios en tres grupos, con base en la medida

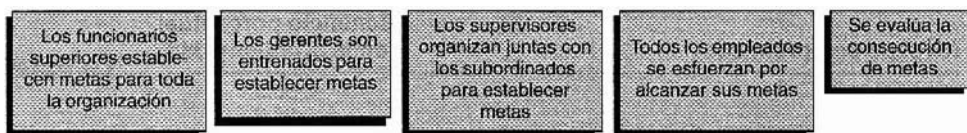


Figura 14-1. Los cinco pasos para implantar un programa de administración por objetivos (APO).

en que la administración superior se había adherido al programa de APO. Como se ilustra en el cuadro 14-1, las organizaciones que alcanzaron los niveles más altos de compromiso administrativo obtuvieron resultados mucho mejores que aquellas que observaron los niveles más bajos (un incremento en la productividad de 57 contra 6%).

Es probable que la elevada tasa de éxito detectada por Rodgers y Hunter (1991) sea una sobreestimación de la eficiencia con la que la APO había funcionado entre las numerosas organizaciones que decidieron aplicar dicha técnica. Acaso estos estudios representen algunos de los mejores esfuerzos por implantar el APO. Muchas organizaciones han intentado aplicar la APO sin un compromiso administrativo pleno o los recursos necesarios. Es posible que tales tentativas mediocres ejerzan efectos poco significativos sobre la organización, ya que los empleados suelen, en estos casos, trazarse metas fáciles y realizar pocos esfuerzos hacia la consecución de éstas.

RETROALIMENTACIÓN DE ENCUESTA

La retroalimentación de encuesta es una técnica de desarrollo organizacional que consiste en realizar una encuesta o sondeo de las actitudes y opiniones de los empleados, para luego retroalimentar los resultados en todos los niveles de la organización. La idea es que los empleados puedan expresar sus opiniones sin temor a represalias mediante cuestionarios anónimos o confidenciales. Los datos de la encuesta pueden utilizarse entonces como un punto de partida para organizar discusiones acerca de los cambios que requiere la organización.

El programa de retroalimentación de encuesta se compone de dos grandes etapas. Primero, el agente de cambio diseña y administra cuestionarios para los empleados de la organización. Se interroga a éstos acerca de sus actitudes hacia el trabajo, la satisfacción laboral, la percepción de las condiciones del puesto y los problemas de trabajo. Pueden emplearse escalas estandarizadas para evaluar algunas de estas variables, como el Job Descriptive Index (Smith, Kendall y Hulin, 1969) para la satisfacción laboral (véase capítulo 9). El agente de cambio puede desarrollar otros reactivos y escalas personalizadas, de acuerdo con las condiciones y circunstancias de la organización, después de entrevistar a una muestra de empleados. La ventaja de utilizar las escalas estandarizadas radica en que los datos de la organización pueden compararse con información similar de otras instituciones; por ejemplo, se puede saber si la satisfacción laboral de los empleados resultó inusualmente alta o baja. Por su parte, la ventaja de las escalas personalizadas estriba en que pueden resultar mucho más específicas y resolver problemas exclusivos de los empleados de la organización sujeta a estudio. Así, se puede determinar mediante una escala estandarizada las percepciones generales de los empleados respecto de sus salarios. Se requeriría una escala personalizada para determinar sus percepciones en torno a una política de pago específica.

Cuadro 14-1. Efecto del compromiso administrativo sobre el porcentaje de beneficios en el desempeño después de la aplicación de la administración por objetivos

Nivel de compromiso	Beneficio porcentual en la productividad
Alto	56.5
Medio	32.9
Bajo	6.1

Fuente: adaptado de "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity", por R. Rodgers y J. E. Hunter, 1991, *Journal of Applied Psychology*, 76, 322-336.

La segunda etapa del programa de retroalimentación de encuesta consiste en proporcionar retroalimentación a los empleados respecto de los resultados del sondeo. Los datos se reúnen en un informe, el cual es presentado a los empleados, por lo general en una serie de juntas grupales. Los agentes de cambio dirigen las reuniones en las que los empleados discuten los resultados y las posibles soluciones a problemas no comprendidos por la encuesta. Un programa exitoso resultará en la implantación de soluciones a los problemas organizacionales.

Los estudios en torno a la efectividad de la retroalimentación de encuesta detectan resultados positivos en su aplicación. Bowers (1973) presentó los resultados de un estudio longitudinal de gran escala en el que participaron más de 14 000 empleados de 23 organizaciones. Después de la introducción de este tipo de programas, se observaron cambios positivos en la satisfacción laboral y en los reportes de los empleados acerca de las condiciones laborales. En un metaanálisis de estudios de desarrollo organizacional, se observó que la retroalimentación de encuesta ejerció un efecto positivo moderado sobre la satisfacción laboral de los empleados que participaron en dicho programa (Neuman, Edwards y Raju, 1989). Esta retroalimentación brinda a los empleados la oportunidad de expresar sus inconformidades en una atmósfera constructiva, además de que da cabida a una mayor participación en las decisiones políticas que afectan a toda la organización. Si se le aplica apropiadamente, la retroalimentación de encuesta puede servir para solucionar problemas y proporcionar a los empleados una mayor participación en la organización.

CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS

La construcción de equipos se refiere a una gran cantidad de técnicas diseñadas para mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo. Como se explicó en el capítulo 12, la construcción de equipos puede concentrarse en aspectos interpersonales, como la comunicación, o en tareas específicas, como la coordinación fluida de esfuerzos. Con el enfoque orientado a las tareas, el agente de cambio ayuda a los equipos de trabajo a mejorar su desempeño laboral mediante aprender a trabajar juntos de una manera más efectiva; en el enfoque interpersonal se da énfasis a la comunicación y la interacción. Una parte de este esfuerzo puede dirigirse a reducir los conflictos interpersonales dentro de los equipos de trabajo.

La construcción de equipos puede formar parte esencial del esfuerzo de desarrollo organizacional, ya que muchas de las actividades de las organizaciones son realizadas por equipos de trabajo y no por individuos. La organización en donde los equipos de trabajo no funcionan adecuadamente tendrá problemas para alcanzar la efectividad. Mejorar el funcionamiento de los equipos a largo plazo optimizará el funcionamiento organizacional. En el capítulo 12 se describen los esfuerzos que realiza la Marina estadounidense para mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo a través de la capacitación. En dicho capítulo, también se mencionan los estudios en torno a la efectividad de la construcción de equipos en los que se habían obtenido resultados mixtos; en algunos casos se observaron efectos positivos, mientras que en otros no se detectó ningún efecto (Buller, 1986; Eden, 1985, 1986). Buller (1986) señalaba que la amplia variedad de intervenciones con fines de construcción de equipos de los diferentes estudios tornaba difícil la formulación de conclusiones definitivas acerca de las técnicas más efectivas. En su metaanálisis, Neuman y colaboradores (1989) descubrieron que la construcción de equipos tenía un efecto positivo sobre la satisfacción laboral.

GRUPO C

El grupo C, o grupo de capacitación, es una intervención creada para enriquecer la comunicación y las habilidades interpersonales de empleados individuales a través de técnicas de ejercicio grupal específicas. Son muchas las versiones que se han generado del equipo C; la

mayor parte de ellas se realizan fuera del lugar de trabajo, requieren un período que abarca de tres días a dos semanas y, por lo general, reúnen a personas que no se conocen entre sí. La finalidad de esta técnica es que el grupo de desconocidos se someta a una serie de ejercicios de habilidades interpersonales, dirigidos en todos los casos por un entrenador o instructor.

La experiencia del grupo C estimula a los participantes a experimentar con sus conductas interpersonales en situaciones en las que reciben una retroalimentación libre de juicios de valor. Esto permite que los miembros de los grupos obtengan información acerca de los efectos de sus conductas en otros y la forma en que son percibidos por los demás. El propósito es que los elementos de la organización, en la mayor parte personas que ocupan puestos administrativos, enriquezcan sus habilidades interpersonales con la esperanza de que observarán un mejor desempeño en el trabajo.

Hubo una época en que el grupo C representaba una intervención popular y muchas organizaciones grandes enviaban a su personal administrativo a lugares fuera de las oficinas para obtener capacitación. En la actualidad, esta técnica ha perdido popularidad por dos razones. Primero, en las investigaciones en torno al grupo C se ha observado que, aun cuando las personas puedan verse afectadas positivamente por la experiencia, podría no haber efectos —o, en todo caso, efectos negativos— sobre el lugar de trabajo; por ejemplo, Bowers (1973) detectó efectos perjudiciales en los reportes de las condiciones y la satisfacción laborales entre los empleados que participaron en grupos C. Segundo, la experiencia del grupo C puede adquirir características muy similares a la psicoterapia de grupo, en la que las personas exploran los aspectos sensibles y potencialmente amenazantes de sus personalidades. Se ha sabido de personas que resultaron lastimadas y perturbadas por el grupo C. Algunos han acusado de conducta poco ética a determinadas organizaciones por obligar a los empleados a incorporarse a esta clase de grupos.

Aunque los grupos C han perdido popularidad, las organizaciones continúan interesadas en las habilidades comunicativas. A fin de enriquecer dichas habilidades, se puede recurrir a muchos otros métodos; por ejemplo (como se señala en el capítulo 7), se ha observado que el modelamiento conductual resulta efectivo para desarrollar habilidades interpersonales. Con este último método, los empleados observan a otras personas aplicar métodos adecuados para comunicarse con los demás en el lugar de trabajo. A continuación, bajo la dirección de un entrenador, los empleados practican lo que han visto. Este enfoque puede servir para enriquecer las habilidades interpersonales sin incurrir en los efectos potencialmente dañinos del grupo C. Así, las organizaciones cuentan con alternativas para mejorar las capacidades comunicativas de sus empleados.

EFFECTIVIDAD DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La gran cantidad de métodos para el desarrollo organizacional hace que resulte difícil determinar con precisión las características de un programa de desarrollo legítimo. Muchos de esos métodos comprenden más de una técnica, lo que incluye combinaciones de los cuatro enfoques que se exponen en esta sección. El programa de desarrollo organizacional puede comenzar con una retroalimentación de encuesta a efecto de identificar los problemas. A continuación, puede implantarse una administración por objetivos o construcción de equipos en caso de que el proceso de retroalimentación indique que se trata de las intervenciones idóneas. La amplia variedad de enfoques, aunada a la complejidad de los programas, hace difícil determinar la efectividad de ciertas técnicas de desarrollo organizacional.

Otro problema lo constituyen las dificultades que implica realizar una investigación en torno a toda una organización. Si se aplica un programa de desarrollo organizacional y se desea evaluar los resultados, ¿quién o quiénes harán las veces de grupo control? En el estudio de desarrollo organizacional ideal, se asignaría al azar una muestra de organizaciones (y no

de aspectos individuales) a uno de dos grupos: **intervención o control**. Este tipo de diseño requeriría la cooperación de **numerosas organizaciones** lo cual, evidentemente, sería muy difícil conseguir. La mayor parte de los estudios de desarrollo organizacional se realizan en una sola institución, efectuando las comparaciones antes y después de la aplicación del programa de desarrollo. Por ejemplo, se podría comparar el desempeño de los empleados antes y después de la aplicación del programa, aun cuando no se pudieran determinar las causas de cualesquiera diferencias que se observaran. Una posibilidad es que las mejoras se deban al efecto Hawthorne y no a la propia intervención de desarrollo organizacional.

Quizá la conclusión más razonable sea que los programas de desarrollo organizacional pueden resultar efectivos si se aplican adecuadamente y son apoyados por la administración superior. En varios metaanálisis, se ha descubierto que muchas técnicas de desarrollo organizacional surten los efectos deseados (p. ej., Guzzo, Jette y Katzell, 1985; Neuman, Edwards y Raju, 1989). Con excepción de los grupos C, se han presentado pocos datos acerca de efectos perjudiciales sobre las organizaciones. La mayoría de las grandes corporaciones estadounidenses parecen creer en el valor del desarrollo organizacional. En un sondeo realizado recientemente entre las compañías de la publicación Fortune 500, McMahan y Woodman (1992) descubrieron que la mayoría de ellas contaban con profesionales de desarrollo organizacional internos, los cuales participaban activamente en el mejoramiento de sus empresas. Entre dichas compañías, 38% tenían un equipo de seis o más personas especializado en desarrollo organizacional, mientras que en 14% se componía por 21 personas o más. Es probable que estos datos representen una sobreestimación de la actividad de desarrollo organizacional en las grandes compañías estadounidenses, ya que la tasa de participación en el estudio representó sólo alrededor de una quinta parte de las organizaciones elegibles. No obstante, dichos datos indican que el desarrollo organizacional es una actividad trascendental en muchas de estas organizaciones.

TEORÍAS ORGANIZACIONALES

Las teorías organizacionales describen la estructura y el funcionamiento de las organizaciones, ocupándose de aspectos como:

1. Rasgos distintivos de las organizaciones.
2. Estructura de las organizaciones.
3. Interrelaciones de las personas en las organizaciones.
4. Interacción entre las personas y la tecnología en las organizaciones.

Las teorías descriptivas explican la manera en que funcionan las organizaciones. Una teoría descriptiva adecuada proporcionaría una perspectiva precisa de la estructura y la operación organizacionales. Las teorías prescriptivas indican la forma en que deben operar las organizaciones. Una buena teoría de este tipo se traduciría en una organización eficiente y efectiva.

En la práctica, la distinción entre las teorías descriptiva y prescriptiva podría no resultar del todo clara, pues en un sistema determinado pueden apreciarse elementos de ambas perspectivas. De hecho, las teorías prescriptivas pueden constituir una descripción de ciertos tipos de organizaciones. La primera teoría que se expone aquí, la de la burocracia, describe un tipo particular de organización, aun cuando su creador la presente como una teoría prescriptiva.

En esta sección, se presentan cuatro enfoques teóricos diferentes para comprender el fenómeno de las organizaciones. La burocracia es la teoría más antigua, pues se remonta al siglo XIX; se ocupa de la estructura de un tipo particular de organización que adquirió gran popularidad durante la época mencionada. La teoría X/teoría Y se relaciona con los aspectos

interpersonales de la organización; no se trata de una teoría general, sino que se limita a describir la forma en que las actitudes de los administradores hacia los subordinados determinan las prácticas organizacionales que se adoptan. La **teoría del sistema abierto** describe los 10 componentes que comparten todos los sistemas generales. La **teoría de los sistemas sociotécnicos** estudia la interacción de las personas y la tecnología dentro de la organización.

BUROCRACIA

La teoría de la burocracia, creada originalmente por Max Weber a finales del siglo XIX, es una teoría clásica de la estructura de las organizaciones (véase Weber, 1947). En los primeros días de las grandes organizaciones, era poco lo que se sabía acerca de las técnicas más efectivas para estructurar y administrar una organización. La idea de Weber consistía en crear una estructura racional y varios principios merced a los cuales se daría cabida a un funcionamiento ordenado y eficiente de las organizaciones. Aunque en la actualidad suele asociarse la burocracia con una organización ineficiente y complicada, en aquellos años representaba un avance respecto de muchas estructuras organizacionales que existían. A menudo, las primeras organizaciones se caracterizaban por su desorganización e ineficiencia. La teoría de la burocracia proporciona características y principios que se tenían por importantes para toda organización que aspirase a la efectividad; aquí se analizarán cuatro de ellos:

- División del trabajo.
- Delegación de autoridad.
- Lاپso de control.
- Línea en comparación con personal.

Estos principios pueden resultar útiles para describir la forma de operación de casi todas las organizaciones, aun de aquellas que no poseen una naturaleza burocrática.

División del trabajo. La división del trabajo alude a los puestos especializados de la organización, a cada uno de los cuales se delega la responsabilidad de diferentes tareas o actividades. En el caso de un proceso complejo, como la fabricación de un automóvil, la totalidad del trabajo se divide en numerosas partes individuales. Si se trata de una organización manufacturera, el diseño, la producción, la venta y la entrega de los productos se encomienda a personas de diferentes departamentos.

La ventaja de la división del trabajo es que cada puesto requiere relativamente pocas habilidades. Por consiguiente, no es difícil encontrar a las personas que reúnan las habilidades suficientes para realizar el trabajo, se necesita poco tiempo para capacitarlas y pueden trabajar con eficiencia en virtud de que no necesitan dominar muchas tareas. La principal desventaja radica en que se requieren recursos para coordinar las actividades de muchos trabajadores especializados. En una fábrica, por ejemplo, se necesitan muchos gerentes y supervisores para vigilar que todos los empleados realicen sus tareas de manera adecuada y que se coordine el esfuerzo de todos los participantes. Esto conduce a la siguiente característica, la delegación de la autoridad.

Delegación de autoridad. La mayor parte de las organizaciones se estructuran de manera jerárquica, siendo una sola persona en un puesto ejecutivo la que goza de autoridad y ejerce un control incuestionables. El deber de informar a esta última persona recae en uno o más individuos, quienes ejercen control y autoridad sobre otros empleados que ocupan posiciones inferiores dentro de la jerarquía. En cada nivel de la organización, con excepción del primero, los empleados deben informar a sus superiores. En el último nivel se encuentran las personas que se reportan ante otra persona en una posición superior, pero que no reciben reportes de nadie más. En la figura 14-2 se presenta un ejemplo de diagrama para una organización estructurada de manera jerárquica.

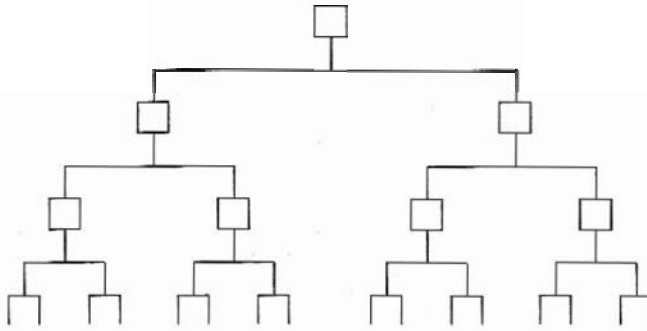


Figura 14-2. Diagrama organizacional de una organización estructurada de forma jerárquica. En estas organizaciones —por ejemplo, una burocracia— cada persona rinde cuentas a un solo supervisor.

La división del trabajo significa que nadie realiza todo el trabajo de la organización. Así, la persona que ocupa la primera posición depende de quienes se encuentran en los niveles inferiores de la jerarquía para producir los bienes o servicios de la organización. A fin de hacer esto, cada persona debe practicar la **delegación de la autoridad** a los empleados de los niveles inferiores a fin de realizar un trabajo en particular. Así, la persona que ocupa la posición superior puede delegar la autoridad del diseño de un producto al gerente de investigación y desarrollo; de la administración de una fábrica, a un gerente de planta; de la venta de un producto, al gerente de ventas; y de la distribución del mismo, al gerente de distribución. A su vez, las personas subordinadas a cada uno de estos gerentes estarán facultadas para hacer cualquier cosa que requiera su trabajo. El esfuerzo de diferentes personas se coordina mediante una red de supervisión jerárquica conocida como **línea de mando**; cada persona se responsabiliza de las funciones y tareas sobre las cuales ejerce una autoridad.

Ámbito de control. El ámbito de control se refiere a la cantidad de subordinados que deben informar a cada supervisor. En una burocracia determinada, los esfuerzos se encaminarán a alcanzar un ámbito de control óptimo. Puesto que todos, con excepción del director, tienen un supervisor, un ámbito de control demasiado reducido generaría la necesidad de muchos gerentes; en tanto que si resulta demasiado amplio sería caótico, ya que una persona no puede coordinar por sí sola el trabajo de mucha gente. El número de personas que se puede supervisar de manera adecuada depende de dos factores. Primero, cuantas más habilidades posean los subordinados, menor será el tiempo de supervisión que requieran; una persona no capacitada necesita ayuda e instrucción constantes, mientras que aquella familiarizada con el trabajo demandará atención sólo de manera ocasional. Segundo, el estilo de supervisión de la persona sirve para determinar el ámbito de control óptimo. Un estilo directivo exige que se invierta mucho tiempo en cada subordinado; cada vez que se precisa tomar una decisión o se presenta un problema, el supervisor necesita tiempo para resolverlo. El estilo participativo permite un ámbito de control mayor, ya que los subordinados pueden encargarse de muchos de sus problemas y tomar sus propias decisiones, con lo cual se libera el tiempo de que dispone el supervisor.

Línea en comparación con personal. En la organización, cada puesto puede clasificarse ya sea como de línea o de personal. El puesto de línea se relaciona directamente con el propósito prioritario de la organización. En la milicia, dicho propósito lo compondrían los soldados de combate; en la educación, los maestros; en las actividades de manufactura, los ensambladores; y en las ventas, los vendedores. Los puestos de línea también comprenden todos los niveles de supervisión por encima de los puestos mencionados. Los puestos de personal brindan apoyo a las actividades de los puestos de línea. La administración del salario y las prestaciones, la selección de empleados y la capacitación se consideran como funciones del área de recursos humanos, las cuales son realizadas por quienes están en puestos de personal.

TEORÍA X/TEORÍA Y

La teoría X/teoría Y, de McGregor (1960), es una teoría de las relaciones humanas que se ocupa de la interacción de supervisores y subordinados. La idea básica de esta teoría es que las actitudes y los conceptos de los supervisores respecto de los subordinados determinan el enfoque administrativo de la organización lo que, a su vez, define la conducta de los subordinados. Hay una profecía autocumplida en el sentido de que los gerentes tratan a los subordinados de acuerdo con la forma en que se espera que éstos se conduzcan, y es precisamente este trato lo que produce la conducta esperada de los subordinados. Por ejemplo, es casi seguro que el gerente que no confía en la capacidad de sus subordinados para realizar el trabajo de manera adecuada supervisará estrechamente el trabajo de éstos. A su vez, los subordinados, al ser supervisados de manera estrecha, percibirán que no se confía en ellos, por lo que es posible que no trabajen adecuadamente en ausencia del supervisor. Aunque el gerente quizá crea que la supervisión estricta ocurrió como consecuencia de la conducta de los subordinados, en realidad es lo contrario.

McGregor (1960) señala que la Teoría X representa la perspectiva tradicional respecto del rol del administrador y la naturaleza de los subordinados. Para este autor, son ocho las proposiciones de las que emanan los conceptos que suelen aplicar la mayoría de los gerentes (cuadro 14-2). Entre dichos conceptos, se encuentra la idea de que los gerentes se responsabilizan de manejar los elementos humanos y no humanos (p. ej., equipo, dinero, suministros y herramientas) de la organización, de ahí que deban dirigir y motivar a los subordinados. Al trabajador se le visualiza como indiferente a las necesidades de la organización: perezoso, carente de motivación y poco brillante. Esta idea impele a los gerentes a adoptar una de dos estrategias. El método duro, que consiste en el uso de coerción, amenazas y de una supervisión estrecha, que se traduce en resistencia de los empleados, conducta contraproducente y resultados limitados. El método suave alude a una conducta más flexible que busca evitar conflictos con los subordinados, lo cual conduce a una organización ineficiente.

Para McGregor, la teoría Y contiene el concepto administrativo que deberían adoptar los gerentes; pues sostiene que su aplicación se traduce en empleados más satisfechos y organizaciones más efectivas. Dicha teoría se compone de cuatro proposiciones (véase el cuadro 14-2), las cuales comprenden tanto el rol de los administradores como la naturaleza de los subordinados. De acuerdo con la teoría Y, los gerentes se encargan de coordinar, más

Cuadro 14-2. Proposiciones de la teoría X/teoría Y de McGregor (1966)

Teoría X

- Los gerentes se responsabilizan de organizar los elementos de la organización
- Los gerentes deben dirigir las actividades de los subordinados
- Los empleados se resisten a las necesidades organizacionales
- El empleado promedio es perezoso
- El empleado promedio carece de ambición y detesta las responsabilidades
- El empleado promedio se preocupa por sí mismo, en detrimento de la organización
- El empleado promedio se resiste al cambio
- El empleado promedio es crédulo y poco brillante

Teoría Y

- Los gerentes se responsabilizan de organizar los elementos de la organización
- Los empleados no son impermeables a las necesidades de la organización por naturaleza. El que manifiesten insensibilidad a éstas se debe a experiencias anteriores con las organizaciones
- Los gerentes deben permitir que los subordinados reconozcan y desarrollen sus capacidades organizacionales
- Los gerentes deben establecer condiciones organizacionales a fin de que los subordinados puedan alcanzar sus propias metas a través de la consecución de las metas organizacionales

que de dirigir, a los diversos elementos humanos y no humanos de la organización. Los subordinados son elementos con capacidad, no personas inherentemente desmotivadas o insensibles a las necesidades organizacionales. Es responsabilidad de los gerentes establecer las condiciones más favorables posibles, a fin de que los empleados puedan alcanzar sus propias metas dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización. Este último aspecto recuerda la idea de la teoría del liderazgo de establecimiento de metas (véase capítulo 13), en el sentido de que son los líderes quienes deben proporcionar los medios por los cuales los subordinados puedan obtener recompensas personales a través de un desempeño laboral adecuado. El método de supervisión que adopte el gerente partidario de la teoría Y puede resultar muy diferente al enfoque adoptado por su contraparte de la teoría X. En vez de recurrir a los métodos directivos, el gerente de la teoría Y insiste en la autonomía y el desarrollo de los empleados. Aquí se hace énfasis en el establecimiento de metas y objetivos para los empleados, y el rol de los supervisores consiste en brindar ayuda mediante eliminar obstáculos y proporcionar orientación.

McGregor sostenía que el viraje a la teoría Y podría ser un proceso lento, ya que las experiencias de casi todas las personas han sido en el contexto de los enfoques de la teoría X. En la actualidad, se observan muchas aplicaciones de la teoría Y; por ejemplo, el equipo de trabajo autónomo se basa en la filosofía de que los subordinados son capaces de administrarse a sí mismos. A medida que las organizaciones sufren la presión de reducir costos mediante la reducción de sus plantillas productivas, se torna necesario brindar más responsabilidades a los empleados de los niveles inferiores. Esto requerirá la adopción de un enfoque de la teoría Y.

Las teorías X y Y no representan las únicas alternativas en lo relacionado con la administración de elementos humanos. William Ouchi (1981) propone un método administrativo basado en las prácticas japonesas. La teoría Z supone que el empleo de largo plazo representa la base de las organizaciones efectivas. Las personas que pueden contar con que su desarrollo se verificará en una misma organización suelen manifestar niveles de compromiso más altos. Mostrarán mayor disposición a esforzarse en bien del éxito de sus organizaciones en virtud de que les aguarda una participación significativa en el éxito a largo plazo de sus empleadores.

TEORÍA DEL SISTEMA ABIERTO

De acuerdo con la teoría del sistema abierto, de Katz y Kahn (1978), puede concebirse a la organización como una forma de sistema abierto. Esta idea proviene de las ciencias naturales, las cuales visualizan a plantas, animales, bacterias y virus como sistemas abiertos. Aunque las organizaciones son diferentes a los organismos biológicos, ambos tienen muchas características en común (figura 14-3).

Katz y Kahn observan 10 características en los sistemas abiertos, las cuales se presentan en el cuadro 14-3. Al igual que las organizaciones, los sistemas abiertos importan energía, la transforman en otra cosa y producen uno o varios bienes. Todas las organizaciones importan personas y materiales, producen bienes y servicios, y entregan esos bienes y servicios a los clientes. Aun las organizaciones gubernamentales proporcionan servicios a los ciudadanos, como educación, cuidados de la salud, protección y transportación.

Los sistemas abiertos atraviesan por ciclos de eventos, y las organizaciones no son la excepción en este sentido. La mayor parte organiza sus finanzas por años fiscales; los empleados tienen horarios de trabajo semanales y, en el caso de muchas organizaciones, el día laborable se divide en dos o más turnos. Las universidades organizan la instrucción por semestres, y éstos se organizan en años académicos. Muchas personas son contratadas con base en contratos temporales, especialmente en organizaciones deportivas, como los equipos profesionales de beisbol, baloncesto y futbol.



Figura 14-3. Las organizaciones pueden concebirse como sistemas abiertos que comparten muchas de las características de los organismos biológicos.

De alguna manera, los sistemas abiertos deben sustraerse a la entropía, o deterioro y destrucción del sistema. En un organismo biológico, la entropía significa la muerte. Para una organización, la entropía también puede significar la muerte, si bien es frecuente que las organizaciones “moribundas” sean absorbidas por otras. Con las organizaciones del sector privado, la salud económica de la compañía puede ser un indicador de la entropía. Las organizaciones que logran transformar sus insumos en bienes y servicios que pueden venderse con un margen de utilidades razonable lograrán sobrevivir. Al contrario, aquellas que no pueden comercializar sus bienes y servicios con una ganancia verán erosionarse sus finanzas al punto que no podrán pagar a sus empleados ni comprar la energía de insumo que requieren. Cuando se presenta esta situación, cesan de funcionar, a menos que se les proporcione energía adicional. Puede ocurrir que una entidad externa aporte los fondos para seguir operando. Eso fue lo que sucedió en Chrysler Corporation en el decenio de 1970-79,

Cuadro 14-3. Las 10 características organizacionales de la teoría del sistema abierto de Katz y Kahn (1978), junto con un ejemplo organizacional de cada una de ellas

Característica	Ejemplo
1. Importar energía	Contratar personas
2. Transformar energía	Crear productos
3. Generar productos	Vender productos
4. Ciclos de eventos	Turnos de trabajo
5. Sustraerse a la entropía	Mantener la rentabilidad
6. Ingresar información	Realizar una encuesta de mercado
7. Homeostasis	Balancear el presupuesto anual
8. Especialización	Crear puestos especializados
9. Coordinación e integración	Supervisar empleados
10. Equifinalidad	Hay muchas formas efectivas de administrar una organización

cuando el gobierno estadounidense concedió a esta compañía un préstamo con el fin de evitar la quiebra.

Además de energía, los sistemas abiertos guardan información acerca de sus entornos. Las organizaciones cuentan con muchas personas que se especializan en información de diversos tipos: contadores que se encargan de resolver problemas financieros y abogados que dirimen asuntos legales, todo lo cual sirve a la organización para mantener su homeostasis. Así como el termostato de una casa mantiene constante la temperatura, los sistemas dentro de una organización preservan determinadas condiciones. La organización debe mantener un número apropiado de empleados, contar con el equipo apropiado, acumular los materiales necesarios y mantener un presupuesto balanceado. Todo lo anterior contribuye a preservar la homeostasis de la organización.

Cuando los sistemas abiertos crecen y se tornan más complejos, desarrollan funciones especializadas. Cuando las organizaciones se tornan más grandes, suelen dividir el trabajo en funciones cada vez más especializadas. Una organización pequeña puede encomendar a una sola persona las tareas contables, los recursos humanos y las funciones legales; una corporación, al contrario, organizará departamentos y hasta divisiones para cada una de estas funciones. Cuando las funciones se tornan más especializadas, los sistemas abiertos desarrollan estructuras de coordinación e integración. En las organizaciones, esta función se realiza mediante la supervisión y una línea de mando.

La última característica del sistema abierto es la equifinalidad, es decir, el sistema puede alcanzar un estado particular desde diversos puntos de partida empleando muchos métodos diferentes. Desde la perspectiva organizacional, no hay forma de estructurar y operar una organización. Las organizaciones exitosas pueden funcionar de diferentes maneras. Por ejemplo, es posible producir un bien con un grupo de trabajo autónomo o una línea de ensamblaje tradicional.

Cabe considerar a la teoría del sistema abierto como descriptiva, en el sentido de que proporciona un marco de referencia para entender las características de las organizaciones. Sin embargo, no brinda conocimientos prescriptivos respecto de la forma en que debe dirigirse una organización, a diferencia de la teoría X/teoría Y de McGregor.

TEORÍA DE LOS SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS

La teoría de los sistemas sociotécnicos concibe la organización en términos de las interrelaciones entre las personas y la tecnología en el contexto del entorno organizacional. La expresión "personas", en este contexto, incluye a los empleados de la organización y las relaciones que mantienen entre sí; en tanto que "tecnología" designa el equipo, materiales, herramientas y otros objetos no humanos de la organización, por último, "red" lo constituyen las condiciones físicas y sociales en las que debe funcionar la organización. Esta teoría se ocupa de la forma en que las personas afectan la tecnología y cómo la tecnología afecta a las personas. La teoría de los sistemas sociotécnicos es prescriptiva en el sentido de que utiliza los resultados de las investigaciones para plantear principios relacionados con un diseño organizacional adecuado.

Los orígenes de la teoría de los sistemas sociotécnicos se remontan a un ensayo escrito por Trist y Bamforth (1951), en el cual estos autores describen los efectos del cambio tecnológico en la industria carbonera inglesa (figura 14-4). Antes de que se verificara dicho cambio, la minería carbonera se encomendaba a pequeños grupos de hombres, quienes controlaban su propio ritmo de trabajo. Los miembros de cada grupo trabajaban en estrecha proximidad dentro del peligroso ambiente de las minas carboníferas. La introducción de la maquinaria dio lugar a cambios en las relaciones entre los integrantes de los grupos de trabajo, así como a la pérdida del control que ejercían los trabajadores sobre la velocidad a la que laboraban. Ahora, los mineros tenían que operar enormes máquinas por sí solos,



Figura 14-4. En ocasiones, los cambios tecnológicos en las minas carboníferas han trastornado los sistemas sociales de los mineros, generando problemas para los empleados.

sin el apoyo de sus compañeros. Esto dio origen a un incremento en el ausentismo y en los problemas de salud. El ensayo mencionado dejó en claro los vínculos entre los aspectos humanos y tecnológicos de las organizaciones.

A partir del texto de Trist y Bamforth (1951), la teoría de los sistemas sociotécnicos ha sido refinada y aplicada con frecuencia (Winterton, 1994). Cooper y Foster (1971) observaron varios de los principios de esta teoría. La **optimización conjunta** es la idea de que los sistemas sociales y tecnológicos deben diseñarse para que concuerden de la mejor manera posible. Las máquinas y el equipo deben ser fáciles de operar, y los elementos humanos deben organizarse en tareas y puestos de manera tal que las máquinas y el equipo puedan funcionar adecuadamente. Esto significa que no sólo los factores humanos deben formar parte del diseño del equipo, sino que también debe tomarse en consideración la tecnología de que se disponga al diseñar el aspecto humano de las organizaciones. La introducción del procesador de palabras en las oficinas es un ejemplo de este enfoque. Para implantar exitosamente dicha tecnología, los sistemas de procesamiento de palabras deben diseñarse de forma que resulten fáciles de entender y utilizar. Desde la perspectiva humana, los empleados requieren entrenamiento y apoyo debido a que se necesita tiempo para que las personas aprendan a usar las computadoras, lo cual puede producir ansiedad. Muchos gerentes de organizaciones violaban los principios de los sistemas sociotécnicos al pensar que sus funciones se reducían a mantener en orden las computadoras.

La **unidad de control de varianzas** se relaciona con quien se encarga de los problemas de trabajo a medida que éstos se presentan. En numerosas organizaciones, cada empleado se responsabiliza de controlar sólo las tareas que se le asignan. Cuando hay una varianza respecto de la rutina cotidiana —por ejemplo, una máquina falla o un cliente tiene un problema— se recurre a especialistas o supervisores que se encarguen del problema. La idea de la unidad de control es que las varianzas deben ser controladas por el empleado o los empleados que las encuentren. Así, se debe permitir al operador de la máquina que repare ésta, y el dependiente de ventas debe contar con autorización para ayudar al cliente con cualquier problema que pudiera presentarse. En una oficina, los empleados que utilizan procesadores de palabras

deben encargarse de todos los problemas, salvo aquellos que requieran la intervención de un experto. Este enfoque favorece la motivación, la autoeficacia y las habilidades del empleado, además de que significa un ahorro de tiempo para el especialista y el supervisor.

La implantación del enfoque de los sistemas sociotécnicos se traduce en la autorregulación de los empleados o de los grupos de empleados. Así, el método del equipo de trabajo autónomo representa la forma más significativa en que estas ideas se han introducido en las organizaciones (Majchrzak y Borys, 1998). La presencia de las unidades autorreguladas o autoadministradas implica una función diferente para los gerentes; en vez de dirigir los actos de los empleados, dedican su tiempo a brindar asesoría y apoyo a las actividades de las unidades de trabajo, propiciando así sus interacciones.

Las ideas de la teoría de los sistemas sociotécnicos han sido aplicadas de manera intensiva en las organizaciones, y probablemente continúen diseminándose por dos razones. Primero, como se explicó antes en este capítulo, hay una tendencia mundial a empequeñecer las organizaciones mediante una reducción concomitante del personal administrativo (Kozlowski, Chao, Smith y Hedlund, 1993). Al haber menos gerentes, cada empleado se verá obligado a trabajar de manera más independiente. Segundo, los estudios en torno a las aplicaciones de la teoría de los sistemas sociotécnicos han presentado resultados alentadores. En dos estudios que se realizaron en Inglaterra se observó que el principio de la unidad de control tenía efectos positivos sobre la productividad.

Wall, Corbett, Martin, Clegg y Jackson (1990) formularon la hipótesis, basada en la teoría de los sistemas sociotécnicos, de que el encomendar a los trabajadores fabriles la resolución de los problemas de sus propias máquinas podría reducir el tiempo de "espera" necesario para que aquéllas sean ajustadas o reparadas. Descubrieron que esta forma de mejoramiento de las unidades de control no sólo disminuía el tiempo de inactividad, sino también aminoraba la presión laboral que sufren los empleados, aumentando al mismo tiempo la satisfacción con el puesto. En un estudio similar realizado en otra fábrica inglesa, Wall, Jackson y Davids (1992) descubrieron que cuando los trabajadores asumían la responsabilidad de solucionar los problemas relacionados con la maquinaria, la productividad se incrementaba debido a la reducción en el tiempo de inactividad de la máquina (véase el apartado La investigación a detalle).

Los metaanálisis de las intervenciones basadas en la teoría de los sistemas sociotécnicos indican un grado de éxito bastante alto. Pasmore, Francis, Haldeman y Shani (1982) analizaron los resultados de 134 estudios, observando que la mayoría había surtido efectos positivos sobre los criterios de productividad, costos, rotación, actitudes de los empleados, seguridad, quejas y calidad del trabajo (cuadro 14-4). Guzzo, Jette y Katzell (1985) detectaron efectos positivos de las intervenciones basadas en los sistemas sociotécnicos sobre la productividad y la rotación de empleados.

Cuadro 14-4. Porcentaje de estudios en los que se reportan diversos efectos positivos de las intervenciones de la teoría de los sistemas sociotécnicos

Efecto	Porcentaje de éxito
Productividad	87
Costo	89
Ausentismo	81
Rotación	65
Actitudes	94
Seguridad	88
Quejas	89
Calidad	97

Fuente: adaptado de "Sociotechnical Systems: A North American Reflection on Empirical Studies of the Seventies", por W. Pasmore, C. Francis, J. Haldeman y A. Shani, 1982. *Human Relations*, 12, 1179-1204.

LA INVESTIGACIÓN A DETALLE

Acaso no haya mejor entorno para aplicar los principios de la teoría de los sistemas sociotécnicos que una fábrica automatizada, en la cual se mezclan personas con robots industriales. Tal fue el caso del presente estudio sobre la productividad en una fábrica inglesa, realizado por Wall, Jackson y Davids (1992). Esta fábrica producía brocas para taladro en una línea de ensamble robotizada, en la cual 4 humanos interactuaban con 6 robots. Estos se encargaban de la mayor parte del trabajo de ensamble, el cual consistía en convertir el metal en brocas. Los trabajadores suministraban el material al primer robot, tomaban las brocas terminadas del último robot y realizaban ajustes menores a las máquinas.

Basándose en los principios de la teoría de los sistemas sociotécnicos, los investigadores recomendaron a los administradores rediseñaran las tareas de los trabajadores a fin de que éstos pudieran encargarse de los problemas con las máquinas, los cuales abundan en los ambientes donde se trabaja con robots industriales. La administración rechazó la propuesta debido a las objeciones que habían formulado los ingenieros, quienes pensaban que los operadores de las máquinas no deberían asumir esta responsabilidad. Sin embargo, la administración había instituido un sistema de incentivos para los operadores, pero debido a que la velocidad de la línea de ensamble era controlada por los robots, la única forma de aumentar la productividad era reduciendo el tiempo de inactividad de las máquinas. Los operadores aceptaron encargarse de los problemas con las máquinas y, una vez que demostraron que podían hacerlo, los ingenieros retiraron sus objeciones. Así, cabe afirmar que el "experimento" ocurrió por accidente.

Los datos en torno al tiempo de inactividad se reunieron durante 6 meses antes y 8 después de que los operadores expandieron sus funciones. El tiempo de inactividad se redujo significativamente del período anterior al posterior a la "intervención". Es interesante observar que la cantidad de interrupciones cortas (inferiores a 15 minutos) experimentó un aumento, pero que el número de interrupciones largas (de 15 minutos a 1 hora) bajó notablemente. En general, el número de interrupciones fue el mismo, si bien el tiempo perdido por suspensiones disminuyó. Esto indica que cuando los operadores se ocupaban de los problemas, podían resolverlos más rápidamente, reduciendo así el tiempo perdido. Los investigadores estimaron que los incrementos en la productividad ascendieron hasta \$2 400 (EUA) de ganancias semanales.

Este estudio demuestra que el enfoque sociotécnico, aun cuando se aplique sin planificación, puede ejercer efectos benéficos sobre la productividad. En un estudio similar realizado por algunos de estos investigadores (véase capítulo 12), se demostró que los principios de dicha teoría también pueden surtir efectos positivos sobre las personas (Wall *et al.*, 1990). Las organizaciones pueden obtener beneficios aplicando cuidadosamente los principios de la teoría de los sistemas sociotécnicos. Obsérvese que en el estudio que se reseña aquí, se ofreció a los empleados un incentivo por incremento de la productividad. La combinación de una mayor motivación (el incentivo) y el rediseño accidental de las tareas dio por resultado una reducción en el tiempo de las interrupciones. Implantar este tipo de cambio laboral sin tomar en consideración la motivación y preferencias de los empleados quizá no surta los mismos efectos e incluso llega a generar conductas contraproducentes, en caso de que los empleados se resistan al cambio.

Fuente: Wall, T. D., Jackson, P. R. y Davids, K. (1992). "Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study". *Journal of Applied Psychology*, 77, 353-362.

COMPARACIÓN DE LAS TEORÍAS

Cada una de las cuatro teorías analizadas tiene sus propias características y, cada cual a su manera, se dirige a diferentes aspectos de las organizaciones. Sin embargo, hay algunos conceptos comunes y conexiones entre ellas. La rígida estructura de la burocracia puede compararse con el igualmente inflexible enfoque de la teoría X. En una burocracia, el trabajo de cada persona se define claramente; el individuo ostenta poca autonomía o poder de decisión. Esto puede asociarse con el estilo de liderazgo definido como teoría X, la cual comprende una supervisión estrecha y la aplicación de métodos no participativos.

Las aplicaciones de la teoría de los sistemas sociotécnicos suelen coincidir con los conceptos de la teoría Y. Uno de los principales enfoques de los sistemas sociotécnicos ha

sido el grupo de trabajo autónomo (véase capítulo 12). Aquí, se trata de brindar a los empleados autonomía y poder de decisión en la forma de realizar sus tareas. Esto supone que la administración adopta una política de confianza hacia los empleados. No se puede permitir a nadie que tome decisiones sin antes confiar en su capacidad para cumplir adecuadamente con sus responsabilidades. Así, la aplicación de la teoría de los sistemas sociotécnicos requiere una filosofía como la que propugna la teoría Y, a saber, que se debe confiar en la capacidad de los empleados para realizar su trabajo.

La teoría del sistema abierto es muy diferente, pues describe el funcionamiento de la organización en relación con 10 principios sumamente generales, sin prescribir prácticas específicas. Se pueden utilizar dichos principios para describir los procesos organizacionales con base en las otras teorías. Por ejemplo, la forma en que los empleados son supervisados se relacionaría con los principios de coordinación e integración; sin embargo, no hay nada en esta teoría que indique cómo coordinar e integrar. Desde luego, el principio de equifinalidad enseña que puede haber muchas formas efectivas de administrar una organización.

Estas teorías proporcionan una perspectiva general de las organizaciones y la forma en que deben funcionar. Algunas contienen aplicaciones específicas, como los grupos de trabajo autónomos basados en la teoría de los sistemas sociotécnicos. Otras influyen en las filosofías de quienes se encargan de administrar organizaciones, en vez de describir técnicas particulares. La teoría X/teoría Y, por ejemplo, es bastante popular entre los gerentes, al grado de que ha influido en algunas de sus prácticas.

TEMAS Y RETOS A FUTURO

Quizá el mayor reto que enfrentan las organizaciones de hoy sea adaptarse al vertiginoso cambio que se verifica en las esferas tanto internas como externas. El cambio es producido por fuerzas tanto sociales como tecnológicas que penetran profundamente en la estructura de las organizaciones. La globalización y los acelerados avances en las computadoras y tecnologías afines han producido un entorno que demanda de las organizaciones la capacidad para adaptarse y cambiar ellas mismas (Coovert, 1995; Davis, 1995). Para evitar un cambio caótico, deben tomarse en consideración las técnicas que se exponen en este capítulo, como la creación de equipos. Al mismo tiempo, se debe tener en mente que el cambio puede resultar extremadamente estresante para los empleados (Mack, Nelson y Quick, 1998). Por ello, las organizaciones deben aplicar las medidas necesarias para ayudar a los empleados a adaptarse al cambio, el cual puede afectar negativamente su desempeño y bienestar.

Las economías globales requieren que las organizaciones posean la flexibilidad suficiente para dar cabida a personas de orígenes culturales muy diferentes entre sí, las cuales pueden alentar diferentes expectativas acerca de lo que deberían considerar como aceptable o inaceptable en sus prácticas. La naturaleza multicultural de la fuerza de trabajo global plantea nuevos retos para ingeniar formas apropiadas y efectivas de adaptarse a las características de diferentes tipos de personas.

El cambio tecnológico implica que las estructuras y prácticas organizacionales no tardan en tornarse infructuosas y obsoletas. Las tecnologías de comunicación casi instantánea, como el correo electrónico y el fax, han generado ya profundos cambios en la forma en que trabajan las personas; este tipo de herramienta de comunicación ha contribuido a acelerar el ritmo de la vida organizacional, lo cual requiere a menudo una respuesta igualmente rápida. Por ejemplo, estos avances ahora permiten a las personas **teleconectarse**, esto es, trasladarse al trabajo sin abandonar el hogar conectándose al sistema computarizado de la oficina mediante un módem. Chapman, Sheehy, Heywood, Dooley y Collins (1995) exponen las ventajas de la teleconexión tanto para los empleados (horarios de trabajo flexibles y eliminación de la necesidad de tras-

ladarse de la casa a la oficina y viceversa) como para las organizaciones (costos de oficina más bajos y mayor productividad).

Otro de los grandes retos lo representa la tendencia mundial hacia una mayor eficiencia por medio de la reducción organizacional. Como se explica en este capítulo, dicha reducción significa por lo general una disminución en las dimensiones del personal administrativo. Al haber menos supervisores, las organizaciones deben buscar formas para que los empleados trabajen con mayor autonomía. La teoría de los sistemas sociotécnicos tiene mucho que aportar respecto del diseño de estas organizaciones.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Este capítulo adopta la perspectiva de las organizaciones a fin de analizar brevemente dos áreas: el desarrollo y la teoría organizacionales. El desarrollo organizacional se vale de las técnicas de la ciencia conductual diseñadas para mejorar el funcionamiento de las organizaciones. Se analizan cuatro técnicas específicas que pueden emplearse de manera separada o en combinación. La administración por objetivos (APO) establece metas interrelacionadas en todos los sectores de la organización. En la retroalimentación de encuesta, se emplean los resultados de sondeos realizados entre empleados como base para organizar discusiones grupales e implantar mejoras en la compañía. La construcción de equipos es una familia de técnicas que pueden aplicarse en equipos de trabajo con vistas a mejorar su funcionamiento. Los grupos C constituyen una serie de ejercicios de grupo diseñados para enriquecer la comunicación de las personas y las habilidades interpersonales.

Los datos disponibles en la actualidad indican que la APO, la retroalimentación de encuesta y la construcción de equipos pueden dar lugar a intervenciones efectivas, generando efectos positivos tanto sobre los empleados como sobre las organizaciones. Por otra parte, se ha descubierto que los grupos C no resultan tan efectivos, e incluso se les ha relacionado con ciertos efectos perjudiciales.

La teoría de la burocracia es una teoría clásica que se concentra en los componentes estructurales de las organizaciones. La teoría X/teoría Y es una teoría de las relaciones humanas que se interesa en los efectos que produce la filosofía administrativa sobre la conducta de los empleados. La teoría del sistema abierto describe las organizaciones en relación con 10 características de los sistemas abiertos. La teoría de los sistemas sociotécnicos se ocupa de las interrelaciones de los aspectos humanos y técnicos de las organizaciones. Esta teoría ha dado lugar a numerosas intervenciones, y la mayor parte de las que se describen en los textos de investigación han resultado exitosas.

PSICOLOGÍA I/O EN LA PRÁCTICA

El presente caso representa un esfuerzo por ayudar a los empleados a enfrentar un cambio organizacional causado por una reducción corporativa. El Dr. Tom White actuó como artífice y agente de cambio principal del proyecto de desarrollo de esta organización. White recibió su doctorado en psicología I/O en 1985 por la University of South Florida. Inmediatamente después de graduarse, se mudó a Australia, donde ha trabajado desde entonces como psicólogo I/O. En la actualidad, trabaja como gerente de desarrollo organizacional para Digital Equipment Corporation en Australia. Esta compañía es una de las fabricantes de computadoras más importantes del mundo.

Entre las responsabilidades del Dr. White, se cuenta favorecer el cambio y el desarrollo organizacionales. También participa en la resolución de conflictos entre empleados, el desarrollo de liderazgo, la planificación de las necesidades futuras y la construcción de equipos. Su función principal es la de consultor interno y mediador. Esto significa que hace las veces de agente de cambio para ayudar a la organización a controlar los cambios que, a menudo, requiere el vertiginoso desarrollo tecnológico en la industria de las computadoras.



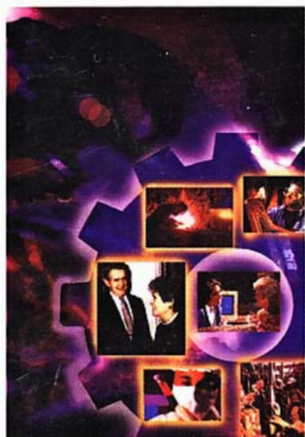
Uno de los proyectos más importantes iniciados por el Dr. White consistía en colaborar con los empleados para adaptarse a una reducción corporativa, la cual se hizo necesaria a fin de mantener la rentabilidad de la compañía en la intensamente competitiva industria de las computadoras. Pese a la reputación de la compañía como una organización preocupada por sus empleados, las cuantiosas pérdidas que había sufrido en años recientes requerían medidas drásticas para reducir costos. En algunas áreas, la proporción de empleados que debían ser despedidos ascendía hasta 30%. Esta reducción resultó una experiencia traumática para quienes sobrevivieron a los despidos, muchos de los cuales perdieron amistades estrechas dentro del trabajo. Todas las áreas de la compañía se vieron trastornadas, ya que era difícil para las personas trabajar de manera eficaz. La misión del Dr. White consistía en dar con una forma de ayudar a quienes permanecieron en la empresa a adaptarse a la nueva situación.

El método seleccionado se basaba en técnicas diseñadas para tratar a los deudos de familiares fallecidos. Se realizó una serie de sesiones de dos días, con 100 empleados o más para cada sesión. Durante dichas sesiones, las cuales eran presididas por gerentes, se pusieron en práctica algunas actividades en grupos pequeños dirigidas a permitir que los empleados expresaran su consternación, al mismo tiempo que se trazaban planes para el futuro. Dos de los temas abordados eran olvidar el pasado y comprometerse con el futuro. La función del Dr. White consistió en organizar todas las actividades de la compañía e instruir a los gerentes respecto de la forma de dirigir las sesiones. Se trata del rol típico del agente de cambio: enseñar a los administradores a implantar el cambio de manera efectiva. El psicólogo actúa como mediador y auxiliar para quienes se encargan de realizar las modificaciones.

Al concluir el programa, el cual duró un mes, se realizó una evaluación a fin de determinar su efectividad. Los resultados demostraron que los empleados habían aprendido a aceptar el cambio y que confiaban más en la administración. El desempeño laboral de los empleados mejoró notablemente, al igual que la productividad general de la plantilla de trabajo. En términos generales, este esfuerzo de cambio organizacional resultó benéfico tanto para los empleados como para la organización.

Preguntas para discusión

1. ¿Por qué el Dr. White no desempeñó el rol más activo en la conducción de las sesiones?
2. ¿Cómo puede un agente de cambio propiciar el cambio cuando los gerentes ejercen todo el poder en la organización?
3. ¿Cuáles CHCO se requieren para que alguien se encargue del desarrollo organizacional?
4. ¿Por qué es importante evaluar programas como el que implantó el Dr. White?



Psicología industrial y organizacional.

Investigación y práctica

Paul Spector

Los avances tecnológicos experimentados en el último milenio irrumpieron estruendosamente en el campo de la psicología industrial y organizacional. De ser ésta una subespecialidad de la psicología, de mínima relevancia en el pasado, se ha transformado en una de las especialidades de mayor impacto y aplicación práctica a lo largo y ancho de todo el mundo. Las relaciones humanas entre grupos de trabajo han cobrado fuerza tal, que se manifiestan en forma avasalladora en el crecimiento productivo de cualquier país.

La maquinaria industrial se mueve, y el engranaje humano ha de anticiparse, adaptarse y modificar dicho movimiento. Análisis de empleos, selección y contratación de personal, entrenamiento, motivación y satisfacción en el trabajo, productividad, salud laboral, trabajo en equipos, liderazgo y poder dentro de las organizaciones, así como teoría de desarrollo organizacional, son algunos de los temas que aborda este texto con un lenguaje claro y sencillo, casos ilustrativos, cuadros, gráficos e investigaciones detalladas que permiten al lector visualizar un panorama completo del movimiento humano dentro de las empresas. Plantea en forma visionaria los retos a futuro que podrían esperarse dentro del área laboral.

El autor, profesor de la materia en el Departamento de Psicología de la University of South Florida, proporciona un sitio de Internet en donde se pueden consultar todos sus manuscritos, mismos que incluyen ejercicios de información adicionales a los temas tratados en el texto.

Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica, ofrece a psicólogos, administradores y empresarios visionarios, una ventana abierta al mundo empresarial en el ámbito de las relaciones humanas.

PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y

SPECTOR R/2005 CO/BS



M002PS0100

Títulos afines:

Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, 3ª ed.; Grados

La entrevista en las organizaciones; Grados/Sánchez
Serie de capacitación integral, 2ª ed.; Rodríguez-Estrada

El manual del entrevistador; Morgan/Cogger

ISBN 968-426-9



9 799684 26975