

**PARTE DOS
EL INDIVIDUO**

CAPÍTULO 3

Los ejercicios de capacitación de los empleados de Target Stores enseñan al personal de ventas a ayudarse entre sí. Aquí, los capacitandos se deslizan en dos aros de hula hula moviéndose en direcciones opuestas. La capacitación ha reducido drásticamente la rotación de empleados de la cadena minorista.

FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

**Características biográficas
Habilidad
Personalidad
Aprendizaje**

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Definir las características biográficas clave.**
- 2 Identificar dos tipos de habilidades.**
- 3 Explicar los factores que determinan la personalidad del individuo.**
- 4 Describir el impacto de la tipología del puesto sobre la relación personalidad-desempeño en el puesto.**
- 5 Resumir cómo las teorías de aprendizaje proporcionan elementos de juicio sobre los cambios de comportamiento.**
- 6 Distinguir entre las cuatro modalidades de reforzamiento**
- 7 Aclarar la función de las sanciones en el aprendizaje.**

No soy mucho, nena; pero soy todo lo que tengo.
J. LAIR

A Barry Sherman no le faltan las críticas. Parece que todo mundo en la industria farmacéutica de Canadá tiene algo negativo que decir de él. Por ejemplo, el DGE de Novopharm, Ltd., lo llama “rimbombante” e “individuo extraño”. Un distinguido médico y empresario farmacéutico de Toronto dice de él: “Barry Sherman es la única persona con la que me he encontrado que no tiene ni un solo aspecto compensador.” La más destacada revista de negocios de Canadá lo llama “obsesionado”, “agitador incansable”, “malhumorado”, “aislado” y “el renegado a quien no le importa lo que piensen los demás”.¹

¿Quién es Barry Sherman? ¿Por qué tiene tantos enemigos? Y ¿qué hay en su pasado que pudiera explicar el comportamiento que le ha reportado tan mala fama?

Sherman tiene 52 años y es el fundador y presidente de Apotex, Inc., empresa fabricante de medicamentos genéricos. Su compañía tiene ventas anuales de 500 millones de dólares y emplea a 2 000 personas. La compañía lo ha convertido en un hombre muy rico.

Apotex es el fabricante de medicamentos genéricos más importante de Canadá. Ha crecido a base de quebrar las patentes de marca y venderlas a una fracción de su precio. Aunque los fabricantes de fármacos de marca odian a Sherman —después de todo está explotando sus productos sin gastar un centavo de las enormes cantidades de dinero que se dedican a la investigación para desarrollar dichos medicamentos— éste visualiza su empresa como el bueno de la película y a las empresas de medicamentos de marca como los malos. Según él, éstas tratan de “extorsionar a cualquiera que tenga un mal, o cuya vida se halle amenazada”.

Es importante comprender que Barry Sherman no es ningún tonto. No se trata de que simplemente se haya tropezado con el éxito. Siempre fue brillante y un estudiante de primera. Estudió ingeniería física en la University of Toronto y se graduó como el mejor

estudiante de su generación. Después ingresó al Massachusetts Institute of Technology (MIT) y obtuvo una maestría en astronáutica y un doctorado en ingeniería de sistemas. Obtuvo ambos grados académicos en dos años y medio; aproximadamente la mitad del tiempo acostumbrado. Después de graduarse, se asoció con un grupo de inversionistas para comprar a su tío un pequeño negocio de medicamentos genéricos. Seis años después, lo vendió y fundó Apotex. A pesar del notable crecimiento de la compañía y la riqueza que le ha proporcionado, Sherman no tiene ninguna intención de dormirse en sus laureles. Está ampliando Apotex hacia el negocio de los fármacos de marca mediante inversiones en investigación y desarrollo. “Nuestro objetivo es convertirnos en la empresa farmacéutica más grande del mundo en 20 años.” Si la historia sirve de guía, Sherman no dejará que nada —ni nadie— se interponga en su camino. Es un peleador que no transige. Está preparado para enfrentarse a las compañías farmacéuticas internacionales, a sus competidores genéricos, al gobierno federal y a todo aquel que crea que lo puede detener. Al momento de escribir estas líneas, tenía 80 litigios en tribunales en contra de competidores y dependencias gubernamentales.

¿Qué hace que Sherman sea el tipo de ejecutivo emprendedor y agresivo que es? Aquí hay algunas pistas. Su padre murió de repente cuando él tenía 10 años, dejando en la incertidumbre a su familia, de clase media alta. Su madre tuvo que comenzar a trabajar de inmediato, alojando huéspedes en su casa para salir adelante, y Barry ayudó consiguiéndose un trabajo de medio tiempo como mozo de almacén en una tienda de descuento. Durante los veranos, Barry trabajaba en la pequeña compañía de medicamentos genéricos de su tío. En la preparatoria era tímido y aislado. Era inteligente, y lo sabía, y nunca se preocupó demasiado por lo que la gente pensara de él. Pero mostraba, incluso entonces, una motivación muy grande para llegar al éxito. Se graduó como el mejor estudiante de la provincia de Ontario.

La agresividad, competitividad e independencia de Barry Sherman son características de la personalidad que fue desarrollando desde temprana edad. Pero Barry Sherman no es único. *Todo* nuestro comportamiento está de algún modo modelado por nuestra personalidad y las experiencias de aprendizaje por las que hemos pasado. En este capítulo estudiaremos cuatro variables de nivel individual —características biográficas, habilidades, personalidad y aprendizaje— y consideraremos su efecto sobre el desempeño y la satisfacción del empleado.

θ *Características biográficas*

Como ya se dijo en el capítulo 1, este texto se ocupa, en esencia, de encontrar y analizar aquellas variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción del empleado. La lista de estas variables —como se muestra en la figura 1-7— es larga y contiene diversos conceptos complejos. Muchos de tales conceptos, digamos el nivel de motivación, las relaciones de poder o la cultura organizacional, son difíciles de determinar. En consecuencia, podría ser útil comenzar por analizar los factores que pueden definirse fácilmente y que se pueden obtener de manera igualmente fácil: datos que pueden obtenerse, en su mayor parte, simplemente de la información disponible en el archivo personal de un empleado. ¿Qué factores serían éstos? Serían características obvias la edad, el sexo, el estado civil, el número de dependientes y la duración del servicio de un empleado dentro de la organización. Por fortuna una buena parte de la investigación ha analizado específicamente muchas de estas **características biográficas**.

características biográficas

Características personales, tales como la edad, el sexo y el estado civil, que son objetivas y se obtienen fácilmente de los registros de personal.

La edad

Es probable que la relación entre la edad y el desempeño en el puesto sea un asunto de creciente importancia durante el siguiente decenio, por lo menos por tres razones. Primera, existe la creencia ampliamente extendida de que el desempeño en el puesto declina a medida que se avanza en edad. Independientemente de que eso sea verdad o no, mucha gente lo cree y se comporta de acuerdo con ello. La segunda es la realidad de que la fuerza de trabajo está envejeciendo. Por ejemplo, los trabajadores de 55 años o más constituyen el sector de crecimiento más rápido en la fuerza de trabajo; se espera que entre 1990 y 2005 el grupo crezca en **43.7%**.² La tercera razón es la reciente legislación estadounidense que, para todo fin y propósito, elimina la jubilación obligatoria. La mayoría de los trabajadores de hoy en día no tienen que jubilarse a los 70 años.

Ahora demos un vistazo a la evidencia. ¿Qué efectos tiene realmente la edad sobre la rotación, el ausentismo, la productividad y la satisfacción del trabajador?

A medida que una persona envejece, es menos probable que renuncie al empleo. Esa es la abrumadora conclusión basada en las relaciones de rotación-edad.³ Por supuesto, esta conclusión no es totalmente sorprendente. Cuando los trabajadores son de mayor edad, tienen menos oportunidades de encontrar empleo. Además, es menos probable que un trabajador de edad avanzada renuncie, porque su mayor duración en el puesto le proporcionará mejores salarios por hora, vacaciones pagadas más largas y prestaciones de pensión más atractivas.

McDonald's adopta los beneficios de una fuerza de trabajo diversificada mediante la contratación de trabajadores de edad. Con su programa McMasters recluta, capacita y desarrolla a personal de mas de 55 años. Los estudios Indican que, en general, los trabajadores de mayor edad son más estables y (contra la creencia popular) no son menos productivos que sus compañeros más jóvenes.

Es una tentación suponer también que la edad está relacionada de manera inversa con el ausentismo. Después de todo, si es menos probable que los trabajadores mayores renuncien, ¿no demostrarían también una mayor estabilidad asistiendo al trabajo con más regularidad? ¡No necesariamente! La mayor parte de los estudios sí muestran una relación inversa, pero un examen más de cerca revela que la relación edad-ausentismo es parcialmente una función de si la falta es evitable o inevitable.⁴ Por lo general, los empleados mayores tienen menores porcentajes de faltas evitables que los trabajadores más jóvenes. Sin embargo, tienen porcentajes más elevados de ausencias inevitables. Probablemente esto se deba a las condiciones de salud menos buenas que se asocian con el envejecimiento, y a los periodos de recuperación más largos que necesitan los trabajadores mayores cuando se lesionan.

¿Cómo afecta la edad a la productividad? Existe la creencia, ampliamente extendida, de que la productividad declina con la edad. Se supone frecuentemente que las habilidades de los individuos —en particular la rapidez, la agilidad, la fuerza y la coordinación— disminuyen con el curso del tiempo, y que el aburrimiento prolongado y la falta de estímulo intelectual son factores que contribuyen a una menor productividad. Sin embargo, la evidencia contradice estas creencias y supuestos. Por ejemplo, de 1988 a 1991, una gran cadena de tiendas de herramientas formó el personal de una de éstas sólo con personas mayores de 50 años, y comparó los resultados con los de otras cinco que tenían personal más joven. La tienda de los empleados mayores fue significativamente más productiva (en términos de las ventas generadas contra los costos de la mano de obra) que dos de las otras tiendas, y estuvo a la par con las otras tres.⁵ Una amplia revisión reciente de la investigación encontró que la edad y el desempeño en el puesto no estaban relacionados.⁶ Aún más, esto parece ser verdad para casi todos los tipos de puestos, profesionales y no profesionales. La conclusión natural es que las demandas de gran parte de los trabajos, incluso aquellos con estrictos requisitos de habilidades manuales, no llegan al extremo de causar, por razones de la edad, una disminución en las habilidades físicas tan fuerte que tenga un efecto sobre la productividad; y si hay alguna reducción debida a la edad, queda compensada por la ventaja de la experiencia.

Una preocupación final es la relación entre la edad y la satisfacción en el puesto. A este respecto, la evidencia es mixta. La mayor parte de los estudios indican una asociación positiva entre edad y satisfacción, por lo menos hasta los 60 años.⁷ No obstante, otros estudios han encontrado una relación en forma de U.⁸ Varias explicaciones podrían aclarar estos resultados, siendo la más plausible la que nos dice que estos estudios entremezclan empleados profesionales y no profesionales. Cuando se separan los dos tipos, la satisfacción tiende a incrementarse continuamente entre los profesionales a medida que envejecen, en tanto que declina entre los no profesionales durante la mediana edad y luego vuelve a elevarse en los años finales.

Sexo

Pocos temas dan origen a tantos debates, mitos y opiniones sin sustento que la discusión sobre si las mujeres se desempeñan en el trabajo tan bien como los hombres. En esta sección revisaremos la investigación sobre este asunto.

La evidencia sugiere que el mejor lugar para comenzar es el reconocimiento de que pocas diferencias importantes, si es que las hay, entre hombres y mujeres afectan su *desempeño en el trabajo*. Por ejemplo, no hay ninguna diferencia consistente entre el hombre y la mujer en la habilidad para resolver problemas, las habilidades analíticas, el impulso competitivo, la motivación, la sociabilidad o la capacidad de aprendizaje.⁹ Aunque los estudios psicológicos han encontrado que las mujeres están más dispuestas a sujetarse a la autoridad, y que los hombres son más enérgicos y tienen mayores expectativas de lograr el éxito que las mujeres, estas diferencias son menores. Dados los cambios significativos que han acontecido en los últimos 25 años en términos del crecimiento de los porcentajes de participación femenina en la fuerza de trabajo mundial, y de repensar lo que constituye los papeles masculino y femenino, uno debe actuar en el supuesto de que no hay diferencias significativas en la productividad en el trabajo entre hombres y mujeres. De manera similar, no hay evidencia de que el sexo de un empleado afecte la satisfacción con el puesto.¹⁰

Pero, ¿qué hay de los porcentajes de ausentismo y rotación? ¿Son las empleadas menos estables que los hombres? En primer lugar, sobre la cuestión de la rotación, la evidencia es mixta.¹¹ Algunos estudios han encontrado que las mujeres tienen porcentajes más elevados de rotación, mientras que otros no han encontrado diferencias. Parece que no hay suficiente información de la que se pueda obtener conclusiones significativas. Sin embargo, la investigación sobre el ausentismo es una historia diferente. La evidencia indica de manera consistente que las mujeres tienen mayores porcentajes de ausentismo que los hombres.¹² La explicación más lógica de este resultado es que la investigación se llevó a cabo en Estados Unidos, y que la cultura estadounidense ha descargado históricamente las responsabilidades del hogar y la familia en la mujer. Cuando un niño está enfermo o alguien necesita quedarse en casa para esperar al plomero, es la mujer la que tradicionalmente falta al trabajo. Sin embargo, esta investigación está, sin duda, limitada por el tiempo.¹³ El papel histórico de la mujer en el cuidado de los hijos y como proveedora secundaria de sustento ha cambiado definitivamente desde la década de 1970; y la mayoría de los hombres hoy en día están tan interesados en el cuidado de los niños y los problemas generales asociados con ello como las mujeres.

Estado civil

No existen suficientes estudios para llegar a alguna conclusión acerca del efecto del estado civil sobre la productividad. Pero la investigación consistente indica que los empleados casados tienen menos ausencias, presentan

menos rotación y están más satisfechos con sus puestos que sus compañeros solteros.¹⁴

El matrimonio impone mayores responsabilidades, que pueden hacer que un trabajo estable cobre mayor valor e importancia. Pero no queda clara la cuestión de la causalidad. Bien podría ser que es más probable que los empleados dedicados y satisfechos estén casados. Otra derivación de este tema es que la investigación no se ha enfocado en otros estados civiles, fuera de los de soltero o casado. ¿Tiene algún impacto estar divorciado o ser viudo sobre el desempeño y la satisfacción de un empleado? ¿Qué hay de aquellas parejas que viven juntas sin estar casadas? Se necesita investigar estas preguntas.

Número de dependientes

Aquí tampoco tenemos suficiente información relacionada con la productividad del empleado,¹⁵ pero se ha realizado bastante investigación sobre la relación entre el número de dependientes que tiene un empleado y su ausentismo, rotación y satisfacción con el puesto.

Hay una evidencia importante que indica que el número de hijos que tiene un empleado está relacionado positivamente con el ausentismo, especialmente entre las mujeres.¹⁶ De manera similar, la evidencia parece indicar una relación positiva entre el número de dependientes y la satisfacción con el puesto.¹⁷ En contraste, los estudios relacionados con el número de dependientes y la rotación presentan resultados mixtos.¹⁸ Algunos indican que los hijos aumentan la rotación; otros muestran que la disminuyen. En este momento, la evidencia respecto de la rotación es demasiado contradictoria como para que nos permita llegar a alguna conclusión.

Antigüedad en el puesto

La última característica biográfica que veremos es la antigüedad. Con excepción del punto de las diferencias entre el hombre y la mujer, probablemente ningún tema esté más sujeto a mitos y especulaciones que el impacto de la antigüedad sobre el desempeño en el trabajo.

Se han realizado extensas revisiones de la relación antigüedad-productividad.⁹ Aunque el desempeño anterior tiende a estar relacionado con la producción en un puesto nuevo, la antigüedad por sí sola no permite predecir con exactitud la productividad. En otras palabras, y si los otros factores permanecen iguales, no hay razón para creer que las personas que han estado en un puesto más tiempo sean más productivas que las que tienen menos antigüedad.

La investigación que relaciona la antigüedad con el ausentismo es muy directa. Los estudios muestran consistentemente que la antigüedad está relacionada en forma negativa con el ausentismo.²⁰ De hecho, en términos tanto de la frecuencia de las faltas como del total de días perdidos en el trabajo, la antigüedad es la variable explicativa más importante por sí sola.²¹

Como sucede con el ausentismo, la antigüedad es una poderosa variable para explicar la rotación. “Se ha encontrado que la antigüedad está relacionada en forma negativa con la rotación, y se ha sugerido como una de las mejores predictoras de esta última.”²² Además, de acuerdo con la investigación que sugiere que el comportamiento pasado es el mejor predictor de la conducta futura,²³ la evidencia indica que la antigüedad en el puesto anterior de un empleado permite predecir con cierta exactitud su rotación futura.²⁴

La evidencia indica que la antigüedad y la satisfacción están positivamente relacionadas.²⁵ De hecho, cuando se tratan por separado la edad y la antigüedad, al parecer ésta permite predecir con más consistencia y estabilidad la satisfacción con el puesto que la edad cronológica.

θ *Habilidad*

Al contrario de lo que se nos enseñó en la primaria, no todos fuimos creados iguales. La mayoría de nosotros está a la izquierda de la media en alguna curva de habilidad de distribución normal. Sin importar qué tan motivado esté uno, es poco probable que se pueda actuar como Meryl Streep, correr tan rápidamente como Linford Christie, escribir cuentos de horror tan bien como Stephen King, o cantar como lo hace Whitney Houston. Desde luego, el solo hecho de que no seamos todos iguales en habilidades, no quiere decir que algunos individuos sean inherentemente inferiores a otros. Lo que estamos reconociendo es que todos tenemos fortalezas y debilidades en términos de las habilidades, que nos hacen

En contra de lo que nos enseñaron en la escuela primaria, no todos fuimos creados iguales.

habilidad

La capacidad de un individuo para desempeñar las distintas tareas de un puesto.

habilidad intelectual

La que se requiere para realizar actividades mentales.

relativamente superiores o inferiores a otros en el desempeño de ciertas tareas o actividades.²⁶ Desde el punto de vista de la administración, el tema no es si la gente es diferente en términos de sus habilidades. ¡Claro que lo es! La cuestión es saber cómo se diferencian las personas en sus habilidades y usar ese conocimiento para incrementar la probabilidad de que un empleado desempeñe bien su trabajo.

¿Qué significa *habilidad*? De acuerdo con nuestro uso del término, la habilidad se refiere a la capacidad de un individuo para desarrollar las diversas tareas de un puesto. Es una evaluación actualizada de lo que uno puede hacer. Las habilidades globales de un individuo en esencia están compuestas de dos conjuntos de factores: habilidades intelectuales y físicas.

Habilidades intelectuales

Las habilidades intelectuales son aquellas necesarias para desarrollar actividades mentales. Por ejemplo, las pruebas de IQ están diseñadas para determinar las habilidades intelectuales generales de una persona. Asimismo, están las populares pruebas de admisión a las universidades, como el SAI y el ACT, y las pruebas de admisión para posgrados en administración de empresas (GMAT), en leyes (LSAT) y en medicina (MCAT). Las siete dimensiones que se citan con mayor frecuencia y que componen las habilidades intelectuales son la aptitud con los números, la comprensión verbal, la velocidad de percepción, el razonamiento inductivo, el razonamiento deductivo, la visualización espacial y la memoria.²⁷ La tabla 3-1 describe estas dimensiones.

Tabla 3-1 Dimensiones de la habilidad intelectual

Dimensiones	Descripción	Ejemplo de puesto
Aptitud numérica	Habilidad para realizar cálculos aritméticos rápidos y correctos	Contador: calcular el impuesto de las ventas de una serie de artículos.
Comprensión verbal	Habilidad para comprender lo que se lee o escucha, y la relación de las palabras entre sí	Gerente de planta: seguimiento de las políticas corporativas
Velocidad de percepción	Habilidad para identificar similitudes y diferencias visuales con rapidez y precisión	Investigador de incendios: identificación de pistas para apoyar un cargo de incendio premeditado
Razonamiento inductivo	Habilidad para identificar una secuencia lógica en un problema y luego resolverlo	Investigador de mercadotecnia: proyecciones de la demanda de un producto durante el siguiente periodo
Razonamiento deductivo	Habilidad para utilizar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento	Supervisor: selección entre dos sugerencias que ofrecen los empleados
Visualización espacial	Habilidad para imaginarse cómo se vería un objeto si se cambiara su posición en el espacio	Decorador de interiores: redecoración de una oficina
Memoria	Habilidad para retener y recordar experiencias pasadas	Vendedor: recordar los nombres de los clientes

Los puestos son diferentes en cuanto a las exigencias que imponen a los ocupantes con respecto a sus habilidades intelectuales. Para decirlo en forma general, mientras mayores sean las exigencias de procesamiento de información en un puesto, más se requerirá de la inteligencia general y las habilidades verbales para desarrollar con éxito ese puesto.²⁸ Desde luego, un IQ alto no es prerrequisito para todos los puestos. De hecho, para muchos puestos, aquellos en los cuales el comportamiento del empleado es extremadamente rutinario y hay pocas o ninguna oportuni-

dad para ejercer la discrecionalidad, un IQ alto puede no estar relacionado con el desempeño. Sin embargo, una revisión cuidadosa de la evidencia muestra que las pruebas que evalúan las habilidades verbales, numéricas, espaciales y perceptuales, son elementos válidos de predicción de la eficiencia en el puesto en todos los niveles.²⁹ De este modo, se ha encontrado que las pruebas que miden dimensiones específicas de inteligencia son fuertes predictoras del desempeño en el trabajo.

El mayor dilema que enfrentan los patrones que utilizan las pruebas de habilidad mental para la selección, los ascensos, la capacitación y las decisiones similares relacionadas con el personal, es que pueden tener un impacto negativo sobre los grupos raciales y étnicos.³⁰ La evidencia indica que en promedio algunos grupos minoritarios alcanzan una desviación normal menor que los blancos en pruebas verbales, numéricas y espaciales.

Habilidades físicas

habilidad física

La que se requiere para realizar tareas que exigen resistencia, destreza, fuerza y características similares.

En el mismo grado en que las habilidades intelectuales tienen mayor importancia en los puestos complejos, con requisitos estrictos en el procesamiento de información, las habilidades físicas específicas cobran importancia en la realización de tareas que requieren menos habilidad y están más estandarizadas. Por ejemplo, puestos en los que el éxito exige resistencia, destreza manual, fortaleza en las piernas o habilidades similares, exigen que la administración identifique las capacidades físicas de un empleado.

La investigación sobre los requisitos necesarios en cientos de puestos ha identificado nueve habilidades básicas involucradas en el desempeño de tareas físicas.³¹ Estas se describen en la tabla 3-2. Los individuos son distintos en el grado en que tienen cada una de estas habilidades. No es de sorprender que también exista poca relación entre ellas: una calificación alta en una no da ninguna seguridad de obtener una calificación alta en las otras. Es probable que se logre un gran desempeño del empleado si la administración se cerciora del grado en el cual un puesto requiere de cada una de las nueve habilidades, y luego se asegura de que los empleados en dichos puestos tengan esas mismas habilidades.

El ajuste de la habilidad en el puesto

Lo que aquí nos ocupa es explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo. En esta sección hemos demostrado que los puestos tienen distintas exigencias para la gente, y que la gente es diferente en las habilidades que posee. Por tanto, el desempeño del empleado se realiza cuando hay un ajuste adecuado de habilidad-puesto.

Las habilidades específicas intelectuales o físicas necesarias para el desempeño adecuado del puesto dependen de los requisitos de habilidades del mismo. Por ejemplo, los pilotos de avión necesitan agudas habilidades espacio-visuales; los salvavidas de playa necesitan tanto una aguda habilidad espacio-visual como gran coordinación corporal; los ejecutivos superiores necesitan habilidades verbales; los obreros de construcción de edificios altos necesitan sentido del equilibrio; y los periodistas con débiles habilidades de razonamiento probablemente tendrán dificultades para satisfacer las normas mínimas en el desempeño de su puesto. Dirigir la atención sólo a las habilidades del empleado o a los requisitos de habilidades del puesto pasa por alto el hecho de que el desempeño del empleado depende de la interacción entre ambos.

Tabla 3-2 Nueve habilidades físicas básicas

Factores de fuerza

- | | | |
|----|-------------------|---|
| 1. | Fuerza dinámica | Habilidad para ejercer fuerza muscular en forma repetida o continua en el curso del tiempo |
| 2. | Fuerza del tronco | Habilidad para ejercer fuerza muscular utilizando los músculos del tronco (especialmente los abdominales) |
| 3. | Fuerza estático | Habilidad para ejercer fuerza contra objetos externos |
| 4. | Fuerza explosiva | Habilidad para ejercer un máximo de energía en un acto explosivo o una serie de ellos |

Factores de flexibilidad

- | | | |
|----|---------------------------|--|
| 5. | Flexibilidad de extensión | Habilidad para mover los músculos del tronco y la espalda cuanto sea posible |
| 6. | Flexibilidad dinámica | Habilidad para hacer movimientos rápidos, repetidos, de flexión |

Otros factores

7. Coordinación corporal Habilidad para coordinar las acciones simultáneas de diferentes partes del cuerpo
8. Equilibrio Habilidad para mantener el balance a pesar de fuerzas que tiendan a sacarlo de él
9. Vigor Habilidad para continuar un esfuerzo máximo que se requiere que sea prolongado en el curso del tiempo

Fuente: Reimpreso de la edición de junio de 1979 de *Personnel Administration*, derechos reservados, 1979. *The American Society for Personnel Administration*, 606 North Washington Street, Alexandria, Virginia, 22314, págs. 82-92.

¿Qué predicciones podemos hacer cuando este ajuste no es adecuado? Como ya se observó con anterioridad, si los empleados carecen de las habilidades necesarias, es posible que fracasen. Si al lector se le contrata como capturista y no puede satisfacer los requisitos básicos de mecanografía del puesto, probablemente tenga un mal desempeño, sin que importe su actitud positiva o su alto nivel de motivación. Cuando el ajuste habilidad-puesto está fuera de sincronización porque el empleado tiene habilidades que exceden en gran medida los requisitos del puesto, nuestras predicciones serán muy diferentes. El desempeño en el puesto probablemente sea adecuado, pero habrá ineficiencias organizacionales y una posible declinación en la satisfacción del empleado. Dado que el sueldo tiende a reflejar el nivel más alto de habilidades que posee un empleado, si las habilidades de un empleado exceden en mucho aquéllas necesarias para desarrollar el puesto, la administración estará pagando más de lo que necesita pagar. Las habilidades que están muy por encima de las que se requieren también reducen la satisfacción del empleado con el puesto, cuando el deseo del empleado de utilizar sus habilidades es especialmente fuerte y se ve frustrado por las limitaciones del puesto.

θ Personalidad

¿Por qué algunas personas son pasivas y quietas mientras que otras son ruidosas y emprendedoras? ¿Hay algunos tipos de personalidad que están mejor adaptados para cierto tipo de puestos? ¿Qué sabemos, según las teorías de la personalidad, que nos pueda ayudar a explicar y predecir el comportamiento de gente como Barry Sherman, el director de Apotex, de quien hablamos al principio de este capítulo? En esta sección trataremos de responder a estas preguntas.

De los conceptos a las habilidades Autoconocimiento: ¿se conoce usted?

En cierta ocasión, un famoso caricaturista asistió a un cóctel con algunos amigos. Alguien le pidió que hiciera una caricatura de cada uno de los presentes, lo que procedió a hacer con unos cuantos hábiles trazos de su lápiz. Cuando los dibujos se pasaron entre los concurrentes para que fueran identificados, todos reconocieron a las demás personas, pero casi nadie reconoció la caricatura propia.³²

Muchos de nosotros somos como los asistentes a ese cóctel. En realidad no nos conocemos a nosotros mismos. Pero podemos ampliar nuestra autoconciencia. Y cuando lo hacemos, comprendemos mejor nuestras fortalezas y nuestras debilidades, la forma en que otros nos perciben, y obtenemos elementos de juicio acerca

de por qué otros nos responden en la forma en que lo hacen.

Un importante elemento para incrementar nuestro autoconocimiento es averiguar cómo calificamos en las características clave de la personalidad. Más adelante, en nuestro análisis de la personalidad, revisaremos seis atributos importantes de ésta: sitio de control, maquiavelismo, autoestima, autocontrol, disposición para enfrentar riesgos y personalidad tipo A. Se incluye con la revisión un conjunto de cuestionarios de autoconciencia diseñados para aprovechar estas características de la personalidad. En lo individual, estos cuestionarios le proporcionarán elementos de juicio sobre la forma en que usted califica en cada atributo. En conjunto, le ayudarán a comprender mejor quién es usted.

¿Qué es la personalidad?

Cuando hablamos de personalidad, no queremos decir que una persona tenga gracia, una actitud positiva hacia la vida, una cara sonriente ni que sea finalista como “la más feliz y amigable” en el concurso de este año de la señorita América. Cuando los psicólogos hablan de la personalidad se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. En lugar de ver las partes de la persona, la personalidad observa un todo agregado, que es mayor que la suma de las partes.

personalidad

La suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otras.

Hace casi 60 años, Gordon Allport formuló la definición de personalidad que se utiliza más frecuentemente. Dijo que la personalidad es “la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes singulares a su ambiente”.³³ Para nuestros propósitos, debemos pensar en la personalidad como la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros. Esto se describe más a menudo en función de los rasgos

mensurables de la personalidad que exhibe una persona.

Determinantes de la personalidad

Una problemática inicial en la investigación de la personalidad consistía en si la personalidad de un individuo era resultado de la herencia o del ambiente. ¿Estaba la personalidad predeterminada al nacimiento, o era resultado de la interacción individual con su ambiente? Es evidente que no puede haber una respuesta que se incline por lo blanco o por lo negro. La personalidad es resultado de ambas influencias. Además, hoy reconocemos un tercer factor: la situación. En otras palabras, la personalidad de un adulto ahora se considera, generalmente, como el resultado de factores hereditarios y ambientales, moderada por las condiciones situacionales.

LA HERENCIA Por herencia se entiende aquellos factores que quedan determinados en la concepción de un nuevo ser. La estatura física, el atractivo del rostro, el sexo, el temperamento, la composición y los reflejos musculares, el nivel de energía y los ritmos biológicos son características que suelen considerarse total o sustancialmente determinados por los padres, es decir, por su estructura biológica, fisiológica y psicológica inherentes. El enfoque de la herencia argumenta que la explicación última de la personalidad de un individuo es la estructura molecular de sus genes, localizados en los cromosomas.

Tres diferentes corrientes de pensamiento proporcionan alguna credibilidad al argumento de que la herencia desempeña un papel importante en la determinación de la personalidad de un individuo. La primera considera el soporte genético del comportamiento y temperamento humanos entre niños de corta edad. La segunda se enfoca al estudio de gemelos que fueron separados al nacimiento. La tercera examina la consistencia en la satisfacción en el puesto en el curso del tiempo y en diferentes situaciones.

Recientes estudios de los niños de corta edad dan un fuerte respaldo al poder de la herencia.³⁴ La evidencia demuestra que rasgos como la timidez, el temor y la tensión tienen una alta probabilidad de ser causados por características genéticas heredadas. Esto sugiere que algunas características de la personalidad pueden encontrarse dentro del mismo código genético que afecta factores como la estatura y el color del pelo.

Los investigadores han estudiado más de cien pares de gemelos idénticos que fueron separados al nacimiento y criados por separado.³⁵ Si la herencia no jugara ningún papel, o éste fuera menor en la determinación de la personalidad, sería de esperarse que hubiera pocas similitudes entre los gemelos separados. Pero los investigadores encontraron muchas cosas en común. Para casi toda característica de comportamiento, una parte significativa de la variación entre los gemelos resultó estar asociada con factores genéticos. Por ejemplo, dos gemelos que habían estado separados durante 39 años y que habían sido criados a 70 km de distancia, manejaban el mismo modelo y color de automóvil, eran fumadores de la misma marca de cigarrillos, tenían perros con el mismo nombre y vacacionaban periódicamente a tres cuartos uno de otro en una comunidad cercana a la playa a 2 400 km de distancia. Los investigadores han encontrado que la genética da cuenta de aproximadamente 50% de las diferencias de personalidad y más de 30% de las variaciones en los intereses ocupacionales y de entretenimiento.

Se puede encontrar todavía más respaldo para la importancia de la herencia en estudios de satisfacción del trabajo individual. La investigación ha descubierto un fenómeno interesante: la satisfacción individual en el trabajo es notablemente estable en el curso del tiempo. Incluso cuando cambian los empleadores o la ocupación, la satisfacción con el trabajo permanece relativamente estable durante toda la vida.³⁶ Esta conclusión coincide con la que se esperaría si la satisfacción estuviera determinada por algo inherente a la persona, más que por los factores ambientales externos.

Si las características de la personalidad fueran *completamente* dictadas por la herencia, quedarían fijas en el nacimiento y ninguna cantidad de experiencia las podría modificar. Si uno fuera un niño relajado y tranquilo, por ejemplo, ello sería resultado de los genes, y no sería posible cambiar tales características. Pero las características de la personalidad no están totalmente dictadas por la herencia.

EL AMBIENTE Entre los factores que ejercen presión sobre la formación de nuestra personalidad están la cultura en la que somos criados, nuestro condicionamiento temprano, las normas de nuestra familia, los amigos y grupos sociales y las otras influencias que experimentamos. El ambiente a que estamos expuestos desempeña un papel sustantivo en el modelado de nuestra personalidad.

Por ejemplo, la cultura establece las normas, actitudes y valores que se transmiten de una generación a otra, y crea las consistencias en el curso del tiempo. Una ideología que se fija intensamente en una cultura puede tener sólo una influencia moderada en otra. Por ejemplo, a los estadounidenses se les ha inculcado la laboriosidad, el éxito, la competencia, la independencia y la ética protestante del trabajo mediante los libros, el sistema escolar, la familia y los amigos. Como resultado, tienden a ser ambiciosos y emprendedores en comparación con individuos criados en culturas donde se enfatiza la buena relación con los demás, la cooperación y la prioridad de la familia sobre el trabajo y la carrera.

El ambiente cultural en que la gente se cría tiene un papel fundamental en el modelado de la personalidad. En India, los niños aprenden desde una edad temprana los valores del trabajo duro, la frugalidad y la cercanía de la familia. Esta foto de la familia Harilela ilustra la importancia que los Indios dan a los lazos familiares estrechos. Seis hermanos Harilela tienen propiedades y hoteles en toda Asia. No sólo trabajan juntos los hermanos, sino que sus seis familias y la de una hermana casada viven juntos también en una mansión de Hong Kong.

Una consideración cuidadosa de los argumentos que favorecen la herencia o el ambiente como el principal determinante de las fuerzas de la personalidad, obliga a la conclusión de que ambos elementos son importantes. La herencia fija los parámetros o límites externos, pero el pleno potencial de un individuo estará determinado por lo bien que se ajuste o no a las demandas y requerimientos del ambiente.

LA SITUACIÓN Un tercer factor, la situación, influye en los efectos de la herencia y el ambiente sobre la personalidad. La personalidad de un individuo, aunque en general sea estable y consistente, sí puede cambiar en diferentes situaciones. Las diferentes demandas de las distintas situaciones dan origen a los diversos aspectos de la personalidad. Por tanto, no debemos considerar los patrones de personalidad de manera aislada.³⁷

Aunque parece un asunto de simple lógica suponer que las situaciones van a influir en la personalidad de un individuo, hasta ahora ha escapado a nuestras manos un esquema de clasificación claro que nos indique el impacto de varios tipos de situaciones. “Aparentemente, todavía no estamos cerca de desarrollar un sistema que permita aclarar situaciones a fin de poder estudiarlas sistemáticamente.”³⁸ Sin embargo, sí sabemos que ciertas situaciones influyen más que otras en la personalidad.

Lo que es de interés taxonómico es que las situaciones parecen diferir sustancialmente en las restricciones que imponen al comportamiento; algunas situaciones -en la iglesia o en una entrevista para un empleo— limitan muchos comportamientos, mientras que otras —como un picnic en un parque público— limitan muy pocos.³⁹

Aún más, aunque se pueden hacer ciertas generalizaciones sobre la personalidad, hay diferencias individuales significativas. Como vemos, el estudio de las diferencias individuales ha recibido mayor énfasis en la investigación de la personalidad, que originalmente buscaba patrones universales más generales.

Características de la personalidad

Los primeros trabajos sobre la estructura de la personalidad giraban alrededor de los intentos de identificar y etiquetar las características duraderas que describen el comportamiento de un individuo. Características frecuentes son: timidez, agresividad, sumisión, pereza, ambición, lealtad y temor. Cuando éstas aparecen en muchas situaciones, se llaman características de la personalidad.⁴⁰ Cuanto más consistente sea una característica y más frecuentemente se presente en diversas situaciones, más importante será para describir al individuo.

características de la personalidad

Rasgos duraderos que describen el comportamiento de un individuo.

BÚSQUEDA TEMPRANA DE CARACTERÍSTICAS PRIMARIAS Los esfuerzos para aislar las características se han visto frustrados porque existen demasiadas. En un estudio, se identificaron 17 953 características individuales.⁴¹ Es virtualmente imposible predecir el comportamiento cuando debe considerarse tan gran número de características. Como resultado, se ha dirigido la atención hacia la reducción de estos miles a un número más manejable.

Un investigador aisló 171 características, pero concluyó que eran superficiales y que les faltaba poder descriptivo.⁴² Lo que él buscaba era un conjunto reducido de características que permitieran la identificación de los patrones subyacentes. El resultado fue la identificación de 16 factores de la personalidad, a los que llamó *fuentes* o *características primarias*. Dichas características se muestran en la tabla 3-3. Se ha encontrado que estas 16 características son fuentes generalmente firmes y constantes de comportamiento, y que permiten la predicción del comportamiento de un individuo en situaciones específicas, al sopesar las características según su aplicabilidad situacional.



Figura 3-1

Fuente: PEANUTS, reimpresso con permiso de UFS, Inc.

INDICADOR DE TIPOS MYERS-BRIGGS Uno de los marcos de personalidad más ampliamente utilizados es el indicador de tipos Myers-Briggs (ITMB).⁴³ Éste consiste esencialmente en una prueba de personalidad de cien preguntas que pretenden averiguar la forma en que la gente suele sentirse o actuar en situaciones particulares.

Indicador de tipos Myers.Briggs

Prueba de personalidad que utiliza cuatro características y clasifica a la gente en una de 16 tipos de personalidad.

Basados en las respuestas individuales proporcionadas a las preguntas, se clasifica a los individuos como extrovertidos o introvertidos (E o I), racionales o intuitivos (R o N), pensantes o sensibles (P o S), y comprensivos o jueces (C o J), que luego se combinan en 16 tipos de personalidades. (Estas combinaciones son distintas de las 16 características primarias de la tabla 3-3.) Para ilustrar lo anterior, tomemos varios ejemplos: Los INPJ son visionarios. Por lo general, tienen una mente original y un gran impulso por sus propias ideas y propósitos. Se les caracteriza como escépticos, críticos, independientes, determinados y

frecuentemente tercos. Los ERPJ son organizadores. Son prácticos, realistas, objetivos, con una mente naturalmente dotada para los negocios o la mecánica. Les gusta organizar y dirigir actividades. El tipo ENPC es un conceptualizador. Es rápido, ingenioso y bueno para muchas cosas. Esta persona tiende a tener recursos para resolver problemas desafiantes, pero puede descuidar las asignaciones de rutina. Un libro reciente que daba el perfil de 13 personas de negocios contemporáneas que crearon empresas enormemente exitosas como Apple Computer, Federal Express, Honda Motors, Microsoft, Price Club y Sony, encontró que todos eran pensadores intuitivos (NP).⁴⁴ Esto es particularmente interesante, ya que los pensadores intuitivos representan sólo aproximadamente 5% de la población.

Tabla 3-3 Dieciséis características primarias

1.	Reservado	frente a	Extrovertido
2.	Menos inteligente	frente a	Más inteligente
3.	Afectado por sentimientos	frente a	Emocionalmente
4.	Sumiso	frente a	Dominante
5.	Serio	frente a	Despreocupado
6.	Utilitario	frente a	Meticuloso
7.	Tímido	frente a	Arriesgado
8.	Terco	frente a	Sensible
9.	Confiado	frente a	Suspica
10.	Práctico	frente a	Imaginativo
11.	Franco	frente a	Sagaz
12.	Seguro de si mismo	frente a	Aprensivo
13.	Conservador	frente a	Experimentador
14.	Dependiente del grupo	frente a	Autosuficiente
15.	Descontrolado	frente a	Controlado
16.	Relajado	frente a	Tenso

Más de dos millones de personas al año se someten al ITMB sólo en Estados Unidos. Las organizaciones que lo emplean incluyen Apple Computer, AT&T, Citicorp, Exxon, GE, 3M Co., además de muchos hospitales, instituciones educativas e incluso las fuerzas armadas estadounidenses.

Es irónico que no haya evidencias que apoyen el JTMB como una medida válida de la personalidad. Sin embargo, esto no parece impedir su uso en una amplia gama de organizaciones.

extroversión

Dimensión de la personalidad que es característica de alguien sociable, comunicativa y afirmativa.

afabilidad

Dimensión de la personalidad que corresponde a alguien de buen carácter, cooperativo y confiable.

rectitud

Dimensión de la personalidad que corresponde a alguien responsable, confiable, persistente y orientado al logro.

estabilidad emocional

Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien calmado, entusiasta, seguro (positiva) en lugar de tenso, nervioso, deprimido e inseguro (negativo).

apertura a la experiencia

Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual.

EL MODELO DE LOS CINCO GRANDES Mientras que al ITMB pueda faltarle evidencia que lo respalde, no puede decirse lo mismo del modelo de los cinco factores de la personalidad —más comúnmente llamado el de “Los cinco grandes”—.⁴⁵

En años recientes, un impresionante cuerpo de evidencia ha apoyado el hecho de que cinco dimensiones básicas de la personalidad superan a las demás. Los cinco grandes factores son:

- Extroversión: Sociable, platicador, asertivo.
- Afabilidad: Buen carácter, cooperativo y confiado.
- Rectitud: Responsable, confiable, persistente y orientado al logro.
- Estabilidad emocional: Calmado, entusiasta, seguro (positivo) frente a tenso, nervioso, deprimido e inseguro (negativo).
- Apertura a la experiencia: Imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual.

Además de proporcionar un marco unificador para la personalidad, la investigación sobre los cinco grandes también ha encontrado importantes relaciones entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo.⁴⁶ Se observaron cinco categorías de actividades: profesionales (ingenieros, arquitectos, contadores, abogados), policías, administradores, vendedores y empleados calificados y semicalificados. El desempeño en el trabajo se definió en función de las calificaciones en el desempeño, la eficiencia de la capacitación (desempeño durante los programas de capacitación) y los datos de personal como el nivel de sueldos. Los resultados mostraron que la rectitud predijo el desempeño en el trabajo para los cinco grupos ocupacionales. Para las otras dimensiones de la personalidad, la posibilidad de predecir dependía tanto del criterio de

desempeño como del grupo ocupacional. Por ejemplo, la extroversión predijo el desempeño en los puestos de ventas y de administración. Esto tiene sentido, puesto que estas ocupaciones involucran una fuerte interacción social. De manera similar, se encontró que la apertura a la experiencia era importante para predecir la eficiencia de la capacitación, lo cual, a su vez, también parece lógico. Lo que no era tan claro es por qué la estabilidad emocional no estaba relacionada con el desempeño en el trabajo. Parecería, de manera intuitiva, que la gente calmada y segura tendría mejores resultados en casi todos los puestos que la gente ansiosa e insegura. Los investigadores sugirieron que la respuesta podría ser que sólo la gente que califica bastante alto en estabilidad emocional es la que conserva su trabajo. De modo que el espectro entre la gente estudiada, toda la cual estaba empleada, tendería a ser bastante pequeño.

Principales atributos de la personalidad que influyen en el CO

En esta sección evaluaremos con más cuidado diversos atributos de la personalidad que se ha encontrado son poderosos predictores del comportamiento en las organizaciones. El primero de ellos está relacionado con la ubicación donde una persona percibe que está el sitio de control de su propia vida. Los otros son el maquiavelismo, la autoestima, el autocontrol, la disposición a enfrentar riesgos y la personalidad tipo A. En esta sección presentaremos brevemente estos atributos y resumiremos lo que conocemos acerca de su capacidad para explicar y predecir el comportamiento del empleado.


AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: EVALÚE SU SITIO DE CONTROL

Instrucciones: Lea las siguientes frases e indique si está de acuerdo con la opción A o con la B.

A	B
1. Ganar mucho dinero es, principalmente, cosa de conseguir las oportunidades correctas.	1. Los ascensos se ganan mediante el trabajo duro y la persistencia. _____
2. He notado una conexión directa entre qué tan duro estudio y las calificaciones que obtengo.	2. Muchas veces las reacciones de los maestros me parecen impensadas. _____
3. El número de divorcios indica que es cada vez más la gente que no hace suficiente esfuerzo para que funcione su matrimonio.	3. El matrimonio es principalmente un juego de azar. _____
4. Es tonto pensar que uno puede cambiar realmente las actitudes básicas de otra persona.	4. Cuando tengo razón puedo convencer a otros. _____
5. Conseguir un ascenso es, en realidad, cosa de ser sólo un poquito más afortunado que la persona siguiente.	5. En nuestra sociedad, el poder de lo que una persona gane en el futuro depende de su habilidad. _____
6. Si uno sabe cómo tratar a la gente, es en realidad bastante fácil conducirla.	6. Tengo poca influencia sobre la forma en que otras personas se conducen. _____
7. Las calificaciones que obtengo son el resultado de mis propios esfuerzos; la suerte tiene poco o nada que ver con ello.	7. Algunas veces siento que no tengo nada que ver con las calificaciones que obtengo. _____
8. La gente como yo puede cambiar el curso de los asuntos mundiales si se hace oír.	8. Es sólo una fantasía bien intencionada creer que uno puede influir en lo que sucede en nuestra sociedad en general. _____
9. Muchas de las cosas que me suceden probablemente sean asunto de suerte.	9. Yo soy el amo de mi destino. _____
10. Llevarse bien con la gente es una habilidad que debe practicarse.	10. Es casi imposible deducir cómo se puede complacer a algunas personas. _____

Fuente: Adaptado de Julian B. Rotter, "External Control and Internal Control", *Psychology Today* (junio de 1971), pág. 42. Derechos reservados, 1971, por la American Psychological Association. Adaptado con autorización.

Clave para calificar:
Dése un punto por cada una de las siguientes selecciones: 1B, 2A, 3A, 4B, 5B, 6A, 7A, 8A, 9B y 10A. Las calificaciones pueden interpretarse como sigue:
8-10 = Alto sitio interno de control
6-7 = Moderado sitio interno de control
5 = Mixto
3-4 = Moderado sitio externo de control
1-2 = Alto sitio externo de control

SITIO DE CONTROL Algunas personas creen que son los amos de su propio destino. Otras se ven a sí mismas como peones del destino, y creen que lo que les sucede en la vida es efecto de la suerte o el azar. Aquellos que conforman el primer tipo, que creen que controlan su destino, se denominan internos, mientras que los últimos, que creen que su vida está controlada por fuerzas externas, reciben el nombre de **externos**.⁴⁷

Un gran volumen de investigaciones que comparan los internos con los externos ha demostrado consistentemente que los individuos que califican alto en lo que implica exteriorización están menos satisfechos con su trabajo, tienen porcentajes de ausentismo más altos, están más enajenados en el medio de trabajo y están menos involucrados con su trabajo que los internos.⁴⁸

internos

Individuos que creen que ellos controlan lo que les sucede.

externos

Individuos que creen que lo que les sucede está controlado por fuerzas externas, como la suerte o la casualidad.

 **AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: ¿QUÉ TAN MAQUIAVÉLICO ES USTED?**

Instrucciones: Para cada declaración, encierre en un círculo el número que se parece a su actitud.

Declaración	En desacuerdo			De acuerdo	
	Mucho	Algo	Neutral	Algo	Mucho
1. La mejor forma de manejar a la gente es decirle lo que desean escuchar.	1	2	3	4	5
2. Cuando le pide a alguien que haga algo por usted, prefiere darle la razón real por la que se lo pide que darle razones que pudieran tener mayor peso.	1	2	3	4	5
3. Cualquiera que confía totalmente en otra persona está buscando problemas.	1	2	3	4	5
4. Es difícil salir adelante sin hacer las cosas rápido aunque no tan bien.	1	2	3	4	5
5. Lo más seguro es suponer que toda la gente tiene un vicio, que saldrá a la luz cuando surja la oportunidad.	1	2	3	4	5
6. Uno debe pasar a la acción sólo cuando es moralmente correcto.	1	2	3	4	5
7. La mayoría de la gente es básicamente buena y amable.	1	2	3	4	5
8. No hay justificación para mentir.	1	2	3	4	5
9. La mayoría de la gente olvida con más facilidad la muerte de su padre que la pérdida de su propiedad.	1	2	3	4	5
10. En general, la gente no trabaja duro a menos que se le obligue a ello.	1	2	3	4	5

Fuente: R. Christie y E.L. Geis, *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, 1970. Reimpreso con autorización.

Clave para calificar:
Para obtener su calificación maq, sume el número que haya circulado en las preguntas 1, 3, 4, 5, 9 y 10. Para las otras cuatro preguntas, invierta los números que ha marcado: el 5 se convierte en 1, el 4 en 2, el 2 en 4, y el 1 en 5. Sume los diez números para encontrar su calificación. Cuanto más alta sea ésta, más maquiavélico es usted. En una muestra al azar de adultos estadounidenses, el promedio nacional fue de 25.

¿Por qué están más insatisfechos los externos? Tal vez la respuesta sea porque se perciben a sí mismos como con poco control sobre aquellos resultados organizacionales que son importantes para ellos. Los internos que enfrentan la misma situación atribuyen los resultados organizacionales a sus propias acciones. Si la situación es poco atractiva, creen que no tienen a nadie más a quien culpar, excepto a ellos mismos. También es cierto que es muy probable que el interno insatisfecho deje un trabajo que no le resulte satisfactorio.

sitio de control

Grado en que la gente cree que es dueña de su propio destino.

Es interesante el impacto del sitio de control sobre el ausentismo. Los internos creen que la salud está sustancialmente bajo su propio control por medio de hábitos correctos, de manera que se responsabilizan más de su salud y tienen mejores hábitos en relación con ella. Esto lleva a menores incidencias de enfermedad y, por tanto, a un menor ausentismo.⁴⁹

No debemos esperar encontrar una relación clara entre el sitio de control y la rotación de personal. La razón es

que hay fuerzas que trabajan en sentido opuesto.

“Por una parte, los internos tienden a tomar acciones, por lo que podría esperarse que renunciaran con mayor facilidad a su puesto. Por otra parte, tienden a tener más éxito y a estar más satisfechos con el puesto, factores que están asociados con una menor rotación individual.”⁵~

**AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: ¿CÓMO ESTÁ SU AUTOESTIMA?**

Instrucciones: Responda cada una de las siguientes preguntas franca y honestamente. En seguida de cada pregunta escriba 1, 2, 3, 4 o 5, de acuerdo con lo bien que cada frase lo describe a usted.

1 = Esta afirmación lo describe muy frecuentemente.
2 = Esta afirmación lo describe con cierta frecuencia.
3 = Esta afirmación lo describe algunas veces.
4 = Esta afirmación lo describe muy de cuando en cuando.
5 = Esta afirmación lo describe prácticamente nunca.

_____ 1. ¿Qué tan frecuentemente siente usted que no hay nada que pueda hacer bien?
_____ 2. ¿Qué tan frecuentemente se siente usted preocupado o temeroso cuando habla frente a una clase o grupo de personas de su misma edad?
_____ 3. ¿Qué tan frecuentemente siente usted que se ha manejado bien en una reunión social?
_____ 4. ¿Qué tan frecuentemente siente usted que puede hacer todo bien?
_____ 5. ¿Qué tan frecuentemente se siente usted cómodo cuando inicia una conversación con gente que no conoce?
_____ 6. ¿Qué tan frecuentemente se siente usted consciente de sí mismo?
_____ 7. ¿Qué tan frecuentemente siente usted que es una persona de éxito?
_____ 8. ¿Qué tan frecuentemente tiene usted problemas de timidez?
_____ 9. ¿Qué tan frecuentemente se siente usted inferior a la mayoría de la gente que conoce?
_____ 10. ¿Qué tan frecuentemente siente usted que es un individuo sin valor?
_____ 11. ¿Qué tan frecuentemente se siente usted confiado en que está asegurado el éxito en su futuro empleo o carrera?
_____ 12. ¿Qué tan frecuentemente se siente seguro de sí mismo cuando está entre extraños?
_____ 13. ¿Con qué frecuencia siente usted confianza de que algún día la gente lo observe y lo trate con respeto?
_____ 14. En general, ¿qué tan frecuentemente siente confianza en sus habilidades?
_____ 15. ¿Qué tan frecuentemente se preocupa acerca de cómo se lleva con otras personas?
_____ 16. ¿Qué tan frecuentemente siente que no se gusta a sí mismo?
_____ 17. ¿Con qué frecuencia se siente tan desanimado consigo mismo que se pregunta si hay algo que realmente valga la pena?
_____ 18. ¿Qué tan frecuentemente se preocupa de si a otra gente le gusta estar con usted?
_____ 19. ¿Qué tan frecuentemente se siente usted bien con su propio desempeño cuando habla enfrente de una clase o grupo de gente de su misma edad?
_____ 20. ¿Qué tan frecuentemente se siente seguro de sí mismo cuando habla en una discusión de clase?

Fuente: Desarrollado por A.H. Eagly y adaptado de J.R. Robinson y P.R. Shaver, *Measures of Social Psychological Attitudes* (Ann Arbor, MI: Institute of Social Research, 1973), págs. 79-80. Se usa con autorización.

Clave para calificar:
Sume sus calificaciones de la columna izquierda para las siguientes diez preguntas: 1, 2, 6, 8, 9, 10, 15, 16, 17 y 18. Para las otras diez preguntas, invierta su calificación (es decir, 5 se convierte en 1, 4 en 2).

Cuanto más elevada sea su calificación, mayor es su autoestima.

La evidencia global indica que los internos generalmente se desempeñan mejor en sus puestos, pero esa conclusión debe moderarse para reflejar las diferencias en los puestos. Los internos buscan información de manera más activa antes de tomar una decisión, están más motivados para lograr sus objetivos y realizan mayores intentos por controlar su ambiente. Sin embargo, los externos son más complacientes y más dispuestos a seguir instrucciones. Por tanto, los internos se desempeñan bien en tareas complicadas —que incluyen la mayor parte de los puestos administrativos y profesionales— que requieren del procesamiento y aprendizaje de información compleja. Además, los internos son más aptos para puestos que requieren iniciativa e independencia de acción. En contraste, los externos se desempeñan bien en puestos que están bien estructurados y rutinarios, y donde el éxito depende mucho del

cumplimiento de las instrucciones giradas por otras personas.

maquiavelismo

Grado en que un individuo es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que los fines justifican los medios.

MAQUIAVELISMO La característica de la personalidad que conocemos como maquiavelismo (maq) toma su nombre de Nicolás Maquiavelo, quien escribió en el siglo XVI acerca de la forma en que se puede obtener y manipular el poder. Un individuo con un alto maquiavelismo es pragmático, mantiene su distancia emocional y cree que los fines justifican a los medios. “Si funciona, utilízalo”, es una frase consistente con una perspectiva de un alto maq.

Se ha dirigido una cantidad considerable de investigación hacia la relación entre las personalidades con un maq alto o bajo y determinadas expresiones de comportamiento.⁵¹ Las personas con un maq alto manipulan más, ganan más, se les persuade menos y persuaden más a otras que aquellas que tienen un maq bajo.⁵² Sin embargo, estos resultados de un alto maq se ven moderados por factores situacionales. Se ha encontrado que los maq altos prosperan (1) cuando interactúan cara a cara con otras personas y no de manera indirecta; (2) cuando la situación tiene un número mínimo de reglas y reglamentos, lo que deja un espacio para la improvisación; y (3) cuando el involucramiento emocional con detalles que no son de utilidad para la victoria distrae a los de maq bajo.⁵³

¿Debemos llegar a la conclusión de que los individuos con un maq alto son buenos empleados? La respuesta depende del tipo de trabajo y de si usted toma en cuenta las implicaciones éticas al evaluar el desempeño. En puestos que requieren de habilidades de negociación (como negociaciones laborales) o en los que hay premios considerables por ganar (como en las ventas a comisión), los individuos con un maq alto serán productivos. Pero si los fines no pueden justificar a los medios, si hay normas *absolutas* de comportamiento, o si no están en juego los tres factores situacionales mencionados en el párrafo anterior, nuestra habilidad para predecir el desempeño de un maq alto se verá fuertemente restringida.

autoestima

Grado de gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismos.

AUTOESTIMA La gente difiere en el grado en el que se gusta o no a sí misma. A este rasgo se le llama autoestima.⁵⁴

La investigación de la autoestima (AE) ofrece algunos puntos de vista interesantes respecto del comportamiento organizacional. Por ejemplo, la autoestima está relacionada directamente con las expectativas de éxito. Las personas con una AE alta creen que tienen más de la habilidad que se necesita para tener éxito en el trabajo. Los individuos con una alta AE tienden a enfrentar más riesgos en la selección de puestos, y es más probable que elijan puestos no convencionales a que lo hagan personas con una baja AE.

El resultado que se puede generalizar con mayor facilidad sobre la autoestima es que la gente de baja AE es más susceptible a la influencia externa que la de alta AE. Quienes tienen baja AE dependen de la recepción de evaluaciones positivas por parte de otras personas. Como resultado, es más factible que busquen la aprobación de otros y sean más propensos a adaptarse a las creencias y el comportamiento de aquellas personas a las que respetan, que los que tienen una alta AE. En los puestos administrativos, las personas de baja AE tienden a ocuparse en complacer a otros y, por tanto, es menos probable que adopten posiciones impopulares que los de alta AE.

No es de sorprender que también se haya encontrado que la autoestima está relacionada con la satisfacción en el puesto. Diversos estudios confirman que las personas con una AE alta están más satisfechas con sus puestos que aquéllas con una AE baja.

AUTOCONTROL Una característica de la personalidad a la que recientemente se le ha dado mayor atención se llama autocontrol.⁵⁵ Ésta se refiere a la habilidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.

Las personas con mucho autocontrol muestran una adaptabilidad considerable para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos. Son altamente sensibles a las señales externas y pueden comportarse de manera diferente en distintas situaciones. Las personas con gran autocontrol son capaces de presentar fuertes contradicciones entre su personalidad pública y su forma de ser privada. Las personas con bajo autocontrol no pueden disfrazarse de esta manera. Tienden a mostrar su verdadera disposición y actitudes en cada situación; por tanto, hay una gran consistencia de comportamiento entre su forma de ser y lo que hacen.

autocontrol

Característica de la personalidad que mide la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos, situacionales.



AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: ¿TIENE USTED BUEN AUTOCONTROL?

Indique el grado en el que usted cree que las siguientes declaraciones son verdaderas o falsas, encerrando el número apropiado en un círculo; por ejemplo, si una declaración siempre es verdadera, circule el 5 que está junto a la declaración.

- 5 = Siempre cierto.
- 4 = Por lo general, cierto.
- 3 = Algo cierto, pero con excepciones
- 2 = Algo falso, pero con excepciones
- 1 = Por lo general, falso
- 0 = Siempre falso

1. En situaciones sociales, tengo la habilidad para modificar mi comportamiento si creo que es necesario.	5	4	3	2	1	0
2. Con frecuencia puedo leer correctamente en los ojos de la gente sus verdaderas emociones.	5	4	3	2	1	0
3. Tengo la habilidad de controlar la forma en que le impacto a la gente, de acuerdo con la impresión que deseo dar.	5	4	3	2	1	0
4. En las conversaciones, soy sensible hasta del cambio más ligero en la expresión facial de la persona con la que estoy conversando.	5	4	3	2	1	0
5. Mis poderes de intuición son grandes cuando se trata de comprender las emociones y motivos de las demás personas.	5	4	3	2	1	0
6. Por lo general, puedo darme cuenta de cuándo las otras personas consideran que un chiste es de mal gusto, aunque se puedan reír de manera convincente.	5	4	3	2	1	0
7. Cuando siento que la imagen que estoy dando no rinde frutos, la puedo cambiar fácilmente por otra que sí los da.	5	4	3	2	1	0
8. Por lo general, me doy cuenta cuando he dicho algo inapropiado leyendo los ojos del que me escucha.	5	4	3	2	1	0
9. Tengo dificultades para cambiar mi comportamiento para que se ajuste a personas y situaciones diferentes.	5	4	3	2	1	0
10. Encuentro que puedo ajustar mi comportamiento para satisfacer los requerimientos de cualquier situación en la que me encuentre.	5	4	3	2	1	0
11. Si alguien me está mintiendo, por lo general lo sé de inmediato por su expresión.	5	4	3	2	1	0
12. Aun cuando pueda ser provechoso para mí, tengo dificultades para presentar una buena imagen.	5	4	3	2	1	0
13. Una vez que yo sé qué es lo que exige la situación, es fácil para mí regular mis acciones para que concuerden con ella.	5	4	3	2	1	0

Fuente: R.D. Lennox y R.N. Wolfe, "Revision of the Self-Monitoring Scale", *Journal of Personality and Social Psychology* (junio de 1984), pág. 1361. Derechos reservados, 1984, por la American Psychological Association. Reimpreso con autorización.

Claves para calificar:

Para obtener su calificación, sume los números circulosados, excepto las calificaciones invertidas para las preguntas 9 y 12. En éstas, el 5 se convierte en 0, el 4 en 1, y así sucesivamente. Se define a los de alto autocontrol como aquellas personas con calificaciones aproximadas de 53 o más.

AUMENTE SU CONOCIMIENTO ¿Acepta usted riesgos?

Para cada una de las siguientes situaciones, indique las probabilidades mínimas de éxito que usted exigiría antes de recomendar que se eligiera una alternativa en lugar de otra. Procure colocarse en la posición de la persona central en cada una de las situaciones.

1. El señor 8, contador de 45 años, ha sido informado recientemente por su médico de que tiene una seria enfermedad del corazón. El padecimiento tiene la suficiente seriedad como para obligarlo a que cambie muchos de sus hábitos de vida más arraigados —reducción de la carga de trabajo, cambio drástico de dieta, renunciar a sus

pasatiempos favoritos en horas de descanso—. El médico sugiere que se podría intentar una operación quirúrgica delicada que, si tuviera éxito, aliviaría completamente la condición del corazón. Pero no se puede asegurar el éxito de tal operación y, de hecho, podría resultar fatal.

Imagínese que usted está aconsejando al señor B. A continuación se ofrece una lista de varias probabilidades de que la operación tenga éxito. Marque la probabilidad más baja que considere aceptable para que la operación se intente.

- _____ Marque aquí si cree que el señor B no debe someterse a la operación, no importa cuántas sean las probabilidades de éxito.
- _____ Las probabilidades son 9 en 10 de que la operación sea un éxito.
- _____ Las probabilidades son 7 en 10 de que la operación sea un éxito.
- _____ Las probabilidades son 5 en 10 de que la operación sea un éxito.
- _____ Las probabilidades son 3 en 10 de que la operación sea un éxito.
- _____ Las probabilidades son 1 en 10 de que la operación sea un éxito.

2. El señor D es capitán del equipo de fútbol de la universidad X. La universidad X estará jugando contra su rival tradicional, la universidad Y, en el último juego de la temporada. El juego está en sus últimos segundos y el equipo del señor D, la universidad X, está abajo en el marcador. La universidad X tiene tiempo para realizar una sola jugada más. El capitán, señor D, tiene que decidir si sería mejor aceptar un empate con una jugada que es casi seguro que tenga éxito o, por el contrario, intentar una jugada más complicada y riesgosa que podría significar la victoria si tiene éxito o la derrota si fracasa.

Imagínese que está aconsejando al señor D. A continuación se ofrecen varias probabilidades de que salga bien la jugada arriesgada. Marque la probabilidad más baja que usted consideraría aceptable para que se intentara la jugada arriesgada.

- _____ Marque aquí si cree que el señor D no debe intentar la jugada arriesgada, sin importar las probabilidades.
- _____ Las probabilidades son 9 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien.
- _____ Las probabilidades son 7 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien.
- _____ Las probabilidades son 5 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien.
- _____ Las probabilidades son 3 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien.
- _____ Las probabilidades son 1 en 10 de que la jugada arriesgada salga bien.

3. La señora K es una mujer de negocios con éxito, que ha participado en diversas actividades cívicas de alto valor para la comunidad. La señora K ha sido entrevistada por los líderes de su partido político como posible candidata al congreso en las siguientes elecciones. El partido de la señora K es minoritario en el distrito, aunque ha ganado allí ocasionalmente elecciones en el pasado. A la señora K le gustaría tener un puesto político, pero hacerlo involucraría un fuerte sacrificio financiero, puesto que el partido no dispone de suficientes fondos para la campaña. También tendría que soportar los ataques de sus oponentes políticos en una campaña ardua.

Imagínese que está aconsejando a la señora K. A continuación se da una lista de varias probabilidades de que la señora K pueda ganar la elección en su distrito. Marque la probabilidad más baja que usted consideraría aceptable para que valiera la pena que la señora K se postulara por un puesto político.

- _____ Marque aquí si cree que la señora K no debe intentar participar, sin importar las probabilidades.
- _____ Las probabilidades son 9 en 10 de que la señora K gane las elecciones.
- _____ Las probabilidades son 7 en 10 de que la señora K gane las elecciones.
- _____ Las probabilidades son 5 en 10 de que la señora K gane las elecciones.
- _____ Las probabilidades son 3 en 10 de que la señora K gane las elecciones.
- _____ Las probabilidades son 1 en 10 de que la señora K gane las elecciones.

4. A la señora L, investigadora en física de 30 años de edad, se le ha dado un nombramiento por cinco años por parte de uno de los principales laboratorios universitarios. Al meditar sobre los siguientes cinco años, comprende que podría trabajar sobre un problema difícil a largo plazo, para el que, si se pudiera encontrar una solución, resolvería temas científicos básicos en su campo y le acarrearía elevados honores científicos. Sin embargo, si no se encontrara la solución, la señora L tendría poco que mostrar por sus cinco años en el laboratorio y esto le haría difícil conseguir después un buen trabajo. En cambio podría, como lo hace la mayoría de sus asociados profesionales, trabajar en un

conjunto de problemas de corto plazo, donde sería más fácil encontrar las soluciones pero donde los problemas tienen una menor importancia científica.

Imagínese que está aconsejando a la señora L. A continuación sigue una lista de varias probabilidades de que se pueda encontrar una solución al problema de largo plazo que la señora L tiene en mente. Marque la probabilidad más baja que usted consideraría aceptable como para que valga la pena que la señora L trabaje en el problema más difícil de largo plazo.

- ___ Las probabilidades son 1 en 10 de que la señora L resuelva el problema de largo plazo.
- ___ Las probabilidades son 3 en 10 de que la señora L resuelva el problema de largo plazo.
- ___ Las probabilidades son 5 en 10 de que la señora L resuelva el problema de largo plazo.
- ___ Las probabilidades son 7 en 10 de que la señora L resuelva el problema de largo plazo.
- ___ Las probabilidades son 9 en 10 de que la señora L resuelva el problema de largo plazo.
- ___ Marque aquí sí cree que la señora L no debe escoger el problema difícil de largo plazo, sin importar las probabilidades.

Fuente: Adaptada de N. Kogan y MA. Wallach, Risk Taking: A Study in Cognition and Personality (Nueva York: Holt, Rinehart y Winston, 1964), págs. 256-261.

Clave para calificar:

La serie anterior de situaciones está basada en un cuestionario más largo. Como tal, la intención es que sus resultados indiquen una orientación general a asumir riesgos en lugar de actuar como una medida exacta. Para calcular su calificación para asumir riesgos, sume las probabilidades que está dispuesto a asumir y divídalas entre 4. Para cualquiera de las situaciones en las que decide no asumir el riesgo, sin importar las probabilidades, califíquese con un 10. Cuanto más baja sea su calificación, más riesgos asume usted.

La investigación sobre el autocontrol está en su infancia, de manera que las predicciones se deben formular con cautela. Sin embargo, la evidencia preliminar sugiere que las personas con alto autocontrol tienden a prestar mayor atención al comportamiento de otros y son más capaces de ajustarse a ello que aquellos que tienen un bajo autocontrol.⁵⁶ También podríamos plantear la hipótesis de que las personas con alto autocontrol tendrán más éxito en puestos administrativos donde se requiere que los individuos adopten papeles múltiples y hasta contradictorios. Quien se autocontrola es capaz de ponerse diferentes “máscaras” para diferentes espectadores.

DISPOSICIÓN PARA ASUMIR RIESGOS Las personas son diferentes en su disposición para asumir riesgos. Se ha demostrado que esta propensión a correr o evitar riesgos tiene un impacto en el tiempo que requieren los administradores para tomar una decisión y en la cantidad de información que necesitan antes de hacer una selección. Por ejemplo, 79 administradores participaron en ejercicios simulados de personal que les exigían que tomaran decisiones de contratación.⁵⁷ Los administradores con una alta tendencia a asumir riesgos tomaban decisiones más rápidas y utilizaban menos información para efectuar su selección que los administradores con baja tendencia a asumir riesgos. Es interesante ver que la precisión en las decisiones fue la misma para ambos grupos.

A pesar de que es generalmente correcto llegar a la conclusión de que los administradores de las organizaciones tienen aversión a los riesgos,⁵⁸ todavía hay diferencias individuales en esta dimensión.⁵⁹ Como resultado, tiene sentido reconocer estas diferencias e incluso considerar que existe una buena correspondencia entre el alineamiento de la disposición para asumir riesgos y los requerimientos de puestos específicos. Por ejemplo, una disposición alta para asumir riesgos puede provocar el desempeño más eficaz de un corredor de bolsa en una intermediaria financiera, porque este tipo de puesto exige la toma rápida de decisiones. En cambio, esta característica de personalidad puede ser un gran obstáculo para un contador que desarrolla actividades de auditoría. Este último puesto podría cubrirlo mejor alguien con una baja propensión a los riesgos.

personalidad tipo A

Involucramiento enérgico en una lucha crónica, incesante, para alcanzar más y más en menos y menos tiempo y, si es necesario, contra los esfuerzos opuestos de otras cosas u otra gente.

PERSONALIDAD TIPO A ¿Conoce usted a alguna persona excesivamente competitiva, que siempre parezca estar experimentando una sensación crónica de urgencia por el tiempo? De ser así, es muy probable que esa persona tenga una **personalidad tipo A**.⁶⁰ Un individuo tipo A está “involucrado *agresivamente* en una *lucha crónica, incesante*, para lograr más y más en menos, y menos tiempo y, si se le exige, contra los esfuerzos de otras cosas o personas que se opongan”¹ En la cultura estadounidense se tiene la tendencia de valorar mucho estas características, y

de asociarlas positivamente con la ambición y la adquisición exitosa de bienes materiales.

Las personas tipo A

1. siempre se mueven, caminan y comen rápidamente;
2. se sienten impacientes ante el ritmo al que se desarrollan la mayor parte de los eventos;
3. luchan por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente;
4. no saben qué hacer con el tiempo libre; y
5. están obsesionados con los números, y miden su éxito de acuerdo con el criterio de cuánto adquieren de cada cosa.

En contraste con la personalidad de tipo A está la de tipo B, que es exactamente la opuesta. Las personas tipo B “rara vez se ven hostigadas por el deseo de obtener un número creciente de cosas o de participar en una creciente serie de eventos interminables en una cantidad cada vez menor de tiempo” •62

AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: ¿ES USTED UN TIPO A?

Circule el número en la siguiente escala que mejor caracterice su comportamiento para cada característica.

- | | | | |
|----|-----------------------------|---------------|-------------------------------------|
| 1. | Informal con las citas | 12 34 5 6 7 8 | Nunca tarde |
| 2. | No competitivo | 12 34 5 6 7 8 | Muy competitivo |
| 3. | Nunca se siente apresurado | 12 34 5 6 7 8 | Siempre apresurado |
| 4. | Toma las cosas una a la vez | 12 34 5 6 7 8 | Intenta hacer muchas cosas a la vez |
| 5. | Lento para hacer las cosas | 12 34 5 6 7 8 | Rápido (para comer, caminar, etc.) |
| 6. | Expresa sus sentimientos | 12 34 5 6 7 8 | Esconde sus sentimientos |
| 7. | Muchos intereses | 12 34 5 6 7 8 | Pocos intereses fuera del trabajo |

Fuente: Adaptado de R.W. Bortner, “Short Rating Scale as a Potential Measure of Pattern A Behavior”, *Journal of Chronic Diseases* (junio de 1969), págs. 87-91; con autorización.

Claves para calificar:

Sume su calificación de las siete preguntas. Ahora, multiplíquela por 3. Un total de 120 o más indica que usted es un tipo A acérrimo. Las calificaciones por debajo de 90 indican que usted es un tipo B acérrimo. La siguiente lista le da más datos específicas.

Puntos	Tipo de personalidad
--------	----------------------

120 o más	A+
106-119	A
100-105	A-
90-99	B+
Menos de 90	B

Las personas tipo B

1. nunca sufren la sensación de prisa con la impaciencia que la acompaña;
2. no sienten necesidad de mostrar o discutir sus logros, a menos que la situación exija tal divulgación;
3. juegan para divertirse y relajarse, en lugar de exhibir su superioridad a cualquier costo; y
4. pueden relajarse sin sentimiento de culpa.

Los individuos tipo A operan entre los niveles moderados y elevados de tensión. Se sujetan a sí mismos a una presión más o menos continua con el tiempo, creando para sí mismos una vida de fechas límite. Estas características originan resultados conductuales algo específicos. Por ejemplo, las personas tipo A son trabajadores rápidos. Esto es porque enfatizan la cantidad sobre la calidad. En los puestos administrativos, los de tipo A muestran su competitividad trabajando largas horas y, con no poca frecuencia, toman malas decisiones porque las realizan con demasiada rapidez.

También es de mencionarse que los de tipo A rara vez son creativos. A causa de su preocupación por la cantidad y la velocidad, confían en las experiencias pasadas cuando se ven acosados por problemas. No dedican el tiempo necesario a desarrollar soluciones singulares para problemas nuevos. Rara vez varían en sus respuestas a desafíos específicos en su mundo circundante; por tanto, es más fácil predecir su comportamiento que el de los de tipo B.

¿Tiene más éxito en las organizaciones la gente de tipo A o la de tipo B? A pesar del trabajo arduo de la de tipo A, la de tipo B es la que parece llegar a la cima. Los grandes vendedores generalmente son tipo A. Los ejecutivos superiores generalmente son tipo B. ¿Por qué? La respuesta está en la tendencia de los de tipo A a sacrificar la calidad por la cantidad del esfuerzo. Los ascensos en las organizaciones corporativas y profesionales “por lo general son para aquellos que son sabios y no aquellos que son simplemente apresurados; para aquellos que tienen tacto y no quienes son hostiles; y para quienes son creativos, no para quienes simplemente son ágiles en la contienda competitiva” ~63

La personalidad y la cultura nacional

No existe, ciertamente, ningún tipo común de personalidad para un país determinado. Por ejemplo, uno puede encontrar gente dispuesta o no a asumir riesgos en casi todas las culturas. Sin embargo, la cultura de un país debe influir en las características dominantes de la personalidad de su población. Armemos este caso investigando dos atributos de la personalidad: el lugar de control y la personalidad tipo A.

En el capítulo 2 presentamos “la relación de una persona con el ambiente” como una dimensión de valores que separa a las culturas nacionales. Observamos que los estadounidenses creen que pueden dominar su ambiente, mientras que, en otras sociedades, como la de los países del Medio Oriente, las personas creen que la vida está ordenada de antemano. Obsérvese el paralelismo cercano con el sitio interno y externo de control. Podríamos esperar una mayor proporción de internos en la fuerza de trabajo estadounidense y canadiense que en la de Arabia Saudita o Irán.

La prevalencia de las personalidades de tipo A se verá influida hasta cierto grado por la cultura en la que crece una persona. La gente tipo A existe en todos los países, pero habrá más en los países capitalistas donde se da un alto valor a los logros y al éxito material. Por ejemplo, se calcula que aproximadamente 50% de la población estadounidense es tipo A.~ Esto no debe sorprendernos demasiado. Tanto Estados Unidos como Canadá dan mucho énfasis a la administración del tiempo y a la eficiencia. Ambas orientan su actividad hacia la acción, lo cual enfatiza los logros. Y ambas se enfocan en la cantidad de vida, con énfasis en la adquisición de dinero y bienes materiales.

Acomodar la personalidad al puesto

En el análisis anterior de los atributos de la personalidad, nuestras conclusiones frecuentemente estaban limitadas a reconocer que los requisitos del puesto moderaban la relación entre las características de la personalidad y el desempeño en el puesto. Esta preocupación por acomodar los requisitos del puesto a las características de la personalidad queda mejor articulada en la teoría del ajuste personalidad-puesta de John Holland.⁶⁵ Esta teoría se basa en la idea de un ajuste entre las características de la personalidad de un individuo y su ambiente ocupacional. Holland

presenta seis tipos de personalidad, y propone que la satisfacción y la propensión a dejar un puesto dependen del grado en el cual los individuos acomodan con éxito su personalidad a un ambiente ocupacional congruente.

Cada uno de los seis tipos de personalidad tiene un ambiente ocupacional congruente con ellos. La tabla 3-4 describe los seis tipos y sus características de personalidad, y proporciona ejemplos de ocupaciones congruentes.

Holland ha desarrollado un cuestionario al que ha llamado Inventario de Preferencias Vocacionales, que contiene 160 títulos ocupacionales. Las personas que responden indican cuáles son las ocupaciones que más les gustan o disgustan, y sus respuestas se utilizan para formar perfiles de la personalidad. Mediante este proce-

dimiento, la investigación apoya fuertemente el diagrama hexagonal que aparece en la figura 3~2.66 Esta figura muestra que dos campos u orientaciones dentro del hexágono son más compatibles conforme estén más cercanos entre sí. Las categorías adyacentes son muy similares; aquellas que estén en extremos opuestos de una diagonal están más fuertemente diferenciadas.

¿Qué significa todo esto? La teoría argumenta que la satisfacción es más alta y la rotación más baja cuando concuerdan la personalidad y la ocupación. Los individuos sociables deben estar en puestos sociales, las personas convencionales en puestos convencionales, y así sucesivamente. Una persona realista en un puesto realista está en una

teoría del ajuste personalidad-puesto

Identifico seis tipos de personalidad y propono que el ajuste entre el tipo de personalidad y el ambiente ocupacional determina la satisfacción y la rotación.

situación más congruente que una persona realista en un puesto de investigación. Por otra parte, una persona realista en un puesto social se encuentra en la situación más incongruente posible. Los puntos clave de este modelo consisten en lo siguiente: (1) parece que sí existen diferencias intrínsecas en la personalidad de los individuos; (2) hay diferentes tipos de puestos; y (3) las personas en ambientes de trabajo congruentes con su tipo de personalidad deberían estar más satisfechas y con menos probabilidades de presentar voluntariamente su renuncia que las personas en puestos incongruentes.

Tabla 3-4 Tipología de la personalidad y las ocupaciones congruentes de Holland

Tipo	Características de personalidad	Ocupaciones congruentes
Realista: <i>prefiere actividades físicas que requieren de habilidad, fuerza y coordinación</i>	Tímido, auténtico, persistente, estable, conformista, práctico	Mecánico, operador de prensa con taladro, obrero de línea de ensamble, granjero
investigador: <i>prefiere actividades que involucran pensar, organizar y comprender</i>	Análítico, original, curiosa, independiente	Biólogo, economista, matemático, reportero de noticiero
Socia/: <i>prefiere actividades que involucran ayudar y desarrollar a otras personas</i>	Sociable, amigable, cooperador, comprensivo	Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico
Convencional: <i>prefiere actividades reglamentadas, ordenadas y no ambiguas</i>	Conformista, eficiente, práctico, sin imaginación, inflexible	Contador, administrador corporativo, cajero bancario, archivista
Emprendedor: <i>prefiere actividades verbales donde hay oportunidad para influir en otras personas y alcanzar el poder</i>	Confiado en sí mismo, ambicioso, enérgico, dominante	Abogado, agente de bienes raíces, especialista en relaciones públicas, administrador de pequeño negocio
Artístico: <i>prefiere actividades ambiguas y no sistemáticas, que permiten la expresión creativa</i>	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, poco práctica	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

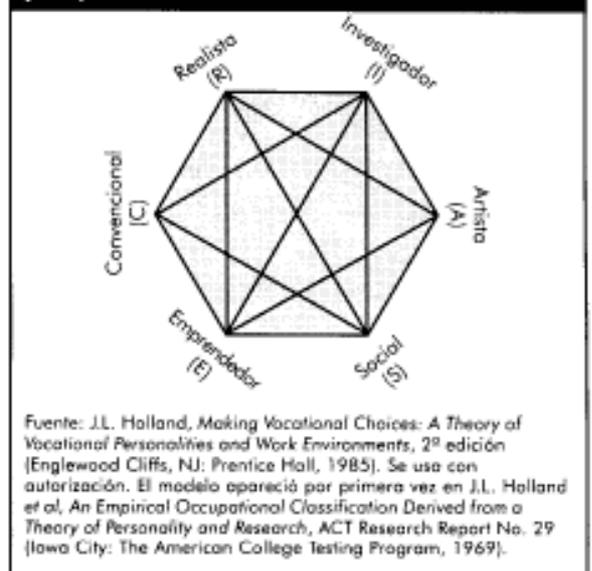
θ Aprendizaje

El último tema que presentamos en este capítulo es el aprendizaje. Se le incluye por la razón obvia de que casi todo el comportamiento complejo es algo que se aprende. Si queremos explicar y predecir el comportamiento, necesitamos saber cómo aprende la gente.

Una definición de aprendizaje

¿Qué es *aprender*? La definición de un psicólogo es considerablemente más amplia que el punto de vista profano de que “es lo que hacíamos cuando íbamos a la escuela”. En la actualidad, cada uno de nosotros continuamente “va a la escuela”. El aprendizaje se da constantemente. En consecuencia, una definición generalmente aceptada de aprendizaje es *cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia*. Podemos decir, como ironía, que los cambios en el comportamiento indican que ha

Figura 3-2 Relaciones entre tipos de personalidades y ocupaciones



habido aprendizaje, y que éste es un cambio en el comportamiento.

aprendizaje

Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, que tiene lugar como resultado de la experiencia.

Es obvio que de la definición anterior se desprende que nunca vemos a alguien que está aprendiendo. Podemos ver que ocurren cambios, pero no el aprendizaje mismo. El concepto es teórico y, por tanto, no es observable de manera directa:

Ustedes han visto a la gente en el proceso de aprendizaje, han visto que se comporta de una manera específica como resultado del aprendizaje, y algunos de ustedes (de hecho, creo que la mayoría) han “aprendido” en algún momento de su vida. En otras palabras, inferimos que ha habido aprendizaje si un individuo se

comporta, reacciona, responde, como resultado de la experiencia, en una manera distinta a como se comportaba anteriormente.⁶⁷

Nuestra definición tiene varios componentes que merecen aclararse. En primer lugar, el aprendizaje involucra cambios. Esto puede ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. La gente puede aprender comportamientos desfavorables —por ejemplo, tener prejuicios o restringir su producción— así como comportamientos favorables. En segundo lugar, el cambio debe ser relativamente permanente. Los cambios temporales pueden ser sólo reflejos y no representar ningún aprendizaje. Por tanto, este requisito elimina los cambios conductuales ocasionados por la fatiga o las adaptaciones temporales. En tercer lugar, nuestra definición se ocupa del comportamiento. Existe aprendizaje cuando hay un cambio en las acciones. Un cambio en los procesos del pensamiento o en las actitudes de un individuo, si no está acompañado de algún cambio en el comportamiento, no es aprendizaje.

Por último, es necesaria alguna forma de experiencia para el aprendizaje. Ésta se puede adquirir directamente mediante la observación o la práctica. O puede resultar de una experiencia indirecta, como la que se adquiere con la lectura. Pero la prueba crucial permanece: ¿da como resultado esta experiencia un cambio relativamente permanente en el comportamiento? Si la respuesta es “sí”, podemos decir que, en efecto, ha habido aprendizaje.

Teorías del aprendizaje

¿Cómo aprendemos? Se han ofrecido tres teorías para explicar el proceso mediante el cual adquirimos patrones de comportamiento: condicionamiento clásico, condicionamiento operante y aprendizaje social.

condicionamiento clásico

Tipo de condicionamiento con que un individuo responde a algunos estímulos que no producen de manera obligada dicha respuesta.

CONDICIONAMIENTO CLÁSICO El condicionamiento clásico surgió de los experimentos para enseñar a los perros a que salivaran en respuesta al sonido de una campana, llevados a cabo a principios de siglo por el fisiólogo ruso Ivan Pavlov.⁶⁸

Un procedimiento quirúrgico sencillo permitía a Pavlov medir con precisión la cantidad de saliva segregada por un perro. Cuando Pavlov presentaba al perro un trozo de carne, el animal exhibía un incremento notable en la salivación. Cuando

Pavlov dejaba de presentar la carne y simplemente sonaba la campana, el perro no salivaba. Luego Pavlov procedió a vincular la carne con el sonido de la campana. Después de escuchar repetidas veces la campana antes de obtener el alimento, el perro comenzó a salivar tan pronto como oía la campana. Después de un tiempo, el perro salivaba simplemente al sonido de la campana, aunque no se ofreciera ningún alimento. En efecto, el perro había aprendido a responder —es decir, a salivar— ante el sonido de la campana. Repasemos este experimento para introducir los elementos clave en el condicionamiento clásico.

La carne era un *estímulo no condicionado*; invariablemente hacía que el perro reaccionara en una forma específica. A la reacción que sobrevinía siempre que existía el estímulo no condicionado se le llamó *respuesta no condicionada* (el incremento notable en la salivación, en este caso). La campana era un estímulo artificial, o lo que llamamos *estímulo condicionado*. Aunque era neutral al principio, una vez que el sonido iba acompañado de la presencia de un trozo de carne (estímulo no condicionado), producía una respuesta cuando el perro veía la carne. El último concepto clave es la *respuesta condicionada*. Ésta describe el comportamiento del perro al salivar como reacción únicamente a la campana.

Con estos conceptos podemos resumir el condicionamiento clásico. En esencia, aprender una respuesta condicionada involucra la construcción de una asociación entre un estímulo condicionado y un estímulo no condicionado. Al utilizar los estímulos a la vez, uno compulsivo y el otro neutral, el neutral se convierte en un estímulo condicionado y, por tanto, adopta las propiedades del estímulo no condicionado.



Figura 3-3

Fuente: THE FAR SIDE, derechos reservados 1990 y 1991, FARWORKS, INC.! Distribuido por UNIVERSAL PRESS SYNDICATE. Reimpreso con autorización. Todos los derechos reservados.

Se puede utilizar el condicionamiento clásico para explicar por qué los villancicos navideños frecuentemente estimulan recuerdos agradables de la niñez; los cánticos están asociados con el espíritu festivo de la Navidad y desencadenan recuerdos agradables y sentimientos de euforia. En cualquier ambiente organizacional también podemos ver la operación del condicionamiento clásico. Por ejemplo, en una planta industrial, cada vez que estaba programada la visita de un alto ejecutivo de la oficina matriz, la administración de la planta limpiaba las oficinas administrativas y lavaba las ventanas. Esto sucedió durante años. Con el tiempo, los empleados se comportaban de la mejor manera posible y se mostraban decorosos y correctos siempre que veían que se lavaban las ventanas, aun en aquellos casos en los que la limpieza no tenía que ver con la visita del alto mando. La gente había aprendido a asociar la limpieza de las ventanas con la visita del personal de la oficina matriz.

El condicionamiento clásico es pasivo. Algo sucede y reaccionamos de manera específica. Surge en respuesta a un evento específico, identificable, y, como tal, puede explicar simples comportamientos reflejos. Pero la mayor parte del comportamiento — especialmente el comportamiento complejo de los individuos en las organizaciones— se expresa, en lugar de producirse sin premeditación. Es voluntario y no reflejo. Por ejemplo, los empleados escogen llegar a tiempo al trabajo, pedir ayuda a su jefe con los problemas, o distraerse cuando nadie los está observando. Se

comprende mejor el aprendizaje de este comportamiento si se observa el condicionamiento operante.

condicionamiento operante

Tipo de condicionamiento en que el comportamiento deseado voluntario lleva una recompensa o evita una sanción.

CONDICIONAMIENTO OPERANTE El condicionamiento operante plantea que el comportamiento es una función de sus consecuencias. La gente aprende a comportarse para conseguir algo que desea, o evitar algo que no desea. El comportamiento operante significa un comportamiento voluntario o aprendido en contraste con el comportamiento reflejo o no aprendido. La tendencia a repetir dicho comportamiento se ve influida por el reforzamiento o falta de reforzamiento que trajo las consecuencias del comportamiento. Por tanto, el reforzamiento afirma un comportamiento y aumenta la probabilidad de que se repita.

Lo que Pavlov hizo por el condicionamiento clásico, lo realizó el recientemente fallecido psicólogo B. E. Skinner, de Harvard, por el condicionamiento operante.⁶⁹ Las investigaciones de Skinner, que construyó sobre trabajos anteriores en este campo, ampliaron considerablemente nuestro conocimiento del condicionamiento operante. Hasta sus críticos más firmes, que representan un grupo considerable, reconocen que sus conceptos operantes funcionan.

Se supone que el comportamiento está determinado desde afuera, es decir, se aprende, en lugar de adentro: reflejo o no aprendido. Skinner argumenta que si se crean consecuencias agradables que sigan a formas específicas de comportamiento, aumentará la frecuencia de éste. Es muy posible que la gente repita un comportamiento deseado si se le refuerza positivamente para que lo haga. Por ejemplo, las recompensas son más eficaces si son inmediatas a la respuesta deseada. Además, es menos probable que se repita el comportamiento que no es premiado o aquel que se castiga.

Uno puede ver ilustraciones del condicionamiento operante por todas partes. Por ejemplo, cualquier situación en la que se declara de manera explícita, o se sugiere implícitamente, que los reforzamientos dependen de alguna acción de su parte, involucra el uso del aprendizaje operante. Su profesor le dice a usted que si desea una alta calificación en el curso, debe responder correctamente la prueba. Un vendedor a comisión que desea obtener altos

ingresos, sabe que éstos dependen de que genere altas ventas en su territorio. Desde luego, la vinculación también puede trabajar para enseñar al individuo a tener un comportamiento que trabaje en contra de los mejores intereses de la organización. Suponga que su jefe le dice que si trabaja tiempo extra durante la siguiente época de tres semanas de mucho trabajo, se le recompensará en la siguiente evaluación del desempeño. Sin embargo, cuando llega el momento de la evaluación del desempeño, usted encuentra que no recibió un reforzamiento positivo por su trabajo extra. La siguiente vez que su jefe le pida que trabaje tiempo extra, ¿qué hará usted? ¡Probablemente se negará! Su conducta se puede explicar mediante el condicionamiento operante: si el comportamiento no es reforzado positivamente, disminuye la probabilidad de que se repita.

American Express Company utiliza el reforzamiento positivo para premiar a sus 10 000 empleadas de los grupos de tarjeta de consumo y de crédito al consumo. Diseñado para obtener lo mejor de sus empleados, el plan de pago de incentivos vincula la remuneración de los empleados con tres metas corporativas: la satisfacción del cliente, la productividad del empleado y la generación de riqueza para el accionista. Los empleados de la fotografía han recibido bonos de desempeño.

APRENDIZAJE SOCIAL Los individuos también pueden aprender observando lo que les sucede a otras personas, o simplemente con que se les informe acerca de algo, lo mismo que por experiencia directa. Por ejemplo, mucho de lo que hemos aprendido viene de observar modelos: padres, maestros, compañeros, actores de cine y televisión, jefes, etcétera. A este punto de vista de que podemos aprender tanto por observación como por experiencia directa se le ha llamado teoría del aprendizaje social.⁷⁰

teoría del aprendizaje social

Postulo que la gente puede aprender mediante la observación y la experiencia directa.

Aun cuando la teoría del aprendizaje social es una extensión del condicionamiento operante -es decir, supone que el comportamiento es una función de las consecuencias—, también reconoce la existencia del aprendizaje observacional y la importancia de la percepción en el aprendizaje. La gente responde a la forma en que percibe y define las consecuencias, no a las consecuencias objetivas en sí.

La influencia de modelos es crucial para el punto de vista del aprendizaje social. Se han encontrado cuatro procesos que determinan la influencia que un modelo tendrá sobre un individuo. Como mostraremos más adelante en este capítulo, la inclusión de dichos procesos, cuando la administración elabora los programas para capacitación de los empleados, mejorará considerablemente la probabilidad de que los programas tengan éxito:

1. *Procesos de atención.* La gente sólo aprende de un modelo cuando reconoce y pone atención a sus características cruciales. Tendemos a ser más influidos por modelos atractivos, disponibles repetidas veces, importantes para nosotros, o similares a nosotros de acuerdo con nuestra apreciación.
2. *Procesos de retención.* La influencia de un modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde la acción del modelo una vez que éste ya no esté fácilmente disponible.
3. *Procesos de reproducción motriz.* Después de que una persona ha visto un nuevo comportamiento mediante la observación del modelo, debe convertir la observación en acción. Este proceso muestra que el individuo puede desarrollar las actividades modeladas.
4. *Procesos de reforzamiento.* Los individuos se verán motivados a exhibir el comportamiento modelado si se proporcionan incentivos positivos o recompensas. Se prestará más atención al comportamiento que se refuerza, se aprenderá mejor y se llevará a cabo con mayor frecuencia.

El CO en las noticias

Programas de aprendizaje en Siemens

Siemens AG, el gigante electrónico alemán, ha introducido un programa de aprendizaje de mucho éxito en sus operaciones de Stromberg Carlson en Boca Ratón, Florida, que se está construyendo en gran parte a partir de los conceptos de aprendizaje social.

Se escogieron 19 estadounidenses para el programa de dos años y medio. El primer año combina la capacitación académica en una universidad local de la comunidad con capacitación práctica en el centro de capacitación de Siemens. Durante el segundo año, los aprendices reciben capacitación en el puesto en la instalación industrial de la compañía en Lake

Mar» Florida. Al término, cada aprendiz habrá obtenido un diploma académico en tecnología en ingeniería de telecomunicaciones y se convertirá en un técnico certificado de Siemens.

Los primeros resultados del programa de Boca Ratón son muy alentadores. Estos aprendices han obtenido las calificaciones más altas del mundo en los exámenes finales para el primer año de aprendices, que les exigía el diseño, la construcción y la evaluación en un solo día de un proyecto electrónico que funcionara.

Los conocimientos que combinan el aprendizaje en el salón de clases con experiencias en el piso del taller, han sido un

punto fuerte en la capacitación de la fuerza de trabajo alemana. Con frecuencia se le considera el secreto de ese país para la gran productividad. El programa de Boca Ratón muestra que se puede aplicar con éxito el aprendizaje estilo alemán en Estados Unidos.

Con base en J.E. McKenna, "Siemens' Yanks Make the Grade", *Industry Week* (3 de enero de 1994). pág. 30.

Un meister alemán, a instructor experto, y sus aprendices ilustran el punto de vista del aprendizaje social de que podemos aprender mediante la observación y la experiencia directa.

El modelado: una herramienta administrativa

Puesto que el aprendizaje se lleva a cabo en el trabajo al igual que antes de él, los administradores se preocupan acerca de cómo enseñar a sus empleados a comportarse de manera más benéfica para la organización. Cuando intentamos amoldar a los individuos guiando su aprendizaje en pasos graduales, estamos modelando el comportamiento.

modelado de comportamiento

Reforzamiento sistemático de cada paso sucesivo que acerca más a un individuo a la respuesta deseada.

Consideremos la situación en que el comportamiento de un empleado es significativamente diferente al que busca la administración. Si la administración sólo refuerza al individuo cuando éste muestra respuestas deseables, puede haber muy poco reforzamiento. En tal caso, el modelado ofrece un enfoque lógico para alcanzar el comportamiento deseado.

Modelamos el comportamiento mediante el reforzamiento sistemático de cada paso sucesivo que acerca más al individuo a la respuesta deseada. Si un empleado que tiene la costumbre de llegar media hora tarde al trabajo, llega sólo 20 minutos tarde, podemos reforzar esta mejoría. El reforzamiento aumentará conforme las respuestas se aproximen más al comportamiento deseado.

MÉTODOS PARA MODELAR EL COMPORTAMIENTO Hay cuatro formas en las que se puede configurar el comportamiento: por medio del reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo, la sanción y la extinción.

Cuando a una respuesta le sigue algo agradable, se trata de un *reforzamiento positivo*. Por ejemplo, esto correspondería a la situación del jefe que alaba a un empleado por un trabajo bien hecho. Cuando una respuesta es seguida por la terminación o el retiro de algo desagradable, se trata de un *reforzamiento negativo*. Si su profesor formula una pregunta y usted no sabe la respuesta, buscar en los apuntes de clase probablemente evite que él le pregunte a usted. Esto es un reforzamiento negativo porque usted ya ha aprendido que aparentar estar atareado en sus notas evita que el maestro le pregunte. La *sanción* es cuando se provoca una condición desagradable en un intento por eliminar un comportamiento no deseado. La suspensión sin goce de sueldo durante dos días a un empleado por

presentarse ebrio al trabajo es un ejemplo de sanción. Se llama *extinción* a la eliminación de cualquier reforzamiento que mantenga un comportamiento. Cuando no se refuerza el comportamiento, éste tiende a extinguirse gradualmente. Los maestros que desean desalentar a sus estudiantes a formular preguntas en clase, pueden eliminar este comportamiento haciendo caso omiso de aquellos que levantan la mano para hacer preguntas. La costumbre de levantar las manos se extinguirá cuando encuentre invariablemente una ausencia de reforzamiento.

Tanto el reforzamiento positivo como el negativo originan aprendizaje. Fortalecen una respuesta y aumentan la probabilidad de su repetición. En las ilustraciones anteriores observamos que el elogio fortalece y aumenta el comportamiento de hacer un buen trabajo porque ese elogio es deseado. De manera similar, el comportamiento de parecer ocupado se ve fortalecido porque pone fin a la consecuencia indeseable de que el maestro se dirija a usted para preguntarle. Sin embargo, tanto el castigo como la extinción debilitan el comportamiento y tienden a disminuir su frecuencia posterior.

El reforzamiento, ya sea positivo o negativo, tiene antecedentes impresionantes como herramienta de modelación. Por tanto, nuestro interés estará en el reforzamiento en lugar de la sanción o la extinción. Una revisión de las conclusiones de la investigación sobre el impacto del reforzamiento del comportamiento en las organizaciones reveló que

1. Es necesario algún tipo de reforzamiento para producir un cambio en el comportamiento.
2. Algunos tipos de premios son más eficaces que otros para su uso en las organizaciones.
3. La velocidad con la que se lleva a cabo el aprendizaje y la permanencia de sus efectos están determinados por la oportunidad del reforzamiento.⁷¹

El punto tres es muy importante y merece tratarse a fondo.

PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO Los dos tipos principales de programas de reforzamiento son el *continuo* y el *intermitente*. Un programa de reforzamiento continuo refuerza el comportamiento deseado cada vez que éste se hace manifiesto. Por ejemplo, en el caso de alguien que siempre ha tenido dificultades para llegar a tiempo al trabajo, el jefe podría elogiar el comportamiento del empleado cada vez que éste llegue *a tiempo*. En cambio, en el programa intermitente no se refuerza cada caso de comportamiento deseable, pero el reforzamiento se da con suficiente frecuencia como para que valga la pena repetir el comportamiento. Este segundo programa puede compararse con el funcionamiento de las máquinas tragamonedas para jugar apuestas: la gente continúa operándolas aun cuando sepa que están ajustadas para darle utilidades considerables al casino. Los premios intermitentes salen con la suficiente frecuencia como para reforzar el comportamiento de depositar las monedas y tirar de la palanca. La evidencia indica que la forma intermitente o variada del reforzamiento tiende a promover más resistencia a la extinción que la forma continua.⁷²

reforzamiento continuo

Un comportamiento deseado se refuerza siempre que se presenta.

Un reforzamiento intermitente puede ser del tipo razón proporcional o del tipo intervalo. Los *programas de razón proporcional* dependen de la cantidad de respuestas que haga el sujeto. Se refuerza al individuo después de haber presentado cierto número de tipos específicos de comportamiento. Los *programas de intervalo* dependen del tiempo que haya pasado desde el último reforzamiento. Con los programas de intervalo se refuerza al individuo en el primer comportamiento apropiado después de que ha pasado un tiempo específico. Un reforzamiento puede también clasificarse como fijo o variable. Por tanto, las técnicas intermitentes para administrar los premios pueden situarse en cuatro categorías, como se muestra en la figura 3-4.

reforzamiento intermitente

Un comportamiento deseado se refuerza con la frecuencia suficiente como para que valga la pena repetirlo, pero el reforzamiento no se da todas las veces.

Cuando los premios están espaciados a intervalos uniformes de tiempo, el programa de reforzamiento es del tipo de intervalo fijo. La variable principal es el tiempo, que se mantiene constante. Este es el programa predominante para casi todos los asalariados en Estados Unidos. Cuando uno recibe un salario semanal, quincenal, mensual o con otro tiempo predeterminado, se le está remunerando en un programa de reforzamiento de intervalo fijo.

programa de intervalo fijo

Las recompensas se espacian a intervalos uniformes en el tiempo.

Si las recompensas se distribuyen en el tiempo, de manera que los reforzamientos sean impredecibles, el programa es del tipo de tiempo variable. Cuando un profesor informa a sus alumnos que tendrán cierto número de exámenes sin previo aviso durante el semestre (el número exacto es desconocido para los estudiantes), y que los exámenes serán el 20% de la calificación semestral, el profesor está

programa de intervalo variable

Las recompensas se distribuyen en el tiempo de manera que las reforzamientos son impredecibles.

utilizando un programa de intervalo variable. De manera similar, una serie de visitas no anunciadas, espaciadas aleatoriamente, por parte del personal corporativo de auditoría a una oficina de una compañía, es un ejemplo de un programa de intervalo variable.

En un programa de razón fija, después de que se presenta un número fijo o constante de respuestas, se inicia una recompensa. Por ejemplo, un plan de incentivos de trabajo a destajo es un programa de razón fija; el empleado recibe una recompensa con base en el número de piezas de trabajo generadas. Si la tasa por pieza para un colocador de cierres en una fábrica de vestidos es de \$5 por docena, el reforzamiento (dinero en este caso) se fija al número de cierres cosidos en los vestidos. Después de coser cada docena, el colocador habrá ganado otros \$5.

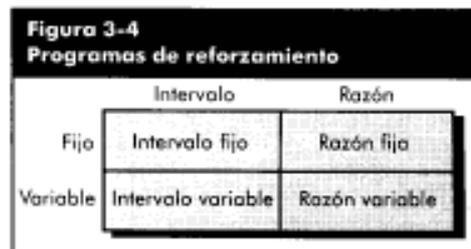
Cuando la recompensa varía en relación con el comportamiento del individuo, se dice que a éste se le refuerza en un programa de razón variable. Los vendedores a comisión son un ejemplo de individuos con un programa de reforzamiento de esta naturaleza. En algunas ocasiones, pueden hacer una venta después de sólo dos visitas a clientes potenciales. En otras ocasiones, quizá necesiten hacer 20 llamadas o más para conseguir una venta. Entonces, la recompensa es variable en relación con el número de llamadas exitosas que hace el vendedor. La figura 3-5 muestra de manera gráfica las cuatro categorías de programas intermitentes.

programa de razones fijas

Las recompensas se inician después de un número fijo o constante de respuestas.

programa de razones variables

Las recompensas varían de acuerdo con el comportamiento del individuo.



LOS PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO Y EL COMPORTAMIENTO Los programas de reforzamiento continuo pueden conducir a una pronta saturación y, en este programa, el comportamiento tiende a debilitarse rápidamente si se detienen los reforzadores. Sin embargo, los reforzadores continuos son apropiados para respuestas recientemente emitidas, inestables, o de baja frecuencia. En contraste, los reforzadores intermitentes excluyen una pronta saturación porque no se dan después de cada respuesta. Son apropiados para respuestas estables o de alta frecuencia.

En general, los programas variables tienden a llevar a un mejor desempeño que los programas fijos. Por ejemplo, como hemos observado con anterioridad, a la mayoría de los empleados de las organizaciones se les paga con programas de intervalos fijos. Pero un programa así no se vincula claramente con el desempeño y la recompensa. La recompensa dada es por el tiempo que se ha pasado en el trabajo y no por una respuesta específica (desempeño). En contraste, los programas de intervalo variable generan altas tasas de respuesta y un comportamiento más estable y consistente, ya que existe una alta correlación entre el desempeño y la recompensa, y a causa de la incertidumbre involucrada: el empleado tiende a estar más alerta porque hay un factor sorpresa.

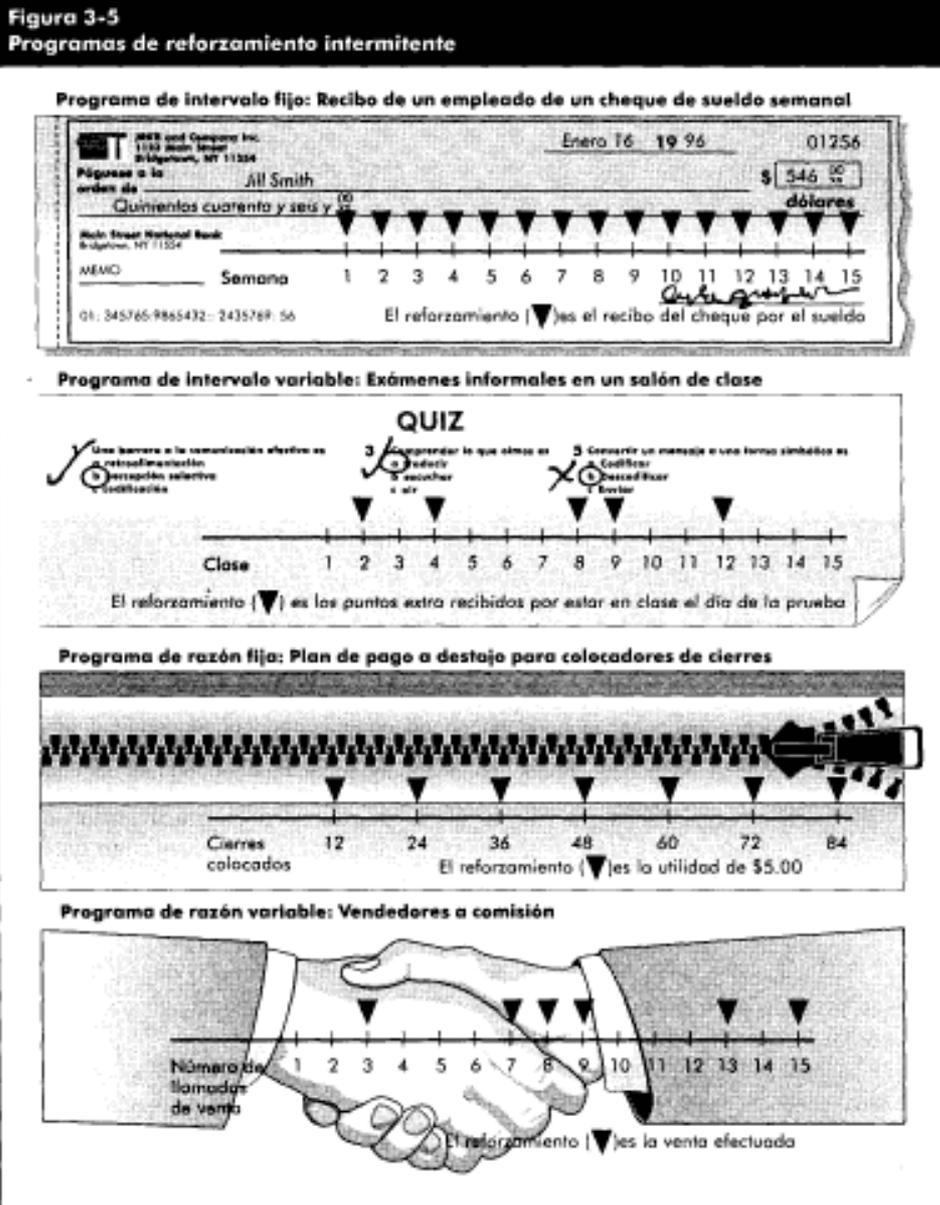
Algunas aplicaciones organizacionales específicas

Hemos hecho alusión a diversas situaciones en las que la teoría del aprendizaje puede ser útil para los administradores. En esta sección veremos brevemente seis aplicaciones específicas: la reducción del ausentismo por medio del uso de loterías, la sustitución del pago por enfermedad por el pago por salud, la disciplina de empleados problemáticos, el desarrollo de programas eficaces de capacitación de empleados, la creación de programas de mentores para nuevos empleados y la aplicación de la teoría del aprendizaje a la autoadministración.

EL USO DE LOTERÍAS PARA REDUCIR EL AUSENTISMO La administración puede diseñar programas para reducir el ausentismo utilizando la teoría del aprendizaje. Por ejemplo, New York Life Insurance Co. creó una lotería que premiaba a los empleados por su asistencia.⁷³ Cada trimestre se colocan en una tómbola los nombres de todos aquellos empleados de la oficina matriz que no tienen faltas. En un trimestre típico, unos 4 000 de los 7 500 empleados de la compañía tienen sus nombres en la tómbola. Los primeros diez nombres que se sacan obtienen un bono de 200 dólares, los siguientes 20, un bono de 100 dólares y 70 más reciben un día de asueto pagado. Al final del año, se hace otra lotería para aquellas personas con 12 meses de asistencia completa. Se otorgan 12 premios: dos empleados reciben bonos de 1 000 dólares y diez más reciben cinco días de asueto con goce de sueldo.

Esta lotería sigue un programa de relación variable. Un buen récord de asistencia aumenta la probabilidad de que un empleado gane. Sin embargo, tener una asistencia completa no da seguridad de que un empleado se vea

recompensado ganando uno de los premios. En consistencia con la investigación sobre los programas de reforzamiento, esta lotería dio como resultado tasas más bajas de ausentismo. Por ejemplo, en sus primeros diez meses de operación, el ausentismo fue 21% menor que en el periodo comparable del año anterior.



EL PAGO POR SALUD Y EL PAGO POR ENFERMEDAD La mayor parte de las organizaciones pagan a sus empleados durante los periodos de enfermedad, como parte del programa de prestaciones adicionales. Pero es irónico que las organizaciones con programas de pago por ausencias debidas a enfermedad tengan casi el doble de ausentismo que las organizaciones que no tienen tales programas.⁷⁴ La realidad es que los permisos por enfermedad refuerzan el comportamiento equivocado: faltar al trabajo.

Las organizaciones deben tener programas que estimulen a los empleados a estar en el trabajo, desalentando las ausencias innecesarias. Cuando los empleados reciben diez días al año pagados de permiso por enfermedad, es raro el empleado que no los utilice todos, sin importar si está enfermo o no. Esto sugiere que las organizaciones deben premiar la asistencia, no la ausencia.

Los programas de permisos por enfermedad refuerzan el comportamiento equivocado.

Como ejemplo sobre este particular, una organización del medio oeste de Estados Unidos implantó un programa de pago por salud que pagaba un bono a los empleados que no tenían faltas durante un periodo determinado de cuatro semanas, y pagaba por enfermedad sólo después de las primeras ocho horas

de ausencia.⁷⁵ La evaluación del programa por salud encontró que producía mayores ahorros para la organización, reducía el ausentismo, aumentaba la productividad y mejoraba la satisfacción de los empleados.

La revista *Forbes* usó el mismo enfoque para reducir sus costos de cuidados de la salud.⁷⁶ Premiaba a aquellos empleados que se mantenían sanos y no presentaban cuentas médicas, pagándoles el doble de diferencia entre \$500 y sus gastos médicos. Así, si alguien no presentaba gastos en un año determinado recibía \$1 000 (\$500 x 2). Al premiar a los empleados por la buena salud, *Forbes* redujo sus cuentas médicas y dentales principales en más de 30 por ciento.

LA DISCIPLINA DE LOS EMPLEADOS En algún momento, todo administrador tiene que tratar con un empleado que se emborracha en el trabajo, o que es insubordinado, roba bienes de la compañía, llega constantemente tarde, o tiene problemas similares de comportamiento. Los administradores responderán con acciones disciplinarias como regaños orales, advertencias por escrito y suspensiones temporales. La investigación sobre la disciplina muestra que el administrador debe actuar de inmediato para corregir el problema, igualar la severidad del castigo con la severidad del “delito” y asegurarse de que el empleado vea el vínculo entre el castigo y el comportamiento indeseable.⁷⁷ Pero nuestro conocimiento acerca del efecto del castigo sobre el comportamiento indica que el uso de la disciplina tiene sus costos. Puede proporcionar sólo una solución de corto plazo y dar como resultado serios efectos secundarios.

Disciplinar a los empleados por conductas indeseables sólo les dice qué es lo que *no* deben hacer. No les indica cuáles son los comportamientos alternos que se prefieren. El resultado es que esta forma de castigo frecuentemente conduce sólo a una supresión a corto plazo de la conducta indeseable, y no a su eliminación. El uso continuo de las sanciones, en lugar de un reforzamiento positivo, también tiende a producir un temor condicional al administrador. Como agente que sanciona, el administrador queda asociado en la mente del empleado con las consecuencias adversas. Los empleados responden “escondiéndose” de su jefe. Por tanto, el uso de castigos puede deteriorar las relaciones administrador-empleado.

Es indudable que la popularidad de la disciplina radica en su habilidad de producir resultados rápidos a corto plazo. Se refuerza a los administradores para usar la disciplina porque ésta produce un cambio inmediato en el comportamiento del empleado. Pero, a largo plazo, cuando se utiliza sin un reforzamiento positivo de comportamientos deseados, es probable que conduzca a la frustración del empleado, el temor al administrador, la repetición de los comportamientos que ocasionan el problema, y el incremento en el ausentismo y la rotación.

EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Se calcula que más de 90% de las organizaciones privadas tienen algún tipo de programas sistemáticos de capacitación y gastan más de 44 mil millones de dólares en iniciativas de capacitación.⁷⁸ ¿Pueden estas organizaciones tomar elementos de nuestra exposición del aprendizaje, a fin de mejorar la eficacia de sus programas de capacitación? Desde luego que sí.

La teoría del aprendizaje ayuda a las organizaciones a diseñar programas de capacitación. Motorola, que destino \$120 millones anuales a la capacitación y la educación, conduce sus programas a nivel mundial desde la universidad Motorola en la sede central corporativa en Schaumburg, Illinois. Motorola dice que cada dólar invertido en capacitación incrementa \$30 la productividad en un plazo de tres años. En un reciente periodo de cinco años, Motorola recortó costes en \$3,3 mil millones capacitando empleados para simplificar procesos y reducir el desperdicio. En el mismo periodo, las ventas por empleado se duplicaron y las utilidades de la compañía se incrementaron 47%. La empleada de Motorola que aparece aquí aplica la capacitación recibida en su puesto de programación de robots.

La teoría del aprendizaje social ofrece una guía en este sentido. Nos indica que la capacitación debe ofrecer un modelo que capte la atención del capacitando, le proporcione motivaciones, lo ayude a archivar lo que ha aprendido

para su uso posterior, le proporcione oportunidades para la práctica de nuevas conductas, le ofrezca recompensas positivas por los logros y, si la capacitación ha tenido lugar fuera del trabajo, le permita alguna oportunidad para transferir a su trabajo lo que ha aprendido.

LA CREACIÓN DE PROGRAMAS DE MENTORES Es raro el administrador superior que, temprano en su carrera, no haya tenido un mentor de mayor edad, más experimentado, de alguna posición superior en la organización. Este mentor tomó bajo su protección al administrador y le proporcionó consejo y dirección sobre la forma de sobrevivir y ascender en la organización. Desde luego, la mentoría no está limitada a las filas de la administración. Por ejemplo, hay programas sindicales para aprendices que hacen lo mismo, preparando a los individuos a ascender de un status de aprendiz no calificado al de obrero calificado. Un joven aprendiz de electricista trabaja generalmente durante varios años bajo las órdenes de un electricista experto, a fin de desarrollar toda la gama de habilidades necesarias para realizar en forma eficaz su trabajo.

Un programa exitoso de mentoría se construirá sobre los conceptos de modelaje que encierra la teoría del aprendizaje social. Es decir, la existencia de un mentor tiene un impacto que va más allá de lo que él mismo le indica de manera explícita a su protegido. Los mentores desempeñan modelos de roles. Los protegidos aprenden a transmitir las actitudes y comportamientos que desea la organización imitando los rasgos y acciones de sus mentores. Primero observan y luego imitan. Los administradores que se preocupan por desarrollar empleados que se ajusten a la organización y por la preparación de jóvenes talentos administrativos para que se hagan cargo de mayores responsabilidades, deben prestar una atención cuidadosa a las personas que desempeñan los papeles de mentores. La creación de programas formales de mentoría -en los que se asigna oficialmente un mentor al personal más joven— permite que los altos ejecutivos manejen el proceso y aumenta la posibilidad de que los protegidos se moldeen en la forma en que lo desea la administración superior.

AUTOADMINISTRACIÓN Las aplicaciones organizacionales de los conceptos de aprendizaje no se limitan al manejo del comportamiento de otras personas. Estos conceptos también se pueden utilizar para permitir a los individuos manejar su propio comportamiento y para que, al hacerlo, reduzcan la necesidad del control administrativo. A esto se le llama autoadministración.⁷⁹

La autoadministración requiere que un individuo maneje deliberadamente estímulos, procesos internos y respuestas, a fin de lograr resultados de comportamiento personal. Los procesos básicos involucran la observación del comportamiento propio, su comparación con la norma y el premiarse a uno mismo si el comportamiento satisface la norma.

De modo que, ¿cómo puede aplicarse la autoadministración? Para ilustrar este asunto, un grupo de trabajadores de un gobierno estatal recibió ocho horas de capacitación en las que se les enseñaban habilidades de autoadministración.⁸⁰ Luego se les enseñó cómo podrían utilizarse estas habilidades para mejorar su asistencia al trabajo. Se les instruyó en la forma de fijar metas específicas de asistencia al trabajo, tanto a corto como a mediano plazo. Aprendieron cómo contraer un compromiso de comportamiento con ellos mismos e identificar reforzadores que ellos escogieran. Por último, aprendieron la importancia de autocontrolar su comportamiento de asistencia y la administración de incentivos cuando habían logrado sus metas. El resultado neto para estos participantes fue un mejoramiento significativo en su asistencia al trabajo.

autoadministración

Técnicos de aprendizaje que permiten que los individuos manejen su propio comportamiento, de manera que se necesita menos control externo por parte de la administración.

θ Resumen e implicaciones para los administradores

Este capítulo ha investigado cuatro variables individuales: características biográficas, habilidad, personalidad y aprendizaje. Resumamos ahora lo que hemos encontrado y consideremos su importancia para el administrador que trata de entender el comportamiento organizacional.

CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS Las características biográficas están fácilmente disponibles para los administradores. En su mayor parte representan datos contenidos en casi todos los archivos de empleados en el departamento de personal. Después de revisar la evidencia, las conclusiones más importantes a las que podemos llegar son que la edad parece no tener relación con la productividad, que es menos probable que los trabajadores con mayor edad y aquellos con mayor tiempo en el puesto renuncien, y que los empleados casados tienen menos ausencias, menos

rotación y reportan una mayor satisfacción con el puesto que los empleados solteros.

HABILIDAD La habilidad influye directamente en el nivel del desempeño y la satisfacción del empleado, por medio del ajuste habilidad-puesto. Dado el deseo de la administración para lograr un ajuste adecuado, ¿qué se puede hacer?

En primer lugar, un proceso eficaz de selección mejorará el ajuste. Un análisis del puesto proporcionará información acerca de los puestos que existen actualmente y las habilidades que necesitan los individuos para desempeñarlos en forma adecuada. Se puede hacer entrevistas, pruebas, y evaluar a los solicitantes para determinar el grado en que poseen las habilidades necesarias. En segundo lugar, las decisiones sobre ascensos y transferencias que afectan a los individuos ya empleados por la organización deben reflejar las habilidades de los candidatos. Al igual que sucede con los empleados nuevos, se debe tener cuidado en la evaluación de las habilidades cruciales que necesitarán los ocupantes del puesto y acomodar esos requisitos a los recursos humanos de la organización. En tercer lugar, se puede mejorar el acomodamiento afinando el puesto para que se ajuste mejor a las habilidades de su ocupante. A menudo se pueden hacer modificaciones en el puesto que, aunque no tienen un impacto significativo sobre las actividades básicas del mismo, lo adaptan mejor al talento específico de un empleado determinado. Ejemplos de esto son el cambio de algún componente del equipo utilizado y la reorganización de tareas dentro de un grupo de empleados. Una última alternativa es proporcionar capacitación a los empleados. Esto es aplicable tanto a trabajadores nuevos como a los ocupantes actuales de un puesto. Para estos últimos, la capacitación permite mantener actualizadas sus habilidades o proporcionar otras nuevas a medida que cambian los tiempos y las condiciones.

PERSONALIDAD Una revisión de la bibliografía sobre la personalidad ofrece lineamientos generales que pueden llevar a un desempeño eficaz del trabajo. Como tales, pueden mejorar las decisiones de contratación, transferencia y ascenso. Puesto que las características de la personalidad crean los parámetros para el comportamiento de la gente, dan un marco para predecir el mismo. Por ejemplo, los individuos tímidos, introvertidos y que se sienten incómodos en situaciones sociales probablemente estarían mal capacitados como vendedores. Aquellos individuos sumisos y conformistas podrían no ser eficaces como gente de “ideas” para la publicidad.

Las pruebas de personalidad ayudan a Will Knecht (izquierdo) a colocar gente en los puestos en que se pueden desempeñar más eficazmente. Knecht es vicepresidente de Wendell August Forge, que fabrica artículos de metal para regalo. Su negocio requiere de una diversidad de trabajadores (artesanos, artistas, vendedores y empleados de servicio al cliente). La prueba de personalidad que Knecht utiliza mide características como la paciencia, la exactitud y la independencia, rasgos relacionados con el éxito en el trabajo del maestro artesano Ty Thompson (derecha). Knecht usa la prueba de personalidad para contratar, promover y capacitar empleados y en la selección de empleados complementarios para formar equipos de trabajo.

¿Podemos predecir quiénes tendrán un excelente desempeño en las ventas, la investigación o el trabajo en la línea de ensamble, con base únicamente en las características de su personalidad? La respuesta es no. Pero un conocimiento de la personalidad de un individuo puede ayudar en la reducción de desajustes, y esto, a su vez, puede llevar a una menor rotación y a una mayor satisfacción con el puesto.

Podemos buscar ciertas características de la personalidad que tienden a estar relacionadas con el éxito en el puesto, hacer pruebas para buscar estos rasgos, y utilizar los datos obtenidos para hacer más eficaz la selección de personal. Una persona que acepta las reglas, la conformidad y la dependencia y que tiene una baja calificación en su apertura a la experiencia es posible que se sienta más cómoda, digamos, en un puesto estructurado de línea de ensamble, como empleada de admisión en un hospital, o como administradora en una gran dependencia pública, que como investigadora o empleada cuyo trabajo requiere de un alto grado de creatividad.

APRENDIZAJE Por definición, cualquier cambio observable en el comportamiento es evidencia primaria de que el aprendizaje se ha llevado a cabo. Desde luego, lo que deseamos hacer es cerciorarnos de si los conceptos de aprendizaje nos proporcionan alguna percepción que nos permita explicar y predecir el comportamiento.

El reforzamiento positivo es una herramienta poderosa para modificar el comportamiento. Al identificar y premiar los comportamientos relacionados con el desempeño, la administración mejora la probabilidad de que tales comportamientos se repitan.

Nuestro conocimiento acerca del aprendizaje sugiere, además, que el reforzamiento es una herramienta más eficaz que la sanción. El comportamiento sancionado tiende a suprimirse sólo en forma temporal, en lugar de dar origen a un cambio permanente. Y los sancionados tienden a quedar resentidos con el sancionador. Aunque el castigo elimina el comportamiento indeseable más rápidamente que el reforzamiento negativo, su efecto es sólo temporal y puede producir posteriormente efectos laterales desagradables, como la desmoralización o un mayor ausentismo o rotación. Por tanto, se aconseja a los administradores que utilicen el reforzamiento en lugar de las sanciones.

Por último, los administradores deben esperar que los empleados los tomen a ellos como modelo. Los administradores que llegan tarde constantemente al trabajo, toman dos horas para el almuerzo, o se apropian de artículos de oficina de la compañía para su uso personal, deben tener en cuenta que los empleados van a leer el mensaje que están enviando, de modo que deben modelar su comportamiento de conformidad con ello.

θ *Para repaso*

1. ¿Qué características biográficas predicen mejor la productividad? ¿El ausentismo? ¿La rotación? ¿La satisfacción?
2. Describa los pasos específicos que daría para cerciorarse de que un individuo tiene las habilidades apropiadas para desempeñar un puesto determinado en forma satisfactoria.
3. ¿Qué limita el poder de las características de la personalidad para predecir con precisión el comportamiento?
4. ¿Qué predicciones de comportamiento podría usted hacer si supiera que un empleado tiene (a) un lugar externo de control, (b) una baja calificación de maq, (c) una pobre autoestima, y (d) una personalidad de tipo A?
5. ¿Cuál es el indicador de tipos Myers-Briggs?
6. ¿Cómo identificó Holland los seis tipos de personalidad?
7. ¿Cómo podrían los empleados realmente aprender un comportamiento falto de ética en sus puestos?
8. Compare entre si el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social.
9. Describa los cuatro tipos de reforzadores intermitentes.
10. ¿Cuáles son las desventajas para un administrador que utiliza la disciplina con un empleado problemático?

θ *Para discusión*

1. “La herencia determina la personalidad.” (a) Formule un argumento que defienda este enunciado. (b) Formule un argumento que rebata este enunciado.
2. “El tipo de trabajo que desarrolla un empleado modera la relación entre la personalidad y la productividad en el puesto.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación? Discútalos.
3. Un día su jefe llega nervioso, inquieto y con ánimo de cuestionar todo. Al día siguiente está calmado y relajado. ¿Sugiere esto que las características de la personalidad no son consistentes de un día a otro?
4. Se puede utilizar la teoría del aprendizaje para explicar el comportamiento y para controlarlo. ¿Puede usted diferenciar entre los dos objetivos? ¿Puede dar algunos argumentos éticos o morales de por qué los administradores no deben buscar tener control sobre el comportamiento de otras personas? ¿Hasta qué punto son válidos estos argumentos?
5. ¿Qué ha aprendido el lector acerca del “aprendizaje” que le permita explicar el comportamiento de los estudiantes en un aula si (a) el maestro aplica sólo una prueba (un examen final); (b) el maestro aplica cuatro exámenes durante el semestre, anunciándolos todos el primer día de clase; (c) la calificación del estudiante se basa en los resultados de numerosos exámenes, ninguno de los cuales el maestro anuncia con anticipación?

A favor

El valor de las características en la explicación de las actitudes y el comportamiento

La esencia de los enfoques de los rasgos en el CO es que los empleados tienen características estables de la personalidad —como dependencia, ansiedad y sociabilidad— que influyen de manera significativa en sus actitudes y en las reacciones de su comportamiento hacia los ambientes organizacionales. La gente con características específicas tiende a ser relativamente consistente en sus actitudes y comportamientos en el curso del tiempo y en diversas situaciones.

Desde luego, los teóricos de la materia reconocen que no todas las características son igualmente poderosas. Se definen las *características fundamentales* como aquellos rasgos que son tan fuertes y generalizados que influyen en cada acto de una persona. Por ejemplo, una persona que posee un carácter dominante como rasgo fundamental, dominará en casi todas sus acciones. La evidencia indica que las características fundamentales son relativamente raras. Son más típicas las características *primarias*. Éstas son influencias generalmente consistentes sobre el comportamiento, pero pueden no surgir en todas las situaciones. De manera similar, una persona puede ser sociable en general, pero no mostrar esta característica primaria, digamos, en grandes reuniones. Por último, las características *secundarias* son atributos que no forman parte vital de la personalidad, sino que entran en juego sólo en situaciones específicas. Por ejemplo, una persona que de otra manera sería asertiva, podría ser sumisa cuando se enfrenta con su jefe. En su mayor parte, las teorías de las características se han enfocado en el poder de las características primarias para predecir las actitudes y el comportamiento del empleado.

Las teorías de las características funcionan bastante bien cuando se trata de satisfacer la prueba de validez de una persona promedio. Es decir, parece que son una forma razonablemente precisa de describir a la gente. Piense en los amigos, parientes y personas que

ha conocido durante varios años. ¿Tienen características que han permanecido esencialmente estables con el tiempo? La mayoría de nosotros contestaríamos a esta pregunta de manera afirmativa. Si la prima Ana era tímida y nerviosa cuando la vimos por última vez hace diez años, nos sorprendería encontrarla ahora extrovertida y relajada.

En un contexto organizacional, los investigadores han encontrado que la satisfacción con el puesto de una persona en un año determinado es un predictor significativo de su satisfacción con el puesto cinco años después, aunque se ejerza control para ello mediante cambios en el estatus ocupacional, la remuneración, la ocupación y el patrón.* Esto llevó a los investigadores a la conclusión de que los individuos poseen una predisposición hacia la felicidad, que afecta de manera significativa la satisfacción que tienen con sus puestos en todo tipo de trabajos y organizaciones.

Un punto final respecto a la función de las características en las organizaciones: los administradores deben tener una fuerte creencia en el poder de las características para predecir el comportamiento. De otra manera, no se tomarían la molestia de someter a los empleados potenciales a pruebas y entrevistas. Si creyeran que las situaciones determinan el comportamiento, contratarían a la gente casi en forma aleatoria y estructurarían la situación de acuerdo con ello. Pero el proceso de selección de empleados, en muchas organizaciones en todo el mundo industrializado, asigna un gran énfasis a la forma en que los solicitantes se desempeñan en las entrevistas y las pruebas. Imagínese que usted es un entrevistador y pregúntese: ¿Qué busco en los candidatos para el puesto? Si usted respondió con términos como *trabajador metódico, que trabaje arduamente, ambicioso, con confianza en sí mismo, independiente y confiable*, ¡usted es un teórico de las características!

*BM. Staw y J. Ross, "Stability in the Midst of change: A Dispositional Approach to Job Attitudes", *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1985), págs. 469-480.

En contra

El limitado poder de las características en las organizaciones

Pocas personas contradirían el argumento de que hay algunos atributos individuales estables que afectan la experiencia y las reacciones en el lugar de trabajo. Pero los teóricos de las características van más allá de esta generalidad, y plantean que las consistencias individuales en el comportamiento están distribuidas ampliamente y de ellas se desprenden muchas de las diferencias en la conducta de la gente.

Surgen dos problemas importantes cuando se utilizan las características para explicar una gran proporción del comportamiento en las organizaciones. En primer lugar, una cantidad considerable de evidencias muestra que los ambientes organizacionales constituyen situaciones fuertes que tienen un gran impacto en las actitudes y el comportamiento de los empleados. En segundo lugar, un cuerpo creciente de investigación indica que los individuos son muy adaptables y que las características de la personalidad cambian en respuesta a las situaciones organizacionales. Entremos un poco en detalles sobre cada uno de estos problemas.

Durante algún tiempo ha sido bien conocido el hecho de que el efecto de las características probablemente sea más fuerte en situaciones relativamente débiles, y más débil en situaciones relativamente fuertes. Los ambientes organizacionales tienden a ser situaciones fuertes. ¿Por qué? En primer lugar, tienen estructuras formales con reglas, reglamentos, políticas y sistemas de remuneración que definen el comportamiento aceptable y castigan los comportamientos desviados. En segundo lugar, tienen normas informales que dictan los comportamientos apropiados.

Estas restricciones formales e informales llevan a los empleados a adoptar actitudes y comportamientos consistentes con sus papeles

organizacionales, lo que minimiza los efectos de las características de la personalidad.

Al señalar que los empleados poseen características estables que conducen a la presencia constante de situaciones contrarias en sus actitudes y comportamiento, los teóricos de las características dan a entender que los individuos no se adaptan realmente a diferentes situaciones. Pero un cuerpo creciente de evidencia indica que las organizaciones en las que participa un individuo cambian las características de éste. De manera que, en lugar de permanecer estable con el tiempo, la personalidad de un individuo sufre cambios por el impacto de todas las organizaciones en que ha tomado parte. Si la personalidad de un individuo cambia como resultado de su exposición a los ambientes organizacionales, ¿en qué sentido puede decirse que esa persona tiene características que afectan persistente y constantemente sus reacciones a esos mismos ambientes? Además, la gente muestra su flexibilidad situacional cuando cambia papeles al participar en diferentes organizaciones. Los empleados frecuentemente pertenecen a muchas organizaciones. Roberto: es contador corporativo durante el día, preside reuniones en la iglesia dos noches por semana y entrena al equipo de fútbol de su hija los fines de semana. La mayoría de nosotros somos como Roberto:

pertenecemos a múltiples organizaciones que a menudo constan de clases muy diferentes de miembros. Nos adaptamos a estas distintas situaciones. En lugar de ser prisioneros de un marco rígido y estable de personalidad, como proponen los teóricos de las características, ajustamos con regularidad nuestro comportamiento y nuestras actitudes para reflejar los requisitos de diversas situaciones.

Basado en A. Davis-Btaker y J. Pfeffer. "Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research", *Academy of Management Review* (junio de 1989), págs. 385-400.

Ejercicio de autoconocimiento

¿Es el éxito importante para usted?

Conteste las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible, encerrando en un círculo el número más apropiado.

	En total desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
Cuando algo bueno me sucede, con frecuencia tengo la sensación de que no durará.	1	2	3	4	5
Por lo general, me siento bien cuando gano una discusión.	5	4	3	2	1
Rara vez les cuento a mis amigos cuando sobresalgo en algo.	1	2	3	4	5
Cuando mi jefe o profesor elogia mi trabajo, a menudo me siento indigno.	1	2	3	4	5
Me gustan los deportes y juegos competitivos.	5	4	3	2	1
He llegado a este punto en la escuela en gran parte por la suerte.	1	2	3	4	5
Me gusta recibir elogios por un trabajo bien hecho.	5	4	3	2	1
Me gusta permanecer tras bambalinas en proyectos de grupo.	1	2	3	4	5
Cuando se está desarrollando bien un proyecto o un trabajo, con frecuencia siento que haré algo para desquiciar las cosas.	1	2	3	4	5
Creo tener una "actitud ganadora" en mi enfoque a nuevas asignaciones.	5	4	3	2	1

Pase a la página A-26 para ver las instrucciones y las claves de la calificación.

Ejercicio para trabajo en grupo

Reforzamientos positivos y negativos

Este ejercicio de diez pasos tiene una duración aproximada de 20 minutos.

VISIÓN GENERAL DEL EJERCICIO (PASOS 1-4)

1. Se seleccionan dos voluntarios para recibir reforzamiento de la clase en el desarrollo de una tarea específica. Los voluntarios salen del salón.
2. El profesor designa un objeto que los voluntarios deben localizar cuando regresen al salón. (El objeto debe ser algo que no sobresalga, pero que esté claramente visible para la clase. Ejemplos que han funcionado bien incluyen un pequeño triángulo de papel que se quedó cuando se arrancó un anuncio del tablero de boletines, una mancha en el pizarrón y un pedazo de yeso de la pared.)
3. El profesor especifica las contingencias de reforzamiento que estarán en vigor cuando los voluntarios regresen al salón. Para un reforzamiento negativo, los estudiantes deben silbar y rechiflar cuando el primer voluntario se aleje del objeto, y aplaudir y vitorear cuando el segundo voluntario se está acercando al objeto.
4. El profesor debe nombrar a un estudiante para que se ocupe del tiempo que tarda cada uno de los voluntarios en localizar el objeto.

VOLUNTARIO 1 (PASOS 5y 6)

5. El voluntario 1 regresa al salón y se le instruye: “Tu tarea es localizar y tocar un objeto específico en el cuarto, y la clase está de acuerdo en ayudarte. No puedes usar palabras ni hacer preguntas. Puedes comenzar.
6. El voluntario 1 busca el objeto hasta que lo encuentra, mientras la clase lo ayuda con un reforzamiento negativo.

VOLUNTARIO 2 (PASOS 7 Y 8)

7. El voluntario 2 regresa al salón y se le instruye: “Tu tarea es localizar y tocar un objeto específico en el cuarto, y la clase ha decidido ayudarte. No puedes usar palabras ni hacer preguntas. Puedes comenzar.
8. El voluntario 2 busca el objeto hasta encontrarlo, mientras la clase lo ayuda con un reforzamiento positivo.

REPASO CON LA CLASE (PASOS 9V i O)

9. El alumno que midió tiempo da los resultados de cuánto tardó cada voluntario en encontrar el objeto.
10. La clase discute lo siguiente:
 - a. ¿Cuál fue la diferencia en el comportamiento de los dos voluntarios?
 - b. ¿Cuáles son las implicaciones de este ejercicio para los programas de reforzamiento en las organizaciones?

Fuente: Basado en un ejercicio desarrollado por Larry Michaelson, de la University of Oklahoma. Utilizado con autorización.

Ejercicio sobre un dilema ético

El reforzamiento y el comportamiento falto de ética

El comportamiento ético de un empleado depende tanto de sus valores como del clima ético de la organización.* Se puede estimular a la gente buena a que haga cosas malas cuando el sistema de recompensas de su organización refuerza positivamente el comportamiento equivocado. Cuando una organización elogia, da ascensos, concede grandes incrementos de sueldo y ofrece otras remuneraciones deseables a empleados que mienten, engañan y dejan en mal lugar a la compañía, los empleados aprenden que el comportamiento falto de ética se paga bien.

Sin importar si lo que la administración dice es relevante, la gente de las organizaciones presta atención a la forma en que se manejan las verdaderas recompensas. Esto ayuda a explicar la razón por la que algunos miembros de los cuerpos docentes universitarios prestan poca atención a sus estudiantes y responsabilidades en la enseñanza. A pesar de la importancia que todos los administradores universitarios dicen que lleva consigo la enseñanza, muchas universidades la pasan por alto y conceden puestos, ascensos y otros premios a las personas que realizan investigación. Los catedráticos que se ocupan de la investigación a expensas de su enseñanza no son gente que actúe mal. Simplemente son personas cuyo comportamiento ha sido modelado por el sistema de recompensas de su organización.

Se ha observado que las remuneraciones de una organización pueden estimular prácticas en los empleados contrarias a las normas éticas de la sociedad.~' Por ejemplo, las normas estadounidenses estimulan la franqueza, la honradez y la transparencia; sin embargo, es frecuente que las organizaciones premien a aquellos empleados que recurren al sigilo y a la mentira para desempeñar sus puestos. A la vez, seguir las reglas forma parte de la cultura estadounidense, pero muchas organizaciones ascienden a aquellas personas que alcanzan sus metas haciendo caso omiso de las reglas.

En años recientes se ha puesto una considerable atención nacional sobre la corrupción en los programas deportivos universitarios de Estados Unidos. Se alteran las calificaciones de preparatoria de los atletas para concederles

su admisión a la universidad. Las personas que apoyan a la universidad hacen pagos en efectivo a los atletas más destacados. Los fanáticos proporcionan empleos a los padres de los novatos más valiosos. Los entrenadores desalientan a sus atletas a cursar las materias de inglés, matemáticas y ciencias que necesitan para graduarse, por temor a que las malas calificaciones en estas materias pongan en peligro su elegibilidad para jugar en el deporte para el cual fueron reclutados. ¿A quién se debe culpar de estas prácticas faltas de ética (y en ocasiones ilegales)? ¿La presión recae sobre los entrenadores para que ganen! Los rectores de las universidades desean los ingresos que provienen de los estadios llenos y de las apariciones en competencias de pos-temporada, y éstos sólo son posibles cuando ganan los equipos. De manera que los entrenadores que tienen equipos ganadores son premiados con la ampliación de sus contratos y grandes paquetes de compensación. Los entrenadores que pierden juegos —independientemente del éxito que puedan tener en “formar el carácter”— ¡son despedidos!

Proporcione un ejemplo de una situación relacionada con el trabajo, en la que usted haya observado que el sistema de recompensa de la organización estimuló o apoyó el comportamiento carente de ética. ¿Qué podría haber hecho la administración, de haber existido la posibilidad, para desalentar este comportamiento o estimular el comportamiento ético en esa situación?

*L.K. Treviño, “Ethical Decision Making in Organization: A Person-Situation Interactionist Model”, *Academy of Management Review* (julio de 1986), págs. 601-617; y L.K. Treviño y SA. Youngblood, “Bad Apples in Bad Barrels: A causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior”, *Journal of Applied Psychology* (agosto de 1990), págs. 378-385. “E. Jansen y M.A. Von Glinow, “Ethical Ambivalence and Organizational Reward Systems”, *Academy of Management Review* (octubre de 1985), págs. 814-822.

CASO PRÁCTICO

Predicción del desempeño

Alix Maher es la nueva directora de admisiones de una pequeña universidad, altamente selectiva, de Nueva Inglaterra. Tiene una licenciatura en educación y una maestría reciente en administración educacional. Pero no tiene experiencia previa en admisiones a una universidad.

El antecesor de Alix, conjuntamente con el comité de admisiones de la universidad (constituido por cinco miembros de la facultad), ha dado el siguiente valor a los criterios de selección de estudiantes: calificaciones de preparatoria (40%); calificación en el examen de aptitud escolar (SAT por sus siglas en inglés) (40%); actividades y logros extracurriculares (10%); y calidad y creatividad de un tema escrito presentado con la solicitud (10%).

Alix tiene serias objeciones para usar las calificaciones del SAT. En su defensa, reconoce que la calidad de las preparatorias varía mucho, de manera que el nivel de desempeño estudiantil que recibe una “A” (equivalente a un 10] en historia de Estados Unidos en una escuela podría obtener sólo una “C” [equivalente a un 7] en una escuela más exigente. Y Alix sabe que la gente que diseña los SAT, el Educational Testing Service, alega que las calificaciones de estas pruebas son un pronóstico válido de los logros que tendrá una persona en la universidad. Sin embargo, Alix tiene varias preocupaciones:

1. La presión del SAI es muy grande y muchos estudiantes sufren de ansiedad al realizarla. Por tanto, los resultados pueden no reflejar verdaderamente lo que sabe un estudiante.
2. La evidencia indica que la preparación mejora las calificaciones entre 40 y 150 puntos. Por tanto, las calificaciones de la prueba pueden afectar adversamente las oportunidades de aceptación de estudiantes que no pueden pagar \$500 o \$600 para seguir un curso de preparación para los exámenes.
3. ¿Es el SAT realmente válido? ¿O discrimina a las minorías, los pobres y aquellas personas que han tenido un acceso limitado a experiencias de crecimiento cultural?

Al meditar Alix sobre si debe recomendar a la universidad el cambio de criterios y valores de selección, recuerda una conversación reciente que tuvo con un amigo psicólogo industrial en una compañía de Fortune 100. Él le contó que su compañía utiliza con regularidad pruebas de inteligencia para ayudarse en la selección de solicitantes de

trabajo. Por ejemplo, después de que los reclutadores de la empresa entrevistan a estudiantes del último año que se gradúan en los campus universitarios, e identifican a posibles candidatos, aplican a los solicitantes una prueba estandarizada de inteligencia. Aquellos que no alcanzan una calificación de por lo menos un promedio de 80% quedan eliminados del grupo de solicitantes.

Alix piensa que si las corporaciones de miles de millones de dólares utilizan pruebas de inteligencia para filtrar a los solicitantes de empleos, ¿por qué no pueden usarlas las universidades? Además, puesto que uno de los objetivos de una universidad debe ser conseguir que sus graduados se coloquen en buenos puestos, quizás no se les deba dar a las calificaciones del SAT más valor que un 40% en la decisión de la selección. Después de todo -ella se pregunta—, si el SAT investiga la inteligencia y los empleadores desean solicitantes inteligentes para los empleos, ¿por qué no hacer que las decisiones de selección para la universidad se basen predominantemente en las calificaciones del SAT? ¿O debe su universidad reemplazar el SAI por una prueba de inteligencia pura, como el Wechsler Adult Intelligence Scale?

Preguntas

1. ¿Qué piensa usted que mide el SAI: la aptitud, la habilidad innata, el potencial de logros, la inteligencia, la capacidad para pasar un examen, o alguna otra cosa?
2. Si el mejor predictor del comportamiento futuro es el comportamiento pasado, ¿qué deben utilizar los directores de admisión a las universidades para identificar a los solicitantes más calificados?
3. Si usted fuera Alix, ¿qué haría? ¿Por qué?

TEMA DE ACTUALIDAD

¿Por qué algunas personas tienen una personalidad “ganadora”?

Es algo tan estadounidense como el pastel de manzana. Es ganar. Veamos lo que unas cuantas personas tienen que decir sobre el tema de ganar y perder.

Jim Otto, ex jugador de fútbol: “Muéstreme a alguien que sabe perder, y yo le mostraré a un perdedor. Así es como yo lo entiendo.”

James Carville, consultor político: “Usted sabe lo que dicen, ‘he ganado y he perdido, y ganar es mucho mejor’.”

John McKissick, el entrenador de fútbol más ganador en escuelas preparatorias de Estados Unidos: “Ganar es nuestro estilo de vida; es la forma de vida estadounidense, y es una medida del éxito en cualquier cosa que usted emprenda. Ganar es positivo, perder es negativo; el fracaso es negativo.”

Grace Little, la vendedora número uno de Tupperware en Estados Unidos:

“Recibo muchas cartas de gente de todo el país, tarjetas y simplemente emoción, una emoción general. Cuando estoy en una convención, mucha gente me rodea.”

Natalie Weinstein, una joven gimnasta: “El periódico mural dice: ‘si no estás trabajando, en algún lado, en alguna forma, alguien lo está haciendo, y ese alguien será mejor que tú’.”

¿Qué impulsa a esta gente? ¿Son diferentes a nosotros? Mark Delzelí, entrenador de tenis, dice que puede definir cuál es la diferencia entre un ganador y un perdedor: “Por sus ojos. La intensidad, la energía, la emoción que llevan consigo a un entrenamiento como este, o a un partido, o hasta en el acondicionamiento físico, usted puede ver la emoción.”

Nadie va por la vida sin perder. Como observó acertadamente un entrenador después de perder el primer juego en una temporada de 25 juegos, “¡por lo menos se le quita a uno la presión de una temporada sin derrota!” Aunque usted nunca haya sido derrotado en la competencia, la naturaleza y el envejecimiento tienen su forma de hacer que todo mundo vaya desacelerando. Pero la gente competitiva tiende a ser competitiva mientras está viva. Siempre desea ser la número uno. El consultor político Ed Rollins lo llama “una adicción”.

Algunas personas con mucho éxito y competitivas tienen una percepción común de que no aprenden con el simple hecho de ganar. Sin importar cuántas veces hayan ganado y cuán pocas hayan perdido, son las derrotas las que les sirvieron de enseñanza y las que recuerdan. “Las derrotas se quedan con uno mucho más tiempo que las victorias”,

dice la estrella de fútbol Emmitt Smith. “Se quedan con uno mucho más que alguno de los juegos en que uno recuerda que salió a jugar y sobresalió.”

Preguntas

1. ¿Cree usted que “el deseo de ganar” es una característica de la personalidad? ¿Cree usted que está en los genes de una persona o se determina por el ambiente?
2. ¿Hasta qué grado cree usted que ganar (o “no perder”) es una manifestación cultural? ¿Es ésta una particularidad estadounidense? ¿Qué otras culturas lo comparten? ¿Qué factores culturales podrían explicar su desarrollo?
3. “Tenga cuidado de lo que desea, porque podría obtenerlo.” Las personas que valoran ganar sobre todas las cosas, a menudo se decepcionan después de haber obtenido la victoria. ¿Qué posibles implicaciones podría tener esto para comprender el comportamiento de los empleados?
4. ¿Desearía tener usted empleados con un fuerte impulso competitivo? ¿Una gran necesidad de ganar a cualquier costo? Apoye su punto de vista.

Fuente: “Winning and Losing, Competitive Spirit”, *Nightline* (18 de febrero de 1994).

θ Referencias bibliográficas

- ACKERMAN, P L , and L.G HUMPHREY5, “Individual Differences Theory in Industrial and Organizational Psychology,” in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 1 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990), pp. 223—82.
- BALDWIN, T.T., “Effects of Alternative Modeling Strategies on Outcomes of Interpersonal-Skills Training,” *Journal of Applied Psychology* (April 1992), pp. 147—154.
- BALL, GA., K. TREVINO, and HI'. SIMS, JR., “Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship,” *Academy of Management Journal* (April 1994), pp. 299—322.
- CALDWELL, D.F., and CA. O'REILLY, III, “Measuring Person—Job Fit with a Profile—Comparison Process,” *Journal of Applied Psychology* (December 1990), pp. 648—5 7.
- EDWARDS, JR., “Person—Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique,” in C.L. Cooper and I.I. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 6 (Chichester, England: iley, 1991), pp. 283—35 7.
- FROILAND, P., “Action Learning,” *Training* (January 1994), pp.27—34.
- GOLDBERG, L.R., “The Structure of Phenotypic Personality Traits,” *American Psychologist* (January 1993), pp. 26—34.
- GEORGE, J.M., “The Role of Personality in Organizational Life: Issues and Evidence,” *Journal of Management* (June 1992), pp. 185—2 13.
- SCHMIF, MI. and A.M. RYAN, “The Big Five in Personnel Selection: Factor Structure in Applicant and Nonapplicant Populations,” *Journal of Applied Psychology* (December 1993), pp. 966—74.
- WEISS, H.M., “Learning Theory and Industrial and Organizational Psychology,” in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 1 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990), pp. 171—221.

θ Notas

- 1 Based on R McKenzie, “A Hard Pill to Swallow,” *Canadian Business* (February 1994), pp. 44—50.
- 2 Reported in M. Galen, “Myths About Older Workers Cost Business Plenty,” *Business Week* (December 20, 1993), p. 83.

- 3 L.W. Porter and R. Steers, "Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism," *Psychological Bulletin* (January 1973), pp. 151—76; W.H. Mobley, R.W. Griffeth, H.H. Hand, and B.M. Meglino, "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process," *Psychological Bulletin* (May 1979), pp. 493—522; S.R. Rhodes, "Age—Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis," *Psychological Bulletin* (March 1983), pp. 328—67; J.D. Werbel and A.G. Bedeian, "Intended Turnover as a Function of Age and Job Performance," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10 (1989), pp. 275—81; and D.R. Davies, G. Matthews, and C.S.K. Wong, "Ageing and Work," in C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 6 (Chichester, England: Wiley, 1991), pp. 183—87.
- 4 Rhodes, "Age-Related Differences," pp. 347—49; R.D. Hackett, "Age, Tenure, and Employee Absenteeism," *Human Relations* (July 1990), pp. 601—19; and D.R. Davies, G. Matthews, and C.S.K. Wong, "Ageing and Work," pp. 183—87.
- 5 Cited in K. Labich, "The New Unemployed," *Fortune* (March 8, 1993), p. 43.
- 6 G.M. McEvoy and W.F. Cascio, "Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance," *Journal of Applied Psychology* (February 1989), pp. 11—17.
- 7 A.L. Kalleberg and K.A. Loscocco, "Aging, Values, and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction," *American Sociological Review* (February 1983), pp. 78—90; R. Lee and E.R. Wilbur, "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis," *Human Relations* (August 1985), pp. 781—91; and D.R. Davies, G. Matthews, and C.S.K. Wong, "Ageing and Work," pp. 176—83.
- 8 K.M. Kacmar and G.R. Ferris, "Theoretical and Methodological Considerations in the Age—Job Satisfaction Relationship," *Journal of Applied Psychology* (April 1989), pp. 201—207; and G. Zeitz, "Age and Work Satisfaction in a Government Agency: A Situational Perspective," *Human Relations* (May 1990), pp. 419—38.
- 9 See, for example, E. Maccoby and C. Nagy Jacklin, *The Psychology of Sex Differences* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1974); A.H. Eagly and L.L. Carli, "Sex Researchers and Sex—Typed Communications as Determinants of Sex Differences in Influenceability: A Meta—Analysis of Social Influence Studies," *Psychological Bulletin* (August 1981), pp. 1—20; J.S. Hyde, "How Large Are Cognitive Gender Differences?" *American Psychologist* (October 1981), pp. 892—901; and P. Chance, "Biology, Destiny, and All That," *Across the Board* (July—August 1988), pp. 19—23.
- 10 R.P. Quinn, G.L. Staines, and M.R. McCullough, *Job Satisfaction: Is There a Trend?* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, Document 2900—00195, 1974).
- 11 T.W. Mangione, "Turnover—Some Psychological and Demographic Correlates," in R.P. Quinn and T.W. Mangione (eds.), *The 1969—70 Survey of Working Conditions* (Ann Arbor: University of Michigan, Survey Research Center, 1973); and R. Marsh and H. Mannari, "Organizational Commitment and Turnover: A Predictive Study," *Administrative Science Quarterly* (March 1977), pp. 57—75.
- 12 R.J. Flanagan, G. Strauss, and L. Ulman, "Worker Discontent and Work Place Behavior," *Industrial Relations* (May 1974), pp. 101—23; K.R. Garrison and P.M. Muchinsky, "Attitudinal and Biographical Predictors of Incidental Absenteeism," *Journal of Vocational Behavior* (April 1977), pp. 221—30; G. Johns, "Attitudinal and Nonattitudinal Predictors of Two Forms of Absence from Work," *Organizational Behavior and Human Performance* (December 1978), pp. 431—44; and R.T. Keller, "Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism, Attitudinal Factors, and Nonattitudinal Factors," *Journal of Applied Psychology* (August 1983), pp. 536—40.
- 13 See, for instance, M. Tait, M.Y. Padgett, and T.T. Baldwin "Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study," *Journal of Applied Psychology* (June 1989), pp. 502—507.
- 14 Garrison and Muchinsky, "Attitudinal and Biographical Predictors"; C.J. Watson, "An Evaluation and Some Aspects of the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance," *Journal of Applied Psychology* (June 1981), pp. 385—89; Keller, "Predicting Absenteeism"; J.M. Federico, P. Federico, and G.W. Lundquist, "Predicting Women's Turnover as a Function of Extent of Met Salary Expectations and Biodemographic Data," *Personnel Psychology* (Winter 1976), pp. 559—66; Marsh and Mannari, "Organizational Commitment"; and D.R. Austrom, T. Baldwin, and G.J. Macy, "The Single Worker: An Empirical Exploration of Attitudes, Behavior, and Well—Being," *Canadian Journal of Administrative Sciences* (December 1988), pp. 22—29.
- 15 One of the few studies that has looked at family responsibilities found that increasing numbers of dependents had no adverse effect on productivity, as measured by work effort and size of merit increase. See S.A. Lobel and L. St. Clair, "Effects of Family Responsibilities, Gender, and Career Identity Salience on Performance Outcomes," *Academy of Management Journal* (December 1992), pp. 1057—69.
- 16 Porter and Steers, "Organizational, Work, and Personal Factors"; N. Nicholson and P.M. Goodge, "The Influence of

- Social, Organizational and Biographical Factors on Female Absence,” *Journal of Management Studies* (October 1976), pp. 234—54; P.M. Muchinsky, “Employee Absenteeism: A Review of the Literature,” *Journal of Vocational Behavior* (June 1977), pp. 316-40; and R.M. Steers and S.R. Rhodes, “Major Influences on Employee Attendance: A Process Model,” *Journal of Applied Psychology* (August 1978), pp. 391—407.
- 17 Porter and Steers; “Organizational, Work, and Personal Factors”; Federico, Federico, and Lundquist, “Predicting Women’s Turnover”; and Marsh and Mannari, “Organizational Commitment.”
- 18 A.S. Gechman and Y. Wiener, “Job Involvement and Satisfaction as Related to Mental Health and Personal Time Devoted to Work,” *Journal of Applied Psychology* (August 1975), pp. 521—23.
- 19 M.E. Gordon and W.J. Fitzgibbons, “Empirical Test of the Validity of Seniority as a Factor in Staffing Decisions,” *Journal of Applied Psychology* (June 1982), pp. 311—19; M.E. Gordon and W.A. Johnson, “Seniority: A Review of Its Legal and Scientific Standing,” *Personnel Psychology* (Summer 1982), pp. 255—80; and M.A. McDaniel, F.L. Schmidt, and J.E. Hunter, “Job Experience Correlates of Job Performance,” *Journal of Applied Psychology* (May 1988), pp. 327—30.
- 20 Garrison and Muchinsky, “Attitudinal and Biographical Predictors”; N. Nicholson, C.A. Brown, and J.K. Chadwick—Jones, “Absence from Work and Personal Characteristics,” *Journal of Applied Psychology* (June 1977), pp. 3 19—27; and Keller, “Predicting Absenteeism.”
- 21 P.O. Popp and J.A. Belohlav, “Absenteeism in a Low Status Work Environment,” *Academy of Management Journal* (September 1982), p. 681.
- 22 H.J. Arnold and D.C. Feldman, “A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover,” *Journal of Applied Psychology* (June 1982), p. 352.
- 23 R.D. Gatewood and H.S. Feild, *Human Resource Selection* (Chicago: Dryden Press, 1987).
- 24 J.A. Breaugh and D.L. Dossett, “The Effectiveness of Biodata for Predicting Turnover,” paper presented at the National Academy of Management Conference, New Orleans, August 1987.
- 25 A.G. Bedeian, G.R. Ferris, and K.M. Kacmar, “Age, Tenure, and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives,” *Journal of Vocational Behavior* (February 1992), pp. 33—48.
- 26 L.E. Tyler, *Individual Differences: Abilities and Motivational Directions* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1974).
- 27 M.D. Dunnette, “Aptitudes, Abilities, and Skills,” in M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 478—83.
- 28 D. Lubinski and R.V. Dawis, “Aptitudes, Skills, and Proficiencies,” in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 30-33.
- 29 J.E. Hunter and R.F. Hunter, “Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance,” *Psychological Bulletin* (January 1984), pp. 72—98; J. E. Hunter, “Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance,” *Journal of Vocational Behavior* (December 1986), pp. 3 40-62; and W.M. Coward and P.R. Sackett, “Linearity of Ability—Performance Relationships: A Reconfirmation,” *Journal of Applied Psychology* (June 1990), pp. 29 7—300.
- 30 Hunter and Hunter, “Validity and Utility,” pp. 73—74.
- 31 E.A. Fleishman, “Evaluating Physical Abilities Required by Jobs,” *Personnel Administrator* (June 1979), pp. 82—92.
- 32 Cited in R. Bolton, *People Skills* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979), p. 260.
- 33 G.W. Ailport, *Personality: A Psychological Interpretation* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1937), p. 48.
- 34 Reported in R.L. Hotz, “Genetics, Not Parenting, Key to Temperament, Studies Say,” *Los Angeles Times* (February 20, 1994), p. A1.
- 35 See T.J. Bouchard, Jr., D.T. Lykken, M. McGue, N.L. Segal, and A. Tellegen, “Sources of Human Psychological Differences—The Minnesota Study of Twins Reared Apart,” *Science* (October 12, 1990), pp. 223—38; T.J. Bouchard, Jr., and M. McGue, “Genetic and Rearing Environmental Influences on Adult Personality: An Analysis of Adopted Twins Raised Apart,” *Journal of Personality*, Vol. 58, (1990), pp. 263—92; and D.T. Lykken, T.J. Bouchard, Jr., M. McGue, and A. Tellegen, “Heritability of Interests: A Twin Study,” *Journal of Applied Psychology* (August 1993), pp. 649—61; and R.D. Arvey and T.J. Bouchard, Jr., “Genetics, Twins, and Organizational Behavior,” in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 16 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994), pp. 65—66.
- 36 See B.M. Staw and J. Ross, “Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes,” *Journal of Applied Psychology* (August 1985), pp. 469—80; and B.M. Staw, N.E. Bell, and J.A. Clausen, “The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test,”

- Administrative Science Quarterly* (March 1986), pp. 56-77.
- 37 R.C. Carson, "Personality," in M.R. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 40 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1989), pp. 228—29.
- 38 L. Sechrest, "Personality," in M.R. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 27 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1976), p. 10.
- 39 Ibid.
- 40 See A.H. Buss, "Personality as Traits," *American Psychologist* (November 1989), pp. 1378—88.
- 41 G.W. Allport and H.S. Odbert, "Trait Names, A Psycholexical Study," *Psychological Monographs*, No. 47 (1936).
- 42 R.B. Cattell, "Personality Pinned Down," *Psychology Today* (July 1973), pp. 40—46.
- 43 See A.J. Vaccaro, "Personality Clash," *Personnel Administrator* (September 1988), pp. 88—92; and R.R. McCrae and P.T. Costa, Jr., "Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the Perspective of the Five-Factor Model of Personality," *Journal of Personality* (March 1989), pp. 17—40.
- 44 G.N. Landrum, *Profiles of Genius* (New York: Prometheus, 1993).
- 45 J.M. Digman, "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model," in M.R. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 41 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1990), pp. 417—40; and O.P. John, "The 'Big Five' Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires," in L.A. Pervin (ed.), *Handbook of Personality Theory and Research* (New York: Guilford Press, 1990), pp. 66—100.
- 46 M.R. Barrick and M.K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis," *Personnel Psychology*, Vol. 44 (1991), pp. 1—26; and M.R. Barrick and M.K. Mount, "Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance," *Journal of Applied Psychology* (February 1993), pp. 111—18.
- 47 J.B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement," *Psychological Monographs*, Vol. 80, No. 609 (1966).
- 48 See P.E. Spector, "Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control," *Psychological Bulletin* (May 1982), pp. 482—97; and G.J. Blau, "Locus of Control as a Potential Moderator of the Turnover Process," *Journal of Occupational Psychology* (Fall 1987), pp. 21—29.
- 49 Keller, "Predicting Absenteeism."
- 50 Spector, "Behavior in Organizations," p. 493.
- 51 R.G. Vleeming, "Machiavellianism: A Preliminary Review," *Psychological Reports* (February 1979), pp. 295—310.
- 52 R. Christie and F.L. Gels, *Studies in Machiavellianism* (New York: Academic Press, 1970), p. 312.
- 53 Ibid.
- 54 Based on J. Brockner, *Self-Esteem at Work* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), Chapters 1—4.
- 55 See M. Snyder, *Public Appearances/Private Realities: The Psychology of Self—Monitoring* (New York: Freeman 1987).
- 56 Ibid.
- 57 R.N. Taylor and M.D. Dunnette, "Influence of Dogmatism, Risk-Taking Propensity, and Intelligence on Decision—Making Strategies for a Sample of Industrial Managers," *Journal of Applied Psychology* (August 1974), pp. 420—23.
- 58 I.L. Janis and L. Mann, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment* (New York: Free Press, 1977).
- 59 N. Kogan and M.A. Wallach, "Group Risk Taking as a Function of Members' Anxiety and Defensiveness," *Journal of Personality* (March 1967), pp. 50—63.
- 60 M. Friedman and R.H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (New York: Knopf, 1974).
- 61 Ibid., p. 84.
- 62 Ibid., pp. 84—85.
- 63 Ibid., p. 86.
- 64 Ibid.
- 65 J.L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985).
- 66 See, for example, A.R. Spokane, "A Review of Research on Person—Environment Congruence in Holland's Theory of Careers," *Journal of Vocational Behavior* (June 1985), pp. 306-43; D. Brown, "The Status of Holland's Theory of Career Choice," *Career Development Journal* (September 1987), pp. 13—23; J.L. Holland and G.D. Gottfredson, "Studies of the Hexagonal Model: An Evaluation (or, The Perils of Stalking the Perfect Hexagon),"

- Journal of Vocational Behavior* (April 1992), pp. 158—70; and T.J. Tracey and J. Rounds, "Evaluating Holland's and Gati's Vocational-Interest Models: A Structural Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* (March 1993), pp. 229—46.
- 67 W. McGehee, "Are We Using What We Know About Training?—Learning Theory and Training," *Personnel Psychology* (Spring 1958), p. 2.
- 68 I.P. Pavlov, *The Work of the Digestive Glands*, trans. W. H. Thompson (London: Charles Griffin, 1902).
- 69 B.F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement* (East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts, 1971).
- 70 A. Bandura, *Social Learning Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977).
- 71 T.W. Costello and S. S. Zalkind, *Psychology in Administration* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963), p. 193.
- 72 F. Luthans and R. Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond*, 2nd ed. (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985).
- 73 A. Haicrow, "Incentive! How Three Companies Cut Costs," *Personnel Journal* (February 1986), p. 12.
- 74 D. Willings, "The Absentee Worker," *Personnel and Training Management* (December 1968), pp. 10-12.
- 75 B.H. Harvey, J.F. Rogers, and J.A. Schultz, "Sick Pay vs. Well Pay: An Analysis of the Impact of Rewarding Employees for Being on the Job," *Public Personnel Management Journal* (Summer 1983), pp. 218—24.
- 76 M.S. Forbes, Jr., "There's a Better Way," *Forbes* (April 26, 1993), p. 23.
- 77 A. Belohlav, *The Art of Disciplining Your Employees* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985).
- 78 Cited in R.D. Bretz, Jr. and R.E. Thompsett, "Comparing Traditional and Integrative Learning Methods in Organizational Training Programs," *Journal of Applied Psychology* (December 1992), p. 941.
- 79 See, for instance, C.C. Manz and H.P. Sims, "Self—Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective," *Academy of Management Review* (July 1980), pp. 361—67.
- 80 G.P. Latham and C.A. Frayne, "Self—Management Training for Increasing Job Attendance: A Follow—Up and a Replication," *Journal of Applied Psychology* (June 1989), pp. 411—16.