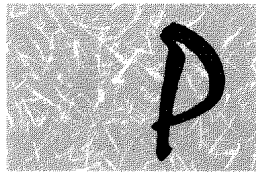


Unidad 3

- Principios del comportamiento individual.



Principios del comportamiento individual

Al terminar este capítulo, el lector:

1. Señalará la relación entre satisfacción y productividad.
2. Explicará la teoría de la disonancia cognoscitiva.
3. Resumirá las relaciones entre actitudes y comportamiento.
4. Identificará las "cinco grandes" variables de la personalidad y su relación con el comportamiento en las organizaciones.
5. Describirá el efecto de la tipología laboral en la relación entre personalidad y desempeño en el puesto.
6. Explicará cómo es que dos personas pueden ver lo mismo e interpretarlo de manera diferente.
7. Resumirá la teoría de la atribución.
8. Esbozará el proceso de aprendizaje.

La comprensión del comportamiento del individuo empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al CO, que se dividen en las siguientes cuatro categorías: actitudes, personalidad, percepción y aprendizaje

Actitudes

Las **actitudes** son afirmaciones de valor —favorables o desfavorables— acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo "me gusta mi empleo" estoy expresando mi actitud hacia el trabajo.

Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el CO se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo: la satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de la lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

Satisfacción laboral

La **satisfacción laboral** es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

¿Qué determina la satisfacción laboral? ¿Qué variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral? Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.¹

Los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pago y políticas de ascenso que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto por lo que respecta a su bienestar personal como por lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones.

Por último, la gente obtiene del trabajo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también sacia las necesidades de trato personal; por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.

Satisfacción y productividad. Pocos temas han atraído tanto el interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre satisfacción y productividad.² La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos.

Es posible resumir los primeros dictámenes sobre la relación entre productividad y satisfacción en un enunciado: “un trabajador feliz es un trabajador productivo”. Buena parte del paternalismo que muestran los gerentes de los años treinta, cuarenta y cincuenta —que formaban equipos internos de boliche y cajas de crédito, daban paseos campestres y capacitaban a los supervisores para que fueran sensibles a las preocupaciones de los empleados— se debía al propósito de

tratar de hacer felices a los trabajadores. Pero la creencia en la teoría del trabajador feliz estaba más basada en ilusiones que en evidencias sólidas.

Un análisis más cuidadoso indica que si la satisfacción tiene algún efecto positivo en la productividad, es bastante pequeño; sin embargo, la introducción de variables moderadoras ha fomentado la relación que, por ejemplo, es más acusada cuando el comportamiento del empleado no está constreñido o controlado por factores externos, como en el caso de los trabajos que siguen el ritmo que imponen las máquinas, cuya velocidad va a influir más en la productividad del empleado que su grado de satisfacción.

En la actualidad, sobre la base de una revisión extensa de las evidencias, resulta que es más probable que la productividad lleve a la satisfacción y no a la inversa. Cuando usted hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien al respecto. Además, si asumimos que la organización recompensa la productividad, su mayor producción aumentará los reconocimientos verbales, su nivel salarial y sus probabilidades de ascender. A su vez, estas recompensas incrementarán su grado de satisfacción con el trabajo.

La gente trata de reducir la disonancia

Uno de los descubrimientos más relevantes en lo que se refiere a las actitudes es el hecho de que los individuos buscan la congruencia. Hay una **disonancia cognoscitiva** cuando se encuentran incongruencias entre dos o más actitudes de una persona o bien entre su conducta y sus actitudes. La teoría de la disonancia cognoscitiva postula que la gente trata de reducir al mínimo las disonancias y la incomodidad que originan.³

Desde luego, nadie puede evitar las disonancias por completo. Usted sabe que “la honestidad es la mejor política”, pero no dice nada cuando el tendero le da cambio de más; o le dice a sus hijos que se cepillen los dientes después de comer pero *usted* no lo hace. ¿Cómo, pues, se las arregla la gente? El deseo de reducir la disonancia está determinado por la importancia de los elementos que la producen, el grado de influencia que uno cree que tiene en éstos y las recompensas que pudieran provenir de la disonancia.

Si los elementos que la causan son relativamente poco importantes, la presión para corregir el desequilibrio será escasa. Pero digamos que cierta gerente de una corporación —la señora Pérez, que tiene esposo y siete hijos— cree con firmeza que ninguna compañía debe contaminar el aire o el agua. Por desgracia, dadas las exigencias de su trabajo, la señora Pérez está en la posición de tener que tomar decisiones que comprometerían las ganancias de la empresa o sus actitudes frente a la contaminación. Sabe que verter las aguas residuales en el río de la comarca (vamos a suponer que es una práctica legal) es en el mejor interés económico de la compañía. ¿Qué hará? Es evidente que la señora Pérez tiene un grado elevado de disonancia cognoscitiva, y dada la importancia de los elementos de este ejemplo, no podemos esperar que ignore la incongruencia. Además de renunciar, hay varios caminos que puede seguir para enfrentar su dilema: para reducir la disonancia, puede cambiar su comportamiento (dejar de contaminar el río) o bien concluir que, después de todo, la conducta disonante no es tan importante (“Tengo que ganarme la vida y, en mi función en la toma de decisiones, a veces debo poner el bien de mi compañía por encima del ambiente o la sociedad”). La tercera alternativa es que cambie de actitud (“No hay nada de malo en contaminar un río”). Todavía

otra opción es buscar más elementos consonantes que superen a los disonantes (“Los beneficios para la sociedad, en la manufactura de nuestros productos, son mayores que los costos de las aguas contaminadas”).

El grado de influencia que los individuos creen que tienen en los elementos tendrá un efecto en su forma de reaccionar a la disonancia. Si les parece que es un resultado incontrolable —algo que no les deja opciones—, no es probable que se inclinen a cambiar de actitudes; por ejemplo, si el comportamiento que produce la disonancia se requiere a consecuencia de las instrucciones del jefe, la presión para reducirla será menor que si la conducta fuera voluntaria. Aunque hay una disonancia, puede ser racionalizada y justificada.

Las recompensas también influyen en el grado en que los individuos se motivan para disminuir la disonancia. La tensión inherente a una disonancia elevada se reduce cuando la acompaña una recompensa grande, que aumenta la congruencia en la hoja de balances del sujeto. Como los empleados suelen recibir alguna forma de premio o remuneración por sus servicios, con frecuencia pueden enfrentar disonancias mayores en el trabajo que fuera.

Estos factores moderadores indican que no sólo porque los individuos experimentan disonancia se dirigirán por fuerza a la congruencia, es decir, a la reducción de la disonancia. Si las cuestiones que la fundan son de mínima importancia, si el individuo percibe que está impuesta desde fuera y que en esencia es incontrolable o si las recompensas son tan sustanciales para compensarla, no estará muy presionado a reducirla.

¿Cuáles son las implicaciones de la teoría de la disonancia cognoscitiva? Sirve para predecir la propensión a emprender cambios tanto de actitudes como de comportamiento; por ejemplo, si las exigencias del trabajo requieren que los empleados hagan o digan cosas que contradicen sus actitudes personales, tenderán a modificarlas para hacerlas compatibles con la cognición de lo que deben decir o hacer. Además, entre mayor sea la disonancia —después de que la hayan moderado factores como la importancia, las opciones o las recompensas—, mayores son las presiones para reducirla.

La relación entre actitudes y comportamiento

Las primeras investigaciones de la relación entre actitudes y comportamiento suponían que era una relación causal, es decir, que las actitudes que mostrara la gente determinarían su proceder. También el sentido común apunta a una relación. ¿Acaso no es lógico que la gente vea los programas de televisión que le gustan o que los empleados traten de evitar los cometidos que les desagradan?

Sin embargo, a finales de los sesenta esta supuesta relación entre actitudes y comportamiento (A-C) fue puesta en tela de juicio por una revisión de las investigaciones.⁴ A partir de la evaluación de numerosos estudios que examinaban la relación A-C, el revisor concluyó que las actitudes no se relacionaban con el comportamiento o que, cuando mucho, se trataba de una relación leve. Las investigaciones posteriores han demostrado que en realidad hay una relación mensurable si se toma en cuenta las variables contingentes moderadoras.

Acudir tanto a actitudes concretas como a comportamientos específicos aumenta nuestras oportunidades de encontrar relaciones A-C significativas. Una cosa es hablar de la actitud de cierta persona hacia el acto de “asumir las responsabilidades sociales” y otra es referirse a su actitud hacia la posibilidad de “donar 25

dólares a la Sociedad Nacional contra la Esclerosis Múltiple”. Entre más concreta sea la actitud que medimos y más específicos seamos al identificar un comportamiento relacionado, mayor es la probabilidad de que podamos mostrar una relación entre A y C.

Otro moderador son las restricciones sociales a la conducta. Puede haber discrepancias entre actitudes y comportamiento porque las presiones sociales para que el individuo se conduzca de cierto modo tienen un poder excepcional; por ejemplo, las presiones grupales suelen explicar por qué un empleado cuyas actitudes rechazan con firmeza los sindicatos asiste a las juntas de organización gremial.

Desde luego, A y C tampoco coinciden por otras razones. Los individuos ostentan actitudes contradictorias en ciertos momentos aunque, como hemos advertido, haya presiones en favor de la congruencia. Además, influyen en la conducta otras cosas aparte de las actitudes. Pero es acertado decir que, a pesar de algunos ataques, la mayor parte de los estudios de A y C arrojan resultados positivos; en otras palabras, las actitudes sí influyen en el comportamiento.

Personalidad

Algunos son callados y pasivos; otros, ruidosos y agresivos. Cuando describimos a los demás mediante características como callado, pasivo, ruidoso, agresivo, ambicioso, leal o sociable, lo hacemos en términos de rasgos de **personalidad**, que, por lo tanto, es la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas.

1. Reservado	o Sociable
2. Poca inteligencia	o Mucha inteligencia
3. Afectado por sentimientos	o Emocionalmente estable
4. Sumiso	o Dominante
5. Serio	o Despreocupado
6. Acomodaticio	o Consciente
7. Tímido	o Emprendedor
8. Inflexible	o Sensible
9. Confiado	o Suspica
10. Práctico	o Imaginativo
11. Directo	o Juicioso
12. Seguro	o Apreensivo
13. Conservador	o Experimentador
14. Dependiente del grupo	o Autosuficiente
15. Incontrolado	o Controlado
16. Relajado	o Tenso

Ejemplo 3-1

Los 16 rasgos fundamentales de la personalidad

Los psicólogos han estudiado exhaustivamente los rasgos de personalidad y han identificado 16 fundamentales,⁵ que anotamos en el ejemplo 3-1. Observe que cada uno es bipolar, es decir, tiene dos extremos (por ejemplo, reservado o sociable). Se ha descubierto que estos 16 rasgos son en general fuentes seguras y constantes de comportamiento y permiten predecir la conducta del individuo en situaciones particulares con sólo sopesar las características por su relevancia para el caso. Desafortunadamente, la pertinencia de estos rasgos para comprender el comportamiento en las organizaciones está lejos de ser clara.

El indicador de tipos Myers-Briggs

Uno de los marcos teóricos de la personalidad más utilizados es el llamado **indicador de tipos Myers-Briggs (ITMB)**.⁶ En esencia, es una prueba de personalidad de 100 reactivos que pregunta al examinado cómo se siente o actúa en situaciones particulares.

A partir de las respuestas que los sujetos dan a la prueba, se clasifican en extravertidos e introvertidos (E o I), sensoriales o intuitivos (S o N), pensadores o sensibles (P o B) y perceptivos o evaluadores (R o V). Entonces, estas clasificaciones se combinan en 16 tipos de personalidad (diferentes de los 16 rasgos del ejemplo 3-1). Para ilustrarlo, veamos algunos ejemplos. Los INPV son visionarios; suelen tener una mente original y estar muy apegados a sus propias ideas y propósitos; se caracterizan por ser escépticos, críticos, independientes, determinados y a veces testarudos. Los ESPV son organizadores; son prácticos, realistas, afeccionados a los hechos, con un talento natural para los negocios o la mecánica; les gusta organizar y emprender actividades. El tipo ENPR es conceptualizador; es rápido, ingenioso y bueno para muchas cosas, suele tener muchos recursos para solucionar los problemas difíciles pero quizá descuida las tareas rutinarias. Un libro reciente que estableció el perfil de 13 empresarios contemporáneos creadores de compañías tan exitosas como Apple Computer, Federal Express, Honda Motors, Microsoft, Price Club y Sony encontró que todos son pensadores intuitivos (PI).⁷ Este descubrimiento es particularmente interesante porque la combinación representa apenas a alrededor de cinco por ciento de la población.

Cada año, sólo en los Estados Unidos más de dos millones de personas responden el ITMB. Entre las organizaciones que lo aplican se encuentran Apple Computer, AT&T, Citicorp, Exxon, GE, 3M Co., muchos hospitales, instituciones educativas e incluso el ejército. No hay evidencias sólidas de que el ITMB sea una medida válida de la personalidad, pero esta falta no disuade a las organizaciones de utilizarlo.

El modelo de las cinco grandes

Mientras que el ITMB carece de evidencias que lo respalden, no puede decirse lo mismo del modelo de la personalidad de las cinco grandes, más conocido como las “cinco grandes”.⁸

En los últimos años, un impresionante caudal de investigaciones confirman que cinco dimensiones básicas de personalidad sustentan a todas las demás. Los cinco grandes factores son:

Extraversión: Sociable, hablador, asertivo.

Afabilidad: Bondadoso, cooperativo y confiado.

Escrupulosidad: Responsable, fiable, persistente y orientado a los logros.

Estabilidad emocional: Calmado, entusiasta, seguro (positivo) a tenso, nervioso, deprimido e inseguro (negativo).

Abierto a las experiencias: Imaginativo, sensible al arte e intelectual.

Además de brindar un marco de referencia unificado de la personalidad, la investigación de las cinco grandes también ha encontrado relaciones importantes entre estas dimensiones y el desempeño laboral.⁹ Se consideraron cinco categorías de ocupaciones: profesionales (incluidos ingenieros, arquitectos, contadores, abogados), policía, gerentes, ventas y empleados semicalificados y calificados. Se definió el desempeño laboral en términos de sus calificaciones, pericia en la capacitación (desempeño en los programas de capacitación) y datos del departamento de personal, como el nivel de los salarios. Los resultados demostraron que la escrupulosidad predecía el desempeño laboral en los cinco grupos de ocupaciones. En lo que respecta a las otras dimensiones, su capacidad predictora dependía tanto de los criterios de desempeño como de los grupos; por ejemplo, la extraversión predice el desempeño en los puestos gerenciales y de ventas, resultado obvio pues son trabajos que requieren de tratos sociales. Del mismo modo, se descubrió que la apertura a las experiencias era importante para predecir la pericia en la capacitación, lo que también suena lógico. Lo que no se ve claro es por qué la estabilidad emocional no estuvo relacionada con el desempeño laboral. De manera intuitiva, parecería que la gente tranquila y segura se desenvolverá mejor en casi cualquier puesto que los ansiosos e inseguros. Los investigadores sugieren que la respuesta puede ser que sólo quienes son muy estables retienen su trabajo. Si esto es cierto, el margen entre los sujetos estudiados —todos los cuales estaban empleados— tenderá a ser bastante pequeño.

Otros atributos fundamentales de la personalidad

Se han identificado otros cinco atributos de la personalidad que parecen más pertinentes para explicar y predecir el comportamiento en las organizaciones: el locus de control, el autoritarismo, el maquiavelismo, la autosupervisión y la propensión a los riesgos.

Algunos creen que son los amos de su propio destino; otros se ven como juguetes del hado, que lo que les ocurre se debe a la suerte o la causalidad. En el primer caso, el **locus de control** es interno, pues los individuos piensan que controlan su sino. Quienes consideran que otros controlan su vida son externos. Las evidencias muestran que los empleados que califican alto en externalidad están menos satisfechos con su trabajo, más alienados del ambiente laboral y menos involucrados con su puesto que los internos. El gerente también puede encontrar que los externos culpan de su mala evaluación de desempeño a los prejuicios del jefe, a sus compañeros o a otros acontecimientos fuera de su control. Los internos quizá explicarán la misma evaluación en términos de sus propios actos.

El **autoritarismo** es la creencia en que debe haber diferencias de estatus y poder entre la gente y las organizaciones. La personalidad en exceso autoritaria es intelectualmente rígida, juzga a los demás, es deferente con los de arriba y explotador de los inferiores, receloso y reacio al cambio. Por supuesto, pocos son autoritarios en extremo, de modo que hay que guardarnos de extraer conclusiones; con todo, es razonable postular que poseer una personalidad muy autoritaria se rela-

cionaría en forma negativa con el desempeño si el trabajo exige sensibilidad a los sentimientos de los demás, tacto y la capacidad para adaptarse a las situaciones complicadas y cambiantes. Por otro lado, en los trabajos muy estructurados, cuyo éxito depende de seguir de cerca normas y regulaciones, el empleado muy autoritario se desempeñará bastante bien.

El **maquiavelismo**, nombre que proviene de Nicolás Maquiavelo, que en el siglo XVI escribió sobre cómo adquirir y ejercer el poder, está muy relacionado con el autoritarismo. El individuo que exhibe fuertes tendencias maquiavélicas es pragmático, mantiene la distancia emocional y cree que el fin justifica los medios. La consigna “si funciona, úsalo” es coherente con un punto de vista maquiavélico. ¿Son buenos empleados los maquiavélicos? La respuesta depende del trabajo y de si uno considera las implicaciones éticas en la evaluación del desempeño. En los puestos que requieren habilidades de negociación (como el representante ante el sindicato) o que entregan recompensas sustanciales por salir adelante (como las ventas por comisión), serán productivos. Pero si los fines no justifican los medios o no hay criterios absolutos de desempeño, nuestra capacidad para predecir el desempeño del maquiavélico estará muy restringida.

¿Ha observado que algunos parecen adaptar su conducta a las situaciones cambiantes mucho mejor que otros? La razón es que califican alto en **autosupervisión**. Estos individuos son sensibles a las claves externas y pueden conducirse de manera distinta de acuerdo con la situación. Son camaleones, capaces de cambiar para adecuarse a las circunstancias y ocultar su verdadero yo. Por otra parte, los que califican bajo en autosupervisión son constantes, manifiestan sus disposiciones y actitudes reales en cada situación. Las evidencias indican que los del primer grupo tienden a prestar más atención al comportamiento de los demás y son más capaces de conformarse que los del segundo; asimismo, se inclinan también a participar mejor en las actividades políticas en la organización y pueden poner diferentes “caras” a distintas audiencias.

La disposición de la gente a aprovechar las oportunidades varía. Los individuos con mucha **propensión a los riesgos** toman más rápido las decisiones y usan menos información para elegir que los demás. Los gerentes pueden servirse de este conocimiento para imponer a los empleados propensos a correr riesgos ciertas exigencias laborales; por ejemplo, esta tendencia en el corredor de acciones de una casa de bolsa puede llevarlo a un desempeño más eficaz, ya que exige tomar decisiones rápidamente. Por otro lado, esta característica de personalidad puede convertirse en un gran obstáculo para el contador que se encarga de las auditorías, un puesto que sería mejor cumplido por quien propenda poco a los riesgos.

Correspondencia entre personalidades y puestos

Por supuesto, la personalidad de cada cual difiere. Y lo mismo sucede con los puestos. Siguiendo esta lógica, se ha intentado referir las personalidades adecuadas a los puestos correctos. La teoría de adecuación más investigada es el *modelo de los seis tipos de personalidad*, que afirma que la satisfacción del empleado con su trabajo, y su propensión a dejarlo, depende del grado en que su personalidad concuerde con su ambiente ocupacional.¹⁰ El ejemplo 3-2 muestra los seis principales tipos de personalidad y sus profesiones compatibles.

Ejemplo 3-2

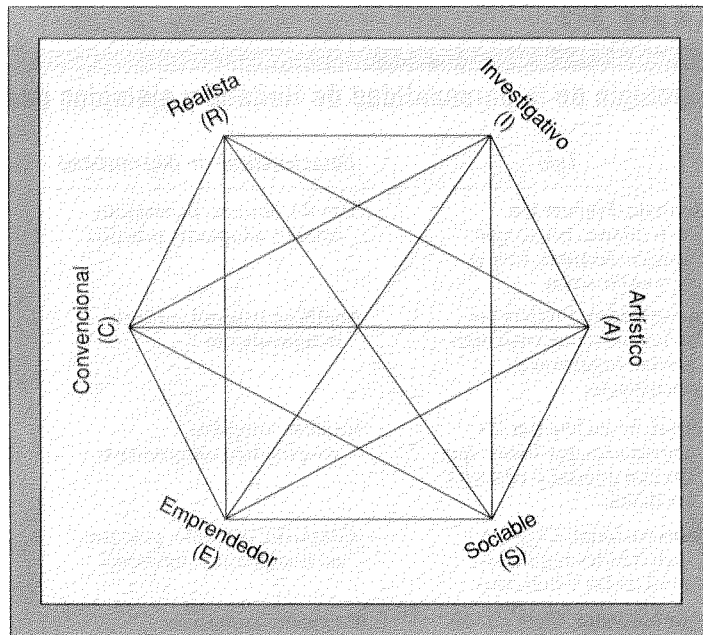
Tipología de la personalidad de Holland y ejemplos de ocupaciones

<i>Tipo</i>	<i>Características de personalidad</i>	<i>Ejemplos de ocupaciones</i>
Realista. Prefiere las actividades físicas que exigen destreza, fuerza y coordinación	Timido, sincero, persistente, estable, adaptado, práctico	Mecánico, barrenador, obrero de línea de montaje, granjero
Investigador. Prefiere las actividades que requieren pensar, organizar y comprender	Analítico, original, curioso, independiente	Biólogo, economista, matemático, periodista
Social. Se inclina por las actividades que tienen que ver con ayudar y educar a los demás	Sociable, amigable, cooperador, comprensivo	Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico
Convencional. Elige las actividades reguladas, ordenadas y definidas	Adaptado, eficiente, práctico, no imaginativo, inflexible	Contador, gerente corporativo, cajero de banco, archivista
Emprendedor. Opta por las actividades verbales que permitan influir en los demás y adquirir poder	Confiado, ambicioso, enérgico, dominante	Abogado, corredor de bienes raíces, especialista en relaciones públicas, gerente de microempresa
Artístico. Prefiere actividades ambiguas y variadas que permiten la expresión de la creatividad	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, impráctico	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

Fuente: Basado en J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 2a. ed., 1985.

Se ha elaborado un inventario de preferencia vocacional con 160 ocupaciones. Quienes responden al cuestionario indican cuáles les gustan y cuáles no, y sus respuestas se utilizan para formar perfiles de personalidad. Gracias a este procedimiento, las investigaciones respaldan con fuerza el diagrama hexagonal del ejemplo 3-3, que muestra que entre más cerca se encuentren dos campos u orientaciones, más compatibles son. Las categorías adyacentes son muy similares, mientras que las de los vértices opuestos son muy disímiles.

¿Qué significa esto? La teoría arguye que la satisfacción es mayor y la rotación de empleados menor cuando personalidad y ocupación concuerdan: los individuos sociales deberían estar en trabajos sociales, los convencionales en encomiendas convencionales, etc. El empleado realista en un puesto realista se encuentra en una situación más congruente que en un trabajo de investigación, y si su puesto fuera social estaría en la situación más incongruente posible. Los puntos importantes del modelo son que (1) hay diferencias intrínsecas de personalidad entre los individuos; (2) hay diferentes clases de trabajos; y (3) los empleados en medios laborales congruentes con su tipo de personalidad habrán de estar más satisfechos y menos dispuestos a renunciar que quienes se encuentran en puestos incongruentes.



Ejemplo 3-3

Diagrama hexagonal de las relaciones entre los tipos de personalidad ocupacional

Fuente: De John L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall, 2a. ed., 1985, p. 23. Usado con autorización. Este modelo apareció originalmente en J. L. Holland et al., "An Empirical Occupational Classification Derived from a Theory of Personality and Intended for Practice and Research," en *ACT Research Report* núm. 29 Iowa, The American College Testing Program, 1969.]

Percepción

La **percepción** es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar significado a su entorno. Las investigaciones al respecto demuestran constantemente que diferentes individuos ven lo mismo y sin embargo lo perciben de manera distinta. El hecho es que ninguno de nosotros ve la realidad: lo que hacemos es interpretar lo que vemos y luego lo llamamos realidad.

Factores que influyen en la percepción

¿Cómo explicamos el hecho de que la gente perciba lo mismo de manera distinta? Numerosos factores operan para conformar y, a veces, distorsionar la percepción, factores que pueden residir en quien *percibe*, en el *objeto* percibido o bien en el contexto de la *situación* en la que ocurre la percepción.

Cuando el individuo mira un objeto y trata de interpretar lo que ve, su interpretación está influida en extremo por sus características personales: actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas.

También las características del objeto influyen en la percepción. En los grupos, la gente ruidosa suele ser más notoria, y así ocurre también con los individuos muy atractivos o muy desagradables. Como los objetos no se observan en aislamiento, influyen igualmente en la percepción su relación con el fondo y nuestra tendencia a agrupar las cosas cercanas y las similares.

El contexto en el que vemos los objetos o los acontecimientos también es importante. El momento de la percepción puede influir en la atención, así como el lugar, la luz, la temperatura y cualquier factor de la situación.

Teoría de la atribución

Buena parte de la investigación sobre la percepción se dirige a los objetos inanimados, pero el CO se interesa por los seres humanos, por lo que nuestro estudio se concentrará en la percepción de individuos.

Nuestras percepciones de la gente difieren de las de objetos como escritorios, máquinas o edificios porque hacemos inferencias sobre los actos de las personas y no sobre las cosas. Los objetos inertes están sujetos a las leyes físicas, pero no tienen creencias, motivos o intenciones, y la gente sí. El resultado es que cuando observamos a los demás tratamos de explicar por qué se conducen de cierta manera; por lo tanto, nuestras percepciones y nuestros juicios sobre los actos de alguien están muy influidos por las suposiciones que hacemos acerca de su estado interno.

La **teoría de la atribución** se propone ofrecer explicaciones sobre cómo juzgamos de manera diferente a los demás de acuerdo con el sentido que atribuimos a cada comportamiento.¹¹ En esencia, la teoría indica que cuando observamos la conducta de alguien tratamos de determinar si sus causas son internas o externas. Ahora bien, esta determinación depende de tres factores: (1) distinción, (2) consenso y (3) coherencia. Clarifiquemos primero las diferencias entre causas externas e internas para luego ocuparnos de cada factor.

Los comportamientos de causa interna son todos los que se cree que están bajo el control del individuo, mientras que los de causa externa son el producto de otros agentes, es decir, que se considera que la situación fuerza la conducta del sujeto.

Si uno de sus empleados llega tarde, usted puede atribuirlo a que estuvo celebrando hasta la madrugada y se quedó dormido, lo que sería una interpretación interna. Pero si atribuye la demora a un accidente automovilístico que embotelló el tráfico del camino que el empleado suele tomar, está haciendo una atribución externa.

Como observadores, tendemos a suponer que los demás controlan su propio comportamiento, en tanto que nos inclinamos a exagerar el grado al que nuestra conducta está determinada por el exterior. Pero ésta es una generalización amplia. Hay notables desviaciones en la atribución, dependiendo de cómo interpretemos la distinción, el consenso y la coherencia de los actos.

La *distinción* se refiere a si el individuo muestra comportamientos diferentes en situaciones variadas. ¿El empleado que llegó tarde hoy es también la fuente de las quejas de sus compañeros que lo señalan como “remolón”? Lo que queremos saber es si este proceder es común. Si lo es, el observador tenderá a asignarle una atribución externa; pero si no es única, es más probable que la juzgue como interna.

Si todos encaran la misma situación de la misma manera, decimos que el comportamiento muestra *consenso*. El retardo de nuestro empleado satisfaría este criterio si todos los que toman el mismo camino hubieran llegado también tarde. Desde el punto de vista de la atribución, si el consenso es elevado, usted atribuiría una causa externa al retraso; pero si otros empleados que siguen la misma ruta llegaran a trabajar a tiempo, su conclusión sería que la causa es interna.

Por último, el observador busca la *coherencia* en los actos del individuo. ¿Responde de la misma manera con el tiempo? Llegar a trabajar 10 minutos tarde no se ve de la misma forma si es un caso inusual en un empleado (no ha llegado tarde en meses) y en otro es parte de su rutina (se retrasa dos o tres veces por semana). Entre más coherente sea el comportamiento, más se inclinará el observador a atribuirlo a causas internas.

Lo anterior explica lo que uno ha visto operar por años. No todos los comportamientos similares se perciben de la misma manera. Vemos los actos y los juzgamos en el contexto de la situación. Si usted tiene reputación de ser un buen estudiante y reprueba uno de los exámenes del curso, es probable que el profesor pase por alto el examen fallido. ¿Por qué? Porque atribuirá la causa de este desempeño inusual a condiciones externas: tal vez no fue su culpa. Pero no va a ignorar la mala calificación de un estudiante con un historial constante de realizaciones pobres.

Del mismo modo, si toda la clase reprueba, el profesor atribuirá el resultado a causas externas, y no a las que están bajo el control de los alumnos (concluirá que las preguntas estaban mal redactadas, que en el aula estaba muy acalorado o que los estudiantes no tenían los conocimientos previos).

Atajos para juzgar a los demás

En las organizaciones, la gente hace juicios de los demás todo el tiempo; por ejemplo, los gerentes evalúan regularmente el desempeño de sus empleados y los operarios estiman si sus compañeros ponen todo su empeño. Sin embargo, juzgar a los otros es difícil, y, para facilitarse la tarea, la gente toma atajos, algunos de los cuales son valiosos —nos dejan percibir con rapidez y entregan datos válidos para hacer predicciones— pero también pueden dar lugar a distorsiones significativas.

Los individuos no pueden asimilar todo lo que observan, por lo que ejercen cierta **selectividad**: toman trozos y piezas, pero no al azar, sino que los eligen selectivamente dependiendo de los intereses, los antecedentes, la experiencia y las actitudes de cada observador. La percepción selectiva nos permite una “lectura veloz” de los demás, pero no sin el riesgo de trazar una imagen imprecisa.

Es fácil juzgar a los otros si asumimos que se parecen a nosotros. La **similitud asumida**, el efecto “igual que yo”, da por resultado que la percepción de los demás esté influida más por lo que es el observador que por lo que es el sujeto. Si usted quiere retos y responsabilidad en su trabajo, supondrá que los otros quieren lo mismo. Quienes dan por sentado que los demás son como ellos acertarán algunas veces, precisamente cuando juzgan a los que en efecto son como ellos; en el resto de los casos estarán equivocados.

Cuando juzgamos a alguien sobre la base del grupo al que pertenece, usamos un atajo llamado **estereotipo**. “Los casados son trabajadores más estables que los solteros” y “los empleados sindicalizados esperan algo a cambio de nada” son ejemplos de estereotipos. Mientras el estereotipo sea una generalización de los he-

chos, nos ayuda a realizar juicios acertados; pero muchos no están fundados en los hechos, y en estos casos distorsionan los juicios.

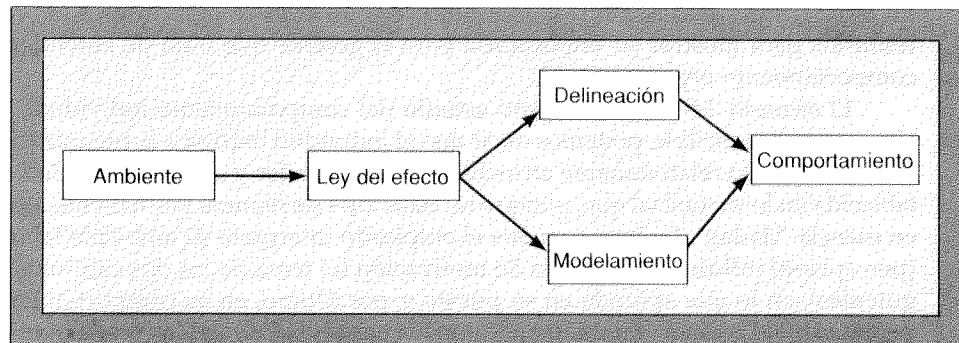
El **efecto del halo** opera cuando nos hacemos una impresión general de alguien a partir de una sola característica, como la inteligencia, la sociabilidad o la apariencia. No es raro que ocurra en las entrevistas de selección de personal. El entrevistador puede considerar que el desaliñado candidato a un puesto de investigación de mercado es un irresponsable con actitudes poco profesionales y capacidades marginales, aun cuando de hecho sea responsable, profesional y competente. Lo que ha pasado es que un solo rasgo —la apariencia— ha privado sobre otras características en la percepción general que el entrevistador tuvo del individuo.

Aprendizaje

El último concepto que introducimos en este capítulo es el de aprendizaje. Lo incluimos por la obvia razón de que casi todo el comportamiento humano complejo es aprendido. Si queremos explicar, predecir o controlar la conducta, necesitamos entender cómo aprende la gente.

La definición de aprendizaje de los psicólogos es bastante más amplia que la del lego que opina que “es lo que hacíamos cuando íbamos a la escuela”. El **aprendizaje** continúa todo el tiempo; por lo tanto, una definición más precisa indica que es cualquier cambio relativamente permanente ocurrido como resultado de la experiencia.

¿Cómo aprendemos? El ejemplo 3-4 resume el proceso de aprendizaje. Primero, el aprendizaje nos ayuda a adaptarnos y a dominar nuestro ambiente. Al cambiar nuestro comportamiento para adecuarnos a las condiciones cambiantes, nos volvemos ciudadanos responsables y trabajadores productivos. Pero el apren-



Ejemplo 3-4
El proceso de aprendizaje

dizaje se fundamenta en la **ley del efecto**, que dice que la conducta está en función de las consecuencias:¹² cuando la siguen consecuencias desfavorables, tiende a no repetirse. En esta terminología, *consecuencia* se refiere a lo que el individuo considere como una recompensa (digamos, elogios, dinero, ascensos, sonrisas). Si su jefe lo felicita por su método de ventas, usted tenderá a repetir su comportamiento; pero si, por el contrario, lo regaña, es menos probable que usted lo haga de nuevo. Las claves para el proceso de aprendizaje son dos teorías o —explicaciones— de cómo aprendemos: *delineación* y *modelamiento*.

Cuando el aprendizaje ocurre en forma graduada, es *delineado*. Para delinear el comportamiento de sus empleados, los gerentes refuerzan sistemáticamente, por medio de recompensas, cada paso que los acerca a la conducta deseada. Buena parte de nuestro aprendizaje procede por *delineación*, y a ésta nos referimos con la frase “echando a perder se aprende”: probamos, fallamos y probamos de nuevo. Merced a estas secuencias de prueba y error, casi todos dominamos destrezas como andar en bicicleta, realizar las operaciones aritméticas básicas, tomar notas en clase y responder exámenes de opción múltiple.

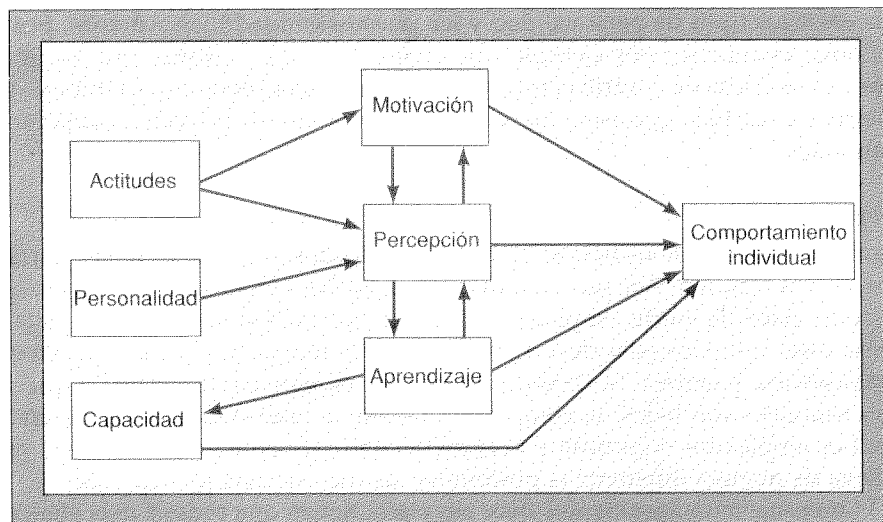
Además de la *delineación*, mucho de lo que hemos aprendido es resultado de observar a los demás y modelar nuestro comportamiento según el de ellos. Mientras que el proceso de aprendizaje por prueba y error suele ser lento, el *modelamiento* puede producir cambios conductuales complejos con bastante rapidez; por ejemplo, casi todos, en un momento u otro, cuando tenemos problemas en la escuela o en cierta clase buscamos alguien que parezca haber dado con el sistema adecuado. Entonces nos fijamos en él para ver en qué difiere de nuestro método. Si hallamos diferencias, las incorporamos a nuestro repertorio de conducta, y, si nuestro desempeño mejora (una consecuencia favorable), nos inclinamos a hacer permanente el cambio en nuestro comportamiento de modo que refleje lo que hemos visto que le funciona a otro. El proceso es igual en el trabajo que en la escuela. El nuevo empleado que quiere salir adelante con su puesto tenderá a buscar a alguien en la empresa que sea respetado y exitoso y tratará de imitar su proceder.



Implicaciones para los gerentes

En este capítulo presentamos varios conceptos de la psicología. Vamos ahora a reunirlos para mostrar su importancia para el gerente que trata de entender el comportamiento organizacional.

El ejemplo 3-5 resume nuestro estudio del comportamiento individual. En términos más sencillos, podemos decir que el individuo ingresa a la organización con un conjunto relativamente atrincherado de actitudes y una personalidad establecida en lo sustancial que, aunque no están fijas de manera permanente, están en esencia “dadas”. La forma en que el empleado interpreta su ambiente laboral (percepción) influirá en su grado de motivación (el tema de los dos capítulos siguientes), en lo que aprenda en su puesto y, por último, en su comportamiento personal en el trabajo. También añadimos la capacidad a nuestro modelo en reconocimiento de que la conducta del individuo recibe el influjo de los talentos y las habilidades que posee cuando llega a la empresa. Por supuesto, el aprendizaje modificará con el tiempo esta variable.



Ejemplo 3-5

Variables clave del comportamiento individual

Actitudes

Los gerentes deben interesarse en las actitudes de sus empleados puesto que influyen en el comportamiento; por ejemplo, los empleados satisfechos tienen índices menores de rotación y ausentismo que los insatisfechos. Dado que los gerentes quieren que las renunciaciones y las ausencias sean las mínimas —sobre todo entre sus empleados más productivos— se esforzarán por hacer las cosas que generen actitudes positivas hacia el trabajo.

Los descubrimientos acerca de la relación entre satisfacción y productividad tienen implicaciones importantes para los gerentes. Indican que tal vez está mal orientada la meta de hacer felices a los empleados con la suposición de que con ello aumentará la productividad. Los gerentes obtendrían mejores resultados si dirigen su atención ante todo a lo que ayude a que sus empleados se hagan más productivos. Entonces, el desempeño laboral exitoso llevará a sentimientos de logro, mayor salario, ascensos y otras recompensas—todas deseables— que a su vez conducen a la satisfacción con el trabajo.

Los gerentes también deben estar al tanto de que los empleados tratarán de reducir la disonancia cognoscitiva. Más importante aún, la disonancia puede ser administrada. Si se requiere que los empleados se dediquen a actividades que les parecen incongruentes o que se oponen a sus actitudes, disminuyen las presiones para reducir la disonancia si perciben que está impuesta desde fuera y más allá de su control y si las recompensas son lo bastante sustanciales para compensarla.

Personalidad

El mayor valor de que el gerente comprenda las diferencias de personalidad se encuentra quizá en el área de selección. Es más probable que usted tenga

empleados de desempeño elevado y más productivos si considera la correspondencia entre los tipos de personalidad y los puestos compatibles. Además, puede haber otros beneficios; por ejemplo, los gerentes pueden esperar que los individuos con un locus de control externo estén menos satisfechos con su trabajo que los internos y también que estén menos dispuestos a asumir las responsabilidades por sus actos.

Percepción

Los gerentes necesitan reconocer que sus empleados reaccionan a las percepciones, no a la realidad. Así, que en *realidad* sea objetivo e imparcial el encomio que un gerente hace de cierto empleado o que en *realidad* los sueldos que paga la empresa estén entre los más altos de la industria es menos importante que lo que los trabajadores perciben. Si consideran que los elogios son parciales o que los niveles salariales son bajos, se comportarán como si tales condiciones fueran las reales. Los empleados organizan e interpretan naturalmente lo que ven, y el proceso lleva de manera inherente la posibilidad de distorsiones perceptuales.

El mensaje para los gerentes debe ser claro: tienen que prestar más atención a la forma en que los empleados perciben su trabajo y las prácticas gerenciales. Recuerde, el empleado competente que renuncia por una razón inválida es igual al que que dimitió por una válida.

Aprendizaje

La cuestión no es si los empleados aprenden constantemente en el trabajo o no: por supuesto que lo hacen. El único punto es si los gerentes van a dejar que el aprendizaje ocurra al azar o si van a administrarlo por medio de las recompensas que propongan y los ejemplos que den. Si los empleados marginales son recompensados con aumentos y ascensos, tendrán pocos motivos para modificar su conducta. Si los gerentes quieren el comportamiento A, pero premian el B, no debe sorprenderlos ver a sus trabajadores dedicados a aprender el comportamiento B. Del mismo modo, los gerentes deben esperar que los empleados los vean como modelos. Si de continuo llegan tarde, se toman dos horas para comer o utilizan para su uso personal los insumos de la oficina, sus empleados leerán el mensaje que les envían y modelarán su conducta en consecuencia.