

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones  
ISSN: 1576-5962  
revistas\_copm@cop.es  
Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid  
España

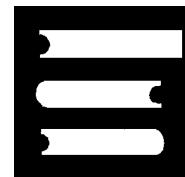
GORRITI BONTIGUI, MIKEL

Reseña de "Análisis crítico del Manual de Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones"  
de Neil ANDERSON, Denz S. ONES, Handan KEPIR SINANGIL, Chockalingam VISWESVARAN  
(Editores)

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 19, núm. 3, 2003, pp. 319-339  
Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318057006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



## *Recensión*

### **Análisis crítico del Manual de Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones**

### **Critical analysis of the Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology**

Neil ANDERSON  
Denz S. ONES  
Handan KEPIR SINANGIL  
Chockalingam VISWESVARAN  
Editores

Londres, Sage Publications, Diciembre de 2001. 483 pp Volumen I  
y 480 pp Volumen II. Precio: 275 \$

**MIKEL GORRITI BONTIGUI**  
Gobierno Vasco

Antes de comenzar con el análisis propiamente dicho, considero necesario incluir un comentario sobre quiénes son los editores del Manual. Ellos son sobradamente conocidos por los investigadores de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (PTO), pero quizás menos por los que se dedican a la práctica de esta disciplina.

Neil Anderson es profesor de la Facultad de Ciencias Sociales y del Comportamiento de la Universidad de Ámsterdam. Es fundador y editor del International Journal of Selection and Assessment y ha sido coautor y editor de numerosos libros, entre ellos el reconocido International Handbook of

Selection and Assessment. Su investigación se ha publicado en las más prestigiosas revistas como la Journal of Applied Psychology, Human Performance, Journal of Organizational Behavior, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Personnel Psychology y en el International Journal of Selection and Assessment. Ha sido profesor invitado de la Universidad de Minnesota. Es "fellow" (académico) de la Sociedad Inglesa de Psicología y de la Sociedad de Psicología Industrial y de las Organizaciones (Society for Industrial and Organizational Psychology; SIOP).

El profesor Anderson es uno de los

principales investigadores de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (PTO) en Europa y un renombrado investigador de esta disciplina en general. De él destaca su interés por ir más allá del dato; por preocuparse de ver la selección desde otras perspectivas, o por investigar aspectos tan difíciles de controlar empíricamente como la socialización del trabajo. Prueba de esto es su constantemente citado capítulo escrito con Herriot (1999) en el ya mencionado International Handbook of Selection and Assessment, donde predijeron las condiciones que hoy mueven a la PTO a una nueva concepción del paradigma predictivo. Más allá de su impresionante currículum, de su seriedad empírica, de la cantidad de trabajos publicados y de la vigencia de los libros que ha escrito, Anderson es importante por prever los criterios y bosquejar la evolución de las bases sobre las que se mueve esta disciplina.

Deniz S. Ones es profesora de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones del Departamento de Psicología de la Universidad de Minnesota. Sus investigaciones se han publicado en prestigiosas revistas como la Annual Review of Psychology, Journal of Applied Psychology, Personnel Psychology y el Psychological Bulletin, entre otras. La doctora Ones es académica de las Divisiones 5 y 14 de la American Psychological Association (APA) y de la Sociedad de Psicología Industrial y de las Organizaciones (SIOP) y forma parte de los consejos editoriales de Journal of Applied Psychology, Personnel Psychology, European Journal of Work and Organizational Psychology y es editora (directora) del International Journal of Selection and Assessment.

Las contribuciones que Ones ha hecho al estudio y medida de la personalidad, son

fundamentales. Sus estudios sobre los COPS (Criterion Oriented Personality Scales) y JOPS (Job Oriented Personality Scales) son básicos tanto para la comprensión teórica como para la medida de la personalidad en la práctica. Sus trabajos sobre uno de estos COPS, la Integridad nos han dado luz sobre uno de las variables más importantes a la hora de predecir el éxito en el trabajo. La doctora Ones, más allá de la estructura factorial de la personalidad, nos habla de la importancia de los “composites”; de las combinaciones de los rasgos que forman estos cinco grandes factores, dejando clara la complejidad y posibilidades de la personalidad humana. Todo esto ha sido reconocido por la comunidad científica al ser junto con el doctor Viswesvaran (también editor de estos volúmenes) los dos únicos investigadores que han recibido los dos premios: S. Rains Wallace Best Dissertation Award y el Ernest J. McCormick Early Career Contributions ambos otorgados por la SIOP. Como dice el comité de uno de los premios en el reconocimiento de su valía, una de las cosas que destaca de ella es lo que ha hecho para la edad que tiene. Ones representa un antes y un después en el conocimiento de las variables individuales en la PTO. Ella aclara la importancia de las aptitudes cognitivas (principalmente la Habilidad Mental General) y la personalidad (sobre todo el factor conciencia y la integridad) como variables individuales fundamentales para la PTO y la generalización de su validez para diferentes entornos y culturas. También habla de cómo la naturaleza cambiante del trabajo va a afectar a la práctica de la PTO y de la importancia del meta-análisis como método de investigación y avance del conocimiento; de evidencia de la generalización de la validez y rechazo, en muchos casos, de la hipótesis de la especificidad situacional. Para Ones la fuerza de

la PTO como ciencia deriva de la medida y uso de los constructos de diferencias individuales para explicar y predecir comportamientos organizacionales exitosos.

Handan Kepir Sinangil es profesora de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones de la Universidad de Marmara en su programa de Comportamiento Organizacional y profesora adjunta de la Universidad de Bogazici (Estambul). Es la Secretaria General de la Asociación Europea de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (European Association of Work and Organizational Psychology; EAWOP) y miembro de la APA, de SIOP y de Sociedad Internacional de Psicología Inter-Cultural (IACCP). También ha sido editora asociada del International Journal of Selection and Assessment. Tiene más de 70 publicaciones entre artículos, capítulos en libros y conferencias.

Sinangil es una destacada investigadora europea en un país fronterizo geográfica y culturalmente con la cultura dominante en la PTO, y que está experimentando una creciente modernización en una dualidad cultural y de valores. Sinangil es una de las máximas impulsoras de la modernización e internacionalización de la psicología turca siguiendo los pasos de su colega antecesora Cigdem Kagitcibasi. Sinangil representa una punta de lanza de la PTO en Turquía ya que, hoy por hoy allí, existen pocos programas de doctorado en PTO y la investigación es limitada. Es consciente de que la demanda de las empresas exigirá un mayor desarrollo de la PTO, y que esto será parte de un cambio inevitable en su país. Handan ha investigado este extremo y deja claro que los gestores turcos conocen las prácticas de la PTO, pero no tienen psicólogos donde elegir, lo que favorece la utilización de otros profesionales (p.e. aboga-

dos), para realizar las labores correspondientes a la PTO. Sinangil aboga por la creación de unos estándares o principios que favorezcan la creación de cimientos para la práctica de la PTO en Turquía, por la necesidad de doctorar más psicólogos en esta área, así como por hacer conscientes a los gestores turcos de que las funciones de la PTO no pueden ser sustituidas por otras profesiones y ni por ellos mismos.

Acorde con la realidad en la que está inmersa la doctora Sinangil, sus principales campos de investigación se refieren a la gestión de expatriados, al cambio cultural y organizacional, a la evaluación del desempeño y selección. Y sus intereses formativos se dirigen hacia la evaluación, la formación y el desarrollo, y la psicología del directivo.

Chockalingam (Vish) Viswesvaran es profesor asociado del Departamento de Psicología de la Universidad Internacional de Florida. Su investigación se ha publicado en la Journal of Applied Psychology, Personnel Psychology, Journal of Vocational Behavior y Educational and Psychological Measurement, entre otras. Viswesvaran es académico de SIOP y miembro de los consejos editoriales de Personnel Psychology y Educational and Psychological Measurement, Journal of Applied Psychology y editor asociado del International Journal of Selection and Assessment.

La mayoría de los psicólogos de la PTO son conscientes de la importancia que tiene la ejecución laboral; la medida del desempeño, ya que su conocimiento y dominio es condición del éxito de cualquier explicación, predicción o práctica. Este es uno de los campos en los que Vish es experto, en la identificación de modelos y criterios superiores de lo que significa y es la bon-

dad de la ejecución, o sea, en el dominio del criterio. Pero no sólo, también es experto en personalidad, en su compuesto Integridad, en selección y meta-análisis, compartiendo intereses con Deniz S. Ones, co-editora de este manual, ambos discípulos de Frank L. Schmidt y compañero exclusiva en los premios también citados para ella. Creo que una de las aportaciones fundamentales de Vish a la PTO es la demostración de la estructura factorial de la ejecución o desempeño laboral y su naturaleza jerárquica, con un factor principal en el ápice, factores grupales de desempeño en el segundo nivel, y factores específicos en el tercero. También la de concretar las cualidades psicométricas de las distintas formas de evaluar la ejecución y tratarlos desde una metodología meta-analítica.

### **INTENCIÓN O PROPÓSITO DEL MANUAL**

Los autores señalan repetidamente que su intención es global y rechazan que este trabajo tenga una perspectiva o cultura dominante. Según ellos, el mismo título refleja esta intención y así en su capítulo introductorio nos recuerdan que Paul Sackett lo propuso como forma de unificar tanto planteamientos provenientes de USA (Industrial and Organizational Psychology; I/O) como de Europa (Work and Organizational Psychology; W/O). Abogan por un nombre común que represente una ciencia global y una práctica profesional. Para ellos el acrónimo IWO Psychology resume esta intención. Afirman que está surgiendo una sub-disciplina dentro de la PTO referida a contenidos internacionales y transnacionales tanto en investigación como en la práctica, que llevan a una homogeneidad de ambas perspectivas entre países. Por

esto han escogido a autores de tan diferente procedencia.

Los editores insisten que en este Manual han intentado identificar y definir los principios aprendidos a lo largo de los años en la PTO para tres escenarios: la globalización, el modelo científico-práctico y los avances tecnológicos. En el Manual existe una intencionalidad por consolidar investigación y teoría en la PTO; en lo que los psicólogos estudian, investigan y ejercen en todo el globo con el fin de construir teoría. Una de las características de cómo afecta la globalización a la PTO es que en muchos países a los psicólogos de esta disciplina se les van a exigir cosas parecidas. Por ello la formación de estos tiene que ser homogénea y representar una unidad de investigación, práctica y teoría que la muestre como una disciplina científica, global, armónica en sus diferentes tendencias y, sobre todo, capaz de dar respuesta a los retos de las organizaciones en un mercado global. Las ideas que a lo largo de los dos volúmenes concretan esto, reflejan y satisfacen las demandas de una creciente ciencia y práctica de la PTO en el siglo XXI.

### **ESTILO Y PÚBLICO DEL MANUAL**

Los editores tienen una intención ambiciosa e internacional de base empírica e investigadora. En todo el Manual la investigación y la práctica de la PTO en distintas culturas y países son dos fuentes muy importantes para hacer teoría, identificar principios y tomar responsabilidades docentes globales, unificadas y homogéneas, que eleven esta disciplina a la categoría de ciencia global. La preocupación por una integración de investigación y práctica es una evidencia a lo largo de los

dos volúmenes, podría decirse que no hay capítulo que no intente sacar alguna conclusión práctica del tema que trata. A mi juicio lo consigue porque de su lectura un psicólogo dedicado a la práctica de esta disciplina es probable que deje de hacer algunas cosas como las hacía, se reafirme en lo que hacía bien y atisbe o vea concepciones, modelos y explicaciones que no conocía. Creo que existen dos realidades recogidas y reiteradas en este Manual que demuestran que los principios aplicables tanto a la investigación como a la práctica de la PTO son iguales. La primera es la importancia del meta-análisis que como método ha eliminado la controversia generada por los resultados contradictorios de investigación de antes de los 80, permitiendo a la PTO concretar algunos criterios más estables (p.e. es muy práctico tener certeza de que, para cualquier trabajo y en cualquier cultura, si en un proceso selectivo se administran pruebas de inteligencia general, integridad y del factor conciencia de la personalidad, se tiene una validez predictiva superior a .60, tal y como puede deducirse del capítulo de Salgado, Ones y Viswesvaran). La segunda es la interdependencia entre investigadores y prácticos. Estos últimos como espejo de la problemática común y reiterada de las organizaciones; como fuente de datos para los estudios, y los primeros como generadores de modelos, criterios e instrumentos que evitan reinventar la rueda. Los investigadores deben reconocer a los prácticos, y a través de ellos a las organizaciones, como sus clientes últimos y ponerlos en el mismo lugar que el puro acto de conocer, trasgresión que, a la larga, sólo se mitiga si se sabe que ha valido para algo. Por otro lado los prácticos deben de usar lo que se ha demostrado formal y trabajosamente válido y huir de los encantos del marketing, de las modas y de quienes

más allá del engatusamiento inicial venden humo.

#### **NACIONALIDADES DE LOS AUTORES, ENFOQUE MULTICULTURAL Y CONCEPCIONES REPRESENTADAS**

Los datos de la Tabla 1, por sí solos, parecen contradictorios con la intención de los autores de ser globales y rechazar una perspectiva dominante o una cultura unitaria. Sólo Estados Unidos aporta más del 50% de los autores del Manual y junto con el Reino Unido y Australia llegan al 77,22%, que son tres países con importantes conexiones culturales. Tras ellos está otro grupo más heterogéneo donde destacan dos datos: el bajo número de autores de Canadá y la presencia de Turquía, esto último a buen seguro debido a la labor comentada de algunos psicólogos turcos y en especial de la doctora Handan Kepir Sinangil. Por último están los países que sólo aportan un autor, probablemente debido a la honrosa excepción que ellos son en sus países y a que son miembros de SIOP o de la EAWOP. Parece determinante este último hecho, es decir, simpatizar o ser miembro de estas organizaciones, o también haber publicado en las revistas más exigentes de esta disciplina como pueden ser la Journal of Applied Psychology, Personnel Psychology, International Journal of Selection and Assessment, etc. Pero este hecho no debe llevar al lector a pensar que el Manual es un producto de una subcultura o de un gueto de la PTO. Ante esto los editores se han opuesto expresamente. Creo que todas estas coincidencias deben verse a la luz de otra más profunda y exigente como es un marco epistemológico común de todos los autores del Manual, que se caracteriza por tener varios compo-

TABLA 1. NACIONALIDADES DE LOS AUTORES							
	Volumen I		Volumen II		N	%	% Acumulado
	n	%	n	%			
EEUU	26	65	18	45,00	44	55,70	55,70
Reino Unido	5	12,5	4	10,00	9	11,39	67,09
Australia	1	2,5	7	17,50	8	10,13	77,22
Holanda	1	2,5	3	7,50	4	5,06	82,28
Turquía	2	5	2	5,00	3*	3,80	86,08
Bélgica	2	5	0	0,00	2	2,53	88,61
Canadá	1	2,5	1	2,50	2	2,53	91,14
China	0	0	2	5,00	2	2,53	93,67
Suecia	1	2,5	0	0,00	1	1,27	94,94
España	1	2,5	0	0,00	1	1,27	96,20
Italia	0	0	1	2,50	1	1,27	97,47
Singapur	0	0	1	2,50	1	1,27	98,73
Israel	0	0	1	2,50	1	1,27	100,00
<b>Totales</b>	<b>40</b>		<b>40</b>		<b>79</b>		

\* Se ha descontado uno porque la doctora Handan Kepir Sinangil ha sido autora en los dos volúmenes

nentes: la concepción general o filosófica (p.e. el paradigma predictivo), el trasfondo formal (estadística o presunciones lógicas), el fondo de conocimientos (p.e. *Standards*; AERA y cols, 1999 y *Principles*; SIOP y cols. 1987 y 2003), los objetivos y los métodos. Esta exigencia es la que principalmente, a mi juicio, ha fundamentado la selección de autores aunque sería inocente no reconocer que aunque son todos los que están, también es cierto que no están todos los que son. En cualquier caso se nota el esfuerzo de los editores por dar esta perspectiva internacional y global ya que incluso invitaron a autores no conocidos entre ellos y de diferentes culturas, a hacer artículos juntos. Otra característica de los autores escogidos es que fuesen eruditos reconocidos en investigación o práctica, por lo que aquí puede residir uno de los

criterios de por qué no aparecen representados algunos países.

Los editores afirman que la vocación internacional es especialmente intencional en los capítulos dedicados a la rama organizacional de la PTO, debido a las exigencias similares que la globalización ha planteado en diferentes países. A mi juicio esto es verdad pero no satura la razón ya que si esto fuese así habría autores de Alemania y Francia. Creo que la heterogeneidad es mayor porque el segundo volumen es menos formal y empírico que el primero (el número de capítulos que en el Volumen I citan o apoyan sus afirmaciones con algún tipo de estadístico es 12 (60%), mientras que en el Volumen II es de 6, (28.57%), porque desde una perspectiva empírica los temas organizacionales están

menos avanzados que los de la psicología del personal, por ejemplo, donde ya queda poco espacio para el politeísmo de la opinión.

#### **UBICACIÓN DE LOS TEMAS QUE TRATA EL LIBRO DENTRO DEL PTO Y SU RELACIÓN CON LAS TENDENCIAS MÁS ACTUALES**

Los editores afirman que los contenidos de ambos volúmenes se relacionan con los programas de formación en PTO aprobados o soportados por SIOP, EAWOP y por la Australian I/O, así como con programas aprobados por colegios profesionales nacionales y asociaciones relacionadas con la PTO. El primer volumen se centra principalmente en la psicología de personal y sobre el individuo en las organizaciones. El volumen 2 se centra en lo que genéricamente se conoce como psicología de las organizaciones al nivel de grupo, intergrupo y a escala organizacional.

Como se ha dicho, existen tres temas recurrentes en todos los capítulos: la globalización, el modelo científico-práctico y los avances tecnológicos. Desde la globalización estos volúmenes son acordes con la inexorable internacionalización de los descubrimientos o afirmaciones científicas y generan un nuevo campo de investigación y de conocimiento. La PTO se está convirtiendo en un campo de investigación cuya preocupación es común y sin fronteras: nos preocupamos de lo mismo y a la vez en todos los países. También desde el punto de vista práctico hay una simultaneidad y coincidencia de problemas a resolver: analizar el trabajo para tener información que permita seleccionar eficaz e igualitariamente, formar para conocimientos y destrezas emanadas de las exigencias de los

clientes, evaluar para validar y para tener criterio de bondad. Todos ellos son problemas con los que se enfrentan todos los prácticos de esta disciplina. Estos volúmenes reconocen esto y junto con la conciencia de unificación que produce la globalización y el rechazo de la hipótesis de especificidad situacional demostrada por el meta-análisis, hacen que hoy por hoy compartir experiencias entre prácticos sea más factible.

Respecto a la tecnología los dos volúmenes se preocupan por los cambios que esta ha generado en la PTO. Los propios principios y práctica de la PTO se ven afectados por ella y hay autores que afirman que estamos ante una nueva concepción de lo que es un trabajo (Bridges, 1994; Pearlman, 1995; Herriot y Anderson, 1999; Cascio, 1995) de concebirlo como un rol por la necesidad de elevarse sobre una la especificidad de la tarea y diferenciar entre las responsabilidades que se asumen y los procesos para llevarlas a cabo (Gorriti, 2003). Es tanta la variabilidad de circunstancias de los entornos complejos en que vivimos y las posibilidades de comunicación, liberación manual y de rutina que ofrece la tecnología que, una vez más, nos exige liberarnos de la especificidad. Lógicamente esto afecta a la PTO, a sus modelos y a su práctica, como la predicción bimodal que Herriot y Anderson (1999) proponen en su citado artículo, o la importancia creciente de las aptitudes cognitivas para dar respuesta a trabajos cuyos retos de complejidad exigen muchas veces la participación de equipos más que de una persona sola. Muchos capítulos se preocupan por analizar y atisbar cuáles son las conductas laborales exitosas para esta complejidad tecnológica. En esta situación es claro que un nuevo concepto de trabajador está surgiendo con una nueva forma de

relacionarse con la organización; con un nuevo contrato psicológico (Munk, 1998) y a ello el volumen II le dedica un capítulo entero.

También hay capítulos dedicados a metodología, a tratar específicamente la medida y su desarrollo, a la integración de funciones tradicionales de la PTO y al tan trascendente y complejo tema de la expansión del dominio del criterio por la necesidad de añadir a la evaluación de la tarea, el desempeño contextual (Borman y Motowildo, 1993) y las conductas contraproductivas (Ones, Viswesvaran y Schmidt, 1993; Sánchez, Williams y Viswesvaran, 2000). Y a la puesta de largo de la PTO, que no es otra cosa que explicar por qué y cómo ocurren los fenómenos de los que se ocupa; por intentar hacer teoría una vez que se han demostrado las relaciones entre las variables y su utilidad. Desde este punto de vista hay intentos explicativos de lo que son las organizaciones y de cómo en función de ellas deben diseñarse los trabajos, de cuáles son los dominios de las conductas contraproductivas, de cómo y por qué determinadas variables individuales son mejores predictoras de una ejecución eficaz, de por qué la habilidad mental general es el mejor predictor tanto de la formación como de la ejecución (Schmidt y Hunter, 1998) y de por qué y cómo la personalidad se usa en la PTO.

## ORGANIZACIÓN DEL MANUAL

Los editores han hecho un esfuerzo encomiable y nos aportan capítulos introductorios tanto al Manual en general como a los volúmenes por separado. La introducción al Manual es excelente y está escrita con perspectiva histórica y evolutiva de la

PTO y presenta un magnífico encuadramiento de los tres temas centrales en los que se centra esta obra: globalización, el modelo científico-práctico y el rol de la tecnología.

El primer volumen se ocupa de la psicología de personal y del nivel individual de análisis. Los 20 capítulos de los que consta se pueden clasificar en tres grupos. El primero, que comprende los tres primeros capítulos, se refiere a métodos de investigación, a la toma y análisis de datos y a su interpretación. El segundo que va desde el capítulo 4 al 17 trata las funciones clásicas de la PTO: análisis de puestos, diseño del trabajo, evaluación de desempeño, selección, formación, etc. El tercero se compone de los tres últimos capítulos y trata del impacto de la globalización en la PTO abordando temas trans-culturales y la gestión de expatriados.

En el segundo volumen se eleva el nivel de análisis a aspectos macro que tienen que ver con la psicología de las organizaciones referida a grupos de trabajo, sistemas y procesos organizacionales. Los 21 capítulos de este volumen tratan temas como la productividad, la satisfacción en el trabajo, estrés, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, desarrollo organizacional, teoría organizativa, cultura y clima organizacionales, procesos cognitivos implicados en la gestión estratégica, etc. También como en el primer volumen, pero a este nivel, se tratan temas trans-culturales.

Creo que la elección de los temas ha sido acertada y representan lo que hoy por hoy es el estado del arte en la PTO, desde una perspectiva global y con vocación de asentar los principios de una ciencia global.

• *Estructura del Volumen I.*

En el primer capítulo, Spector aporta un excelente resumen de los fundamentos y herramientas que usamos los psicólogos de la PTO cuando hacemos investigación. Introduce consideraciones éticas al respecto y aporta claves trascendentales a la hora de plantearse la recogida y análisis de los datos. Su capítulo consta de cuatro secciones. En la primera se refiere a los diferentes diseños de investigación. La segunda a métodos clásicos y nuevos para el análisis de datos. La tercera a los desafíos a la hora de abordar investigaciones internacionales, especialmente cuando se utilizan muestras de diferentes idiomas. La cuarta a consejos sobre cómo hacer una investigación: informar sobre todos los resultados estadísticos, evitar teorías prematuras, hacer uso de la parsimonia estadística (entre los estadísticos posibles utilizar aquél que alcance el objetivo de la forma más sencilla) y por último, utilizar solamente métodos que el investigador comprenda plenamente.

En el capítulo 2, Aguinis, Henle y Ostroff tratan sobre la medida psicológica, su definición y el proceso para su desarrollo. Aportan al lector un proceso comprensible sobre qué debe ser medido, qué plan hay que desarrollar para llevarla a cabo. Por último señalan cuáles son las tendencias recientes y futuras sobre la medida, haciendo especial hincapié en los niveles de análisis, el impacto de la tecnología en la medida, la posibilidad de transferir medidas entre culturas, la emergencia de temas legales y sociales sobre la medida psicológica y la globalización de la medida.

El trascendental capítulo 3 se ocupa del meta-análisis. Schmidt y Hunter afirman que el pequeño tamaño de las muestras,

típico de los estudios de la PTO, junto con la confianza en las pruebas de significación (la utilización de la hipótesis nula) han producido resultados aparentemente contradictorios que nos han sumido en una confusión y en una incredulidad respecto los avances que en nuestra disciplina se podían producir. Los errores derivados de estas dos asunciones y concretados en una serie de artefactos estadísticos (error de muestreo, restricciones del rango del predictor y del criterio, errores de la medida en el predictor y en el criterio, etc.) sumados al mito del estudio perfecto, han impedido reconocer la importancia del error Tipo II. La Potencia estadística necesaria para poder afirmar la relación entre variables no nace de un solo estudio sino de la integración de varios, una vez controlados los errores artificiales. El Meta-análisis es un método que permite esta integración, corregir los errores y arrojar luz sobre relaciones existentes y que antes parecían conflictivas. El meta-análisis está revolucionando no sólo la PTO sino la psicología en general y es tremadamente práctico al demostrar la posibilidad de generalización de la validez y, en muchas variables individuales, la negación de la especificidad situacional (predictores que sólo valen para determinados trabajos, en determinadas organizaciones y para determinados momentos).

Con el capítulo 4 comienzan los capítulos dedicados a las funciones clásicas de la PTO. En él, Sánchez y Levine tratan del análisis de puestos y resumen las tendencias actuales, reconociendo que es necesaria una nueva perspectiva que pase del análisis micro al macro ya que la globalización y la uniformidad que se está produciendo en la economía hacen cada vez más generalizable lo que se identifica en un análisis. Ellos proponen introducir el té-

mino trabajo (work) sustituyendo al de puesto (job) como una forma de elevar el objetivo del análisis acorde con lo expuesto más arriba. Afirman que las actuales tendencias en los negocios están exigiendo nuevas formas de abordar las tareas típicas de un análisis de trabajo. Abogan asimismo por incorporar en el análisis la misión, valores y estrategias de la organización, lo cual consideran de especial importancia a la hora de competir en la economía global.

En el capítulo 5 Parker y Wall tratan sobre el diseño del trabajo y lo hacen repasando la práctica y teoría del pasado intentando aprender para el futuro. Destacan los desarrollos teóricos y prácticos más importantes y aportan las que a su juicio son claves para la investigación en un entorno laboral tan cambiante: la simplificación del trabajo, la creciente importancia de la incertidumbre como antecedente y variable contingente, la interdependencia, el trabajo en equipo y la complejidad social como rasgos definitorios del trabajo actual, la creciente demanda cognitiva y de conocimiento y los efectos que en el diseño del trabajo tienen los cambios demográficos y contractuales.

Los capítulos 6, 7 y 8 se centran en uno de los constructos fundamentales de la PTO, la ejecución; el desempeño individual del trabajo. En el capítulo 6 Viswesvaran hace un repaso de los distintos métodos para evaluar el desempeño individual, la estructura factorial de este constructo, los criterios para evaluarlo y modelos causales para explicarlo.

En el capítulo 7 Fletcher y Perry hacen una revisión crítica sobre la orientación actual de las investigaciones referidas a evaluaciones de desempeño y sobre las múltiples fuentes de feed-back que existen

en el trabajo. Desde el punto de vista de la internacionalización del trabajo, ofrecen un análisis detallado de las distintas formas de evaluación en diferentes culturas. Los autores utilizan las dimensiones distancia del poder e individualismo-colectivismo para tratar cuatro aspectos de la evaluación del desempeño: quién mide (p.e. una retroalimentación de distintas fuentes será más posible en culturas con poca distancia del poder), el estilo y procedimiento usado (p.e. las interacciones jefe-subordinado son más posibles en culturas con poca distancia del poder), el contenido de la evaluación (p.e. más orientación a la tarea en culturas con alta distancia de poder) y el propósito de la medida (menor énfasis en el mérito individual en culturas colectivistas). Por último el capítulo trata de cómo influyen en la evaluación del desempeño los cambios que están teniendo lugar en las organizaciones, en la legislación (p.e. acusaciones de discriminación en algunos países) y la tecnología de la información (p.e. evaluación informatizada de la ejecución).

En el capítulo 8, Sackett y DeVore se ocupan de las conductas contraproductivas. Ellos estudian la dimensionalidad de este tipo de comportamiento laboral negativo y encuentran patrones y relaciones entre estas, proponiendo un modelo jerárquico con un factor general en la cúspide y otros sub-constructos más específicos. También examinan las conductas contraproductivas a la luz de la ejecución de la tarea y la denominada "conducta cívica". Para ellos las conductas contraproductivas son diferentes de los constructos que se miden en la ejecución de la tarea y en el desempeño contextual. Otro de sus grandes temas se refiere a los antecedentes y encuentran evidencias de que existe relación entre algunas variables individuales y situacionales y conductas contraproducti-

vas (p.e. el aumento de la autonomía que propician las telecomunicaciones; el teletrabajo, etc), lo cual da una perspectiva más amplia e inclusiva de este tipo de comportamientos improductivos.

No es nueva la afirmación de que seleccionar las personas de forma eficaz, es decir, adecuar la selección de personas según las exigencias de los puestos, sigue siendo una de las grandes ventajas competitivas de las organizaciones. En el capítulo 9 Salgado, Viswesvaran y Ones, resumen el estado de la cuestión en cuanto a los instrumentos y métodos de esta práctica esencial y corazón de los RRHH en las organizaciones, haciendo una revisión y resumen sólidamente respaldado por investigación meta-analítica sobre las técnicas de selección, que lo convierten, a mi juicio, en uno de los capítulos fundamentales del Manual, tanto desde el punto de vista investigador como práctico. En su primera parte los autores se ocupan de diferentes predictores entendidos estos como constructos y como métodos. Revisan pruebas de capacidades cognitivas, pruebas de aptitudes psicomotoras y perceptivas, inventarios de personalidad, Assessment Centers, datos biográficos, entrevistas y otros. A la hora de estudiar cada uno de ellos lo hacen desde cinco puntos de vista: la frecuencia de uso, su validez constructo y posibilidad de medida, su validez de criterio, su validez añadida y sus diferencias según grupos culturales o étnicos. En su segunda parte tratan de los temas que tienen que ver con el diseño y administración de sistemas de selección.

Cuando ya nos habíamos quedado más o menos satisfechos al tener las cosas tan claras como las habían dejado Salgado y colaboradores, en el capítulo 10 Anderson, Born y Cunningham-Snell nos recuerdan

la multitud de variables intermedias y moderadoras que influyen en todo proceso selectivo. Estos autores examinan el proceso selectivo desde el punto de vista del candidato. Su investigación se centra en cuatro temas: las reacciones de los candidatos a los procesos de selección, la teoría de la atribución (las conductas que los candidatos se atribuyen a sí mismos intencionalmente en el proceso selectivo), la justicia y equidad que perciben en las decisiones y procedimientos del proceso selectivo y los modelos desde los que los candidatos deciden presentarse a qué procesos selectivos. Al final los autores elaboran una propuesta de modelo de decisión selectiva por parte del candidato basado en cinco clases de variables relevantes: las características del candidato, sus reacciones, la percepción de adecuación para el puesto y la organización, las condiciones del mercado laboral y lo atractivo que para él o ella sea el trabajo y la organización.

En el capítulo 11 volvemos al planteamiento de los predictores puros al tratar las capacidades cognitivas y en especial la Habilidad Mental General (HMG). Ree, Carretta y Steindl revisan la extensa literatura existente sobre la relación entre estas capacidades y la ejecución. Examinan su estructura y cómo se mantiene a través de los sexos y etnias. Después se centran en aspectos metodológicos para medir la relación entre la HMG y la ejecución, sobre su validez predictiva para la formación y la ejecución, y de la validez añadida de determinadas capacidades específicas, el conocimiento del trabajo y de la personalidad. También revisan algunos modelos causales para explicar la relación entre la HMG, la ejecución y la formación. Por último tratan de cómo la HMG predice la ejecución para distintos grupos (razas o sexos).

En el capítulo 12, Hough y Ones resumen el excitante resurgir de la medida de la personalidad en PTO. Sintetizan los importantes descubrimientos de la personalidad en relación con la carrera, la elección de profesión, de organización, formación, satisfacción en el trabajo, liderazgo y seguridad y salud laboral. También revisan los distintos métodos de medir la personalidad y la equivalencia de las medidas a través de métodos, lenguas y culturas, las diferencias entre grupos y los efectos de la distorsión motivacional en la validez. Y concluyen que la personalidad es importante como predictor pero también lo es, y mucho, una vez que la persona ha sido contratada. La personalidad predice la ejecución y la formación, aunque esta capacidad predictiva queda matizada en función de que se haga con una estructura taxonómica (los cinco grandes o Big Five) o de las que se conoce como "variables compuestas" (composites), por ejemplo Integridad o Orientación al Cliente que claramente demuestran mayor capacidad predictiva que los factores de la personalidad.

En el capítulo 13, Campbell y Kuncel tratan el tema de la formación tanto desde puntos de vista individuales como de equipo. En su capítulo los autores pretenden identificar y tratar aspectos críticos referidos al diseño formativo, características de los alumnos, la medida de los efectos de la formación y la identificación de necesidades de formación, desde la perspectiva de una economía global en el siglo XXI. Los autores enmarcan todo su estudio en el binomio capacidad/experiencia formativa. Desde este marco creen que existen tres vínculos entre la formación y la eficacia organizativa: el establecimiento de metas, la práctica y el reconocimiento o retroalimentación (feed-back). Para los autores las

capacidades de los alumnos juegan un aspecto crítico en los resultados de la formación, especialmente la motivación para ser experto y para aplicar lo aprendido a la ejecución. Los autores aportan el consenso que hay en la literatura sobre cuáles serán las necesidades formativas críticas en el nuevo siglo. Para ellos esta es una de las tres fuentes de investigación, las otras dos son las formas de conseguir destrezas específicas, generalmente comunes, y cómo las diferencias individuales afectan a los resultados formativos. El capítulo es una excelente revisión de la literatura existente sobre formación.

Continuando con el desarrollo individual, McCauley y Hezlett han escrito un minucioso capítulo 14 sobre el desarrollo individual en el trabajo. Las autoras tratan de cuáles son los factores influyentes y de cómo es la dinámica de este aprendizaje y desarrollo. Ellas proponen acercarse a este problema desde una triple perspectiva: cambios en la conducta, aprendizaje auto-dirigido, desarrollo adulto. Usando estos tres elementos las autoras evalúan seis prácticas clásicas de desarrollo individual: la retroalimentación de 360 grados, el coaching directivo, los cambios de destino, acciones formativas, facilidades sociales para la formación, grupos de prácticas. Concluyen que no existe una panacea para el auto-desarrollo, pero sí identifican cuáles van a ser los aspectos que van a influenciar este tema en el futuro: las tecnologías de la información, especialmente Internet e Intranet que permiten aprendizajes a distancia o sin barreras. También la movilidad laboral y la necesidad temporal de las destrezas de un trabajador, lo cual hace que las organizaciones quieran y propongan desarrollos cortos y rápidos más que a largo plazo como en el pasado. Complementario con esto y dado que la mayo-

ría de los trabajadores actuales forman parte de la generación consumista, las propuestas organizativas de desarrollo serán particularizadas a las necesidades individuales, más que como paquetes generales ofrecidos a muchos trabajadores. Por último parece emerger una concepción sistemática del auto-desarrollo donde la propia organización, sus metas y valores, determinan un estado de constante auto-desarrollo acorde con las expectativas del trabajador y donde distintos subsistemas de esta se integran (premios-retribución, sistemas de información, sistemas de control)

La interacción hombre-máquina y la centralidad del primero es lo que tratan Oborne y Arnold en el capítulo 15. Los autores declaran la superioridad del usuario sobre la máquina, y lo califican como el auténtico factor de control de cualquier sistema. Para ellos, sin esta centralidad se puede perder la riqueza de la interacción persona-entorno no pasando de ser un simple mecanismo de intercambio de información y control. Las personas aportan al sistema experiencias, expectativas y motivaciones que lo hacen cambiar. Para los autores son esenciales los actos de comunicación entre los componentes del sistema y las necesidades de los usuarios, lo cual determina la posibilidad de uso del mismo y por ende su éxito.

En el capítulo 16 Nyssen y Keyser tratan el tema de las herramientas para la prevención del error humano bajo la teoría rusa de la Actividad. El error concebido como falta de efectividad y/o de seguridad y sobre tres herramientas de prevención: sistemas de identificación e información de errores, los simuladores de la ejecución y las ayudas al operador (p.e. sistemas inteligentes de control o de apagado de máquinas, etc). Los autores creen las

herramientas de evitación del error deben basarse en el principio de la mediación entre la persona y el objeto de trabajo, y subrayan la necesidad de integrar aspectos del diseño de estas herramientas con otras intervenciones de recursos humanos como el diseño del trabajo, selección, formación y evaluaciones de desempeño. Lo que hace a un error indeseable son sus consecuencias, no el error por sí mismo. Los errores también tienen ventajas, de hecho permiten a la gente aprender y entender procesos, darse cuenta de que no saben algo. Los autores creen que en los diseños deben integrarse los conceptos y descubrimientos referidos a factores humanos, ingeniería industrial y psicología del trabajo.

A pocos se les escapa la importancia que hoy por hoy tiene para los psicólogos de la PTO el documentar y argumentar razones de coste beneficio de sus intervenciones. Roth, Bobko y Mabon en el capítulo 17 hacen un repaso histórico del modelo de utilidad de atributo único de Brogden-Cronbach-Gleser. Los autores señalan que ha habido un gran desarrollo en las formas de determinar la desviación estándar en dinero y resumen las mismas, pero indican que por el contrario no ha habido tanto énfasis en plantear fórmulas que integraran múltiples atributos para esta estimación económica. Ellos señalan las ventajas de este planteamiento como alternativa al atributo único. Por último sugieren un acercamiento conceptual a un modelo teórico que permita a los psicólogos entender cuál es el proceso por el cual las organizaciones pueden aceptar, por ser económicamente útiles, las intervenciones en RRHH.

Los últimos tres capítulos de este volumen adquieren una perspectiva global dentro de la PTO. En el capítulo 18 Aycan y

Kanungo evalúan la teoría, métodos y ámbito de la PTO en su vertiente trans-cultural en los últimos 20 años. En la parte de teoría los autores estudian cómo los contextos socioculturales influyen en los fenómenos organizativos. También en esta parte se trata del nivel de teoría, de las asunciones de linealidad y de los efectos de la cultura en las organizaciones y de cómo es el proceso para su interiorización y para hacerla operativa. La siguiente sección se preocupa de aspectos metodológicos como los aspectos a-teóricos de la investigación, nivel de la medida y análisis de datos, métodos de recogida de datos y muestreo. En la sección final se tratan cuatro áreas de investigación tradicionalmente no representadas en la PTO trans-cultural: igualdad, desarrollo de la fuerza de trabajo, mejora de la calidad de vida laboral y desarrollo organizacional. Y lo hacen así porque para los autores estos temas están más centrados y más relacionados con la mejora de las potencialidades humanas y condiciones en el trabajo, y son más posibles de mejora en diferentes contextos culturales.

Bauer y Taylor en el capítulo 19 exponen cómo en una era de globalización las organizaciones pueden fomentar que nos identifiquemos con valores organizativos únicos. La socialización organizativa es un proceso por el cual personas que entran a una organización aprenden los valores que la identifican, desarrollando una identidad común con el resto de empleados. La literatura que sobre este tema puede guiar a las organizaciones es limitada; mucha de la investigación sobre la socialización se ha hecho dentro de cada país y especialmente en EEUU, lo cual es una limitación para posibles generalizaciones. Los autores presentan propuestas para futuras investigaciones sobre la socialización organizati-

va en contextos globales. En las próximas décadas podrán verse avances en esta área de la PTO. En este capítulo Bauer y Taylor han puesto las bases de nuevas corrientes investigadoras.

Finalmente, en el último capítulo de este volumen, Sinangil y Ones tratan el tema de la gestión de expatriados. La lógica de la globalización supone la necesidad de estos. Se tratan temas como el ajuste a las nuevas culturas, los conflictos trabajo-familia, y las características de personalidad de los expatriados exitosos, así como las necesidades de formación que requieren. Las autoras concretan el dominio del criterio de los expatriados: (1) la satisfacción y la vuelta rápida a su país, (2) adaptación y ajuste, (3) ejecución laboral.

#### • *Estructura del Volumen II*

El primer capítulo de este segundo volumen está dedicado a la productividad. A nadie se le escapa la importancia de este concepto y de sus definiciones operativas dentro de la investigación y práctica de la PTO. Neal y Hesketh realizan una valiosísima revisión de los diferentes acercamientos conceptuales y operativos y aportan una guía para el debate de a qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de productividad. Los autores revisan las diferentes medidas usadas para medir la productividad, y la relación de este constructo con la ejecución, la eficacia y la eficiencia. También revisan cuáles son los factores que la predicen tanto en el ámbito organizacional como de grupo. Estos niveles de análisis son los que diferencian este capítulo de aparentes solapamientos con otros del mismo volumen, como son el de West (Capítulo 14) y el de Mathieu, Marks y Zaccaro (Capítulo 15).

Judge, Parker, Colbert, Heller e Ilies presentan una revisión exhaustiva y empíricamente fundada del tema de la satisfacción en el trabajo. A mi juicio es uno de los capítulos más importantes de este manual tanto por la rigurosidad de sus conclusiones como por la importancia del tema, no en vano estamos ante uno de los temas más estudiados en la PTO (los autores han identificado más 10.000 estudios individuales sobre satisfacción laboral). Comienzan con una revisión conceptual y teórica del concepto. Las teorías pueden clasificarse en situacionales (las que entienden que la satisfacción depende del trabajo y su entorno) actitudinales (que entienden que depende de la personalidad del individuo) e interactivas que consideran ambas perspectivas interactuando. Concluyen que las más apoyadas meta-analíticamente son las que afirman que la satisfacción tiene que ver con las características del trabajo, con la actitud del trabajador y con la teoría valores percibidos de Locke. Afirman que a pesar de que la mayoría de los estudios son norte-americanos, muchos resultados pueden generalizarse a contextos internacionales aunque también se ha revelado cierto desconocimiento sobre qué significa satisfacción en el trabajo en otras culturas.

La motivación en el trabajo es el tema de Donovan en el capítulo 3. El capítulo es una revisión de las 6 teorías más importantes sobre el tema: Teoría de la Equidad, de la Expectativa, de la Evaluación cognitiva, del Establecimiento de Metas, del Control y la Social Cognitiva. Para cada una de ellas detalla sus preceptos teóricos y la investigación empírica que la soporta. Una de las características destacadas del capítulo es el esfuerzo que ha hecho el autor para organizar y dar estructura a la enorme cantidad de investigación que hay sobre esta área en la PTO. De este esfuerzo

se desprende que la mayoría de los investigadores han optado a-priori por una teoría, excluyendo cualquier otra potencialmente complementaria. Donovan integra este disparatado y fragmentado campo de investigación con sugerencias teóricas y metodológicas que mejoran la calidad de futuras investigaciones.

El capítulo 4 trata sobre los incentivos o sistemas de compensación en el contexto de la globalización. Heneman, Fay y Wang desde EEUU y China hacen una revisión de la investigación con especial atención a China, país crecientemente afectado por los sistemas de incentivos y premios. Los autores afirman que este tema es multidimensional y que se refiere a cuestiones como salario base, pago variable, incentivos individuales, participar en la propiedad de la empresa, participación en beneficios, etc. A pesar de que no es un campo muy estudiado en la PTO, los autores hacen un resumen del estado del arte y proponen futuras vías de investigación y práctica desde una perspectiva global, intentando revitalizar este tipo de estudios.

El estrés y la tensión en el trabajo es el tema del capítulo 5. Aunque un campo al que se ha dedicado mucha literatura no hay evidencia empírica de a qué nos estamos refiriendo cuando tratamos estos temas. Hart y Cooper también evidencian las limitaciones de esta área para ser una corriente de estudio en la PTO. Ellos entienden que todas estas limitaciones pueden solventarse si se adopta un marco de referencia que ellos llaman de "salud organizacional". Su característica fundamental es centrarse simultáneamente en el bienestar del trabajador y en los objetivos de ejecución de la organización, y esto se consigue mediante una combinación de características individuales (p.e. personalidad) y organizaciona-

les (clima y experiencias de trabajo). Los autores proponen una serie de orientaciones de investigación que demostrarán la estrecha relación entre el estrés y la tensión ocupacional con otras áreas de la PTO.

Arnold en el capítulo 6 nos aporta una impresionante revisión sobre las teorías e investigación sobre Carrera, pudiendo decirse que su artículo representa el estado del arte en este tema, lo cual es especialmente importante porque es un área donde los cambios producidos por la globalización y las nuevas leyes del mercado han exigido unas nuevas concepciones de carrera tanto desde el punto de vista individual como organizativo. Arnold presenta evidencias irrefutables de que la concepción de carrera como una espiral referida a un grupo cercado de funciones se ha terminado. Hoy hay que ser multi-destreza, multi-función y estar preparado/a para trayectorias laborales que pueden parecer dispareadas, de hecho esto se está convirtiendo en norma. Asimismo debe concebirse la carrera como una responsabilidad de los propios trabajadores, como auto-dirección, más que como una función del departamento de RRHH de la organización. Arnold señala que esta concepción de la carrera como rutas autogestionadas tiene mucha trascendencia para los psicólogos de la PTO y reconoce que nos encontramos en los comienzos de esta nueva forma de verla. Para él esta nueva concepción exige el concurso de una serie de destrezas en los trabajadores: una variedad de destrezas sociales, capacidad de adaptación, perspicacia, flexibilidad, patrones de pensamiento eficaz, saber actualizar conocimientos mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación y, por último, saber identificar y gestionar oportunidades de trabajo y carrera.

En el capítulo 7 se trata un campo cada vez más emergente dentro de la PTO, el contrato psicológico, entendiendo por éste una forma más o menos explícita y más o menos emocional de lealtad, fidelidad y forma de relación entre el trabajador y la organización. Schalk y Rousseau hacen una revisión de las causas, efectos y forma de operar del contrato psicológico, sugiriendo que estos contratos están en continuo cambio, abiertos a negociación y que son violados mucho más frecuentemente de lo que parece. La globalización y el consiguiente cambio en la naturaleza del trabajo hacen que hoy se pongan en juego nuevos elementos contractuales como son el equilibrio trabajo/familia, la apuesta del trabajador por la organización, los derechos de la organización sobre el conocimiento del trabajador y sus productos intelectuales, etc. Lo que sí parece claro es que tanto las organizaciones como los trabajadores van a tener que esforzarse por explicar más los términos de la relación, por reducir la incomunicación, particularmente en relaciones contractuales cortas o interculturales.

En el capítulo 8 Gilliland y Chan abordan otro tema emergente en las últimas décadas en la PTO: la justicia en las organizaciones. El capítulo tiene dos partes, una dedicada a la revisión de las investigaciones que han aportado luz sobre este constructo y otra sobre las aplicaciones posibles de este concepto organizativo. En la parte teórica los autores definen los principales constructos de la justicia organizativa como son la justicia distributiva, justicia procedural y la justicia asimétrica, y los relacionan con las actitudes y comportamientos del trabajador. En la parte práctica revisan las investigaciones que han estudiado la aplicación de estos constructos a la evaluación del desempeño,

selección, acoso sexual, discriminación, salarios, incentivos, gestión de la diversidad, etc. Este es un tema que está impregnando todas las áreas de la PTO y representa un gran potencial teórico y empírico en nuestra disciplina por ser un determinante de las actitudes y la motivación en el trabajo.

El liderazgo ha sido y será uno de los grandes temas de la PTO y al que se ha dedicado mucha investigación. En el capítulo 9 Hartog y Koopman presentan los avances y desarrollos de las últimas décadas. Revisan las teorías sobre rasgos, estilos y factores contingentes del liderazgo dando especial importancia al liderazgo transformacional-carismático, así como alternativas para su estudio desde otros puntos de vista. La creciente importancia de la globalización, la internacionalización de los negocios y la gestión de expatriados, exigen líderes con capacidad para gestionar personas de diferentes entornos, adaptarse a puestos de responsabilidad fuera de su lugar de origen, a mandar equipos formados por personas de diferentes culturas, a liderar personas en equipos poco estables o formados ad-hoc para proyectos concretos, para tareas más intelectuales y menos rutinarias y que no pueden ser coordinadas por una supervisión directa sino por sistemas compartidos de significado y propósito, con altos niveles de compromiso en valores comunes (Shamir, 1999). Los autores concluyen presentando las que a su juicio serán las principales vías de investigación ya que, según ellos, todo lo arriba expuesto va a cambiar el concepto y el rol del liderazgo en las organizaciones.

Las tecnologías de la información, particularmente el correo electrónico, las estructuras organizativas planas y la organización del trabajo basado en equipos, ha

transformado nuestra forma de comunicarnos en las organizaciones. Langan-Fox en el capítulo 10 hace una revisión actualizada de la investigación en este campo y se queja de que ha fallado a la hora de dar una respuesta a estos retos. Sin embargo también argumenta que parece haber un acuerdo tácito de que a más sofisticación en las tecnologías de la comunicación mayor es su eficacia. El capítulo trata de las redes formales e informales, de estructuras organizativas, de los distintos tipos de comunicación electrónica que hay entre las organizaciones, de los problemas que están surgiendo con las tecnologías de la comunicación (control de la información, espionaje industrial, conductas contraproduktivas como el uso del correo electrónico para fines personales o alternativos, etc.) y la salud laboral y tecnología (la alienación de las relaciones interpersonales naturales). La autora recomienda una serie de áreas de futura investigación sobre todo en salud laboral y tecno-estrés, destrezas informáticas y empleo, la ganancia en eficacia a partir de las tecnologías de la información, relaciones humanas y cambios posibles en la teoría de la comunicación.

Uno de los temas recurrentes en todos los capítulos de este Manual es cómo la globalización, las tecnologías de la comunicación e información y la teoría de sistemas están cambiando la naturaleza del trabajo y que uno de los rasgos de este cambio es la diversidad de la fuerza de trabajo, la gran variedad de orígenes y culturas que pueden conformar los trabajadores de una organización cualquiera. Esta diversidad de la mano de obra es el tema que tratan Jackson y Joshi en el capítulo 11. Para ellos esta realidad afecta a cinco grandes contrastes de la práctica de la PTO: cumplir con los requisitos legales de igualdad, versus la eficacia; estudiar las diferen-

cias entre miembros de diferentes grupos versus estudiar las dinámicas de relación interpersonal que despliegan los miembros de grupos distintos; estudiar los atributos que describen a grupos concretos versus estudiar los atributos que concretan el perfil de individuos solos; estudiar las dinámicas de la diversidad genéricamente versus estudiar cómo los contextos sociales y organizacionales facilitan o determinan las dinámicas de la diversidad; y centrarse en gestionar la diversidad a través del cambio individual versus gestionarla mediante el cambio organizativo.

En el capítulo 12 Johns revisa el estado del arte de los procesos psicológicos implicados en la impuntualidad; la tardanza, el absentismo y la rotación de puestos. Estos procesos tradicionalmente han sido vistos desde un modelo de “renuncia” o “abandono” que asumía que estas conductas eran fruto de malas actitudes por parte del trabajador. Johns afirma que aunque este modelo ha sido válido para entender estos comportamientos, la evidencia meta-analítica no lo sostiene. Propone una nueva visión desde un modelo que llama social y de predisposición individual, que por un lado tiene en cuenta la demografía, las redes sociales, la normativa y los mecanismos culturales y por otro, la personalidad en general y la integridad en concreto.

Wangerg, Kammeyer-Mueller y Shi en el capítulo 13 tratan la experiencia psicológica de la pérdida de trabajo y el desempleo. Desde una obligada perspectiva trans-cultural ya que los dos primeros autores son de USA y Shi es chino, afirman que hay evidencia que el desempleo es una experiencia estresante. Según los autores los factores individuales que predicen las variaciones en la negatividad de estas situaciones son los apuros económicos,

el compromiso con el trabajo, la capacidad para estructurar el tiempo, el apoyo social, y la capacidad de enfrentarse a la adversidad. La investigación sugiere que tanto la cantidad como la calidad de las búsquedas de empleo, junto con factores críticos como el área de experiencia, la formación, la clase social y el seguro de desempleo son determinantes para abandonar el paro. Todo desde una perspectiva internacional y especialmente en la actual situación de desempleo china, resultado de sus masivos planes de economía de escala.

Las principales motivaciones e innovaciones del trabajo en equipo son los temas que West trata en el capítulo 14. Para él, entender las motivaciones y emociones que desde tiempos inmemoriales han hecho a los individuos vivir, amar y trabajar en grupos son esenciales para comprender los actuales equipos de trabajo en las organizaciones modernas. Ansiedades, culpas, celos, altruismos, confianzas y satisfacción influyen en las estructuras, objetivos y procesos de los equipos de trabajo. West investiga la relación entre estas motivaciones y emociones y la capacidad de creación e innovación de los equipos. Según él, la presión para producir y la sensación interna de seguridad dentro del grupo son los principales determinantes que aumentan la capacidad de innovar de un equipo.

Parece adecuado que el capítulo 15 que sigue al de West sea el que trata de los “equipos de equipos” o como Mathieu, Marks y Zaccaro lo llaman, los Sistemas Multi-equipos. Estos autores los definen como dos o más equipos que en la búsqueda de metas comunes interrelacionan independientemente y ante las contingencias del entorno. Los autores señalan los desafíos de estas estructuras de nivel medio para

el liderazgo, comunicación, tecnologías de la información y el aprendizaje organizacional. Esta teoría de los sistemas Multi-equipo representa un punto de partida innovador para los psicólogos de la PTO que trabajan e investigan con equipos. Junto con el capítulo anterior de West que se centraba en los aspectos internos, esta teoría de las relaciones entre equipos representa un hito en el estudio de equipos que afecta a muchas organizaciones.

Highhouse en el capítulo 16 revisa las investigaciones referentes a un campo tan inter-disciplinario como los procesos de toma de decisiones. Su objetivo es presentar el estado de la cuestión y estimular ideas que permitan investigar cómo se realizan estos procesos en los puestos de trabajo. También se propone estudiar temas no clásicos de la PTO como los procesos que entran en juego cuando una persona toma decisiones arriesgadas, sobre cuándo los juicios y decisiones dependen del entorno, cómo afectan las emociones y sentimientos a estas decisiones y cómo la gente escoge bajo presión. Highhouse aboga porque los psicólogos de la PTO estudien los procesos de toma de decisiones y que no los conciban como algo que no es de su disciplina ya que afecta a prácticamente todas las conductas laborales.

En el capítulo 17 Sinangil y Avallone se ocupan de un tema clásico en la PTO: Desarrollo organizacional y cambio. Los autores revisan el tema desde 1960 hasta el 2000 presentando perspectivas, modelos y las principales conclusiones de la investigación. Los autores concluyen que queda mucho por hacer ya que existen dudas sobre la verdadera eficacia de algunos de los métodos o técnicas más novedosas que han sido usadas en estos 40 años. Finalmente proponen una serie de ideas sobre

por dónde debe ir la investigación en este tema.

Cardy y Selvarajan en el capítulo 18 al tratar de los sistemas de gestión en las organizaciones reconocen que para muchos psicólogos de la PTO, entre los que me incluyo, hablar de gestión (dirección) por objetivos, círculos de calidad, gestión de la calidad total o reingeniería de procesos, nos pone en alerta por ser escépticos sobre la auténtica utilidad de estas intervenciones de gestión. Datos de investigaciones critican las últimas modas en planes de cambio organizativo y sistemas de gestión.

Los últimos tres capítulos tratan de la teoría de la organización (Üsküden, Leblebici), la cultura organizativa y el clima (Ashkanashy y Jackson) y sobre los procesos cognitivos implicados en la gestión estratégica (Hodgkison). Los tres son revisiones que tratan estos conceptos intentando aclarar el constructo objeto de estudio, especialmente importante es este hecho en el caso de capítulo 20 referido a la cultura organizativa y el clima, sus aplicaciones prácticas y su utilización en una economía global. Otra característica común a los tres es su intención de que la PTO vaya asumiendo más investigaciones en estos campos que ahora pueden ser vistos más tangencialmente, o por lo menos, solapados con otras disciplinas.

## CONSIDERACIONES FINALES

Creo que la lectura del Manual no debe abordarse de forma unitaria. Los dos volúmenes tienen un hilo conductor pero no son iguales, el primero está más sopornado en datos y el segundo es más conceptual y proyectivo. No todos los capítu-

los tienen la misma calidad, los hay imprescindibles; aquellos que pasado el tiempo se recuerdan porque algo te pasó al leerlos, y los hay que te importan menos. Creo que es más un Manual de consulta en función de necesidades que de lectura propiamente dicha, aunque también puede verse así.

A mi juicio este Manual es la mejor recopilación sobre teoría y práctica que sobre la PTO hay en el mercado y entiendo que debe ser de obligada consulta y lectura para investigadores, prácticos y académicos. Es preocupante la brecha que empieza a evidenciarse entre aquellos que se han formado en la PTO con el marco epistemológico comentado: la concepción general o filosófica (el paradigma predictivo), el trasfondo formal (estadística), el fondo de conocimientos (*Standards*; AERA y cols, 1999 y *Principles*; SIOP y cols. 1987 y 2003), y los que no. Este Manual asienta estos conocimientos y establece los cimientos de lo ya empieza a llamarse el nuevo modelo de teoría y práctica de la PTO, que, sustentado en investigación rigurosa y sobre todo meta-analítica, ha hecho avanzar el conocimiento de esta disciplina esperanzadoramente desde mediados de los años 80. Por esta razón, para nuestro país y para toda la comunidad hispano hablante, considero imprescindible su traducción.

El/la que se acerque a este Manual esperando una demostración definitiva de hechos con datos y la posibilidad de usar los criterios adquiridos al día siguiente, lo hará en un porcentaje pequeño, pero lo podrá hacer. El/la que se acerque con la esperanza de aclarar nebulosas lo hará, y creará otras más sugerentes. El/la que se acerque con la simple intención de informarse lo hará, pero abandonará pronto.

El/la que se acerque con la intención de aprender es decir, de cambiar, tendrá éxito.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

American Educational Research Association, American Psychological Association, and National Council for Measurement in Education (1999). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, DC: American Educational Research Association.

Borman, W.C. y Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt, W.C. Borman (Eds.). *Personnel selection in organizations* (pp 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Bridges, W. (1994) *Jobshift: How to Prosper in a Workplace Without Jobs*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Cascio, W.F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50, 928-939.

Gorriti, M. (2003) Análisis Ocupacional y de Estructuras Organizativas a partir de Componentes de Función y Análisis de Clusters (La Administración General del País Vasco. Un caso concreto de Aplicación). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Volumen 19, nº1. pp 75-106.

Herriot, P. y Anderson, N. (1999). Selecting for Change: How will Personnel and Selection Psychology Survive?. En Neil Anderson y Peter Herriot editores: *International Handbook of Selection and Assessment*. Capítulo I, pp:1-39.

Munk, N. (1998, March, 16). The new organization man. *Fortune*, pp. 63-74

Ones, D.S., Viswesvaran, C., y Schmidt, F.L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance [Monograph]. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679-703.

Pearlman, K. (1995, May). Is Job dead?. Implications of Changing concepts of work for I/O Science and Practice. Panel discussion conducted at the *Tenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, FL*.

Sanchez, J.I. Williams, M., y Viswesvaran, C. (2000 April). What separates contextual from task performance in customer service jobs?. En C. Viswesvaran (Chair),

*Expanding the role of personality in explaining organizational behavior: New Horizons. Symposium conducted at the 15<sup>th</sup> Annual Conference of SIOP, New Orleans, LA.*

Schmidt, F.L. y Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.

Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. (1987). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures*. (3<sup>rd</sup>.ed.) College Park, MD: Author.

Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. (2004). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures*. (Four Edition). [www.siop.org](http://www.siop.org)