

Implicaciones de la teoría de la autoeficacia en la gestión de organizaciones

***Inmaculada F.J. CISNEROS
Lourdes MUNDUATE JACA
Universidad de Sevilla***

El marco conceptual de la *Teoría Social Cognitiva*, derivada fundamentalmente de las propuestas de Albert Bandura (1986), ha supuesto un avance substancial en la comprensión de los mecanismos motivacionales que inciden sobre las acciones humanas. Esta aportación se ha originado, fundamentalmente, al superarse los aspectos explicativos y predictivos de la conducta y añadir un aspecto más operativo orientado a la mejora de los resultados de dichas conductas. Este marco conceptual nos permite conocer, efectivamente, el modo en que las personas ejercen influencia sobre sus motivaciones y acciones mediante una serie de mecanismos de autoregulación, entre los que se incluyen la autoeficacia y la asignación de metas (Bandura, 1986).

Entre estos factores cognitivos considerados como determinantes de la conducta humana, ha sido la autoeficacia la que ha recibido mayor y más consistente apoyo empírico (Bandura, 1986, 1997a). La autoeficacia es definida como un juicio personal sobre «las creencias en las capacidades de uno para organizar y ejecutar cursos de acción requeridos para gestionar probables situaciones futuras» (Bandura, 1982, p. 122). De un modo más específico, Wood y Bandura (1989a) proponen que la autoeficacia es una creencia en las propias capacidades para movilizar los recursos cognitivos, la motivación y los cursos de acción requeridos para afrontar las demandas de la tarea. Bandura (1986, 1997a) plantea, a su vez, que las expectativas de eficacia personal son las que determinan si se inicia o no una conducta de afrontamiento, la cantidad de esfuerzo que se tenderá a ejercer en relación con dicha tarea, así como el lapso de tiempo durante el que se mantendrá dicho esfuerzo, independientemente de las evidencias desconfirmadoras. Las personas que se perciban a sí mismas como altamente eficaces, activarán suficiente esfuerzo, que si es bien desarro-

llado, logrará resultados exitosos. Sin embargo, las personas que se perciban como escasamente eficaces es probable que cesen prematuramente en sus esfuerzos y fallen en la realización de la tarea (Bandura, 1986, 1997b). Bandura argumenta que la autoeficacia se refiere, por tanto, a algo más que a una estimación inerte de las acciones futuras. El concepto implica una capacidad generativa mediante el cual se orquestan una serie de recursos y habilidades hacia un desempeño exitoso de la tarea. Desde esta apreciación, se entiende la evidencia empírica que muestra, no sólo que las personas que se perciben como eficaces para una determinada tarea desempeñen mejor que los que se perciben como menos eficaces, sino incluso el hecho de que la autoeficacia prediga mejor el desempeño en el futuro de lo que lo predice el desempeño en el pasado y que explique, además, un porcentaje tan elevado de la varianza en el desempeño, cuando se controla la habilidad (Bandura, 1986).

La autoeficacia en el contexto laboral

El análisis y la contrastación empírica del concepto de autoeficacia en las dos últimas décadas, por parte de Bandura y sus colaboradores, ha generado una amplia aplicación de sus propuestas al ámbito clínico (Bandura, Adams, Hardy y Howells, 1980), educativo (Lent, Brown y Hackett, 1994; Schunk, 1995) y al contexto organizacional (Parker, 1998; Stajkovic y Luthans, 1998; Wood y Bandura, 1989a, 1989b), entre otros. En este último ámbito, el desarrollo de los estudios que venían mostrando una positiva y elevada relación entre autoeficacia y desempeño en la tarea ha coincidido con una incesante demanda, desde el ámbito de la gestión de organizaciones, de personas que sean capaces de desempeñar nuevos y cada vez más complejos roles para afrontar los cambios suscitados por los entornos dinámicos y turbulentos en los que operan dichas organizaciones. El desempeño eficaz de estos nuevos y complejos roles requiere a su vez que los miembros de dichas organizaciones tengan confianza en su habilidad para desenvolverse y responder con agilidad a los nuevos retos y las responsabilidades que deberán ir asumiendo en el desempeño de sus tareas. Requiere, en definitiva, personas que se sientan confiadas en sus capacidades para emprender un rol que abarque un abanico más amplio y proactivo de actividades y que las mismas vayan más allá de las tradicionales prescripciones técnicas del desempeño de un determinado rol laboral (Parker, 1998). Y es precisamente este requerimiento del contexto organizacional el que orienta la conexión con la conceptualización de autoeficacia. Como indicábamos anteriormente, la autoeficacia, al referirse al juicio de las personas sobre su capacidad para afrontar situaciones específicas, permite centrarse no sólo en las capacidades de las personas, sino en sus creencias sobre lo que son capaces de hacer, independientemente de las habilidades que uno posea (Bandura, 1986; Gist y Mitchell, 1992). Y la investigación empírica ha demostrado que las personas que se sienten capaces de desempeñar determinadas tareas las desempeñan mejor (Wood, Bandura y Bailey, 1990), persisten en ello, incluso en la adversidad (Lent, Brown y Larkin, 1987), y son capaces de afrontar mejor las situaciones de cambio (Hill, Smith, y Mann, 1987). La elevada correlación entre autoeficacia y diversos patrones de desempeño laboral ha sido re-

cientemente mostrada por Stajkovic y Luthans (1998) mediante un meta-análisis con 114 estudios que relacionan estos dos constructos. Se explica desde esta perspectiva la amplia y creciente articulación entre la conceptualización de autoeficacia, la gestión de organizaciones y el desempeño, que se ha plasmado en varias revisiones que ponen de manifiesto el interés y las optimistas implicaciones de dicha articulación (Bandura, 1988, 1991; Gist y Mitchell, 1992; Wood y Bandura, 1989a).

El objetivo del presente monográfico de la revista de *Apuntes de Psicología* es el de recoger, en primer lugar, los trabajos que se vienen desarrollando en diversos grupos de investigación en España sobre la autoeficacia en el contexto laboral. Se trata de proveer, en segundo lugar, de conceptos e instrumentos de consultoría para la intervención en la gestión de organizaciones y de recursos humanos, desde modelos y teorías que resultan más específicos del perfil profesional de la psicología. Las implicaciones de la teoría de la autoeficacia en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y de las organizaciones resultan un buen ejemplo para optimizar las propuestas relativas a la especificidad y la riqueza de la aportación psicosocial en dichos ámbitos de intervención.

Contenido del monográfico

El trabajo introductorio del profesor Garrido, es una revisión teórica y muestra el largo compromiso personal y su inquietud por el tema que se presenta en este monográfico. Este trabajo delimita el concepto de autoeficacia y lo distancia de otros conceptos afines, con los que en ocasiones se le relaciona y confunde. Resulta relevante para el contexto laboral en el que se ubican los trabajos presentados la sencilla definición que nos aporta Garrido de la autoeficacia como un juicio de capacidad para ejecutar una conducta a un determinado nivel y con una cierta seguridad. Articula, posteriormente, la aplicación inminente de esta noción a la clásica pregunta de cómo motivar a los empleados, sugiriendo que junto a las también ya clásicas respuestas de emplear incentivos económicos, sociales, o la de promover la consecución de determinadas metas establecidas con anterioridad, la idoneidad de conjugar dichas recompensas con la necesidad de anticipar por parte del empleado su capacidad para ejecutar exitosamente la tarea a realizar. Garrido sintetiza también las estrategias mediante las cuales se transmite a las personas la idea de que ejecutan con eficacia la tarea encomendada.

Como hemos indicado con anterioridad, además del propio Albert Bandura, Robert Wood ha sido uno de los autores claves al analizar las implicaciones de la autoeficacia en la gestión de organizaciones, especialmente en los procesos de toma de decisiones complejas (Bandura y Wood, 1989; Wood y Bandura 1989a, 1989b). La siguiente contribución de este monográfico, es realizada precisamente por Wood, que presenta, en colaboración con Tabernero, el modo en que las creencias sobre la capacidad influyen en la conducta, a través de sus efectos sobre la autoeficacia y otros mecanismos autorreguladores, para lograr un nivel de desempeño determinado. Los resultados de sus estudios apoyan, efectivamente, el papel mediador de la autoeficacia a nivel grupal e individual, por lo que sugieren los autores diversas vías para generar juicios elevados de eficacia en individuos y grupos.

La autoeficacia general ha sido empleada en algunos estudios recientes como otra dimensión de la autoeficacia específica ante una tarea y un contexto determinado (Cervone, 1997; Eden y Zuk, 1995). Grau, Salanova y Peiró, analizan la complementariedad de estas dos medidas de la autoeficacia - general y específica - en el proceso de estrés laboral. Se analiza concretamente en dicho trabajo el efecto modulador de la autoeficacia en las relaciones entre los estresores y sus consecuencias sobre la satisfacción laboral, el *burnout* y el compromiso organizacional. Montalbán, Durán y Bravo analizan también el síndrome del *burnout* y el papel de la autoeficacia en la etiología de dicho síndrome. El trabajo de Cisneros, Medina, Dorado y Munduate, aborda también la doble dimensión de la autoeficacia - general y específica - y la incidencia de dichas creencias de autoeficacia sobre las respuestas emocionales suscitadas en una situación de negociación y sobre la efectividad percibida por los sujetos en el afrontamiento de dicha situación.

Alcover y Gil abordan la eficacia de los equipos de trabajo desde el constructo de *potencia en grupos*, como una noción próxima a la autoeficacia. La distinción entre ambos reside en que la potencia asume el rendimiento grupal como unidad de análisis y enfatiza la creencia colectiva de un grupo sobre su eficacia como tal grupo, mientras que la autoeficacia alude a creencias individuales sobre su eficacia potencial. Los autores aportan la evidencia empírica disponible en nuestro contexto cultural sobre este constructo y destacan el importante papel del mismo en la gestión de organizaciones, dado el progresivo incremento del empleo de los equipos de trabajo como unidades productivas básicas en las organizaciones.

Desde la perspectiva de la motivación y el rediseño de los puestos de trabajo, Fortea y Fuertes integran la autoeficacia en el modelo de diagnóstico motivacional de las características de la tarea, reemplazando la variable moderadora de conocimientos, habilidades y destrezas por el de autoeficacia percibida para el desempeño del puesto. La contrastación empírica del modelo presenta un efecto moderador significativo de la variable de autoeficacia en la predicción de la motivación interna de los sujetos a partir de la complejidad de la tarea. Quijano y Navarro incluyen el concepto de autoeficacia en un modelo integrado de motivación laboral y contrastan empíricamente el efecto-modulador de dicha variable.

El presente monográfico finaliza con un meta-análisis, realizado por Salgado y Moscoso, sobre las relaciones entre la autoeficacia y diversas medidas de desempeño laboral. Utilizando un grupo de 24 estudios, los autores encuentran que la autoeficacia es un buen predictor de las conductas laborales analizadas en dichos estudios. Resulta relevante contar con la aportación de este meta-análisis en el presente monográfico sobre la autoeficacia en la gestión de organizaciones, ya que, como han apuntado recientemente Peiró y Ripoll (1999) y Dunnette (1998), el meta-análisis representa uno de los principales avances metodológicos que se han producido en los últimos veinte años en el campo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Considerar las aportaciones realizadas en este campo de estudio desde la perspectiva social cognitiva mediante el concepto de autoeficacia y abordar a su vez dicho constructo empleando el meta-análisis, supone un buen ejemplo de los desarrollos más recientes en la investigación y la intervención en el ámbi-

to laboral, organizacional y de los recursos humanos en España, en los últimos años (para una revisión, ver Peiró y Munduate, 1999).

Referencias

- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122- 147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1988). Organizational applications of social cognitive theory. *Australian Journal of Management*, 13, 137-164.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Bandura, A. (1997a). *Self-efficacy: The exercise of control*. Nueva York: Freeman and Company.
- Bandura, A. (1997b). *Self-efficacy in changing societies*. Nueva York; Cambridge University Press.
- Bandura, A., Adams, N.E., Hardy, A.B. y Howells, G.N. (1980). Test of the generality of self-efficacy theory. *Cognitive Therapy and Research*, 4, 39-66.
- Bandura, A. y Wood, R. (1989). Effects of perceived controllability and performance standard on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 805-814.
- Cervone, D. (1997). Social-cognitive mechanisms and personality coherence: Self-knowledge, situational beliefs, and cross-situational coherence in perceived self-efficacy. *Psychological Science*, 8, 43-50.
- Dunnette, M.D. (1998). Emerging Trends and Vexing Issues in Industrial and Organizational Psychology. *Applied Psychology: An International Review*, 47 (2), 129-153.
- Eden, D. y Zuk, Y. (1995). Seasickness as a self-fulfilling prophecy: Raising self-efficacy to boost performance at sea. *Journal of Applied Psychology*, 80, 628-635.
- Hill, T. y Smith, N.D. y Mann, M.F. (1987). Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies. *Journal of Applied Psychology*, 72, 307-314.
- Gist, M.E. y Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Lent, R.W., Brown, S.D. y Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior Monograph*, 45, 79-122.
- Lent, R.W., Brown, S.D. y Larkin, K.C. (1987). Comparison of three theoretically derived variables in predicting career and academic behavior: Self-efficacy, interest congruence, and consequence thinking. *Journal of Counseling Psychology*, 34, 293-298.
- Parker, S.K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Role of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.

- Peiró, J.M. y Munduate, L. (1999). Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en España en la década de los noventa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 371-429.
- Peiró, J.M. y Ripoll, P. (1999). Psicología de las Organizaciones: cambios recientes, retos y perspectivas. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 169-176.
- Schunk, D.H. (1995). Self-efficacy and education and instruction. In J. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (págs. 281-303). Nueva York: Plenum Press.
- Stajkovic, A. y Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 240-261.
- Wood, R y Bandura, A. (1989a). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.
- Wood, R. y Bandura, A. (1989b). Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanism and Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (3), 407-415.
- Wood, R., Bandura, A. y Bailey, T. (1990). Mechanisms Governing Organizational Performance in Complex Decision-Making Environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46, 181-201.