

## *Autoeficacia en el mundo laboral*

**Eugenio GARRIDO MARTÍN**  
*Universidad de Salamanca*

### *Resumen*

El presente es un artículo que presenta el concepto de autoeficacia y las aplicaciones que ha tenido hasta la fecha en el mundo laboral. En la primera parte se exponen los conceptos básicos referidos a la noción de autoeficacia, a sus funciones y sus efectos. También se expone, con un ejemplo, la técnica del microanálisis como medida de la autoeficacia. En la segunda parte se mencionan siete momentos del desarrollo de la carrera laboral en los que la autoeficacia se ha mostrado como variable imprescindible: 1) elección de carrera y tarea, 2) búsqueda de empleo, 3) negociación de salario, 4) progreso dentro de la empresa, 5) formación continua, 6) toma de decisiones complejas y 7) autoeficacia grupal y liderazgo.

*Palabras clave:* autoeficacia, carrera laboral, microanálisis.

### *Abstract*

This paper introduces the concept of self-efficacy and its applications in work issues. First, basic concepts of self-efficacy, its functions and effects are presented, and a microanalysis approach to the measurement of self-efficacy is also described. Second, seven situations where self-efficacy plays a central role are examined: (1) career choice, (2) job seeking, (3) salary negotiation, (4) internal promotion, (5) formation, (6) complex decision making, and (7) group self-efficacy and leadership.

*Key words:* self-efficacy, career, microanalysis.

Las palabras de Albert Bandura en su discurso de investidura como doctor *honoris causa* por la Universidad de Salamanca, pronunciado en el Paraninfo de la Universidad el 17 de julio de 1992, permiten juzgar las funciones, pertinencia e importancia de la autoeficacia en el mundo laboral:

*“Una sensación fuerte de eficacia intensifica los logros personales y el bienestar personal de muchas maneras. Las personas que tienen una gran seguridad en sus capacidades considerarán las tareas difíciles como retos que han de ser superados en vez de*

*amenazas que han de ser evitadas. Tal visión eficaz fomenta el interés intrínseco y una honda preocupación por las actividades realizadas por uno mismo. Las personas de esta índole se fijan tareas difíciles y mantienen un fuerte compromiso para con ellas. Frente a la posibilidad de fracaso, aumentan y reafirman aún más sus esfuerzos. Recuperan rápidamente su sensación de eficacia después de fracasar o ante los contratiempos. Atribuyen el fracaso a un esfuerzo insuficiente o a una falta de conocimiento o de habilidades que pueden ser adquiridos. Se enfrentan a las situaciones de amenaza con la seguridad de que realmente son capaces de ejercer un control sobre ellas. Esta perspectiva de la eficacia conduce a logros personales, reduce el estrés y también reduce la vulnerabilidad de las personas a la depresión.*

*Por el contrario, las personas que dudan de sus capacidades huyen de las tareas difíciles entendidas como amenazas a su persona. Sus aspiraciones son bajas y no se comprometen con las metas que deciden fijarse. Al enfrentarse a tareas difíciles, se quedan cavilando sobre sus deficiencias personales, los obstáculos que van a encontrar y todo tipo de resultados negativos, en vez de concentrarse en cómo actuar con éxito. Reducen sus esfuerzos y abandonan pronto sus tareas cuando les surgen las dificultades. Después de haber sufrido un contratiempo tardan en recuperar la sensación de eficacia. Debido a que consideran una actuación insuficiente como una falta de capacidad, necesitan pocos fracasos para perder la fe en sus capacida-*

*des. Este tipo de personas son presa fácil del estrés y de la depresión."*

Detrás de cada una de estas afirmaciones existen hoy rigurosas investigaciones que las acreditan. Algunas de ellas, referidas al mundo laboral, las veremos en las páginas siguientes.

## **Conceptos básicos**

### **Definición de autoeficacia**

Para entender este concepto, que hoy es muy técnico, sería bueno recordar las frases de los enfermos que hicieron pensar a Bandura que debía buscar la explicación de la conducta en algo distinto a la contingencia externa: "*Mi éxito al haber superado gradualmente este miedo a las culebras ha contribuido a una gran sensación de confianza general en mis habilidades para superar cualquier problema que pudiera surgir. Yo tengo más fe en mi mismo*" (Bandura, Jeffery y Gadjos, 1975, p. 149).

Dicho técnicamente, la autoeficacia es un juicio autorreferente por el que el sujeto se considera capaz de ejecutar una tarea determinada en unas circunstancias determinadas con el propósito de conseguir algún fin. Más paladinamente, un sujeto es autoeficaz cuando, encarando una tarea, se dice a sí mismo: "*me siento capaz de realizarla*". La figura 1 ilustra el lugar que ocupa la autoeficacia en la explicación del comportamiento humano.

En este esquema puede observarse cómo la noción de autoeficacia es un juicio de capacidad para ejecutar una conducta a un determinado nivel y con una cierta seguridad. Mientras que las recompensas o motivos tradicionales sólo pueden influir con posterioridad. Poco valen las recom-

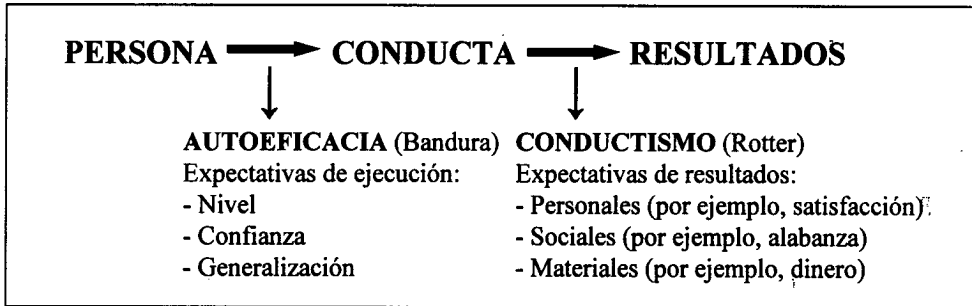


Figura 1. El lugar que ocupa la autoeficacia en la explicación del comportamiento humano.

penas personales, sociales o materiales si el sujeto, previamente, no se ha creído capaz de ejecutar esa conducta por la que se le recompensará.

Aplicado este esquema al mundo de la motivación en las empresas, encontramos frecuentemente que los directivos creen que los incentivos monetarios o la propuesta de metas promueven la conducta propia y la de sus empleados. Esto es cierto, pero no se dan cuenta de que, con anticipación, deben promover en el trabajador la necesidad de sentirse capaz de ejecutar su tarea. Frecuentemente las tareas laborales son sencillas o están bien aprendidas, por eso los trabajadores se juzgan capaces de ejecutarlas. Cuando la tarea es fácil o el trabajador la tiene bien aprendida, los mejores motivos son las recompensas personales, sociales o materiales. Aunque en estas páginas se insista en la noción de autoeficacia, para la *Teoría Social Cognitiva* tan importante es la autoeficacia como la gratificación.

### **Qué no es la autoeficacia**

No se entenderá perfectamente la autoeficacia si no se distingue de nociones con las que comparte medianías. En el deslinde de estas nociones aparecen diferencias que iluminan más la noción de autoeficacia. Men-

cionaré solamente tres nociones, entre otras muchas de las que se diferencia la autoeficacia, aquellas que resultan más difíciles de comprender y pueden hasta sorprender.

1. *Juzgarse capaz no es lo mismo que ser capaz.* La autoeficacia es juzgarse capaz de llevar a cabo una tarea con éxito. Y las diferencias entre ambas vivencias son como las de la noche con las del día. Con la misma capacidad real una persona que se siente capaz se atreve y, generalmente, obtiene éxitos; una persona que se juzga incapaz huye y fracasa. La siguiente es una gráfica del primer estudio realizado para demostrar la diferencia entre capacidad y autoeficacia. (Collins, 1977, cfr. Collins, 1982). A los estudiantes se les mide su capacidad objetiva en matemáticas aplicándoles test objetivos, preguntando a sus profesores y a sus padres. También se les pide que digan en qué medida se sienten capacitados (autoeficacia) para las matemáticas. Pasados unos meses se mide su rendimiento en matemáticas. Los resultados, que se muestran en la figura 2, señalan que, con la misma capacidad, los rendimientos son mayores cuando los estudiantes se juzgan capaces. Esto es especialmente evidente en la medida en que la capacidad objetiva de los estudiantes es menor.

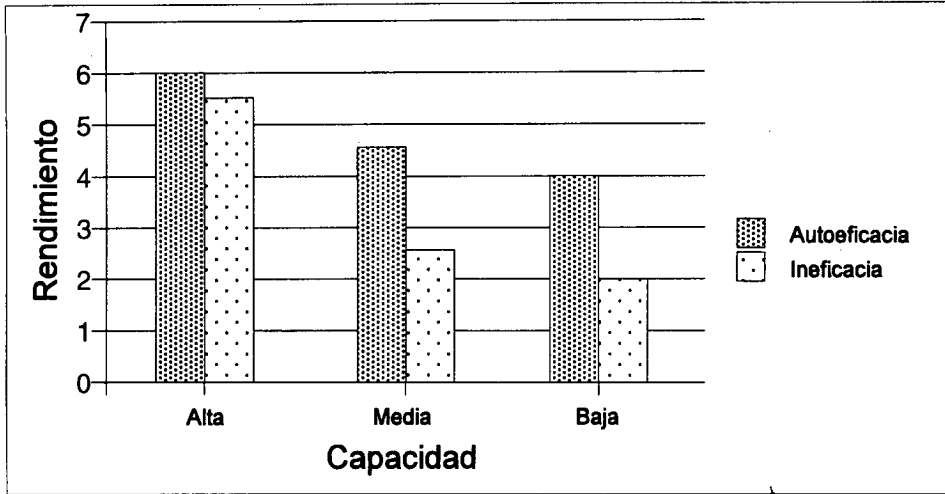


Figura 2. Autoeficacia versus capacidad (según datos de Collins, 1982).

Esta gráfica sirve, al mismo tiempo, para responder a una pregunta muy frecuente: ¿y si el juicio de capacidad es irreal? Aquí se ve cómo los estudiantes no se consideran capaces de manera irreal. En el peor de los casos las personas somos normales en la medida en que tenemos utopías que creemos ilusoriamente alcanzables (Alloy, Abramson y Viscusi, 1981).

2. *La autoeficacia no es lo mismo que la ejecución.* Por el hecho de haber realizado una tarea no tenemos que sentirnos necesariamente capaces de volverla a realizar. Sin duda, esto parece extraño; pero si pensamos que “puede sonar la flauta por casualidad” no atribuiremos nuestra actuación a nuestra capacidad, sino a la suerte. Impiden los juicios de autoeficacia quienes ponen todos los medios para que el sujeto se fije en las circunstancias en que ejecuta la conducta. A veces los técnicos de la conducta cometen este grave tipo de errores (Bandura, Jeffery y Wright, 1974).

3. *La autoeficacia no es un rasgo de personalidad.* En la *Teoría Social Cogniti-*

*va* se tiene muy claro que los rasgos de personalidad, tal como se entienden tradicional o vulgarmente, es decir, como entidades cuasigenéticas que determinan nuestra conducta en combinación con el ambiente, no existen. En la psicología social cognitiva se entiende muy fácilmente el error fundamental de atribución, que consiste en una tendencia exagerada a atribuir la conducta a características personales del actor más que a las circunstancias en que tiene lugar esa conducta. (Ross y Nisbett, 1991). No existen, pues, los rasgos de personalidad tal como se han entendido tradicionalmente. No puede existir, por tanto, un rasgo de personalidad que se llame autoeficacia.

Esta afirmación no debe malentenderse creyendo que no existen diferencias entre las personas. ¡Claro que existen!. Pero ni son hereditarias, ni son inmutables. Son modificables (Bandura, 1991). Uno de los mayores prejuicios para el progreso del ser humano ha sido la concepción de que las capacidades laborales y de mando son

algo fijo que se puede diagnosticar de una vez por todas: se tienen o no se tienen (Dweck, 1996).

Pero el hecho de que la autoeficacia no sea un rasgo de personalidad, esconde otro concepto importante de la Teoría Social Cognitiva: que la autoeficacia es específica. Presentaré la misma trampa que presento a mis alumnos cuando les pregunto: "¿Sabe Ud. conducir un coche?" La respuesta, casi siempre, es "Sí". Un sí con extrañeza. "Pues bien, súbase a un fórmula uno y compita con Schuhamacher" respondo. "No", me contestan. "Luego Ud. no sabe conducir un coche, sino algún tipo de coches", apostillo yo. La conducta es específica. La autoeficacia para ejecutar una tarea es específica. Espero que se sepa vislumbrar la trascendencia de estas afirmaciones. Yo me siento capaz de estudiar matemáticas e incapaz de estudiar historia. Soy muy bueno en organizar grupos pequeños, pero me perdería dirigiendo Telefónica. No se es capaz para todo, ni a los mismos niveles. No se es capaz o incapaz como definición personal.

### **Funciones de la autoeficacia**

¿Qué sucede con la persona que se juzga capaz de hacer algo? ¿Qué sucede con la persona que se siente capaz de dirigir a un grupo de subordinados? De carrerilla mencionamos ya las tres funciones tradicionales de la autoeficacia. Las tres clásicas o fundamentales, a pesar de que posteriormente se hayan desarrollado otras: elección de tarea, esfuerzo y perseverancia.

1. *Elección de la tarea.* Cuando alguien se siente capaz de ejecutar una tarea, ésta entra en el campo de sus posibles opciones. Cuando alguien se siente incapaz,

huirá de dicha tarea. Aparentemente es algo muy simple y casi de Pero Grullo. Pero detengámonos en su consideración. Si no es lo mismo tener capacidad que juzgarse capaces, resulta que nuestras posibilidades y el destino de nuestras vidas está en manos de la autoeficacia y no de la capacidad. Lo que es claro para los sociocognitivistas es que quien se siente incapaz de realizar una acción o emprender una tarea es quien fracasará.

Esta elección de la tarea supone que el sujeto crea en torno a ella como una especie de campo visual y afectivo expandido, lleno de luz y posibilidades en el que coordina e incluso crea las habilidades y la circunstancias que le permitan llevar a cabo su elección. Por eso la última definición de la autoeficacia (Bandura, 1997) subraya que es una capacidad generativa en la que las subhabilidades cognitivas, sociales, emocionales y conductuales deben ser organizadas y orquestadas eficazmente para servir a propósitos innumerables.

2. *Esfuerzo.* Cuando la persona se siente capaz de realizar una tarea en unas determinadas circunstancias y la elige como objeto de su intención desarrolla, simultáneamente, la energía suficiente para llevarla a cabo.

Esta idea de esfuerzo es tan inherente a la naturaleza de la autoeficacia que sólo permite ser observada cuando la tarea es difícil o complicada, no cuando las tareas son fáciles. Además, como han demostrado Mitchell, Hopper, Daniels, George-Falvy y James (1994), la dificultad para evaluar la autoeficacia es mayor al comienzo de una tarea difícil y disminuye a medida que la tarea es dominada. También demuestran estos autores que, en el primer momento, la autoeficacia predice los resultados, pero una vez que la tarea ha sido

aprendida, son las metas las que mejor se ajustan a los resultados.

Podemos concluir que la prueba simultánea confirma la predicción de que la relación entre la puntuación esperada y los resultados es mejor en las fases últimas de la adquisición de la habilidad, mientras que la relación entre la autoeficacia y los resultados es mejor en las fases iniciales de la adquisición de la tarea. (Mitchell *et al.* pág. 513)

Esta es la razón por la que la autoeficacia produce efectos más espectaculares en los que han de ejecutar más esfuerzo para conseguir lo que se proponen. Si se insiste en esta idea es debido a que permite diferenciar la clase de esfuerzo y el momento del mismo exigido por las metas precisas y exigentes de Locke (Locke, Frederick, Lee y Bobko, 1984) y el exigido por la autoeficacia.

3. *Perseverancia.* Que aparezca el fracaso en el trabajo es normal. Pero la reacción ante el mismo es diferente para quienes se juzgan capaces de llevarlo a cabo que para quienes se juzgan incapaces. Los primeros lo imputan al poco esfuerzo, los segundos a su incapacidad. Existe, pues, un juego interesante entre la autoeficacia y la atribución de causas de la conducta. Este juego se ve bien cuando se comparan las atribuciones de éxito y de fracaso hechas por quienes se juzgan eficaces y por quienes se sienten ineficaces. Si se trata de éxito, los autoeficaces lo atribuyen a su propia capacidad, los ineficaces a la suerte. Si se trata de fracaso los autoeficaces lo atribuyen a la falta de esfuerzo, los ineficaces a su falta de capacidad. He aquí un ejemplo claro de cómo no se pueden gene-

ralizar medidas de intervención, ni en el trabajo ni fuera de él, sin saber cuál es el proceso psicológico que se está favoreciendo. Así pues, no se puede afirmar que la crítica sistemática o la revisión de las deficiencias de un trabajo sea, por sí sola, una estrategia de motivación adecuada. Su eficacia está subordinada a la concepción de capacidad que el sujeto crea tener para realizar la tarea que se le revisa.

En los resultados de un test para ingreso en el MBA de la Universidad de Washington, se comunicó a los estudiantes si habían tenido éxito o habían fracasado. También se les había medido su autoeficacia para superar dicho test. Se obtienen así personas que fracasan y que tienen una autoeficacia alta y que fracasan y tienen una autoeficacia baja. Lo mismo sucede con los que pasan la prueba. Tras recibir los resultados, los investigadores les piden que expliquen las causas de su éxito o su fracaso. La figura 3 muestra la atribución de los que fracasaron en función de su autoeficacia percibida. Es un estudio de la vida real.

Después de esta brevísima exposición de las funciones de la autoeficacia, se aconseja releer los dos párrafos Bandura que abren este escrito. Ahora se comprenderá, mejor que entonces, por qué es tan diferente el mundo en que viven quienes se sienten capaces de ejecutar una tarea y quienes se creen incapaces. Cuando la tarea para la que hacen tales juicios son tareas sustantivas para las personas, se entiende que la depresión y la poca estima personal abata a los que, probablemente sin serlo, se juzgan incapaces.

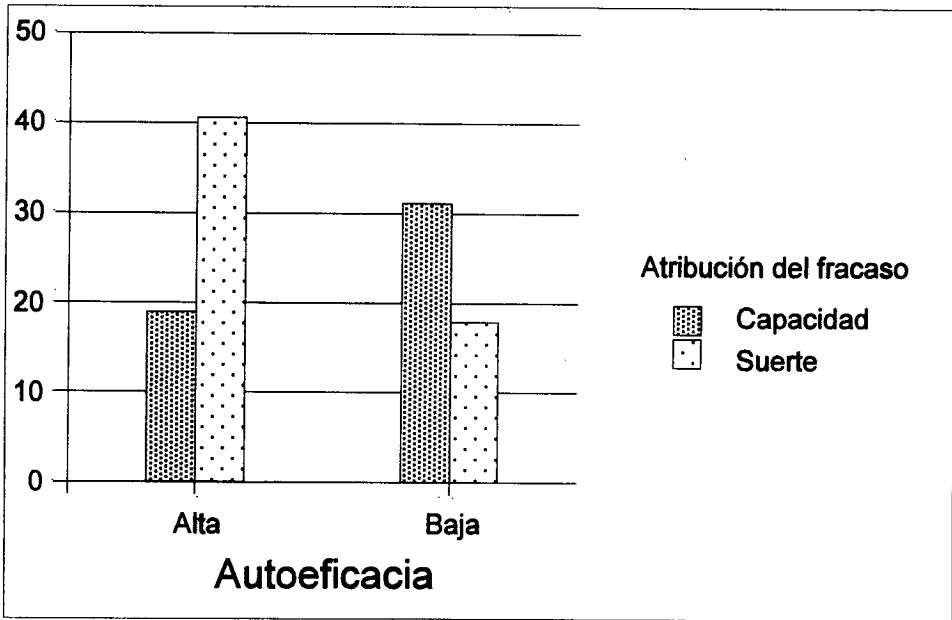


Figura 3. Atribución causal de resultados de sujetos que fracasan y niveles de autoeficacia (según datos de Silver, Mitchell y Gist, 1995).

### Fuentes de la autoeficacia

Se va entendiendo, gracias a las evidencias experimentales, lo importante que es el juicio de capacidad o autoeficacia en la vida de las personas. También en el mundo laboral. Pero una teoría no está completa, dice Bandura, si, además de definirla y probarla, no se descubre el modo en que genera los procesos psicológicos descubiertos por ella. Pasemos, pues, a decir cuáles son las estrategias mediante las cuales se hace concebir en las personas la idea de que son eficaces. Para los autores de la *Teoría Social Cognitiva* estas estrategias resultan sumamente familiares. La exposición es muy simple y fácil de entender. Pero, en cada caso concreto, quien tenga que intervenir debe ingeniárselas para acomodar las estrategias genera-

les a su caso particular. Estas estrategias requieren personas autoeficaces que se juzguen capaces de aplicarlas a su momento y circunstancia.

1. *La propia ejecución.* Se acaba de afirmar que no debe confundirse ejecución de una tarea con juicio de capacidad. Puede realizarse una tarea y juzgarse incapaz de realizarla. Pero, sí se debe afirmar que, la primera fuente de autoeficacia es la ejecución personal con éxito. También debe subrayarse muy especialmente que, la ejecución de una tarea genera un juicio de autoeficacia si se ponen todas las condiciones para que al actor no le quede más remedio que atribuirse a sí mismo la ejecución.

Este es el principio general. Como acaba de decirse, quien tenga que generar en alguien la autoeficacia respecto a una tarea

concreta se las debe ingeniar para que su pupilo o él mismo ejecute la tarea deseada en condiciones que se las atribuya a sí mismo. Dejándome llevar del sólo recuerdo espontáneo y sin consultar escrito alguno, se me ocurre proponer los siguientes modos utilizados en algunos estudios. El primero es aquel que diez años después daría origen a la noción de autoeficacia. El estudio de Bandura, Blanchard y Ritter (1969): El modelado participante (Blanchard, 1970a y 1970b). La estrategia o intervención psicológica consta de los siguientes pasos esenciales: a) el modelado en vivo: quien enseña o trata al sujeto (terapeuta, docente) ejecuta delante de él la tarea que éste se juzga incapaz de realizar o le da miedo; inmediatamente se le pide al sujeto que reproduzca la conducta que acaba de observar; si el sujeto la ejecuta él solo se pasa a una tramo nuevo; b) el modelado participante: si el sujeto es incapaz de ejecutar él solo la tarea, el entrenador o terapeuta le invita a que participe con él (por ejemplo que toque la caja de la culebra poniendo sus manos sobre las del modelo); inmediatamente después se invita al sujeto a que él solo ejecute la tarea que ha ejecutado acompañado; la ayuda debe continuar hasta que el sujeto, por sí solo, ejecute

el tramo de la tarea que se está enseñando. Si se considera esta estrategia en su conjunto se verá que toda ella está preparada para lograr que el sujeto ejecute la tarea por sí solo y después de haber recibido ayuda que explícitamente se le retira. Al sujeto no le queda más remedio que atribuirse a sí mismo esa ejecución final de su conducta. Por cierto, Bandura, Jeffery y Wright (1974) demuestran que, cuando se da una ayuda moderada, se genera más autoeficacia que cuando la ayuda es excesiva.

Como se acaba de decir, esta es la interpretación a posteriori de la investigación de Bandura, Blanchard y Ritter (1969). Sólo la autoeficacia explicó, diez años después, por qué esta técnica del modelado participante había sido más eficaz que el simple modelado o la desensibilización sistemática. Estos resultados espectaculares que dieron origen a la noción de autoeficacia se muestran en la figura 4. Se trataba de liberar a las personas de un miedo a las culebras que les impedía salir a la calle o hacer vida social. Durante el tratamiento, se dividió el progresivo acercamiento a la caja de metacrilato en que se encerraba la culebra en 28 pasos: desde entrar en la habitación hasta dejarla que recorriera libremente su cuerpo.

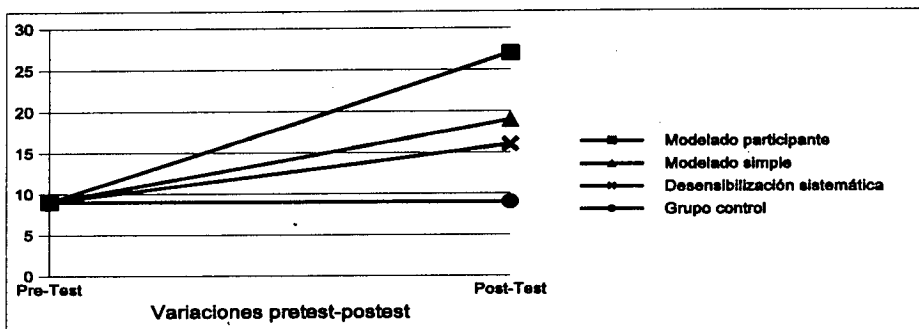


Figura 4. Eficacia diferencial de los distintos tratamientos en la experiencia de Bandura, Blanchard y Ritter (1969).



El segundo ejemplo está tomado de la teoría de la atribución. En concreto, del error de actor observador tal como tratan de explicarlo Nisbett, Caputo, Legant y Merecek (1973). Según este error (Garrido, De la Torre, 1981), las personas que observan la conducta de un actor tienden a pensar que está causada por sus características intrínsecas, mientras que el actor mismo cree que es debida a las circunstancias. La razón, posiblemente, reside en que para el espectador lo que resalta en la percepción (la figura) es la conducta del actor y no las circunstancias (que son su fondo) en que ese actor ejecuta tal conducta. Por el contrario, para el actor, su conducta no es observable, lo que es observable (la figura) son sus circunstancias (Kelley y Michela, 1980). Para que el actor se atribuya a sí mismo la conducta habría que lograr que su propia conducta se convirtiera en figura. Esto hoy es muy fácil grabando la conducta y haciendo que el sujeto se observe a sí mismo en la pantalla. Este mismo procedimiento puede utilizarse con un sujeto que se siente incapaz de ejecutar una tarea. Se le graba su ejecución. Entre ellas seguro que habrá algunas actuaciones exitosas. Se monta luego un vídeo con los éxitos y se hace que el sujeto observe sus propios logros.

Un tercer modo de presentar la ejecución propia es la proposición de metas mínimas y a corto plazo. Independientemente de la discusión teórica que pueda existir referente a los procesos por los que motivan las metas (Bandura y Cervone, 1986), esta proposición consiste en medir la autoeficacia a los sujetos y ver hasta dónde se consideran capaces. A partir de ese punto se le pide que se propongan una meta "un poquitín" más exigente. Con toda seguridad que la van a conseguir. Esto les

hará comprender que pueden más de lo que piensan y aumentarán su propia percepción de autoeficacia. No es difícil lograr que el sujeto se proponga metas un poco más exigentes y a corto plazo porque es lo que suelen hacer las personas (Bandura, y Simon, 1977).

Esta exposición de la ejecución propia como factor de la percepción de autoeficacia personal ha de concluir con dos advertencias: a) en la ejecución con éxito se ve la importancia del éxito en la generación del juicio de eficacia personal, pero el fracaso en los primeros intentos puede ser aniquilador, de ahí la importancia de proponer tareas en las que tengan éxito a los tímidos y a los principiantes; y b) las metas mínimas y a corto plazo indican lo realista que es la instalación de juicio de autoeficacia.

2. *Modelado*. Observar a otros ejecutar una tarea es una fuente de la autoeficacia ("si él puede yo también puedo"). Pero lo mismo que en la ejecución propia el sujeto, ha de atribuirse a sí mismo la capacidad de haber ejecutado la conducta y no basta la ejecución por sí sola, también aquí hay que decir que no basta el modelado por sí sólo. Es necesario que el observador se compare con el modelo y se juzgue semejante él. Si no se logra esta comparación, el modelado, lo mismo que sucedía con la ejecución, puede ser perjudicial como fuente de autoeficacia.

La experiencia más clara de lo que se acaba de decir la viví en una de mis estancias en California. En la Universidad de San José estaban ideando un programa para disminuir el abandono de los estudios universitarios de los alumnos chicanos. Consistía en que una persona de origen chicano, que ocupara un puesto relevante en la comunidad (políticos, banqueros,

profesores, industriales, universitarios, etc.), tutelara a un estudiante chicano desde su ingreso en la universidad. Invitado por uno de los promotores participé en una de sus reuniones. Al final tuve que opinar. Opiné que la experiencia podría tener un gran éxito o podría ser un gran fracaso. Todo dependía de una razón muy sencilla: si los alumnos veían a sus tutores como iguales o como personas superdotadas. En el primero de los casos, el éxito era casi seguro. En el segundo, también era seguro el fracaso estrepitoso porque el estudiante entendería que sólo algunos "privilegiados" superan los estudios universitarios.

Hay que entender que la comparación social la hace el sujeto mismo y puede carecer de fundamento real. Si el sujeto la establece es válida para generar autoeficacia. En el caso anterior, si el sujeto juzga que lo que ha hecho un chicano lo puede hacer él, que también es chicano, la comparación es válida para instalar autoeficacia.

A Bandura se le conoce casi exclusivamente por haber demostrado que la experiencia vicaria (modelado) es tan eficaz como la experiencia directa. La experiencia de la que proceden los datos de la figura 4 lo pone de manifiesto. Pero hoy día se considera que el modelado es importante porque es una fuente de autoeficacia. Y esto debido a dos razones: a) por la comparación social, que se acaba de exponer y b) porque enseña cómo hacer las cosas: viendo a otro cómo ejecuta una tarea el observador aprende a hacerla tan bien como el modelo.

Pero no se entienda que el observador aprende del modelo sólo cuando éste tiene éxito, también aprende de un modelo que fracasa. Si el observador cree descubrir el momento o la razón por la que el modelo

fracasa, él se juzgará capaz de hacerlo mejor. Y este mismo razonamiento del aprendizaje se puede dar cuando el modelo es de condiciones excepcionales, siempre que tal modelo enseñe el cómo y el observador lo aprenda y se considere capaz de repetirlo o mejorarlo.

Porque considero este punto importante en el mundo laboral, insistiré un poco más en él. Aparentemente nos encontramos con dos propuestas contradictorias. El modelo no debe ser excepcional; el modelo excepcional también puede enseñar y generar autoeficacia. Pero hay que distinguir bien entre los dos tipos de modelos. Si de lo que se trata es de que el observador termine diciendo "*lo que hace ese chicano lo puedo hacer yo, que también soy chicano*" ambos sujetos, modelo y observador, tutor y pupilo, tienen que ser percibidos por el sujeto a la misma altura, ser iguales. Si de lo que se trata es de enseñar una tarea y que, luego, el sujeto se juzgue capaz de ejecutarla, entonces tanto el excepcional como el torpe pueden enseñar y generar autoeficacia. Mejor sin duda el excepcional. Para entender mejor esta distinción se deberían exponer las últimas investigaciones realizadas por Bandura sobre el aprendizaje vicario (Carroll y Bandura, 1982, 1985, 1987, 1991), muy poco conocidas y que, sin embargo, serían de gran utilidad en el mundo laboral.

Investigaciones importantes realizadas sobre la comparación social y autoeficacia en el mundo laboral son las de Bandura y Jourden (1991), Gist, Schwoerer y Rosen (1989), Simon y Werner (1996). En español existe una exposición de la comparación social como determinante de la autoeficacia realizada por Garrido (1993). En general, podría afirmarse que el modelado ha sido la técnica más utilizada

para cualquier intervención que haya querido promover la autoeficacia en las personas.

Todas estas investigaciones tienen de común que se propone el modelado para generar autoeficacia. La investigación más curiosa, a mi entender, es la realizada por Carmen Taberero (1998) en la que sujetos jóvenes, que ejecutan la misma tarea controlada por ordenador, cuando se les dice que sus resultados son semejantes a los de personas de su misma edad o de una edad de 36 años, aumentan progresivamente su rendimiento. Pero al grupo al que se le dice que su rendimiento es semejante a la media de las personas de 60 años, su rendimiento baja progresivamente a la vez que su percepción subjetiva de capacidad. Se logró que estudiantes de 22 años se comportaran según el estereotipo de una persona de 60. Ahora estamos interesados en lograr que una persona de 60 años rinda como una de 22. Estos resultados, sin duda, son de interés para el tema, hoy tan debatido, de las jubilaciones anticipadas.

3. *La persuasión*. Es la primera tentación del hombre: hablar. Cuando alguien se acerca a nosotros con un problema tratamos de convencerle de que el problema no es tan grave. Cuando un alumno, un trabajador, o un directivo nos confiesa que no se siente capaz de superar un examen o de realizar un trabajo, nos esforzamos por persuadirle de que no tiene razón.

En la psicología social se ha demostrado que la persuasión no es el mejor modo de cambiar las actitudes. Que es mejor método la propia ejecución. En el marco de la *Teoría Social Cognitiva* existe algún estudio (Blanchard, 1970) en el que se demuestra que la influencia de la información o persuasión es nula y, según se mire, perjudicial. Cuando se expone que la per-

suasión es un procedimiento para generar autoeficacia, enseguida añadimos que es el peor de los métodos. Esto es debido a que, frente a la palabra, el sujeto opone su experiencia personal, difícil de modificar como demostraron Tverky y Kahneman en uno de sus heurísticos (1974).

En los procedimientos anteriores para generar la autoeficacia, se indicó que ni la ejecución por sí sola ni el simple modelado generan percepción de autoeficacia si no se dan las condiciones que favorezcan la atribución a la capacidad personal. Algo parecido sucede con la persuasión. En este caso el proceso psicológico que promueve la autoeficacia es la credibilidad de la fuente. Existen profesionales que tienen un poder especial para generar autoeficacia. Por ejemplo, un entrenador en deportes, un profesor en el aula, un psicólogo o un médico en su consulta, etc. Y esto puede ser tan instantáneo que a veces puede parecer milagroso. Lo que no es difícil de admitir si se recuerda que desde el momento en que el sujeto se cree capaz de ejecutar una tarea, elegirá la tarea, se esforzará y perseverará. El destino de muchas personas ha dependido de la alabanza de un maestro cuando eran pequeños.

A pesar de esta devaluación relativa de la persuasión, lo cierto es que cuando se releen los estudios en los que se ha tratado de demostrar cómo la autoeficacia es la variable independiente que determina la ejecución del sujeto en el campo de la salud, del deporte (Balaguer, Escartín y Villamarín, 1995), o de las organizaciones, se utiliza la persuasión como procedimiento para generar distintos grados de autoeficacia (Bandura, 1997). A su vez, la autoeficacia producirá distintos niveles de aumento en el sistema inmunológico, por ejemplo (Wiedenfeld, O'Leary, Bandura,

Brown, Levine y Raska, 1990). Uno de los estudios más curiosos, por utilizar un modo especial de persuasión, es el experimento de Cervone y Peake (1985). Se trataba de poner a prueba un nuevo test de habilidades. Como era nuevo no existía baremo con el que comparar los resultados y, por eso, había que compararlos con un número elegido al azar. Este número lo elegían los mismos sujetos de entre 20 tarjetas que se les mostraban, y seguidamente se metían en una bolsa. Se removían las tarjetas y cada sujeto sacaba una que contenía el número de problemas contra el que debía competir. Pero la bolsa en la que se metían las tarjetas tenía un doble fondo. Los sujetos, según los grupos, extraían un número bajo o un número alto contra el que competir. Existía un tercer grupo (grupo control) que no hacía elección. Con este

proceder, se pretendía persuadir a los sujetos de que eran poco capaces o muy capaces y, consiguientemente, que logaran una mayor o menor persistencia en la tarea. Los resultados se muestran en la figura 5. Hay que destacar que la variable que se manipulaba era la de la autoeficacia, mediante el modo de persuasión del heurístico del anclaje de Tversky y Kahneman (1974) y que, modificada la autoeficacia, determinaría la perseverancia en la tarea.

4. *La inferencia.* La mejor manera de comenzar la exposición de este cuarto y último procedimiento para generar juicios de autoeficacia sería haciéndonos esta pregunta: ¿alguien ha conseguido algo en su vida sin haber pasado por una sensación de ansiedad relativamente alta? La ansiedad y el *arousal* van unidos al éxito. Y, sin embargo, cuando sentimos ansiedad tende-

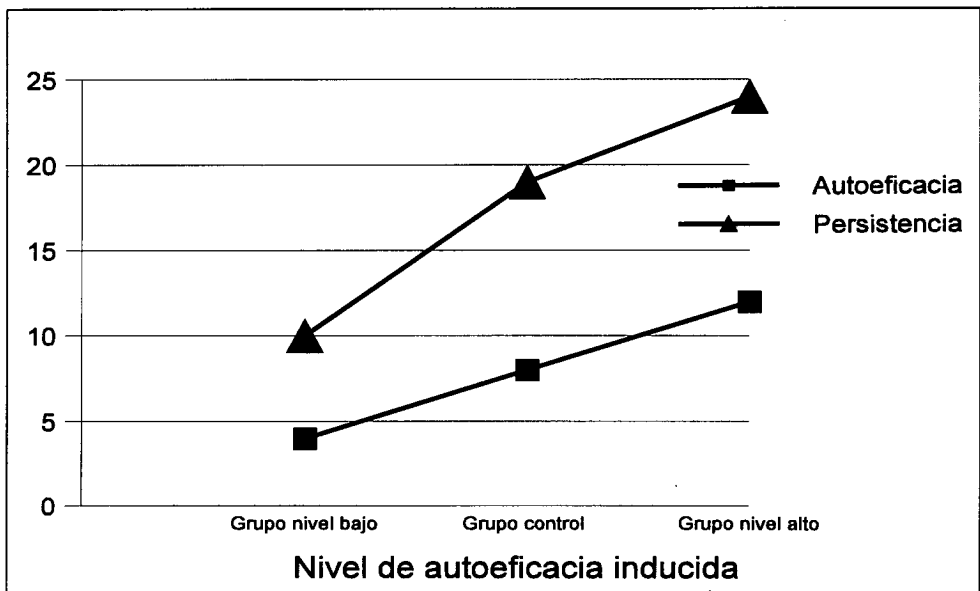


Figura 5. Persuasión (mediante manipulación del heurístico de anclaje), autoeficacia y perseverancia. Por razones de espacio se exponen los datos en una sola gráfica. Pero debe tenerse en cuenta que los rangos de las dos escalas son distintos: la de autoeficacia va desde 0 a 15 y la de persistencia de 0 a 40. Lo importante es la observación de la covariación de la percepción de la autoeficacia y la persistencia en la tarea.

mos a extraer la conclusión de que somos incapaces, de que nos da miedo realizar esa tarea. Si la ansiedad está unida a nuestros éxitos y si la ansiedad está unida a nuestros fracasos, no será un problema de la ansiedad, sino de la interpretación de la misma. Algo tiene que ver todo esto con la teoría del doble componente de los estados emocionales (Schachter y Singer, 1962).

La relación entre autoeficacia y ansiedad es uno de los capítulos más interesantes de la *Teoría Social Cognitiva* (Bandura, 1988; Villamil, 1990). Para esta teoría la ansiedad proviene de la percepción de incapacidad de los sujetos para afrontar una tarea que perciben como potencialmente peligrosa o dañina. Esta percepción de incapacidad produce dos efectos: por una parte, la vivencia de un estado de ansiedad o de *arousal*, por otra, una conducta de huida. Pero puede existir huida sin ansiedad y ansiedad con afrontamiento. En contra de lo que afirma la teoría tradicional o de condicionamiento para quien detrás de toda huida existe un estado de ansiedad.

Lo mismo que se dice de la ansiedad se puede decir de todo estado corporal: una autoeficacia alta promueve la salud y el bienestar corporal. A su vez, una sensación corporal de cansancio o fatiga puede ser interpretada como signo de incapacidad. Pero también podría interpretarse como signo de capacidad: nadie se cansa sin haber hecho un esfuerzo, luego el cansancio puede ser juzgado como signo de capacidad. El hecho, pues, de que la ansiedad o la fatiga corporal se interpreten como signo de incapacidad o como signo de capacidad depende de la conclusión, la interpretación, la inferencia que se haga de ellas.

Como en los casos anteriores vamos a exponer algún experimento paradigmático que demuestre esta hipótesis. Me parece

que el más interesante es el de Taylor, Bandura, Ewart, Miller y DeBust (1985). Treinta sujetos de una edad media de 52 años que han vivido un infarto de miocardio y que, a criterio de los médicos, podían reintegrarse a la vida normal, se les divide en tres grupos experimentales. Todos ellos pasan por los mismos ejercicios y por las mismas experiencias: a) una explicación de los equipos sanitarios que atribuyen su cansancio al ejercicio que hacen en la cinta continua durante la rehabilitación, b) otro enfermo de corazón rehabilitado que les expone sus experiencias. En un estudio anterior, quienes habían pasado por este entrenamiento, retornaron antes a su vida normal, que los que no habían pasado por esta terapia en autoeficacia. En este estudio, participan también las esposas de los afectados por el infarto. Pero las esposas, distribuidas al azar, van a participar de tres maneras distintas: unas acompañaban a sus maridos y los esperaban en la sala de espera mientras ellos hacían los ejercicios de rehabilitación; las del segundo grupo observaban el esfuerzo de sus maridos mientras hacían el ejercicio; y las esposas del tercer grupo no sólo observaban el esfuerzo de sus maridos, sino que subían a la cinta móvil en el punto donde ellos la dejaban. Se esperaba que las mujeres que observaron el esfuerzo de sus maridos, y además realizaron el mismo ejercicio durante tres minutos y "sudaron la camiseta" interpretarían que el cansancio de sus maridos se debía a su capacidad, y no a la debilidad de sus corazones. Los resultados se muestran en la figura 6. Cuando las mujeres participaron en el esfuerzo que realizaron sus maridos, interpretaron el cansancio no como incapacidad, sino como capacidad para hacer ejercicio físico y resistencia cardíaca.

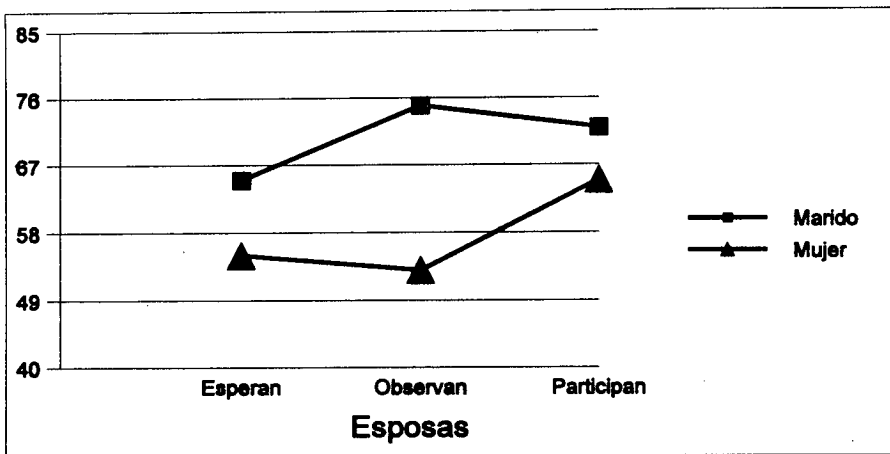


Figura 6. Valoración de la capacidad de pacientes cardíacos por sí mismos y por sus esposas, tras el ejercicio físico. Cuando ellas participan, el cansancio se interpreta como señal de resistencia y capacidad.

En este punto de la inferencia de los estados de ánimo o de la ansiedad, se me ocurren dos aportaciones prácticas que pueden ser utilizadas por el terapeuta e incluso por el propio sujeto, si sabe observarse bien (Bandura, Barbaranelli, Caprara, Pastorelli, 1996): a) la primera es la de aprovechar los estados emocionales positivos en los que el sujeto está más predispuesto a juzgarse capaz para que ejecute algunas acciones, que en otras circunstancias no realizaría, y luego conseguir que se las atribuya a sí mismo; b) la segunda, de carácter más general, lograr que el sujeto auto-incapaz ejecute algunas conductas con esfuerzo, pero en vez de hacer que se fije en el cansancio, que ponga su atención en la superación que va realizando paso a paso; esto favorecerá que atribuya el cansancio a un aumento de capacidad, en vez de que lo interprete como incapacidad.

#### **Medida de la autoeficacia: el microanálisis**

Si una teoría psicológica no es buena hasta que descubre los procedimientos para desencadenar el proceso psicológico descubierto, tampoco es completa si no muestra cómo puede medirse. Bandura, preocupado siempre por estos temas, ha desarrollado la técnica que él denomina microanálisis, pero nunca la ha desarrollado de manera sistemática. Donde puede verse una exposición más amplia es en *Self-Efficacy. The exercise of control* (Bandura, 1997).

Para entender el microanálisis y su enorme versatilidad, es necesario dar un paso atrás y volver al esquema general de la autoeficacia: persona-conducta-resultados. Nunca la conducta puede realizarse en abstracto. Nunca la autoeficacia es

un concepto abstracto. La conducta y la autoeficacia tienen un nivel más o menos elevado de ejecución o de perfección y, en cada nivel, el sujeto se siente progresivamente menos seguro de poder conseguirlo. Siguiendo con el ejemplo de conducir un coche. No puede preguntarse en abstracto si alguien sabe conducir un coche, porque inmediatamente se le pone el ejemplo de las carreras de fórmula uno. Para saber hasta dónde se siente una persona capaz de conducir un coche, habrá que incrementar progresivamente la dificultad en la conducción para que ponga límite a su capacidad. Cuando marque este límite podremos marcarle su nivel en esa escala progresiva. Pero como el sujeto no sólo se juzga capaz de conducir un coche en una determinada circunstancia, sino que, a medida que la dificultad crezca, se sentirá menos seguro, debemos medirle la confianza, seguridad o fuerza, con la que se sienta capaz de ejecutar cada uno de los niveles, en los que ha contestado afirmativamente.

Esto resulta relativamente fácil de entender cuando se trata de una conducta de dificultad creciente y lineal: levantar pesos, acercarse a un objeto temido, conseguir una mayor producción o una mayor calidad en la producción, por ejemplo. Pero existen conductas que no son lineales, sino que se ejecutan en determinadas y diferentes circunstancias. Por ejemplo, el fumar. Se fuma cuando se estudia, cuando se trabaja, tomando café, cuando se siente la soledad, cuando aparece el

aburrimiento, en compañía de amigos que fuman, etc.. Para medir el nivel de autoeficacia en este tipo de conductas debe hacerse un listado de las circunstancias, especialmente de aquellas que conllevan la tentación o el miedo a ejecutarlas. El éxito de este microanálisis consiste en una enumeración lo más completa o representativa posible. Luego se le pide al sujeto que diga en cual de esos momentos se siente capaz de no fumar. A continuación se le pide que indique la seguridad que acompaña a tal convencimiento. Una exposición de las distintas metodologías para medir la autoeficacia se encuentra en Lee y Bobko (1994).

Si es fácil entender cuál es el nivel de la autoeficacia de una conducta, resulta menos sencillo medir la fuerza de la autoeficacia. Pero desde el principio se ha convenido en decir que la fuerza de la autoeficacia es la suma de las intensidades de todos los niveles a los que se ha contestado sí y dividir esa suma por el total de los niveles. Mi experiencia me dice que la mejor manera de aprenderlo es poner un ejemplo concreto.

En un reciente curso sobre autoeficacia y toma de decisiones laborales, impartido en el Master de Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones de la Fundación Bosch i Gimpera de la Universidad de Barcelona, uno de los ejercicios prácticos consistió en elaborar el cuestionario de autoeficacia para Directores de Recursos Humanos<sup>1</sup>. Lo que se expone a continuación es, pues, una primicia.

---

<sup>1</sup> Agradezco a los alumnos de la promoción 1998-99 de este Master, todos con experiencia en Dirección de Recursos Humanos, su colaboración en la enumeración de las tareas propias de Gerente de Recursos Humanos de un Empresa,

### Cuestionario de Autoeficacia para Directores de Recursos Humanos

A continuación se presentan distintas tareas que debe realizar la persona que dirige los Recursos Humanos de una Empresa. Ud. debe leer cada una de esas tareas y, si se considera capaz de realizarla, escriba SÍ en la columna del SÍ. Si no se siente capaz, escriba NO en la columna correspondiente.

Luego lea de nuevo las tareas en las que ha contestado SÍ y en la columna de CONFIANZA exprese la seguridad o confianza con la que se siente capaz de ejecutar esa tarea. 1= poca confianza, 5= confianza moderada, 10= confianza máxima.

	SÍ	NO	CONFIANZA
1. Valoración de puestos de trabajo	SÍ		1 2 3 4 5 6 7 8 9 <b>10</b>
2. Selección de personal	SÍ		1 2 3 4 5 6 7 8 9 <b>10</b>
3. Consultor interno	SÍ		1 2 3 4 <b>5</b> 6 7 8 9 10
4. Planificación de plantilla	SÍ		1 2 <b>3</b> 4 5 6 7 8 9 10
5. Plan de formación	SÍ		1 2 3 4 <b>5</b> 6 7 8 9 10
6. Evaluación de desempeño	SÍ		1 2 3 4 5 6 7 <b>8</b> 9 10
7. Desarrollo de planes de acogida		NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Participar en el consejo de Dirección	SÍ		1 2 3 4 5 6 7 8 9 <b>10</b>
9. Desarrollo de competencias		NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Compensación del personal	SÍ		<b>1</b> 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Prevenir riesgos laborales		NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Asesoría laboral		NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Identificación de potenciales	SÍ		1 <b>2</b> 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Planes de promoción interna	SÍ		1 2 3 4 5 6 <b>7</b> 8 9 10
15. Plan de comunicación interna		NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Establecer calendario laboral		NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Política de despidos		NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. Presupuestos de gastos de personal		NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. Estudio de la competencia ( <i>benchmarking</i> )		NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20. Negociación colectiva		NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21. Contrato de proveedores externos		NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22. Establecer indicadores de gestión		NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23. Gestión de presupuestos del área de RR.HH.		NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24. Entrevistas de salida	SÍ		1 2 3 4 5 6 <b>7</b> 8 9 10
25. Externalización de servicios ( <i>outsourcing</i> )		NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26. Recolocación externa ( <i>outplacement</i> ).		NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



En este ejemplo concreto tendríamos a una persona con un nivel de autoeficacia de once (suma de sfés). Los números en negrilla y subrayados indican la confianza con la que se cree capaz de ejecutar esas funciones del gerente del recursos humanos de una empresa. Sumando esas intensidades y dividiéndolas por 26 (que es el número total de ítems) tendremos la medida de la intensidad de la autoeficacia para esta tarea (en este caso,  $68/26 = 2,62$ ).

De este ejemplo que ilustra el microanálisis resulta interesante lo siguiente: a) la versatilidad de la medida, que se puede adaptar a cualquier necesidad que se tenga en un determinado momento, b) su adecuación con la concepción de la conducta o de las habilidades desde la teoría social cognitiva: que son específicas y en número diverso. La relevancia de este segundo aspecto reside en que, a veces, se decide si una persona tiene determinada cualidad cuando se le mide solamente en un nivel, sin tener en cuenta la fuerza con la que se tiene tal capacidad. Por ejemplo, se dice que las personas de tercera edad no tienen memoria porque son más incapaces que los más jóvenes de retener una cifra de 12 dígitos. Pero sí pueden retener 5 ó 6 ó más. También se sienten capaces de retener 5 ó 6 dígitos, y al creérselo, lo intentarán y consecuentemente, ejercitarán su memoria.

Para finalizar algunas recomendaciones que, a mi entender, son importantes en relación con la medida de la autoeficacia y el microanálisis:

1. Medir la autoeficacia en el momento presente, no en el pasado ni en el futuro; nunca preguntar al sujeto *si cree que podrá*.
2. No pedir que evalúe la capacidad, sino si puede ejecutar la conducta.

3. Elaborar las escalas de forma ascendente cuando la dificultad de la tarea crezca linealmente.

4. Hacer preguntas en positivo y olvidarse de las frases en negativo.

5. Utilizar una escala de intensidad propia de la cultura del sujeto, especialmente de la cultura de las calificaciones escolares.

### ***La autoeficacia como mediador en todo cambio***

Cuando Bandura formula por primera vez la hipótesis de la autoeficacia (Bandura, 1977), lo hace apostando porque sería la variable mediadora de cualquier tipo de intervención que se llevara a cabo con personas humanas. Dicho de otra manera: cualquier cambio que quiera realizarse o cualquier habilidad que se quiera instalar en la persona humana, se realiza generando autoeficacia, o no se produce el cambio.

La hipótesis, sin duda, era muy arriesgada, pero Bandura trató de probarla y lo hizo en lo que él, entonces, mejor conocía: la terapia psicológica. Una de esas primeras investigaciones realizadas con este fin es la de Bandura, Adams, Hardy y Howells (1980). Los participantes son personas que tienen pavor a las culebras. Teniendo el mismo grado de fobia, se les divide en cuatro grupos de tratamientos distintos: unos serán tratados con modelado participante; otros con modelado en vivo; otros con modelado simbólico; y, finalmente, otros con desensibilización sistemática. Lo que se trataba de ver era, si los sujetos, fuera cual fuera el procedimiento de intervención, mejoraban en sus fobias en función de la cantidad de autoeficacia que cada uno de los tratamientos generara. Los resultados de esta investigación-intervención se

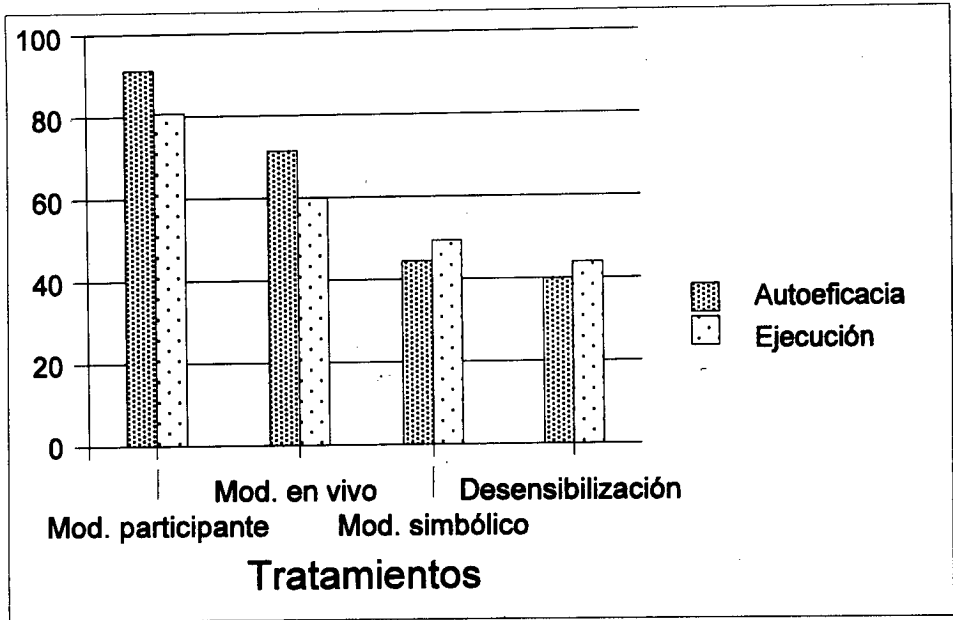


Figura 7. Mejoras en el tratamiento de fobias, medidas en términos de ejecución, y autoeficacia. El modelado participante es la estrategia que mejores resultados consigue porque es la que más autoeficacia genera.

muestran en la figura 7. Puede observarse cómo el modelado participante es la estrategia que mejores resultados consigue, porque es la que más autoeficacia genera. La medida que utiliza Bandura en este estudio, es el porcentaje de coincidencia o concordancia. La concordancia media entre autoeficacia percibida y conducta de acercamiento a la culebra está en torno al 85%.

En el mundo laboral, una investigación parecida a ésta de Bandura *et al.* (1980), fue realizada por Frayne y Latham (1987) y Latham y Frayne (1989), con la intención de reducir el absentismo. Para la intervención, se utiliza la estrategia del autorrefuerzo, desarrollada por Kanfer (1980) y Bandura (1982). Con este procedimiento consiguen generar una percepción de autoeficacia para asistir al trabajo, en empleados que habían sido elegidos por

tener sanciones graves debidas a su absentismo laboral. Se hace un seguimiento trimestral, tanto del grupo de tratamiento como del grupo control. Al comienzo del cuarto trimestre, el grupo control es tratado con el mismo procedimiento que el grupo intervenido. Los resultados, que se expresan en la figura 8, muestran cómo la asistencia media semanal, aumenta y permanece en el tiempo. Cuando se lleva a cabo la misma intervención con el que fuera grupo control, los resultados positivos se reproducen.

La conclusión del estudio de Latham y Frayne, (1989) puede servir para cerrar esta presentación de la autoeficacia en el mundo laboral: “De acuerdo con esta concepción, la autoeficacia percibida al final del tratamiento, predijo la asistencia al trabajo, nueve meses después” (pág. 415).

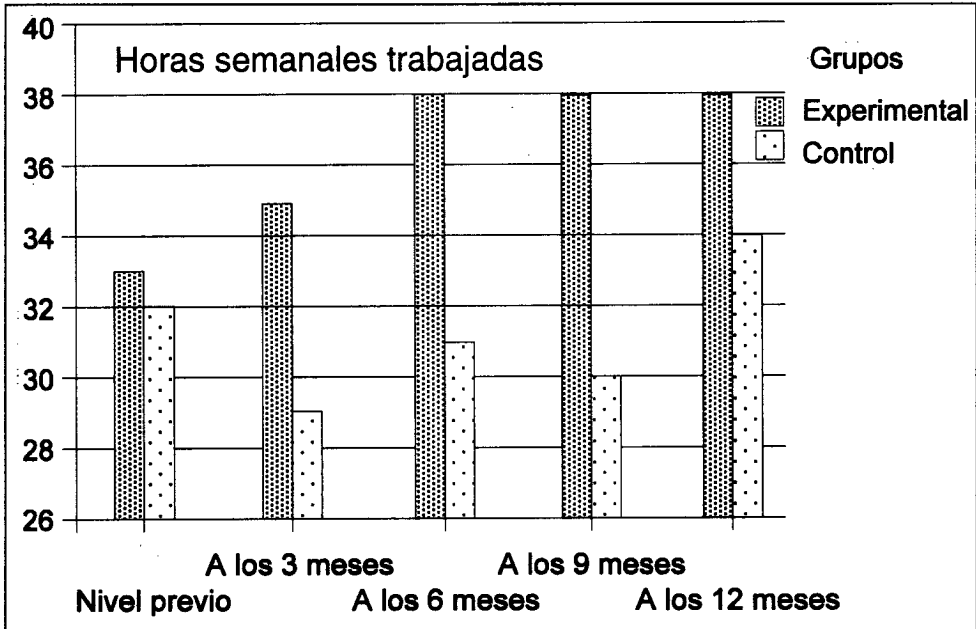


Figura 8. Autoeficacia y cambio en un programa de reducción del absentismo laboral (según datos de Latham y Frayne, 1989).

### La autoeficacia en el mundo laboral

Puede entenderse que sería difícil hacer una aplicación de una teoría psicológica a un determinado campo de la actuación humana sin conocer previamente las nociones básicas que se han expuesto en la primera parte. Como dice Bandura, (comunicación personal) nunca imaginó en 1977 que la teoría de la autoeficacia fuera a dar tanto juego en los distintos campos del comportamiento humano. Lo que comenzó siendo una pura hipótesis se ha convertido en 1997 en un libro de más de seiscientas páginas y en campos de aplicación tan importantes como la salud, el deporte, la clínica, la educación etc. En el mundo de las organizaciones o el mundo laboral, Bandura participa desde que en el año 1989 publicara dos artículos con R. Wood

(Bandura y Wood, 1989; Wood y Bandura, 1989).

Una visión de la importancia que han adquirido las hipótesis de la autoeficacia en el mundo laboral y, en general, las hipótesis de la *Teoría Social Cognitiva*, pueden verse en el capítulo de Bandura (1997) dedicado a la autoeficacia en el mundo de las organizaciones. Comienza a haber alguna revisión y algún meta-análisis, como el reciente de Stajconvic y Luthans (1998). También debe recordarse la relación y el intercambio que se ha establecido entre las teorías de la motivación por metas precisas y exigentes de Locke y la *Teoría Social Cognitiva* de Bandura. Bien puede afirmarse que son los discípulos de Locke los que han desarrollado las hipótesis de la autoeficacia, en el mundo laboral. Y esto a partir de un estudio en el que el mismo Locke (Locke,

Frederick, Bobko y Lee 1984) se admirara del poder moderador que mostraba la autoeficacia respecto a otras hipótesis. Autores como Latham, Wood, Gist, Mitchell, Frayne, Lee, Bobko, alumnos de Locke y que han publicado con él, son los que han desarrollado las aplicaciones de la autoeficacia en el mundo de las organizaciones.

En España, donde son pocas las investigaciones realizadas sobre autoeficacia, puede decirse que existen tres focos fundamentales donde se investiga en autoeficacia: En la Universidad de Salamanca donde Garrido, discípulo directo de Bandura, ha impulsado investigaciones dentro de la socialización organizacional y también en intervenciones en programas preventivos, como el fumar en la escuela o la vivencia de la soledad (De Isidro, Vega y Garrido, 1999); la autoeficacia grupal-laboral (Tabernerero (1998), y en el tema del liderazgo familiar y sobre todo en las organizaciones (Demtschenko, 1999). En la Universidad Autónoma de Barcelona Francisco Villarín ha trabajado en las aplicaciones terapéuticas de la autoeficacia. Y en la Universidad de Valencia se trabaja en autoeficacia y deporte (Ballaguer, Escartín y Villarín, 1995). Este número monográfico de *Apuntes de Psicología* puede ser el punto de partida de la implantación de esta teoría en el mundo laboral español.

No puede ser éste el momento de desarrollar todas las ideas que se han ido generando a lo largo de estos quince años. Cuando se han expuesto los conceptos básicos y se ha procurado recurrir a ejemplos del mundo laboral, quizás lo que proceda sea hacer un pequeño recorrido por los temas que se han tratado.

Las siguientes palabras de Stajkovic y Luthans (1998) deben ambientar la importancia de la autoeficacia en el mundo laboral:

*“Con un propósito comparativo con otros meta-análisis, si la correlación media obtenida en este estudio (0.38) se convirtiera con el efecto del tamaño estimado utilizado generalmente, el valor transformado sería  $d=0.82$ , que representa un 28% de ganancia en la ejecución. Este aumento del 28% atribuible a la autoeficacia supone una ganancia mayor que el 10,39% proporcionado por las metas, que el 13,6% de las intervenciones de feedback, que el 17% de la modificación de la conducta organizacional. La correlación media de 0.38 derivada del meta-análisis parece indicar también que la autoeficacia predice mejor el rendimiento laboral que muchos de los constructos basados en rasgos de personalidad utilizados generalmente en las investigaciones dentro de las organizaciones”* (Stajkovic y Luthans, págs. 252-253).

Se puede hacer un recorrido por la autoeficacia en el mundo de las organizaciones, siguiendo una especie de orden lógico: desde que se eligen las carreras hasta que el trabajador se integra o progresa en su empresa. También ha de examinarse la conducta de los directivos y, finalmente, la de los grupos y la de los líderes.

### **Autoeficacia y elección de carrera**

La aplicación de las hipótesis de la autoeficacia a la elección de carrera nace muy tempranamente debido a dos razones fundamentales: a) que la primera de las funciones de la autoeficacia es la elección de la tarea para la que la persona se juzga capaz, y la elección de carrera pudiera ser producto del sentirse capaz más que de la capacidad misma y del propio interés o

expectativas de recompensa; b) la segunda razón está incrustada en los movimientos feministas: las mujeres eligen menos las carreras relacionadas con las matemáticas y las tecnologías porque desde pequeñas se les infunde la idea de que están incapacitadas para las mismas. Posteriormente se trasplantaron estas mismas ideas, a las carreras elegidas por las minorías étnicas.

Las hipótesis de Betz y Hackett (1981) han sido repetidamente comprobadas: las mujeres han sido educadas para que no se sientan capaces de estudiar y desempeñar carreras relacionadas con ciertos temas. Hackett es la persona que ha seguido desarrollando las hipótesis de la autoeficacia y la elección de carrera y es la autora de referencia en este tema (Hackett, 1995). Bandura (1997, p.427) resume así lo descubierto en este campo:

*“Los hallazgos combinados de estas líneas diferentes de investigación son consistentes al mostrar que la autoeficacia percibida contribuye robustamente al desarrollo de la carrera. Predice el tipo de carreras que se consideran seriamente, las preferencias e intereses profesionales, el apuntarse a cursos que aportan conocimientos y habilidades requeridos en diferentes carreras, la perseverancia en la tareas difíciles y el éxito académico en lo emprendido. Esta contribución independiente está verificada mediante rigurosas pruebas empíricas que controlan la contribución de la capacidad, la preparación anterior, los éxitos anteriores y el grado de interés”.*

Cada una de las afirmaciones esta probada. Quienes se dedican a la selección de

personal, seguirán utilizando las escalas de personalidad, de capacidad y de intereses. Creo que tardará mucho tiempo para que se apliquen escalas de autoeficacia en los procesos de selección, para ingreso o promoción dentro de la empresa.

### ***Autoeficacia y búsqueda de empleo***

El estudio de Eden y Aviram (1993) realizado en Israel con personas que buscan empleo es un buen ejemplo del siguiente paso en la socialización laboral: la búsqueda de empleo. En este estudio se demuestra: a) que el entrenamiento aumenta la autoeficacia percibida de búsqueda de empleo; b) pero que este aumento se da solamente en quienes, de salida, tienen pocas expectativas en sus propios recursos, no en quienes tienen una autoeficacia alta desde el inicio; y finalmente c) que quien más busca es el que más encuentra, por lo que la función de la autoeficacia es presentar al sujeto un mayor número de posibilidades de búsqueda. Una vez más se descubre cómo los que se consideran menos capaces son los que más se benefician de los entrenamientos específicos. Pero no en función de su capacidad real, sino en función de su capacidad percibida. Y una vez más se demuestra cómo la autoeficacia es generativa porque su efecto consiste en abrir a los parados un mundo de posibilidades ilimitadas de búsqueda y, a continuación, la ejecución de técnicas eficaces para encontrar o volver a obtener empleo.

Este estudio podría enriquecerse con el de Silver, Mitchell y Gist (1995) sobre la atribución del éxito o fracaso en la superación de las pruebas de ingreso en la Escuela de Dirección y Administración de Empresas, que se ha expuesto más arriba

### **Negociación del salario**

La negociación de un salario puede considerarse como el entrenamiento en una habilidad social, especialmente si se entrena para obtener el primer salario. La autoeficacia ha demostrado ser una variable mediadora decisiva de manera que los más autoeficaces consiguen mejores salarios. Gist ha dedicado, hasta la fecha, tres estudios consecutivos al estudio de este tema (Gist, Bavetta y Stevens, 1990; Gist Steven y Bavetta, 1991 y Setevens y Gist, 1998).

Estas investigaciones de Gist y sus colaboradores, intentan responder inicialmente a dos preguntas importantes en el mundo laboral: a) la transferencia de lo aprendido en un curso de formación a otras situaciones semejantes; y b) cuál es la mejor metodología para obtener la permanencia y la transferencia de lo aprendido, bien la proposición de metas o bien el autocontrol. Como tarea en la que demostrar sus hipótesis, elige la negociación de un mejor salario, y como metodología, bien la de proponerse metas o bien la de utilizar las técnicas del autocontrol. Los análisis descubren que, es mejor la técnica del autocontrol, debiprecisamente a que genera o eleva la percepción de autoeficacia para negociar. Se comprueba, pues, lo dicho en el capítulo anterior: no se trata tanto de estrategias, cuanto de la capacidad que estas tienen para instalar en los sujetos el juicio de capacidad personal.

Estas investigaciones, además, descubren matices que estaban implícitos en la teoría de la autoeficacia y que no se habían hecho evidentes. Los sujetos que mejoran con estos tipos de entrenamiento son los que antes de comenzar los programas de entrenamiento se juzgan menos capaces. Si se recuerda que no es lo mismo ser capaz,

que juzgarse capaz y, además, se representa de nuevo la idea de que las estrategias o terapias de intervención son eficaces en la medida en que se genera autoeficacia y no por el mero hecho de utilizarlas, se entenderán mejor estos resultados. Los sujetos que entran al entrenamiento con una alta percepción personal de autoeficacia mejoran poco con el entrenamiento a la hora de negociar su salario o aprender una tarea. Pero pasan por las mismas fases de entrenamiento, es decir, reciben los mismos contenidos. En cambio, quienes, a través de la enseñanza, fortalecen su percepción de autoeficacia son los que mejoran luego en la negociación de su salario. Es la autoeficacia la responsable de su mejor salario y no su capacidad ni su mera participación en los cursos de entrenamiento.

Es el momento de destacar que, tanto en el estudio de Eden y Aviram (1993), como en el de Sacks (1995), como en estos de Gist y otros sobre la enseñanza mediante modelado para el entrenamiento en la utilización de un nuevo software entre los funcionarios de la Universidad de Washington, se demuestra sistemáticamente que aquellos sujetos que comienzan con una gran percepción de autoeficacia para esa tarea, rinden alto desde el principio. En cambio el entrenamiento suele favorecer la autoeficacia percibida de los que comienzan sintiéndose incapaces.

### **La carrera laboral**

La carrera laboral también está ligada a la percepción de autoeficacia. Así se demuestra en un estudio de Sacks (1995), en el que sigue durante un año a contables seleccionados por grandes empresas. El entrenamiento durante el año aumenta la autoeficacia de los que, al ser selecciona-

dos, se creían menos capaces. Y, una vez más, con la autoeficacia aumenta la habilidad para afrontar las dificultades, la intenciones de permanecer en la misma empresa, y la mejora en el desempeño. El estudio de Parker (1998) es otro buen ejemplo en el que se demuestra cómo el enriquecimiento del rol conlleva tomar una mayor iniciativa en el trabajo, y aumentar la autoestima. Pero todo esto está relacionado con la autoeficacia que propicia este enriquecimiento del rol (*Role Breadth Self-Efficacy*, RBSE).

### **Autoeficacia y formación dentro de la empresa**

Como se viera con el primer estudio de Collins y, sobre todo, a partir de los posteriores de Shunk (1995), Zimmerman (Zimmerman, Bandura y Martinez-Pons, 1992) y Bouffard-Bouchard (1994), entre otros, la autoeficacia ha mostrado ser imprescindible en el rendimiento escolar y en el tratamiento de los más desfavorecidos. No menor importancia ha tenido en la formación continua dentro de la empresa. Antes de que apareciera propiamente la noción de autoeficacia, los principios de la *Teoría Social Cognitiva* fueron aplicados explícitamente por Latham y Saari (1979), en un estudio modélico en el sentido de que los demás que se citan en esta sección han seguido su modo de proceder. En él se enseña a los mandos intermedios, a resolver los nueve tipos de problemas que los subordinados les presentan más frecuentemente. Ya se han resumido los estudios Latham y Frayne (1989) y Frayne y Latham (1987) sobre la intervención en problemas de absentismo. Los de Gist Stevens y Bavetta (1990), Gist Bavetta y Stevens (1991), Stevens y Gist (1998) so-

bre las habilidades para negociar su propio salario.

Han sido los autores de la Universidad de Washington en torno a las figuras de Gist y Mitchell, quienes más han desarrollado las ideas de la aplicación de la autoeficacia en la empresa. En este sentido es importante el estudio de Mitchell, Hopper, Daniels, George-Falvy y James (1994), pues demuestran el cuidado que debe tener el directivo cuando recibe a un nuevo empleado en su grupo. Es importante que genere en él la percepción de eficacia, procurando no exponerle demasiado pronto al fracaso. Silver, Mitchell, y Gist (1995) dicen a este respecto: "*Para facilitar el desarrollo de creencias de autoeficacia fuertes, los directivos deberían ser cuidadosos a la hora de dar feedback negativo*". Estos resultados han sido confirmados indirectamente por Taberner (1998), en su tesis doctoral, al descubrir que una comparación de los resultados de un neófito con los de un estereotipo que se supone menos capaz, como es la persona de tercera edad, rebaja la autoeficacia y, consecuentemente, el rendimiento. Gist dedica varias de sus investigaciones a buscar la mejor metodología para enseñar la utilización de nuevos programas de ordenador, para gestionar la contabilidad de la Universidad. (Gist, Rosen y Schwoerer, 1988; Gist Schwoeren y Rosen, 1989).

Gist también se ha preocupado por el modo de enseñar y desarrollar la capacidad de innovación que han de tener los directivos. (Gist 1989). Teniendo en cuenta los últimos avances de la teoría del modelado llevados a cabo por Carroll y Bandura, 1982, 1985, 1987, 1991), Gist prueba que son mejores las normas que resumen modelos genéricos que las normas conductuales específicas tanto en la utilización del *brainstorming* como en la utilización del

*brainriting*. Pero la generación de ideas novedosas por parte de los directivos, depende de su propia autoeficacia.

La visión panorámica de estas investigaciones muestran un camino muy claro a seguir en estos momentos en los que la inversión en la formación es una de las mayores apuestas de la renovación laboral: cualquier tipo de enseñanza carecerá de trascendencia, si no se cuida que los *aprendices* generen juicios de capacidad personal.

### ***Estudio de la toma de decisiones complejas por parte de los directivos***

Se resumen a continuación, un conjunto de estudios articulados, realizados a finales de los años ochenta y principios de los noventa. Este tipo de estudios están relacionados con el simulador de toma de decisiones, ideado por Wood y Bailey (1985). Se trata de un modelo que representa una fábrica de muebles. A los directivos se le entrega una lista de nombres de empleados con las características de cada uno de ellos. Semana a semana se recibe un pedido específico, y el manager de la empresa debe decidir qué trabajo ha de hacer cada trabajador, qué tipo de *feedback* le quiere dar, qué metas le propone a cada uno de ellos, como los gratificará o motivará. En la simulación se mide el agrado y la autoeficacia. El directivo, al recibir el pedido que le aparece en pantalla, debe organizar el trabajo de su taller para la próxima semana. Finalizada la tarea, el programa le indica un resultado obtenido en comparación con la muestra real de seis fábricas de muebles de las que se tomó el diseño del programa. Seguidamente, le pide que se marque el tiempo de producción para la semana próxima. El programa simula el trabajo de toma de decisiones por

parte del directivo durante 18 semanas, lo que permite ir aprendiendo de la propia experiencia. Mide también una capacidad cognitiva muy interesante: la inteligencia analítica, según la cual el directivo debe actuar de manera semejante a un experimentador de laboratorio, de forma que cuanto mayor sea el número de cambios que haga de una decisión a otra, de una semana a otra, peor será su capacidad para analizar y descubrir qué es lo que le falla en su organización.

Con este programa se ha trabajado, fundamentalmente, en Australia, en la Universidad de Stanford y en la Universidad de Salamanca (Bandura y Wood, 1989; Wood y Bandura, 1989a, 1989b; Bandura y Jourden, 1991; Taberero, 1998; Demtschenko, 1999). Los resultados de estas investigaciones, sistemáticamente corroborados, muestran cómo la autoeficacia es una variable por la que pasan y a la que rinden tributo todas las demás, antes de que el directivo logre en su empresa un rendimiento adecuado.

Como muestra de muchas, por no decir todas las gráficas de análisis de vías que hemos realizado con este programa, se presenta a continuación el análisis de vías de los resultados de Bandura y Wood (1989). Para entenderla hay que saber que los intentos se dividen en tres bloques de seis semanas cada uno. En la figura 9 se presentan los resultados de los dos últimos bloques: semanas séptima a duodécima y décimotercera a décimooctava. Las flechas indican la dirección de la influencia causal descubierta por este modelo.

Puede observarse como va avanzando la influencia, y cómo se van coordinando otras variables. Así, las metas que a sí mismo se proponen los gerentes, o la capacidad analítica, se apoyan en la percepción de autoeficacia para influir en el resultado



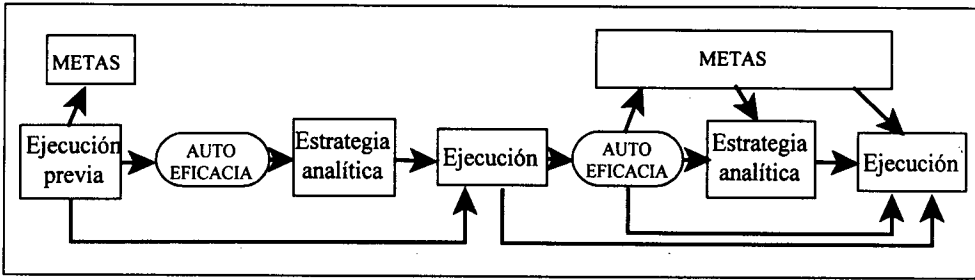


Figura 9. Análisis de vías de los resultados de Bandura y Wood (1989). Los intentos se dividen en tres bloques de seis semanas cada uno. En la figura se representan los resultados de los dos últimos bloques: semanas séptima a duodécima y décimotercera a décimo octava. Las flechas indican la dirección de la influencia causal descubierta por este modelo.

final. Por lo tanto, resulta relevante que se genere, en los gerentes de empresas, la sensación de que son capaces de dirigirlos o, de lo contrario, su comportamiento analítico y las variables motivadoras tenderán a fallar en gran medida.

### **Autoeficacia colectiva y liderazgo**

Aunque en el apartado anterior se haya hablado de autoeficacia y conducta de dirección, no se ha hablado todavía de autoeficacia colectiva ni de liderazgo propiamente dicho. Estos trabajos son los que estamos realizando específicamente en la Universidad de Salamanca. Y sus resultados están siendo preparados para ser publicados por primera vez, o se están ya presentando en congresos, y aceptados para su publicación. Existen algunos antecedentes interesantes, entre los que cabe señalar Garrido (1993) o Bandura y Parker (en prensa).

En el trabajo de Carmen Taberero (1998) los sujetos han trabajado en grupo de tres, y no individualmente. Es decir, los sujetos, de tres en tres, se han enfrentado a la tarea de dirigir una empresa, lo mismo que lo hacían los individuos, solos, en las investigaciones del párrafo anterior. Como si de un triunvirato se tratara. Las decisio-

nes las han de tomar conjuntamente y conjuntamente deben medir su satisfacción o insatisfacción, sus atribuciones y sus autoeficacia. Pero no como la suma de las percepciones individuales, sino como las percepciones del grupo en cuanto tal. Los resultados hallados confirman lo apropiado de la aplicación de la autoeficacia como mediador del rendimiento del grupo. A modo de ejemplo, se presenta el análisis de vías de la producción del grupo (figura 10).

Si analizamos los resultados de la tesis de Demtchenko (1999), no son menos sorprendentes. Aquí creamos previamente unos líderes autoeficaces y otros líderes ineficaces. A los primeros mediante el éxito, a los segundos mediante el fracaso en la utilización del programa de toma de decisiones. Las medidas estadísticas nos indicaron que lo habíamos conseguido. Lo interesante es que, controlando solamente la autoeficacia del líder, se consigue que el grupo esté más contento y satisfecho, que haga mejores análisis, que se proponga metas más altas y que consiga mejores resultados. También es distinto el estilo del liderazgo. A partir de esta tesis, las exposiciones sobre el liderazgo, deben asumir la necesidad de contar con la autoeficacia para dirigir un grupo de producción. Las

teorías tradicionales sobre el liderazgo habrán de contar con los supuestos de la *Teoría Social Cognitiva*. Lo mismo que se hizo en el caso de los estudios encadenados de Carmen Taberero (1998), presentaremos aquí uno solo de los resultados obtenidos: el de productividad en la última semana de trabajo (figura 11).

**Conclusión**

Se trataba de presentar someramente la *Teoría Social Cognitiva* y en especial sus hipótesis sobre la autoeficacia en el mundo

de las organizaciones. Espero que con esta exposición se haya entendido qué es la autoeficacia, qué produce, cómo se genera y cómo se mide.

Pero sobre todo, hubiera deseado que se haya comprendido que es una teoría sólidamente consolidada en el mundo de la ciencia psicológica y con las mejores metodología que hoy se puedan emplear. Como fuera el espíritu de Bandura desde sus primeros trabajos, la psicología, si quiere ser eficaz, ha de descubrir que una estrategia, además de ser eficaz, lo es porque determinados procesos psicológicos la

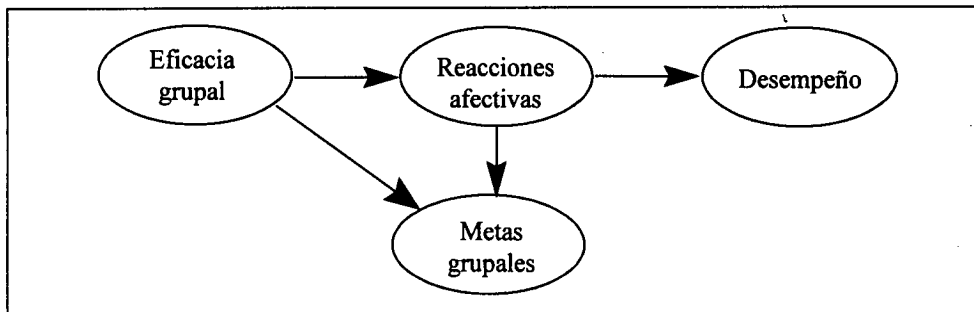


Figura 10. Análisis de vías en la toma de decisiones colectivas (según resultados de Taberero, 1998).

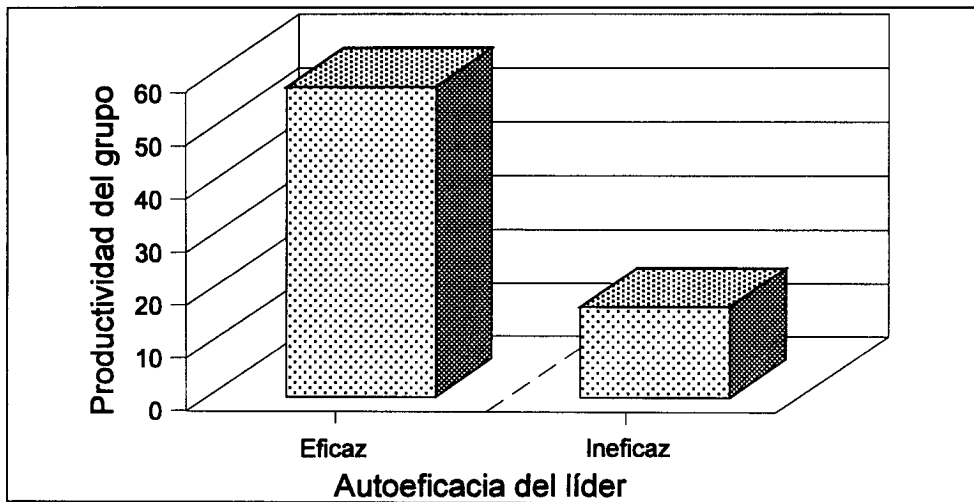


Figura 11. Relación entre autoeficacia del líder y productividad del grupo (según resultados de Demjtchenko, 1999).

ampan. Este proceso psicológico se llama autoeficacia percibida. Y, además, ninguna afirmación y ninguna intervención sin contraste o marchamo científico riguroso.

Con la *Teoría Social Cognitiva* el hombre vuelve a tomar el protagonismo a la hora de explicar su propia conducta. Lo que él piensa de sí mismo, de lo que él se cree capaz. Esto impone un nuevo estilo de tratamiento a nivel personal, grupal y de dirección de organizaciones.

## Referencias

- Alloy, L.B. Abramson, K.Y. y Viscusi, D. (1981). Induced mood and the illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 1129-1140.
- Ballaguer, I., Escartín, A. y Villamarín, F. (1995). Autoeficacia en el deporte y en la actividad física: estado actual de la investigación. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 48, 139-159.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1988). Self-efficacy conception of anxiety. *Anxiety Research*, 1, 77-98.
- Bandura, A. (1991). The changing icons of personality psychology. En J.H. Cantor (Ed.), *Psychology at Iowa: Centennial Essays*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Bandura, A. (1992). *Discurso con motivo del Doctorado Honoris Causa*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The exercise of control*. New Jersey.: Freeman.
- 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 Barab, P.G. (1971). Conditions governing nonreinforced imitation. *Developmental Psychology*, 5, 244-255.
- Bandura, A. Barbaranelli, C. Caprara, G.V. y Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of social disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 364-374.
- Bandura, A. Blanchard, E.B. y Ritter, B. (1969). Relative efficacy of desensitization and modeling approaches for inducing behavioral, affective, and attitudinal changes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 173-199.
- Bandura, A. y Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 92-113.
- Bandura, A. Jeffery, R.W. y Gadjos, E. (1975). Generalizing change through participant modeling with self-directed mastery. *Behaviour Research and Therapy*, 13, 141-152.
- Bandura, A. Jeffery, R.W. y Wright, C.L. (1974). Efficacy of participant modeling as a function of response induction aids. *Journal of Abnormal Psychology*, 83, 56-64.
- Bandura, A. y Jourden, F.J. (1991). Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 941-951.
- Bandura, A. y Parker, N.E. (en prensa). Effect of perceived collective efficacy on organizational attainments.
- Bandura, A. y Simon, K.M. (1977). The role of proximal intentions in self regulation

- of refractory behavior. *Cognitive Therapy and Research*, 1, 177-193.
- 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.
- Betz, N.E. y Hackett, G. (1981). The relationship of career related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 28, 399-410.
- Blanchard, E.G. (1970a). Relative contributions of modeling, informational influences, and physical contact in extinction of phobic behavior. *Journal of Abnormal Psychology*, 76, 55-61.
- Blanchard, E.G. (1970b). The generalization of vicarious extinction effects. *Behaviour Research and Therapy*, 7, 323-330.
- Bouffard-Bouchard, T. (1994). Effect of activating conditional knowledge on self-efficacy and comprehension monitoring. *International Journal of Behavioral Development*, 17, 577-592.
- Carroll, W.R. y Bandura, A. (1982). The role of visual monitoring in observational learning of action patterns: making unobservable observable. *Journal of Motor Behavior*, 2, 153-167.
- Carroll, W.R. y Bandura, A. (1985). Role of timing of visual monitoring and motor rehearsal in observational learning of action patterns. *Journal of Motor Behavior*, 17, 269-281.
- Carroll, W.R. y Bandura, A. (1987). Translating cognition into action: the role of visual guidance in observational learning. *Journal of Motor Behavior*, 19, 385-398.
- Carroll, W.R. y Bandura, A. (1990). Representational guidance of action production in observational learning: a causal analysis. *Journal of Motor Behavior*, 22, 85-97.
- Cervone, D. y Peake, P.K. (1985). Anchoring, efficacy, and action: the influence of judgmental heuristics on self-efficacy judgments and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 492-501.
- Collins, J.L. (1982). Self-Efficacy and ability in achievement behavior. *Meeting of the American Educational Research Association*. Nueva York.
- Demtschenko, S. (1999). *Autoeficacia percibida, liderazgo y eficacia colectiva en el contexto de las organizaciones*. Tesis Doctoral.
- Dweck, C.S. (1996). Capturing the dynamic nature of personality. *Journal of Research in Personality*, 30, 348-362.
- Eden, D. y Aviram, A. (1993). Self-efficacy training to speed reemployment: helping people to help themselves. *Journal of Applied Psychology*, 78, 352-360.
- Frayne, C.A. y Latham, G.P. (1987). The application of social learning theory to the employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72, 387-392.
- Garrido, E. (1993). La comparación social origen de la autoeficacia percibida. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 2, 65-81.
- Garrido, E. (1993). Autoeficacia e intervención en problemas de familia. *Psicothema*, 5, 337-347.
- Garrido, E. y de la Torre, A. (1981). Actor observador: una hipótesis no confirmada en la teoría de la atribución. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 36, 697-718.

- Gist, M.E. (1989). The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers. *Personnel Psychology*, 42, 787-805.
- Gist, M.E., Bavetta, A.G. y Stevens, C.K. (1990). Transfer training method: its influence on skill generalization, skill repetition, and performance level. *Personnel Psychology*, 43, 501-523.
- Gist, M.E., Rosen, B. y Schwoerer, C. (1988). The influence of training method and trainee age on the acquisition of computer skill. *Personnel Psychology*, 41, 255-265.
- Gist, M., Schwoerer, C. y Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology*, 74, 884-891.
- Gist, M.E., Stevens, C.K. y Bavetta, A.G. (1991). Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills. *Personnel Psychology*, 44, 837-861.
- Hackett, G. y Betz, E. (1995). Self-efficacy and career choice and development. En J.E. Madudux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation and adjustment: Theory, research and application*. Nueva York: Olenum Press.
- Hackett, G. (1995). Self-Efficacy in career choice and development. En A. Bandura (Ed.), *Self-Efficacy in changing societies*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Isidro, A. Vega, M. y Garrido, E. (1999). Determinantes psicosociales de la experiencia de soledad. *Revista de Psicología Social*, 14, 55-66.
- Kanfer, F.H. (1980). Self Management Methods- En F.H. Kanfer y A.P. Godstein (Eds), *Helping people change. A textbook of methods*. Nueva York: Pergamon Press.
- Kelley, H.H. y Michela, J.L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 31, 457-501.
- Latham, G.P. y Frayne, C.A. (1989). Self-management training for increasing job attendance: a follow-up and replication. *Journal of Applied Psychology*, 74, 411-416.
- Latham, G.P. y Saari, L.M. (1979). Application of social learning theory to training supervisors through behavioral modeling. *Journal of Applied Psychology*, 64, 239-246.
- Lee, C. y Bobko, P. (1994). Self-efficacy beliefs: Comparison of five measures. *Journal of Applied Psychology*, 79, 364-669.
- Locke, E.A., Frederick, E. Boboko, P. y Lee, C. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 241-251.
- Mitchell, T.R., Hopper, H., Daniels, D., George-Falvy, J. y James, L.R. (1994). Predicting Self-Efficacy and performance during skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 506-517.
- Nisbett, R.E., Caputo, G. Legant, P. y Merecek, J. (1973). Behavior as seen by the actor and as seen by the observer. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27, 154-164.
- Ross, L. y Nisbett, R. E. (1991). *Person and situation: perspectives of social psychology*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Parker, S.K. (1998). Enhancing role breath self-efficacy: the roles of job enrichment and their organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835-852.
- Saks, A.M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and

- mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.
- Schachter, S., y Singer, J.E. (1962). Cognitive, social and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, 69, 379-399.
- Schunk, D.H. (1995). Self-Efficacy and education and instruction. En J.E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation ad adjustment: Theory, research and application*. Nueva York: Olenum Pres.
- Silver, W. Mitchell, T.R., y Gist, M. (1995). Response to succesful and unsuccessful performance: the moderating effect of self-efficacy on the relationship between performance and attribution. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 62, 286-299.
- Simon, S.J. y Werner, J. M. (1996). Computer training through behavior modeling, self-paced and instructional approaches: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 648-659.
- Stajkovitc, A.D. y Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Stevens, C.K. y Gist, M.E. (1998). Effects of Self-efficacy and goal-orientation training on negotiation skill maintenance: what are de mechanism. *Personnel Psychology*, 50, 955-978.
- Taberero, C. (1998). *Comparación social con el estereotipo de edad y concepción de capacidad como generadores de autoeficacia*. Tesis Doctoral. Universidad de Salamanca.
- Taylor, C.B., Bandura, A. Ewart, C. Miller, N.H. y DeBust, R.F. (1985). Exercise testing to enhance wives' confidence in their husbands' cardiac capability soon after clinically uncomplicated acute myocardial infarction. *The American Journal of Cardiology*, 55, 635-638.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Villamil, F. (1990). La concepción de la ansiedad en la teoría de la autoeficacia, ¿una alternativa a la teoría bifactorial del condicionamiento? *Psicologemas*, 4, 219-246.
- Wiedenfeld, S.A., O'Leary, A., Bandura, A., Brown, S., Levine, D., y Raska, K. (1990). Impact of perceived self-efficacy in coping with stresors on components of the immune system. *Journal of Personaliry and Social Psychology*, 59, 1082-1094.
- Wood, R. y Bailey, T (1985). Some unanswred questions about goal effect: A recomended change in research method. *Australian Journal of Management*, 10, 61-73.
- Wood, R. y Bandura, A. (1989a). Impact of conception of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.
- Wood, R. y Bandura, A. (1989b). Social Cognitive Theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.
- Wood, R., Bandura, A. y Bailey, T. (1990). Mechanisms governing organizational productivity in complex decision-Making. *Organizational Behavior and Human Processes*, 46, 181-201.
- Zimmerman, B. J., Bandura, A. y Martínez Pons, M. (1992). Self-motivation for academic attainment: The role of self-efficacy beliefs and personal goal setting. *American Educational Research Journal*, 29, 663-676.