

## INFLUENCIA DEL NIVEL DE ALINEACIÓN Y DEL GÉNERO SOBRE LAS DECISIONES DE ADMINISTRACIÓN Y DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS ARGENTINAS

*B. Gangloff, L. Mayoral y M.C. Romero*

José Bernard Gangloff es profesor en el Departamento de Psicología, Universidad de Rouen (76821 Mont Saint Aignan Cedex, France). Luisa Mayoral y María del Carmen Romero pertenecen a la Facultad de Ciencias Económicas, U.N.C.P.B.A., Tandil (Argentina).

### Introducción

Toda situación de reclutamiento para un reclutador, puede traducirse en la cuestión siguiente: ¿el candidato posee un buen perfil? Sabemos des-

pués de mucho tiempo, que los aspectos esenciales de este perfil involucran más a las competencias sociales (el "saber ser") que a las competencias técnicas. Este saber ser está constituido por lo que llamamos la personalidad. Hoy por hoy existe un cuasi-consenso dentro de los psicólogos, en el sentido de considerar que esta personalidad puede describirse gracias a cinco grandes dimensiones, que son: la Energía, la Amabilidad, el Carácter concienzudo, la Estabilidad emocional y la Apertura de espíritu; es el modelo de los Cinco Grandes (Goldberg, 1990; Rolland, 1994; Caprara, Barbaranelli y Borgogni, 1997). Hemos observado entonces (Gangloff, 2000b) que el candidato ideal es generalmente un candidato enérgico (es decir, dinámico y dominante), amable (capaz de prestar cooperación y ser cordial), concienzudo (es decir, metódico y perseverante), emocionalmente estable (capaz de controlar sus emociones y sus impulsos), y de espíritu abierto (abierto a la cultura y a la experiencia).

Por otro lado, recientemente ha surgido otro criterio respecto de este saber ser, otro factor no ligado a la personalidad, sino de tipo más bien normativo, que ha restado importancia a cada uno de estos cinco factores, y aún a la consideración de la personalidad: la adhesión a la "norma de alineación". Esta adhesión se traduce en evitar todo tipo de conduc-

tas que cuestionen la jerarquía de poderes dentro de un sistema social constituido como tal (para una revisión, Gangloff, 2002). El individuo que se adhiera a esta norma será no solamente sumiso a esta jerarquía, sino que también sentirá una especie de fidelidad, evitando toda conducta, en palabras o actos concretos, que pudieran hacerlo portador de cuestionamientos. En este sentido, los reclutadores prefieren sistemáticamente a un candidato no enérgico, no amable, no concienzudo, emocionalmente inestable o de espíritu cerrado, pero alineado, a otro que posea la personalidad ideal, pero que sea potencialmente rebelde (Gangloff y Huet, 2004).

La mayoría de los estudios sobre la norma de alineación han sido realizados en Francia. Ahora bien, hemos creído interesante examinar si aquellos resultados son comparables a los que podrían obtenerse en otro contexto, más precisamente, en Argentina. Asimismo, nos ha parecido interesante agregar una variable: el género (masculino/femenino), que creemos puede tener influencia sobre las preferencias de los reclutadores, buscando asimismo establecer una relación entre esta preferencia de género y el nivel de alineación. Por otra parte, los reclutadores no son los únicos interesados en el perfil de los buenos asalariados. Los mandos o los jefes de equipos que deben trabajar junto a ellos están también –sino aún más–, interesados en las características de sus futuros subordinados. En este sentido, hemos intentado conocer las preferencias de estos mandos o jefes de equipos.

Finalmente, nos ha parecido necesario comenzar este abordaje con la presentación del origen del concepto de "norma de alineación", concepto que ha resultado de un re-análisis del concepto de internalidad abordado, tanto desde su aceptación como característica de personalidad como desde su aceptación normativa.

### **La internalidad en términos de rasgos de personalidad**

La dicotomía interna/externa es conocida desde hace tiempo. La misma es utilizada en dos dominios: 1) el de la explicación de las sanciones que se reciben (hablamos entonces, de *Locus of Control*, o LOC: particularmente Rotter, 1966), y 2) el de la explicación de los comportamientos que se adoptan (hablamos entonces, de atribución causal (particularmente Heider, 1944 y 1958; Jones y Davis, 1965; Kelley, 1967). En materia de LOC, esta dicotomía conduce a considerar que una sanción, positiva o negativa, puede ser explicada de manera interna (el receptor de la sanción es la causa), o de una manera externa (la causa invocada es la influencia de un elemento exterior al receptor de la sanción, como el azar, el destino, un ser todopoderoso, Dios, etc.). De manera análoga, en materia de atribución, un comportamiento puede ser explicado de manera interna ("quise adoptar tal comportamiento"), o de un modo externo ("las circunstancias me empujaron allí"). Las búsque-

das efectuadas sobre esta dicotomía pusieron en evidencia una sobrestimación frecuente de los factores internos en detrimento de las causas externas: generalmente, los individuos se consideran (y son considerados) más responsables de lo que les llega (Lerner y Simmons, 1966; Langer, 1975) o de lo que ellos hacen (Ross, 1977; Jones 1979), de lo que son en realidad.

### **La internalidad en términos de norma social**

Esta sobrestimación del peso del actor ha sido interpretada hace tiempo como un error involuntario debido a deficiencias de razonamiento (en el siglo XIX Nietzsche, ed. francés 1968; más recientemente Heider, 1944 y Ross, 1977). Este análisis en términos de error fue, sin embargo, puesto en duda en los años ochenta con la introducción del concepto de norma de internalidad; primero por Jellison y Green (1981) para la causalidad de los refuerzos, y luego por Beauvois (1984), en materia de explicación de los fortalecimientos y de las conductas. Este nuevo análisis, en términos de norma, significa pues que la sobrestimación observada del peso del actor sería la consecuencia de una valoración social de esta sobrestimación: una valoración social de estas explicaciones internas. Numerosos estudios, esencialmente franceses, han tratado, desde los años 80, de atestiguar la existencia de esta norma hipotética, es decir, de esta valoración de los individuos "internos". En aquella oportunidad, se constató especialmente:

1) Que los internos (*i.e.* los individuos que formulaban explicaciones internas) gozaban de mejores pronósticos de éxito profesional o social que los externos, y que fueron escogidos preferentemente como candidatos al empleo (Beauvois y Le Poulitier 1986, estudio 2; Beauvois, Bourjade y Pansu 1991; Pansu 1994, estudios 6 y 7).

2) Que los encuestados eran concientes de esta valoración. Así, en situación de autopresentación sobrenormativa (situación en la cual los sujetos deben presentarse al evaluador tratando de dar de ellos mismos la mejor imagen posible), los sujetos se describían mayoritariamente de manera interna, mientras que en situación de autopresentación contranormativa (donde los sujetos deben dar de sí mismos su peor imagen), las respuestas mayoritariamente eran externas (Beauvois y Le Poulitier 1986, estudio 4; Pansu 1994, estudio 2).

3) Que el personal administrativo era más interno que los ejecutantes (Andrisani y Nestel 1976; Delende y Endelin, 1983; Beauvois y Le Poulitier 1986, estudio 1; Pansu 1994, estudio 1), y que, más globalmente, la internalidad era privativa de grupos sociales favorecidos (Beauvois 1984; Dubois, 1987).

4) Que las instituciones de trabajo social y de formación difundían una "enseñanza" que propicia la adquisición y el desarrollo de mentali-

dades internas (Beauvois y Le Poulter 1986, estudio 3; Dubois, 1988; Gangloff y Sourisse, 1995).

### **De la norma de internalidad a la norma de alineación**

Consecuentemente, resulta evidente que estos estudios han sido llevados con rodeos metodológicos que invalidan los resultados a los cuales concluyeron<sup>1</sup>. Así, para poder afirmar que existe una valoración de las explicaciones internas en detrimento de las explicaciones externas (afirmación constitutiva de la norma de internalidad), evidentemente es necesario que las explicaciones internas y externas respectivamente, se apoyen en un criterio que permita diferenciar de manera válida, es decir no ambigua, lo que es interno y lo que se revela como externo. En tal sentido, la dicotomía interna-externa es objeto, desde hace más de veinte años, de críticas regulares (Ross, 1977; Deschamps, 1987; Gangloff, 1998; Van Dam, 2002). Por otra parte, y sobre todo, comúnmente está admitido que toda tentativa de postura en evidencia científica de un fenómeno necesita la postura en variación de un solo factor a la vez, con la neutralización de los factores potencialmente variantes. En esta línea de pensamiento, surge (Gangloff, 1997b) que los cuestionarios utilizados en los estudios considerados no están centrados exclusivamente sobre la internalidad sino que también hacen variar, y esto de manera conjunta, una segunda dimensión; dimensión que tiene relación con la valencia de las explicaciones que estos cuestionarios ponen en escena.

Resulta, más exactamente, que estos cuestionarios proponen como alternativas de elección sólo explicaciones internas en valencia positiva (por ejemplo "progresé profesionalmente porque soy trabajador, obediente frente a mi jerarquía", y "fui suspendido porque soy haragán", explicaciones internas en valencia positiva que se oponen a explicaciones externas neutras ("progresé profesionalmente porque tuve suerte", y "fui suspendido debido a la mala suerte") o en valencia potencialmente negativa atribuir las causas a un nivel jerárquico superior ("progresé porque mi jefe me dirigió bien", "fui suspendido porque mi jefe quiso perjudicarme" ). Los estudios sobre la norma de internalidad nos fuerzan pues a comparar internos centrados en sí mismos con internos que atribuyen sus comportamientos al refuerzo proveniente del medio ambiente social, y que son susceptibles, si descubren un día que poseen el poder sobre este medio, de volverse internos rebeldes ("fui suspendido porque no protesté lo suficiente, si protesto más triunfaré"). Los resultados de estos estudios sólo podían reflejar una valoración de las explicaciones

---

<sup>1</sup> Dubois (1994, p55), que trabaja desde hace tiempo en la norma de internalidad, atestigua, por otra parte, del "poco caso concedido en general por los investigadores que estudian la norma de internalidad a la validez de sus instrumentos".

internas empleadas, pero sin que fuera posible saber si esta valoración provenía de la internalidad o del carácter positivo de los ítems que vehiculizaban aquella internalidad, de respeto al orden y a las jerarquías manifestado por los internos, y al contrario, del carácter negativo de los ítems externos considerados en relación a la jerarquía y al carácter potencialmente contestatario de los externos. Si la segunda interpretación es verdadera, estaríamos entonces en presencia, no de cuestionarios de internalidad sino de cuestionarios de alineación; en presencia de cuestionarios que miden no la interiorización de la norma de internalidad sino la interiorización de la norma de alineación. Norma que se puede definir como una traducción de la valoración social de las explicaciones y los comportamientos que preservan el medio ambiente social de todo cuestionamiento y, en consecuencia, como la valoración de las explicaciones y los comportamientos que aseguran la perennidad de este orden social.

Para resolver entre estas dos interpretaciones, había que disociar la internalidad de la alineación, es decir, establecer nuevos cuestionarios que permitieran oponer los externos a los internos menos cándidos que los internos acostumbrados (internos que expresan su internalidad evocando sus conductas contestatarias frente a la estructura jerárquica y frente a sus normas). Desde una decena de años, tales cuestionarios han sido construidos y utilizados en la población francesa. Los resultados obtenidos ponen en evidencia particularmente los puntos siguientes:

1) En materia de éxito profesional, es ahora el externo quien es objeto del mejor pronóstico. El interno (pero interno rebelde) es confinado al último lugar (Gangloff, 1995a; Dagot, 2000; Bucchioni, 2001). Una clasificación idéntica es realizada por reclutadores en empresas en el marco de un reclutamiento para un empleo (Gangloff, 1995b; Bucchioni, 2001). Es decir, se tienen aquí dos resultados en oposición total con los obtenidos en los estudios sobre la norma de internalidad.

2) En materia de clarividencia normativa, se obtiene, como en los estudios clásicos, una diferencia significativa de respuestas según que la consigna sea contranormativa o sobrenormativa, pero esta diferencia va ahora en sentido inverso de la observada en los estudios clásicos: ahora es en situación contranormativa que los sujetos son internos (pero internos rebeldes), y es en situación sobrenormativa que los sujetos son externos (Gangloff, 1997a).

3) En cuanto a la distribución de la internalidad según el estatus y la inserción social, se comprueba ahora que el personal administrativo no es más interno (sino interno rebelde) que los obreros (Gangloff, 1998), y más globalmente, que son las personas con menor inserción social quienes son las más internas (pero internas rebeldes) (Gangloff, 1997a). Se observa allí, que nuevamente los resultados son diametralmente opuestos a los clásicamente obtenidos.

Si se asocian estos resultados a los obtenidos por los promotores de la norma de internalidad, se llega a una incoherencia total. En ambos

casos se comparan respuestas internas y respuestas externas. Si se mantiene constante la variable interno/externo, resulta claro que las diferencias en cuanto a los resultados observados no pueden provenir de esta variable, sino solamente de la variación del contenido del ítem interno, con ítems no contestatarios del medio ambiente social (cuestionarios clásicos de internalidad) *versus* ítems contestatarios (cuestionarios de internalidad rebelde). Es entonces a causa de su alineación al orden establecido que los internos son habitualmente valorados: limitándose a un sistema explicativo cerrado a toda interacción que estigmatiza el medio ambiente, a un sistema donde los sujetos explican todo exclusivamente a partir sí mismos<sup>2</sup>, contribuyen a prever las posiciones sociales contra la percepción de que ellas sólo constituyen una posibilidad entre otras. También es la dimensión alineación la que permite explicar por qué aquellos internos no son más valorados, a pesar de su internalidad, sino que son objeto, al contrario, de una relegación, cuando entran en sistema abierto para volverse internos rebeldes. El abandono del concepto de norma de internalidad y de todo análisis en términos de internalidad, permite trascender la contradicción de los resultados obtenidos entre la internalidad clásica y la internalidad rebelde. Si se sitúa como eje de análisis una norma de alineación, entonces el sistema se vuelve coherente con la jerarquía de las preferencias siguientes: los sujetos totalmente alineados (es decir, internos clásicos, alineados), aquellos que son potencialmente rebeldes (es decir, los externos que perciben particularmente el papel del medio ambiente social, pero no se consideran todavía aptos para hacerlo evolucionar), y por fin los efectivamente rebeldes (es decir, los internos rebeldes)<sup>3</sup>.

Resta decir que todos estos resultados han sido obtenidos en Francia, con un interrogante sobre su posibilidad de extensión a otros países o a otras poblaciones. El objeto del presente trabajo ha sido el de verificar si algunos de esos resultados eran generalizables en Argentina. Primeramente, nos hemos preguntado cuáles eran, por un lado, en el marco de la administración de personal, el perfil del subordinado ideal y, por otra parte, en el marco de un reclutamiento, el perfil del asalariado considerado ideal por un reclutador. Son los estudios empíricos realizados para responder a estas dos preguntas, los que presentamos a continuación.

---

<sup>2</sup> O adoptando, para algunos, un acercamiento interactivo, pero de valencia positiva.

<sup>3</sup> Esta jerarquía descrita en el marco del presente trabajo es, sin embargo, incompleta y la externalidad tampoco es una entidad homogénea. Ha sido demostrado en efecto (Gangloff, 2001) que existen también dos tipos de externos (los externos potencialmente rebeldes y los externos alineados), lo que permite construir la jerarquía global de las preferencias (provisoria): los externos alineados, los internos alineados, los externos potencialmente rebeldes, y por último, los internos rebeldes.

### **Primer estudio: el subordinado ideal desde el punto de vista de los jefes**

Este primer estudio tiene por objetivo indagar acerca del tipo de subordinado que un jefe prefiere tener bajo sus órdenes. ¿Es un hombre o una mujer? ¿Es un asalariado más bien alineado o más bien rebelde? ¿Y, finalmente, la clasificación, en la dimensión alineación, es la misma si se trata de un hombre que si se trata de una mujer? Nuestras hipótesis sostienen, por un lado, que los jefes de equipos preferirán a los trabajadores alineados sobre los no alineados, (buscando constatar los resultados obtenidos en Francia) y, por el otro, que los hombres serán preferidos a los mujeres, (buscando constatar la existencia de un cierto machismo, en el ámbito laboral).

### **Procedimiento**

Fueron utilizadas dos variables independientes: el nivel de alineación del asalariado y el género (masculino o femenino). Pareció interesante, en efecto, introducir esta segunda variable (no estudiada en Francia) a fin de explorar, por una parte, el nivel de "machismo" eventual de los jefes argentinos y, por otra, examinar la existencia de interacción entre género y alineación. En cuanto a la variable dependiente, se refería a la preferencia expresada por jefes de empresas con personal a cargo, por el perfil de asalariados que estos jefes desearían tener bajo sus órdenes, diferenciándose estos asalariados unos de otros por su género y su nivel de alineación (esta variable dependiente permitía así establecer la preferencia en relación con esas diferencias de género y de nivel de alineación).

En términos operativos, se utilizó uno de los cuestionarios de alineación ya empleados en Francia (Gangloff y Caboux, 2003). Se trata de un cuestionario compuesto de 12 ítems (véase anexo). Fue presentado a 30 jefes en empresas, en su gran mayoría de sexo masculino, que tenían personal bajo sus órdenes<sup>4</sup>. La consigna señalaba que estos cuestionarios ya habían sido completados por 4 candidatos a un empleo de obrero o similar: un hombre que ha respondido de un modo alineado, una mujer que también ha respondido de un modo alineado, un hombre que ha respondido de manera rebelde y una mujer que ha dado respuestas rebeldes. Cada ejecutivo estuvo confrontado así con 4 cuestionarios que correspondían a 4 perfiles diferentes, y debía jerarquizarlos por orden de preferencia, es decir, indicando al que preferiría en primer lugar, al que preferiría en segundo, ... hasta el que jamás elegiría. He aquí más precisamente la consigna proporcionada a estos evaluadores:

---

<sup>4</sup> Agradecemos a Leonardo Durringer (de la U.N.C.P.B.A.) su participación en el trabajo de campo.

"Supongamos que usted tiene la posibilidad de contar con una persona a su cargo y que cuatro postulantes poseen los mismos antecedentes, capacitación y experiencia para este puesto, difiriendo solamente en la manera en que han completado el formulario que le presentamos a continuación.

Le solicitamos que, por favor, **ordene** estos postulantes según su preferencia, comenzando por quien usted preferiría tener a su cargo en primer lugar, continuando con la del segunda y, en tercer instancia, y terminando con quien preferiría en último lugar<sup>5</sup>.

A partir de la clasificación efectuada, a cada uno de los 4 candidatos se les asignó un valor de acuerdo a la preferencia: el valor 1 se atribuyó al sujeto elegido en primer lugar, el 2 al elegido en segundo lugar, el 3 al elegido en tercer lugar y el 4 para el sujeto elegido en último lugar. Dichas posiciones pueden tomar valores entre 1 y 4.

Las clasificaciones individuales obtenidas nos permitieron dar a cada uno de los 4 candidatos una posición promedio de clasificación. Seguidamente, se efectuaron pruebas de comparación de medias (a través de la distribución t de Student).

### Los resultados

El Cuadro 1 muestra los resultados de las 4 elecciones efectuadas por los 30 sujetos agrupados con respecto al género de los candidatos. A nivel de promedios de elecciones se observa que los hombres son significativamente preferidos a las mujeres ( $t = 6,39$  y  $p < 0,001$ ), con un promedio de 1,93 para los hombres contra 3,07 para las mujeres. Que los hombres tengan un promedio menor que el obtenido por las mujeres significa que, en promedio, son seleccionados antes que ellas.

Cuadro 1

|                         | 1ª Elec. | 2ª Elec. | 3ª Elec. | 4ª Elec. | Promedio de elecciones | Desv. típicas |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|------------------------|---------------|
| <b>Hombres (A + nA)</b> | 25       | 18       | 13       | 4        | 1,93                   | 0,95          |
| <b>Mujeres (A + nA)</b> | 5        | 12       | 17       | 26       | 3,07                   | 0,98          |

preferencia global de los mandos en función del género (efecto género). La diferencia es significativa ( $t = 6,39$ ;  $p < 0,001$ ), los hombres son preferidos a las mujeres.  
**Lectura:** A = alineado, nA = no alineado.

<sup>5</sup> Posteriormente el entrevistador tomara nota de dichas elecciones.



El Cuadro 2 muestra los resultados de las 4 elecciones efectuadas por los 30 sujetos, agrupados con respecto al nivel de alineación de los candidatos. A nivel de promedios de las elecciones, se observa que los alineados son significativamente preferidos a los no alineados ( $t = 3,21$  y  $p = 0,02$ ), con un rango medio de 2,18 para los primeros contra 2,82 para el segundo.

**Cuadro 2**

|                               | 1ª Elec. | 2ª Elec. | 3ª Elec. | 4ª Elec. | Promedio elecciones | Desv. típicas |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|---------------------|---------------|
| <b>A (Hombres + Mujeres)</b>  | 22       | 14       | 15       | 9        | 2,18                | 1,09          |
| <b>NA (Hombres + Mujeres)</b> | 8        | 16       | 15       | 21       | 2,82                | 1,06          |

preferencia global de los mandos en función a la alineación (efecto "nivel de alineación"). La diferencia es significativa ( $t = 3,21$ ;  $p = 0,02$ ), los alineados son preferidos a los no alineados. Lectura: A = alineado, nA = no alineado.

Finalmente, el Cuadro 3 muestra los resultados de las 4 elecciones efectuadas por los 30 sujetos agrupados de manera más analítica, es decir, teniendo en cuenta conjuntamente el género y el nivel de o alineación de los candidatos.

Resulta entonces que los hombres son preferidos a las mujeres, esto tanto para los alineados (filas 1 y 3:  $t = 6,15$  y  $p < 0,001$ ) como para los no alineados (filas 2 y 4:  $t = 3,58$  y  $p < 0,001$ ).

Asimismo, se observa que entre las mujeres no hay preferencias establecidas en términos de alineación y no alineación (la diferencia de los promedios entre la fila 3 y la fila 4 no es significativa). En cambio, entre los hombres, se prefiere a los alineados (filas 1 y 2:  $t = 3,92$  y  $p < 0,001$ ).

De esta manera, el orden es el siguiente: los hombres alineados, los hombres no alineados, luego las mujeres (alineadas o no alineadas). Puede agregarse que, sobre un plano puramente descriptivo, las mujeres alineadas son preferidas a las no alineadas (es posible que el tamaño de muestra esté relacionado con la no diferenciación en el plano estadístico).

**Cuadro 3**

|                   | 1ª Elec. | 2ª Elec. | 3ª Elec. | 4ª Elec. | Promedio elecciones | Desv. típicas |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|---------------------|---------------|
| <b>Hombres A</b>  | 20       | 5        | 5        | 0        | 1,50                | 0,77          |
| <b>Hombres nA</b> | 5        | 13       | 8        | 4        | 2,37                | 0,92          |
| <b>Mujeres A</b>  | 2        | 9        | 10       | 9        | 2,87                | 0,93          |
| <b>Mujeres nA</b> | 3        | 3        | 7        | 17       | 3,27                | 1,01          |

preferencia de los mandos en función del género y la alineación (efecto género y efecto "nivel de alineación"). se observan cinco diferencias significativas: entre Hombres A y Hombres nA ( $t = 3,92$ ;  $p < 0,001$ ), entre Hombres A y Mujeres A ( $t = 6,15$ ;  $p < 0,001$ ), entre Hombres A y Mujeres nA ( $t = 7,57$ ;  $p < 0,001$ ), entre Hombres nA y Mujeres A ( $t = 2,08$ ;  $p = 0,04$ ), y entre Hombres nA y Mujeres nA ( $t = 3,58$ ;  $p < 0,001$ ). Lectura: A = alineado, nA = no alineado.

### **Conclusiones del primer estudio**

Los resultados obtenidos confirman los observados en Francia: la valoración de los candidatos alineados y del rechazo de los no alineados (Gangloff, 1995b; Bucchioni, 2001). La explicación parece estar asociada a aquellas justificaciones que proporcionaron ciertos directivos empresarios para expresar su rechazo del candidato rebelde (Gangloff, 1995b): "pondría a la gente unos contra otros"; "generaría un clima negativo en el equipo"; "es demasiado rebelde"; "sería difícil de conducir"; "vacilaría menos en derribar el orden establecido".

También se observa que, en el marco de una empresa, los hombres son sistemáticamente preferidos a las mujeres. Esta observación debería ser incorporada a las ya realizadas en el marco de los numerosos trabajos sobre la discriminación a la que son sometidas las mujeres en el mundo del trabajo.

### **Segundo estudio: el subordinado ideal desde el punto de vista de los reclutadores**

Sigue, entonces, averiguar si los encargados de reclutamiento, que no están cotidianamente en contacto con las personas que ellos proponen para emplear, comparten la misma apreciación; es decir, investigar si ellos adoptan jerarquías similares. Así, nos hemos preguntado cuál era, para estos reclutadores, el perfil del subordinado ideal: ¿Es, nuevamente, preferido el hombre frente a la mujer? ¿Es, nuevamente, preferido el alineado frente al rebelde? Finalmente, ¿la jerarquía de estas

preferencias varía según se trate de un puesto de obrero o de puestos de mando medio?

Nuestras hipótesis nos conducen en el sentido de que los reclutadores preferirán a las personas alineadas a las no alineadas, y a los hombres más que a las mujeres, independientemente del puesto a proveer.

### **Procedimiento**

Se utilizan las dos mismas variables independientes que en el caso anterior, el nivel de alineación del asalariado y su género (masculino o femenino), pero hemos también agregado una tercer variable: el nivel de puesto a proveer (obrero o mando). En cuanto a la variable dependiente, se refería, como en el estudio precedente, a la preferencia, pero esta vez establecida por reclutadores, frente a asalariados que desearían obtener un puesto de obrero o de mando medio, diferenciándose estos asalariados unos de otros por el puesto buscado, su género y su nivel de alineación (en consecuencia, la preferencia operaba en relación con el puesto a proveer –obrero o mando medio–, el género y el nivel de alineación).

También se reutiliza el cuestionario de alineación, a 12 ítems, anteriormente empleado (ver anexo). Presentamos este cuestionario ya completo a 60 reclutadores (en su gran mayoría, de sexo masculino)<sup>6</sup>, es decir, con las respuestas dadas, habiendo sido respondidas por 4 candidatos: un hombre que ha respondido al cuestionario de un modo alineado, una mujer que ha respondido de un modo alineado, un hombre que ha respondido de manera rebelde y una mujer que ha respondido de manera rebelde. Cada reclutador estuvo confrontado así con 4 cuestionarios que correspondían a 4 perfiles diferentes, debiendo clasificar estos perfiles por orden de preferencia, es decir, indicando al que seleccionaría en primer lugar, al que seleccionaría en segundo lugar... hasta llegar al que jamás seleccionaría.

Por otro lado, de estos 60 reclutadores, 30 debían realizar estas clasificaciones para un puesto de obrero, mientras que los otros 30 indicaban su elección para un puesto de mando medio. He aquí más precisamente las consignas proporcionadas a estos evaluadores.

1) Para un puesto de obrero:

*"Supongamos que usted debe seleccionar una persona para el puesto de obrero. Cuatro postulantes poseen los mismos antecedentes, capacitación y experiencia para este puesto, difiriendo solamente en la manera en que han completado el formulario que le presentamos a continuación.*

---

<sup>6</sup> Agradecemos a Maria Romero (de la U.N.C.P.B.A.) por su colaboración en el trabajo de campo.

*Le solicitamos que, por favor, **ordene** estos postulantes según su preferencia, comenzando por quien usted elegiría para el puesto de obrero en primer lugar, continuando con la segunda y en tercera instancia, terminando con quien elegiría en último lugar"*<sup>7</sup>.

2) Para un puesto de mando medio:

*"Supongamos que usted debe seleccionar una persona para un puesto de mando medio. Cuatro postulantes poseen los mismos antecedentes, capacitación y experiencia para este puesto, difiriendo solamente en la manera en que han completado el formulario que le presentamos a continuación.*

*Le solicitamos que, por favor, **ordene** estos postulantes según su preferencia, comenzando por quien usted elegiría para el puesto de mando en primer lugar, continuando con la segunda y en tercera instancia, terminando con quien elegiría en último lugar"*<sup>8</sup>.

A partir de las clasificaciones efectuadas, a cada uno de los 4 candidatos se les asignó un valor de acuerdo a la preferencia: el valor 1 se atribuyó al sujeto elegido en primer lugar, el 2 al elegido en segundo lugar, el 3 al elegido en tercer lugar y el 4 para el sujeto elegido en último lugar. Dichas posiciones pueden tomar valores entre 1 y 4.

Las clasificaciones individuales obtenidas nos permitieron dar a cada uno de los 4 candidatos una posición promedio de clasificación. Seguidamente, se efectúan de nuevo pruebas de comparación de medias (a través de la distribución t de Student).

## **Resultados**

*Los resultados globales obtenidos sobre 60 reclutadores (de obreros y de puestos de mando medio)*

El Cuadro 4 muestra los resultados de las 4 elecciones efectuadas por los 60 reclutadores agrupados, en función del género de los candidatos. Al nivel de promedio de las elecciones, se observa que los hombres son significativamente preferidos a las mujeres ( $t = 6,49$  y  $p < 0,001$ ), con una posición promedio de 2,07 para los hombres contra 2,93 para las mujeres.

---

<sup>7</sup> Posteriormente el entrevistador tomará nota de dichas elecciones.

<sup>8</sup> Posteriormente el entrevistador tomará nota de dichas elecciones.

**Cuadro 4**

|                             | 1 <sup>a</sup><br>Elec. | 2 <sup>a</sup><br>Elec. | 3 <sup>a</sup><br>Elec. | 4 <sup>a</sup><br>Elec. | Promedio<br>elecciones | Desv.<br>típicas |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|------------------|
| <b>Hombres<br/>(A + nA)</b> | 48                      | 27                      | 34                      | 11                      | 2,07                   | 1,02             |
| <b>Mujeres<br/>(A + nA)</b> | 12                      | 33                      | 26                      | 49                      | 2,93                   | 1,04             |

preferencia global de reclutadores en función del género (efecto género). La diferencia es significativa ( $t = 6,49$ ;  $p < 0,001$ ), los hombres son preferidos a las mujeres. Lectura: A = alineado, nA = no alineado.

El Cuadro 5 muestra los resultados de las 4 elecciones efectuadas por los 60 reclutadores agrupados, en función del nivel de alineación de los candidatos. Al nivel de promedio de las elecciones, se observa que los no alineados son significativamente preferidos a los alineados ( $t = 2,44$  y  $p = 0,01$ ), con una posición promedio de 2,33 para los primeros contra 2,67 para los segundos.

**Cuadro 5**

|                                   | 1 <sup>a</sup><br>Elec. | 2 <sup>a</sup><br>Elec. | 3 <sup>a</sup><br>Elec. | 4 <sup>a</sup><br>Elec. | Promedio<br>elecciones | Desv.<br>típicas |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|------------------|
| <b>A<br/>(Hombres + Mujeres)</b>  | 23                      | 30                      | 31                      | 36                      | 2,67                   | 1,10             |
| <b>NA<br/>(Hombres + Mujeres)</b> | 37                      | 30                      | 29                      | 24                      | 2,33                   | 1,11             |

preferencia global de reclutadores en función de la alineación (efecto "nivel de alineación"). La diferencia es significativa ( $t = 2,44$ ;  $p = 0,01$ ), los no alineados son preferidos a los alineados. Lectura: A = alineado, nA = no alineado.

Finalmente, el Cuadro 6 exhibe los resultados de las 4 elecciones efectuadas por los 60 reclutadores agrupados, de manera más analítica, es decir, teniendo en cuenta conjuntamente el género y el nivel de alineación de los candidatos.

Resulta, entonces, que los hombres son preferidos a las mujeres, tanto en los no alineados (filas 2 y 4:  $t = 3,60$  y  $p < 0,001$ ) como en los alineados (filas 1 y 3:  $t = 5,79$  y  $p < 0,01$ ).

Aparece así que, entre los hombres, no existen diferencias significativas en cuanto a la preferencia entre alineados y no alineados (la diferencia de los promedios entre la fila 1 y la fila 2 no es significativa); en

cambio, entre las mujeres, se prefiere las no alineadas a las alineadas (filas 3 y 4:  $t = 2,69$  y  $p = 0,008$ ).

Esto lleva a la clasificación siguiente: los hombres (alineados o no alineados), luego las mujeres no alineadas, luego las mujeres alineadas. Sobre un plano puramente descriptivo, observamos sin embargo la jerarquía siguiente: los hombres no alineados, los hombres alineados, las mujeres no alineadas, luego las mujeres alineadas; es decir que los hombres no alineados adelantan a los hombres alineados (es posible que el tamaño de la muestra esté relacionado con la ausencia del efecto estadísticamente significativo de la variable alineación en los hombres).

**Cuadro 6**

|                   | 1ª Elec. | 2ª Elec. | 3ª Elec. | 4ª Elec. | Promedios elecciones | Desv. típicas |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------|---------------|
| <b>Hombres A</b>  | 20       | 15       | 21       | 4        | 2,15                 | 0,97          |
| <b>Hombres nA</b> | 28       | 12       | 13       | 7        | 1,98                 | 1,08          |
| <b>Mujeres A</b>  | 3        | 15       | 10       | 32       | 3,18                 | 0,98          |
| <b>Mujeres nA</b> | 9        | 18       | 16       | 17       | 2,68                 | 1,04          |

preferencia global de reclutadores en función de la alineación y del género (efecto género y efecto "nivel de alineación"). Cinco diferencias significativas se observan: entre HA y MA ( $t = 5,79$ ;  $p < 0,01$ ), entre HA y MnA ( $t = 2,89$ ;  $p = 0,004$ ), entre HnA y MA ( $t = 6,36$ ;  $p < 0,001$ ), entre HnA y MnA ( $t = 3,60$ ;  $p < 0,001$ ), y entre MA y MnA ( $t = 2,69$ ;  $p = 0,008$ ). Lectura: HA = hombres alineados; MA = mujeres alineadas; MnA = mujeres no alineadas; HnA = hombres no alineados.

#### *Resultados para un puesto de obrero*

El Cuadro 7 muestra los resultados de las 4 elecciones efectuadas por los 30 reclutadores, en función del género de los candidatos, para un puesto de obrero. Al nivel de promedio de elecciones, se observa que los hombres son significativamente preferidos a las mujeres ( $t = 4,16$  y  $p < 0,001$ ), con una posición promedio de 2,10 para los hombres contra 2,90 para las mujeres.

**Cuadro 7**

|                         | 1 <sup>a</sup><br>Elec. | 2 <sup>a</sup><br>Elec. | 3 <sup>a</sup><br>Elec. | 4 <sup>a</sup><br>Elec. | Promedio<br>elecciones | Desv.<br>típicas |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|------------------|
| <b>Hombres (A + nA)</b> | 23                      | 14                      | 17                      | 6                       | 2,10                   | 1,03             |
| <b>Mujeres (A + nA)</b> | 7                       | 16                      | 13                      | 24                      | 2,90                   | 1,06             |

preferencia de reclutadores en función del género para un puesto de obrero (efecto género). La diferencia es significativa ( $t = 4,16$ ;  $p < 0,001$ ), los hombres son preferidos a las mujeres. Lectura: A = alineado, nA = no alineado.

El Cuadro 8 muestra los resultados de las 4 elecciones efectuadas por los 30 reclutadores, en función del nivel de alineación de los candidatos, para un puesto de obrero. Al nivel de promedio de las elecciones, no se observan diferencias significativas.

**Cuadro 8**

|                                   | 1 <sup>a</sup><br>Elec. | 2 <sup>a</sup><br>Elec. | 3 <sup>a</sup><br>Elec. | 4 <sup>a</sup><br>Elec. | Promedio<br>elecciones | Desv.<br>típicas |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|------------------|
| <b>A<br/>(Hombres + Mujeres)</b>  | 13                      | 14                      | 16                      | 17                      | 2,62                   | 1,12             |
| <b>NA<br/>(Hombres + Mujeres)</b> | 17                      | 16                      | 14                      | 13                      | 2,38                   | 1,12             |

preferencia de reclutadores en función de la alineación para un puesto de obrero (efecto "nivel de alineación"). La diferencia no es significativa. Lectura: A = alineado, nA = no alineado.

El Cuadro 9 muestra los resultados de las 4 elecciones efectuadas por los 30 reclutadores para un puesto de obrero de manera más analítica, es decir, teniendo en cuenta conjuntamente el género y el nivel de alineación de los candidatos.

Resulta entonces que los hombres son preferidos a las mujeres, esto tanto en los alineados (filas 1 y 3:  $t = 3,37$  y  $p = 0,01$ ) como en los no alineados (filas 2 y 4:  $t = 2,53$  y  $p = 0,01$ ).

También aparece, tanto entre los hombres (filas 1 y 2) como entre las mujeres (filas 3 y 4) que en la elección, no influye el nivel de alineación.

Esto acaba en la clasificación siguiente: los hombres (alineados o no alineados), luego las mujeres (alineadas o no alineadas). Sobre un plano

puramente descriptivo, se observa la jerarquía siguiente: los hombres no alineados, los hombres alineados, las mujeres no alineadas y luego las mujeres alineadas. Nuevamente, es posible evocar el tamaño de muestra en relación a la ausencia de efecto estadístico significativo de la variable alineación en los hombres.

**Cuadro 9**

|                   | 1ª Elec. | 2ª Elec. | 3ª Elec. | 4ª Elec. | Promedio elecciones | Desv. típicas |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|---------------------|---------------|
| <b>Hombres A</b>  | 10       | 7        | 11       | 2        | 2,17                | 0,98          |
| <b>Hombres nA</b> | 13       | 7        | 6        | 4        | 2,03                | 1,09          |
| <b>Mujeres A</b>  | 3        | 7        | 5        | 15       | 3,07                | 1,08          |
| <b>Mujeres nA</b> | 4        | 9        | 8        | 9        | 2,73                | 1,04          |

preferencia de reclutadores en función del género y la alineación para un puesto de obrero (efecto género y efecto "nivel de alineación"). Cuatro diferencias significativas son observadas, entre HA y MA ( $t = 3,37$ ;  $p = 0,01$ ), entre HA y MnA ( $t = 2,16$ ;  $p = 0,03$ ), entre HnA y MA ( $t = 3,67$ ;  $p < 0,001$ ), y entre HnA y MnA ( $t = 2,53$ ;  $p = 0,01$ ). Lectura: A = alineado, nA = no alineado.

*Los resultados para un puesto de mando medio*

El Cuadro 10 muestra los resultados de las 4 elecciones efectuadas por los 30 reclutadores, con respecto al género de los candidatos, para un puesto de mando. Al nivel de promedio de las elecciones, se observa que los hombres son significativamente preferidos a las mujeres ( $t = 4,99$  et  $p < 0,001$ ), con una posición promedio de 2,03 para los primeros contra 2,97 para las segundas.

**Cuadro 10**

|                         | 1ª Elec. | 2ª Elec. | 3ª Elec. | 4ª Elec. | Promedio elecciones | Desv. típicas |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|---------------------|---------------|
| <b>Hombres (A + nA)</b> | 25       | 13       | 17       | 5        | 2,03                | 1,02          |
| <b>Mujeres (A + nA)</b> | 5        | 17       | 13       | 25       | 2,97                | 1,02          |

preferencia de reclutadores en función del género para un puesto de mando medio (efecto género). La diferencia es significativa ( $t = 4,99$ ;  $p < 0,001$ ), los hombres son preferidos a las mujeres. Lectura: A = alineado, nA = no alineado.



El Cuadro 11 muestra los resultados de las 4 elecciones efectuadas por los 30 reclutadores, en función del nivel de alineación de los candidatos, para un puesto de mando medio. Al nivel de promedio de las elecciones, se observa que los no alineados son preferidos significativamente a los alineados ( $t = 2,14$  y  $p = 0,03$ ), con una posición promedio de 2,28 para los primeros contra 2,72 para los segundos.

**Cuadro 11**

|                               | 1ª Elec. | 2ª Elec. | 3ª Elec. | 4ª Elec. | Promedio elecciones | Desv. típicas |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|---------------------|---------------|
| <b>A (Hombres + Mujeres)</b>  | 10       | 16       | 15       | 19       | 2,72                | 1,09          |
| <b>NA (Hombres + Mujeres)</b> | 20       | 14       | 15       | 11       | 2,28                | 1,12          |

preferencia de reclutadores en función de la alineación para un puesto de mando medio (efecto "nivel de alineación"). La diferencia es significativa ( $t = 2,14$ ;  $p = 0,03$ ), los no alineados son preferidos a los alineados. Lectura: A = alineado, nA = no alineado.

El Cuadro 12 exhibe los resultados de las 4 elecciones efectuadas por los 30 reclutadores para un puesto de mando medio, de manera más analítica, es decir, teniendo en cuenta conjuntamente el género y el nivel de alineación de los candidatos.

Resulta entonces que los hombres son preferidos a las mujeres, esto tanto en los alineados (filas 1 y 3:  $t = 4,87$  y  $p < 0,001$ ) como en los no alineados (filas 2 y 4:  $t = 2,52$  y  $p = 0,01$ ).

Surge así que entre los hombres, ninguna preferencia ha sido establecida entre alineados y no alineados (la diferencia de los promedios entre la fila 1 y la fila 2 no es significativa), en cambio, entre las mujeres, se ha preferido las no alineadas a las alineadas (filas 3 y 4:  $t = 2,64$  y  $p = 0,01$ ).

Esto acaba en la clasificación siguiente: los hombres (alineados o no alineados), luego las mujeres no alineadas y luego las mujeres alineadas.

Sobre un plano puramente descriptivo se observa la jerarquía siguiente: los hombres no alineados, los hombres alineados, las mujeres no alineadas luego las mujeres alineadas. Es posible, una vez más, evocar el tamaño de la muestra para explicar la ausencia de efecto estadístico de la variable alineación en los hombres.

**Cuadro 12**

|                   | 1ª Elec. | 2ª Elec. | 3ª Elec. | 4ª Elec. | Promedio elecciones | Desv. típicas |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|---------------------|---------------|
| <b>Hombres A</b>  | 10       | 8        | 10       | 2        | 2,13                | 0,97          |
| <b>Hombres nA</b> | 15       | 5        | 7        | 3        | 1,93                | 1,08          |
| <b>Mujeres A</b>  | 0        | 8        | 5        | 17       | 3,30                | 0,87          |
| <b>Mujeres nA</b> | 5        | 9        | 8        | 8        | 2,63                | 1,06          |

preferencia de reclutadores en función del género y la alineación para un puesto de mando medio (efecto género y efecto "nivel de alineación"). Se obtienen 4 diferencias significativas, entre HA y MA ( $t = 4,87$ ;  $p < 0,001$ ), entre HnA y MA ( $t = 5,38$ ;  $p < 0,001$ ), entre HnA y MnA ( $t = 2,52$ ;  $p = 0,01$ ), y entre MA y MnA ( $t = 2,64$ ;  $p = 0,01$ ); y también se observa una diferencia de tendencia significativa entre HA y MnA ( $t = 1,89$ ;  $p = 0,06$ ). Lectura: A = alineado, nA = no alineado.

### **Conclusiones del segundo estudio**

En cuanto al género, los resultados son bien claros: los reclutadores le conceden una preferencia significativa a los hombres frente a las mujeres. Esto sucede tanto en forma global como al considerar puestos de obreros y de mando medio en forma diferenciada. Se reencuentra aquí lo indicado en el estudio precedente, a saber, la preferencia por parte de la gerencia para dirigir hombres antes que mujeres.

En cuanto al nivel de alineación, las cosas son más complejas. Se observa que, globalmente (fusionando los puestos de obrero y de mando medio), esta variable tiene un efecto, siendo ahora los rebeldes los preferidos; esta preferencia es inversa a la indicada por el personal ejecutivo que tiene personal bajo sus órdenes (véase estudio nº 1). Al examinar este efecto en función del género, se comprueba que esta preferencia es significativa entre las mujeres, pero no entre los hombres.

Ahora, al centrar el análisis sobre el tipo de puesto a proveer (obrero o mando medio), se observa que para un puesto de obrero la preferencia, en términos de alineación, no es significativa. Sin embargo, va en el sentido de la rebelión (tanto para los hombres como para las mujeres). Asimismo, se observa que para un puesto de mando medio la preferencia es significativa entre las mujeres pero no entre los hombres, aunque ambos vayan en el sentido de la rebelión.

Parece que los reclutadores prefieren a los rebeldes, particularmente cuando se trata de reclutar a una mujer y, más específicamente, para un puesto de mando medio. Varias interpretaciones son, sin duda, factibles para tratar de comprender la elección significativa de las mujeres rebel-

des, tanto en relación a los hombres como en relación a los puestos de obrero. Se podría, por ejemplo, recordar que las mujeres están a menudo consideradas como "menos combativas" que los hombres, y que esto puede representar una debilidad para una empresa, sobre todo para un puesto de mando medio; eso podría explicar por qué, cuando se trata de emplear una mujer en mando medio, se prefiere una mujer de un carácter más "combatiivo", no alineada. También podría decirse que el hombre es más "combatiivo" que la mujer, y que puede ser más peligroso, particularmente en este tipo de puesto. Pero éstas son sólo unas suposiciones, que por lo demás refieren muy a menudo a estereotipos. Una cosa es segura: los resultados están ahí. Sin embargo, y para avanzar sobre un plano explicativo, conviene, en espera de búsquedas complementarias susceptibles de confirmar (o de invalidar) tales hipótesis, ser extremadamente prudentes.

### **Conclusiones generales**

El hecho de que los resultados obtenidos en Argentina, confirmen la evidencia proveniente de Francia no deja de tener importantes implicancias. Concretamente, permite obtener una pista respecto de ciertos aspectos de los recursos humanos potencialmente válidos para las diversas sociedades occidentales independientemente de la diversidad cultural de tales sociedades. En este sentido, y en relación a lo que se considera un "buen asalariado", existiría una cultura organizacional que trasciende las fronteras nacionales.

Ya sea que se trate de administrar personal (primer estudio) o de reclutar (segundo estudio), y que en el segundo caso se trate de reclutar a un obrero o a un mando medio, nuestros resultados indican de este modo que los hombres son preferidos sistemáticamente a las mujeres. No nos extenderemos sobre este nuevo testimonio de discriminación negativa hacia las mujeres, salvo por considerar que sería igualmente interesante explorar, cuando una mujer llega a ser empleada a pesar de todo, cuáles son sus posibilidades de promoción y también su remuneración, en relación a las de un hombre. Hay fuertes posibilidades de que se observe, allí también, una discriminación.

Si el primer estudio nos muestra que los alineados (hombres o mujeres) son sistemáticamente preferidos a los no alineados, por el contrario, los datos de nuestro segundo estudio van en dirección inversa. Algunos elementos nos permiten, sin embargo, comprender esta diferencia de resultados. En un estudio anterior (Gangloff, 1995b), se pedía a los reclutadores que eligieran entre asalariados alineados y asalariados rebeldes, pero la mitad de los reclutadores ejercía en consultoras mientras que otros reclutaban para su propia empresa. Entonces se planteó una hipótesis: los reclutadores en la empresa, concientes del hecho de que estarían posteriormente en contacto diario con los candidatos retenidos,

serían "más severos" que los consultores. Y efectivamente fue lo que se produjo: los reclutadores en empresa preferían sistemáticamente a los candidatos alineados, mientras que los consultores clasificaban al mismo nivel a los rebeldes y los alineados. Parece que aquí también se está en presencia del mismo fenómeno.

Nos podemos, así, interrogar sobre el lugar que las empresas otorgan a las competencias: ¿la alineación prima sobre las competencias?, y si es éste el caso, (como algunos estudios parecen mostrar, Gangloff, 2000a), ¿cómo las empresas pretenden desarrollarse y prosperar en el nuevo contexto de la globalización? Por otra parte, en un nivel más social, se presenta otro problema: cuando se trata de un candidato desocupado para un puesto, ¿delante de quién debe dar buena impresión? ¿Delante del reclutador o de su futuro superior jerárquico? Si adopta un perfil más bien rebelde para complacer al reclutador, ¿no corre peligro de encontrarse luego rápidamente en conflicto con su jefe, con consecuencias fácilmente imaginables? Al contrario, si se muestra demasiado alineado, ¿no corre peligro de no ser reclutado?

Los presentes resultados no dejan de tener asimismo implicaciones prácticas. Ellos invitan a las empresas a reflexionar sobre sus contradicciones, tanto en términos de objetivos (la preferencia de la alineación por sobre la competencia) como de funcionamiento (las elecciones diferentes de los reclutadores respecto de los mandos y jefes de equipos de trabajo).

Finalmente, el acento sobre ciertas preferencias de elecciones organizacionales, en relación a los criterios de evaluación en el ámbito laboral, puede servir a aquellos desocupados que buscan un empleo, a aquellos que intentan conservarlo y a aquellos que trabajan en pos de un ascenso. Tanto unos como otros, pueden encontrar en estos hallazgos, algunos indicadores que les permitan delinear sus propias estrategias laborales.

## **Referencias**

- Andrisani, P.-J.-Nestel, G. (1976): Internal-external control as contributor to and outcome of work experience. *Journal of Applied Psychology*, 61(2), 156-165.
- Beauvois, J.-L. (1984): *La psychologie quotidienne*. Paris : PUF.
- Beauvois, J.-L., Bourjade, A.-Pansu, P. (1991): Norme d'internalité et évaluation professionnelle. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 4 (1-2), 9-28.
- Beauvois, J.-L.-Le Poutier, F. (1986): Norme d'internalité et pouvoir social en psychologie quotidienne. *Psychologie Française*, 31 (2), 100-108.
- Bucchioni, S. (2001): *Rôles respectifs de l'internalité et de l'allégeance dans l'évaluation professionnelle*. Mémoire non publié, Université de Reims Champagne-Ardenne, Dpt de Psychologie, 73p.
- Caprara, G.V.-Barbaranelli, C.-Borgogni, L. (1997): *Alter ego ; les 5 facteurs fondamentaux de la personnalité*. Paris : E.A.P.

- Dagot, L. (2000): L'allégeance et l'internalité dans le travail d'aide à l'insertion professionnelle : le cas du bilan de compétences. *Communication au 11<sup>ème</sup> Congrès International de Psychologie du Travail de Langue Française*, Rouen.
- Delende, D.-Endelin, C. (1983): *Attributions dispositionnelles et niveau\_socioculturel*. Caen : Centre d'Études de Psychologie Sociale (mémoire).
- Deschamp, J.-C. (1987): Attribution et explication. In : J.-L. Beauvois, R.-V. Joule et J.-M. Monteil (Eds): *Perpectives cognitives et conduites sociales* (vol.1). Cousset : Del Val, 85-97.
- Dubois, N. (1987): *La psychologie du contrôle : les croyances internes et externes*. Grenoble : PUG.
- Dubois, N. (1988): Formation d'adultes et acquisition de la norme d'internalité. *Psychologie Appliquée : Revue Internationale*, 37 (3), 213-225.
- Dubois, N. (1994): *La norme d'Internalité et le Libéralisme*. Grenoble : PUG.
- Gangloff, B. (1995a): La valorisation de l'internalité : une hypothèse conditionnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations, Revue Internationale del Langue Française*, 1(1), 28-34.
- Gangloff, B. (1995b): Statut du recruteur, secteur de l'entreprise, et valorisation de l'internalité selon son type. *Bulletin de Psychologie*, XLIX (422), 113-119.
- Gangloff, B. (1997a): Les implications théoriques d'un choix d'items : de la norme d'internalité à la norme d'allégeance. *Pratiques Psychologiques*, 2, 99-106.
- Gangloff, B. (1997b): La norme d'internalité : les tribulations d'une notion dans l'univers de l'évaluation professionnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations, Revue de Langue Française*, 3(1-2), 61-75.
- Gangloff, B. (1998): Niveau hiérarchique, style de management, et infortunes de la norme d'internalité. *Revue Québécoise de Psychologie*, 19(2), 1-17.
- Gangloff, B. (2000a): L'autorité hiérarchique. In : C. Lemoine et J.-L. Bernaud (Eds). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris : Dunod, pp.243-276.
- Gangloff, B. (2000b): La saturation normative des tests dits de personnalité. *Communication au 27<sup>ème</sup> Congrès International de Psychologie*, Stockholm (Suède).
- Gangloff, B. (2001): La valorisation des externes faisant preuve d'allégeance. *Psychologie et Psychométrie*, 22(2), 5-20.
- Gangloff, B. (2002): L'internalité et l'allégeance considérées comme des normes : une revue. *Les Cahiers de Psychologie Politique*, n°2.
- Gangloff, B.-Caboux, N. (2003): Conformismo a la norma de alineación y reacciones a las injusticias profesionales. *29<sup>ème</sup> Congrès de la Société Interaméricaine de Psychologie*. Lima, Pérou.
- Gangloff, B.-Huet, M. (2004): Poids respectif du gros cinq et de l'allégeant en situation de recrutement. *Communication au 13<sup>ème</sup> Congrès International de Psychologie du Travail et de Organisations*, Bologne (Italie).
- Gangloff, B.-Sourisse, M. (1995): Influence de la durée du chômage et des stages chômeur longue durée sur l'évolution du conformisme à la norme d'internalité. *Psychologie et Psychométrie*, 16(3), 5-19.
- Goldberg, L.R. (1990): An alternative description of personality : The big-five factor. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Heider, F. (1944): Social perception and phenomenal causality, *Psychological Review*, 51, 358-374.
- Heider, F. (1958): *The psychology of interpersonal relations*. New-York : Wiley.
- Jellison, J.M.-Green, J. (1981): A self-presentation approche to the fundamental attribution error : the norm of internality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 4, 643-649.
- Jones, E.E. (1979): The rocky road from acts to dispositions. *American Psychologist*, 34 (2), 107-117.

- Jones, E.E.-Davis, K.E. (1965): From acts to dispositions. The attribution process in person perception. In : L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New-York : Academic Press, vol. 2, 219-266.
- Kelley, H.H. (1967): Attribution in social psychology. In : L. Levine (Ed.). *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln : University of Nebraska Press, vol. 15, 192-238.
- Langer, E.J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311-328.
- Lerner, M.J.-Simmons, C.H. (1966): Observer's reaction to the "innocent victim" : compassion or rejection? *Journal of Personality and Social Psychology*, 4 (2), 203-210.
- Nietzsche, F. (1968): *Humain trop Humain*. Paris : Gallimard, vol 1, éd franç.
- Pansu, P. (1994): *La Norme d'Internalité et le Jugement sur la Valeur Professionnelle*. These de Doctorat Nouveau Régime. Univ. Grenoble II.
- Rolland, J.-P. (1994): Désirabilité sociale de marqueurs des dimensions de ma personnalité du modèle en 5 facteurs. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 44(1), 65-71
- Ross, L. (1977): The intuitive psychologist and his shortcomings : distorsions in the attribution process. In : L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New-York : Academic Press, vol.10, 173-220.
- Rotter, J.B. (1966): Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (609), 1-28.
- Van Dam, F. (2002): La destinée : entre autodétermination et fatalisme aveugle. La place de l'ego médiateur. *Communication à Carthage* (Tunisie).

## **Anexo** **Cuestionario de alineación**

**1/** En el trabajo, me parece normal pedir sistemáticamente el acuerdo de mi jefe antes de tomar una decisión.

Más bien de acuerdo     Más bien en desacuerdo

**2/** En mi trabajo, me parece normal ejecutar todas las órdenes que me da mi superior.

Más bien de acuerdo     Más bien en desacuerdo

**3/** Con mi jefe, intento raramente defender mis ideas.

Más bien de acuerdo     Más bien en desacuerdo

**4/** Cuando la dirección me anuncia sus elecciones, es raro que yo discuta abiertamente.

Más bien de acuerdo     Más bien en desacuerdo

**5/** Evito hacer observaciones a mi superior, incluso si, en algunas ocasiones, se lo merece.

Más bien de acuerdo     Más bien en desacuerdo

**6/** Encuentro normal aceptar todas las decisiones de mis superiores si yo quiero subir en la escala.

Más bien de acuerdo     Más bien en desacuerdo

**7/** Cualesquiera sean las condiciones de trabajo, encuentro normal evitar crear problemas.

Más bien de acuerdo     Más bien en desacuerdo

**8/** Acepto más fácilmente un tono autoritario cuando este viene de mi jefe.

Más bien de acuerdo     Más bien en desacuerdo

**9/** En todas las circunstancias, encuentro normal que la opinión de mi superior sea más importante que la mía

Más bien de acuerdo     Más bien en desacuerdo

**10/** Encuentro normal que mi superior quiera verificar, no importa en qué momento, si yo respeto los métodos de trabajo

Más bien de acuerdo     Más bien en desacuerdo

**11/** Me digo con frecuencia que mi patrón es el mejor ubicado para saber qué es lo bueno para su empresa.

Más bien de acuerdo     Más bien en desacuerdo

**12/** Encuentro normal que mi patrón no justifique sus decisiones ante mí, incluso si ellas me conciernen en forma directa.

Más bien de acuerdo     Más bien en desacuerdo