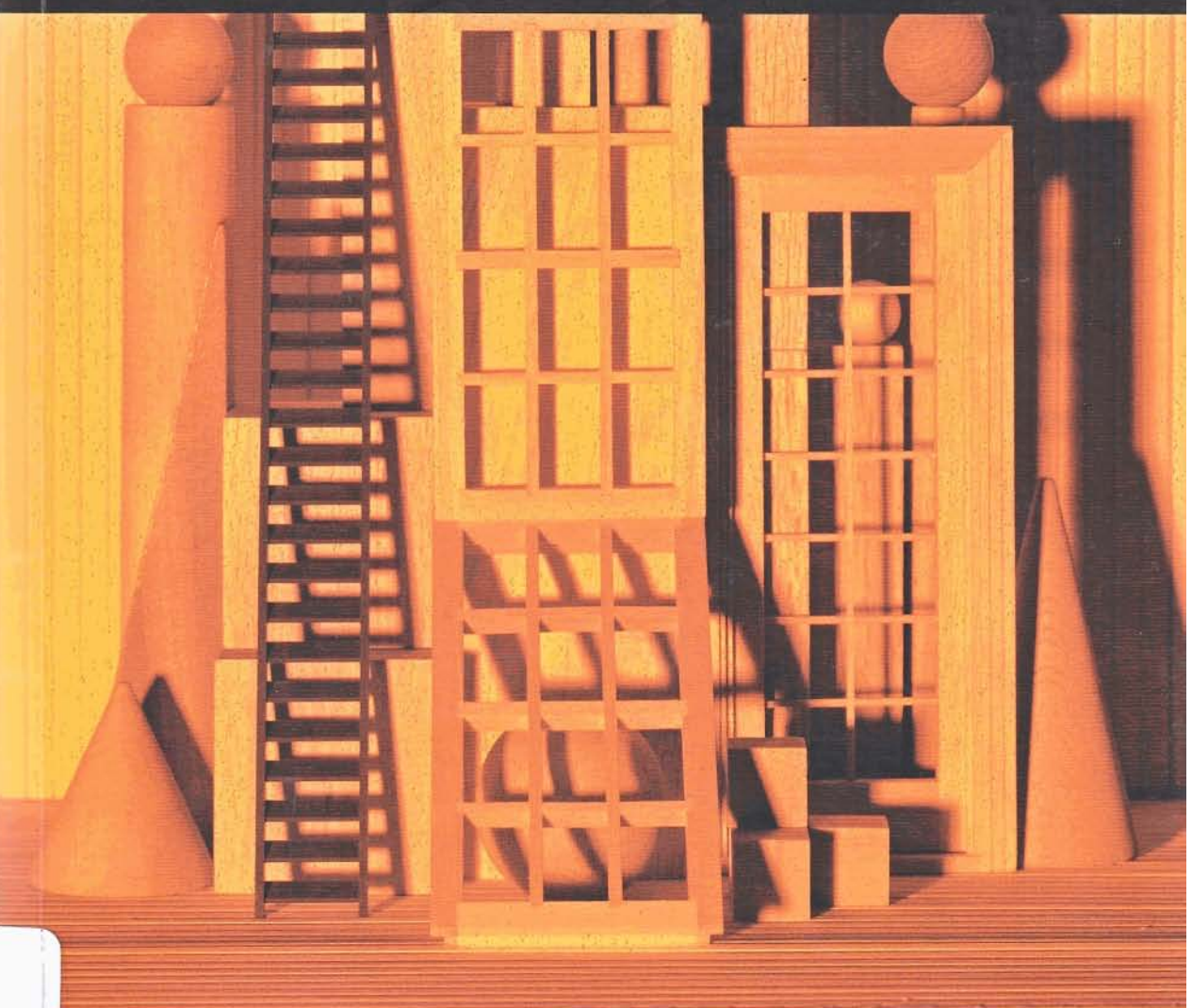
Psicología de la Organización



PEARSON
Prentice Hall

Coordinador:
Francisco José Palací Descals

600 8138

PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Coordinador:
Francisco José Palací Descals
Universidad Nacional de Educación a Distancia

Coautores (por orden alfabético):
Esteban Agulló Tomás
Universidad de Oviedo
María Silveria Agulló Tomás
Universidad Carlos III de Madrid
Esteban Alonso del Amo
Universidad Nacional de Educación a Distancia
Ana M. Gómez Bernabéu
Universidad de Alicante
Ana Lisbona Bañuelos
Universidad Nacional de Educación a Distancia
Susana Llorens
Universidad Jaume I de Castellón
Isabel M. Martínez
Universidad Jaume I de Castellón
Juan Antonio Moriano León
Universidad Nacional de Educación a Distancia
Julio Rodríguez Suárez
Universidad de Oviedo
Marisa Salanova
Universidad Jaume I de Castellón
José Carlos Sánchez
Universidad de Salamanca
Gabriela Topa Cantisano
Universidad Nacional de Educación a Distancia

PEARSON
Prentice Hall

Madrid • México • Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Lima
Montevideo • San Juan • San José • Santiago • São Paulo • White Plains

Datos de catalogación bibliográfica

Francisco José Palací Descals (coord.)
Psicología de la Organización
PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, 2005

ISBN: 978-84-205-4340-6
Materia: Psicología Sociológica 316

Formato: 17 x 24 Páginas: 434

4108.00
7915
158.7
P15

Última reimpresión, 2008

Todos los derechos reservados.
Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. Código Penal).

DERECHOS RESERVADOS
© 2005 PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
C/ Ribera del Loira, 28
28042 Madrid (España)

PEARSON PRENTICE HALL es un sello editorial autorizado de PEARSON EDUCACIÓN

Psicología de la Organización
Francisco José Palací Descals (coord.)

ISBN: 978-84-205-4340-6
Depósito Legal: M-35728-2008

Editor: Juan Luis Posadas
Técnico editorial: Elena Bazaco
Equipo de producción:
Dirección: José Antonio Clares
Técnico: Diego Marín
Diseño de cubierta: Equipo de Diseño de Pearson Educación, S.A.
Composición: REPROGRÁFICAS MALPE, S. A.
Impreso por: RIGORMA GRAFICA

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Este libro ha sido impreso con papel y tintas ecológicos

Índice General

Presentación xvii

CAPÍTULO I. Las organizaciones y su psicología. Francisco José Palací Descals, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. Objetivos 1
2. Las organizaciones 1
3. La organización como máquina 6
   - 3.1. La dirección científica 6
   - 3.2. La obra de Henry Fayol. La aproximación universalista al estudio de las organizaciones 7
   - 3.3. La tradición burocrática 8
4. La psicología de las organizaciones 12
   - 4.1. El enfoque de las diferencias individuales 12
   - 4.2. El enfoque grupal 14
   - 4.3. La aproximación motivacional 16
   - 4.4. La aproximación cognitiva 19
5. Las organizaciones como sistemas complejos 20
6. El objeto de estudio de la psicología de las organizaciones 24
7. Actividades 28
8. Bibliografía recomendada 30

CAPÍTULO II. Métodos de investigación psicosocial. María Silveria Agulló Tomás, *Universidad Carlos III de Madrid, Julio Rodríguez Suárez, Universidad de Oviedo, Esteban Agulló Tomás, Universidad de Oviedo*

1. Objetivos 31
2. Introducción 31
3. Aproximación histórica y conceptual a los métodos y técnicas de investigación psicosocial 33
4. Métodos y técnicas cuantitativos: características, ventajas y limitaciones 37
5. Métodos y técnicas cualitativos: características, ventajas y limitaciones 42
6. Conclusión: triangulación y pluralismo metodológico 47

7. Actividad: casos prácticos 51
8. Bibliografía recomendada 52

CAPÍTULO III. Técnicas de Investigación en Psicología Social y de las Organizaciones: el meta-análisis y el grupo de discusión.

María Silveria Agulló Tomás, *Universidad Carlos III de Madrid,* Gabriela Topa Cantisano, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. Objetivos 55
2. Definición y características fundamentales del meta-análisis 55
2.1. Diferencias con conceptos próximos: la meta-evaluación 56
2.2. Características del meta-análisis 58
3. Fases y proceso de una revisión meta-analítica 59
4. Ventajas y limitaciones del meta-análisis 62
5. Grupo discusión: apunte histórico, definición y características fundamentales 63
6. Diseño, proceso de realización y análisis en el grupo de discusión 65
7. Ventajas y limitaciones del grupo de discusión 68
8. Bibliografía recomendada 71

CAPÍTULO IV. Socialización y resocialización en las organizaciones.

Francisco José Palací Descals, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. Objetivos 73
2. Introducción 73
3. El concepto de socialización 74
4. Resocialización 75
5. El proceso de socialización 77
6. Retos y dificultades para los nuevos empleados 80
6.1. ¿El nuevo empleado tiene la formación adecuada para las tareas que va a desempeñar 80
6.2. ¿Hay conflicto entre los deseos, actitudes y personalidad del individuo y la cultura de la organización? ¿Conoce las relaciones de poder? 80
6.3. ¿Son satisfactorias las relaciones con el supervisor y con los compañeros? 81

6.4. ¿Hay conflicto entre la realidad de la organización y las expectativas previas del nuevo empleado?, ¿y entre lo que se le ha prometido y lo que se le está dando? ... 82
6.5. ¿Ha logrado un nivel de claridad suficiente con el rol que se le ha asignado? ... 82
6.6. ¿Ha logrado una integración adecuada con los factores externos a la organización? ... 83
7. Procesos psicosociales e iniciativas durante la incorporación ... 84
7.1. Aprendizaje ... 85
7.2. Elaboración de sentido ... 87
7.3. Afrontar el nuevo ambiente ... 89
7.4. Tácticas de socialización ... 91
8. Resultados de la socialización ... 94
9. Conclusión ... 95
10. Actividad: caso práctico ... 99
11. Bibliografía recomendada ... 100

CAPÍTULO V. El contrato psicológico: un nuevo marco para comprender las relaciones dentro de las organizaciones.
Gabriela Topa Cantisano, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. Objetivos ... 101
2. Introducción ... 101
3. ¿Qué es el contrato psicológico? ... 102
4. El contrato psicológico: un esquema mental flexible ... 103
5. ¿Qué componentes tiene un contrato psicológico? ... 106
6. La ruptura del contrato psicológico ... 108
7. Consecuencias de la ruptura percibida del contrato psicológico ... 111
7.1. Una revisión meta-analítica de la relación entre ruptura percibida y sus consecuencias ... 112
7.2. Resultados de nuestra revisión meta-analítica ... 113
8. Conclusiones ... 118
9. Actividades finales ... 118
10. Bibliografía recomendada ... 119

CAPÍTULO VI. La confianza y la justicia en las organizaciones.
Gabriela Topa Cantisano, *Universidad Nacional de Educación a Distancia,* Francisco José Palací Descals, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. Objetivos 121
2. Introducción 121
3. Confianza organizacional 122
   - 3.1. Definiciones actuales y enfoques de investigación sobre la confianza 122
   - 3.2. Diferentes tipos de confianza en el mundo organizacional 124
   - 3.3. Relaciones entre confianza e identidad social 127
   - 3.4. Los pasos en el desarrollo de la confianza 129
   - 3.5. Beneficios de la confianza para las organizaciones 131
   - 3.6. Confianza y ruptura del contrato psicológico 133
4. La justicia organizacional 134
   - 4.1. Dimensiones de la justicia organizacional 135
   - 4.2. Una clasificación de las teorías sobre la justicia organizacional 137
   - 4.3. ¿Cómo medimos la justicia en las organizaciones? 139
   - 4.4. Relación de la justicia organizacional con los resultados: actitudes y conductas de los empleados 141
5. ¿Qué relación hay entre la justicia y la confianza en el supervisor y en la organización? 145
6. Actividades finales 147
7. Bibliografía recomendada 148

CAPÍTULO VII. La iniciativa en las organizaciones. Ana Lisbona Bañuelos, *Universidad Nacional de Educación a Distancia,* Juan Antonio Moriano León, *Universidad Nacional de Educación a Distancia,* Francisco José Palací Descals, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. Objetivos 151
2. Introducción 151
3. Definición de desempeño 154
4. Qué es iniciativa en el trabajo o en las organizaciones 156
   - 4.1. Conciencia de iniciativa 156
   - 4.2. Iniciativa personal 157
   - 4.3. El modelo general de la iniciativa personal 160

4.3.1. Orientaciones ... 161
4.3.2. Apoyos ambientales ... 162
4.3.3. Conocimientos, destrezas y habilidades ... 164
4.3.4. Factores de personalidad ... 164
5. Clima para la iniciativa ... 165
6. Qué es iniciativa y qué no es iniciativa en el contexto de la psicología de las organizaciones: conceptos afines, relacionados y diferencias ... 167
6.1. Adaptabilidad ... 168
6.2. OCB: conductas de ciudadanía organizacional y otras conductas extra-rol ... 168
6.3. Emprender dentro de la organización ... 169
6.3.1. Emprendedores e intraemprendedores ... 169
6.3.2. Componentes de la intensidad emprendedora ... 172
6.3.2.1. Innovación ... 172
6.3.2.2. Asumir riesgos ... 173
6.3.2.3. Proactividad ... 173
6.3.3. Determinantes organizacionales de la intensidad emprendedora ... 175
7. Aplicaciones de la iniciativa personal a la psicología de las organizaciones ... 178
8. Conclusión ... 180
9. Actividad: ¿eres un intraemprendedor? ... 181
10. Bibliografía recomendada ... 181

CAPÍTULO VIII. Liderazgo en las organizaciones. José Carlos Sánchez, *Universidad de Salamanca,* Esteban Alonso del Amo, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. Objetivos ... 183
2. Introducción ... 183
3. Enfoques teóricos en el estudio del liderazgo ... 184
3.1. Enfoques centrados en el líder ... 185
3.1.1. Enfoque personalista ... 185
3.1.2. Enfoque conductual ... 186
3.1.2.1. El grupo de Ohio ... 187
3.1.2.2. El grupo de Michigan ... 187
3.2. Enfoques contingentes ... 189
3.2.1. Modelo contingente de Fiedler ... 189
3.2.2. Teoría del liderazgo situacional o de Ciclo de Vida ... 191

3.2.3. Teoría de Camino-Meta ... 191
3.2.4. Teoría de la Decisión Normativa (modelo de decisión normativa) ... 193
3.3. Enfoques centrados en los seguidores ... 194
3.3.1. La corriente construccionista «débil» ... 195
3.3.2. La corriente construccionista «fuerte» ... 197
3.4. Enfoques centrados en la interacción líder-seguidores ... 198
3.5. Nuevas teorías sobre liderazgo ... 200
3.5.1. Liderazgo carismático ... 201
3.5.1.1. La teoría de liderazgo carismático de House ... 202
3.5.1.2. Teoría atribucional del carisma ... 203
3.5.1.3. Explicaciones psicoanalíticas del carisma ... 204
3.5.1.4. Contagio social ... 204
3.5.2. Liderazgo transformacional ... 205
3.5.3. El enfoque de la identidad social ... 206
4. Conclusión: aspectos a considerar sobre el liderazgo ... 209
5. Actividad: lectura. En contra de la visión ... 214
6. Bibliografía recomendada ... 215

CAPÍTULO IX. Cultura organizacional. Ana M. Gómez Bernabeu, *Universidad de Alicante,* José Carlos Sánchez, *Universidad de Salamanca,* Esteban Alonso del Amo, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. Objetivos ... 217
2. Introducción ... 217
3. La cultura organizacional: una historia marcada por grandes debates ... 219
3.1. La polémica ontológica ... 220
3.2. Objetividad y subjetividad ... 221
3.3. Enfoques ético y émic ... 221
3.4. Conocimiento generalizable y conocimiento específico del contexto ... 222
3.5. Foco y amplitud ... 222
3.6. Nivel de profundidad ... 223
4. La «otra» gran polémica: las diferencias entre clima y cultura organizacional ... 224
5. Los dos grandes paradigmas en el estudio de la cultura organizacional ... 229
6. Definición de cultura organizacional ... 231
7. Evaluación de la cultura organizacional ... 232

8. Formación y cambio de la cultura organizacional 235
9. Relación entre cultura organizacional y otras variables 238
10. Actividad: lectura. cultura y gestión de la calidad 239
11. Bibliografía recomendada 244

CAPÍTULO X. La comunicación organizacional. Juan Antonio Moriano León, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. Objetivos 245
2. Introducción 245
3. Perspectivas en la comunicación organizacional 246
4. La comunicación como fuente de identidad social 248
5. La comunicación como un proceso organizacional 249
6. Los elementos del proceso de comunicación 250
   6.1. El emisor 252
   6.2. El mensaje 253
   6.3. El canal 254
      6.3.1. La elección del canal 255
      6.3.2. Los nuevos canales de comunicación organizacional 257
         6.3.2.1. Videoconferencia 258
         6.3.2.2. Correo electrónico 258
   6.4. El receptor 260
   6.5. El ruido 261
   6.6. La retroalimentación 262
   6.7. El contexto 262
7. Las redes de comunicación en la organización 263
   7.1. Tipos de redes 264
      7.1.1. Redes centralizadas y descentralizadas 264
      7.1.2. Redes formales e informales 266
   7.2. Los roles de la red 267
8. Las direcciones de la comunicación 268
   8.1. La comunicación vertical descendente 268
   8.2. La comunicación vertical ascendente 270
   8.3. La comunicación horizontal 272
9. La comunicación y la gestión del conocimiento 273

10. Conclusiones 275
11. Actividad: lectura. Las encuestas organizacionales 276
12. Bibliografía recomendada 278

CAPÍTULO XI. La diversidad en las organizaciones. Ana Lisbona Bañuelos, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. Objetivos 279
2. Introducción 279
3. Qué es la diversidad desde el punto de vista de la psicología de las organizaciones .. 282
4. Tendencias demográficas del mercado laboral 283
5. Teorías desde la perspectiva psicosocial 285
   5.1. Teoría del individualismo-colectivismo 285
   5.2. Teoría de la identidad social 286
      5.2.1. Implicaciones para la gestión de la diversidad 288
   5.3. Un modelo teórico integrador 291
6. Investigación: cómo afecta la diversidad en las organizaciones 293
   6.1. Género 293
   6.2. Edad 295
   6.3. Heterogeneidad en distintas dimensiones 296
7. Cómo gestionar la diversidad 297
8. Conclusión 298
9. Actividad 300
10. Bibliografía recomendada 300

CAPÍTULO XII. Innovación y cambio en las organizaciones. Ana M. Gómez Bernabeu, *Universidad de Alicante*

1. Objetivos 301
2. Introducción 301
3. tipos de innovaciones y cambios 304
4. Etapas o fases en el proceso de innovación 305
5. Niveles de análisis en el estudio de la innovación y el cambio 307
   5.1. Nivel individual 307
   5.2. Nivel grupal 310

5.3. Nivel organizacional ... 315
5.3.1. Personas ... 316
5.3.2. Estructura organizacional ... 316
5.3.3. Cultura y clima organizacional ... 317
6. Estrategias para incrementar la innovación organizacional ... 322
6.1. Gestión de Calidad e Innovación ... 323
7. Actividad: lectura. «Un cuestionario para medir el clima para la innovación en grupos de trabajo» ... 324
8. Bibliografía recomendada ... 327

CAPÍTULO XIII. Eficacia organizacional y Psicología de las Organizaciones. Francisco José Palací Descals, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. Objetivos ... 329
2. Introducción ... 329
3. El modelo eficacia organizacional de valores en competencia de Quinn y Rohrbaugh ... 332
4. El papel de la psicología de las organizaciones en la eficacia organizacional ... 335
4.1. Eficacia y gestión de los comportamientos individuales ... 335
4.2. Variables psicosociales y eficacia ... 340
5. Eficacia organizacional y prácticas de recursos humanos ... 341
6. Eficacia organizacional y nuevas tecnologías ... 345
7. Conclusión ... 346
8. Actividad ... 347
9. Bibliografía recomendada ... 347

CAPÍTULO XIV. Psicología Organizacional Positiva. Marisa Salanova, *Universidad Jaume I,* Isabel M. Martínez, *Universidad Jaume I,* Susana Llorens, *Universidad Jaume I*

1. Objetivos ... 349
2. Introducción ... 349
3. Psicología positiva y psicología organizacional positiva ... 350
3.1. La emergencia de un nuevo paradigma ... 350
3.2. La Psicología Organizacional Positiva: nuevo reto en las organizaciones ... 352

4. Características de las personas 'positivas' 354
4.1. Emociones positivas 355
4.2. Estados afectivos positivos: afectividad positiva, optimismo, resistencia y elevación 357
4.3. La motivación positiva: el *engagement* y el *flow* 360
4.4. Las creencias de eficacia 362
5. Características de las organizaciones 'positivas' 363
5.1. Recursos laborales: ingredientes esenciales 363
5.2. Organizaciones saludables y organizaciones que aprenden 367
6. El futuro de la psicología organizacional positiva 369
7. Conclusiones 372
8. Actividad: midiendo el *ENGAGEMENT* entre empleados 373
9. Bibliografía recomendada 376

Glosario 377

Bibliografía 383

Presentación

Realizar un manual de Psicología de las Organizaciones que abarque la totalidad de temas y perspectivas que presenta la disciplina, resulta una tarea inviable por el grado de desarrollo de la psicología de las organizaciones y de las disciplinas relacionadas. Por lo que resulta necesario tomar unas opciones sobre qué temas incluir, cuáles omitir y qué perspectiva teórica adoptar. Por ello, la presente obra trata de analizar con profundidad algunos temas clave y actuales de la materia. No se trata de una obra introductoria, sin embargo tampoco tiene por objeto ser un tratado, ni una obra exhaustiva de Psicología de las Organizaciones.

En comparación con otras aproximaciones presentes en la actualidad en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, en esta obra se ha tomado la opción de adoptar una perspectiva psicosocial. Los autores han realizado un esfuerzo por aplicar conceptos y teorías psicosociales. Entendemos que la Psicología Social es la fuente de explicaciones preferente para comprender la realidad organizacional.

A diferencia de algunas obras o autores que han adoptado un modelo médico de la psicología de las organizaciones, en el sentido de que buscan las causas, los virus, de los problemas para ofrecer una solución y una estabilidad a la organización, en esta obra, sin ser un libro de psicología organizacional positiva, se enfatizan los aspectos positivos del trabajo tales como la confianza, la iniciativa, la innovación, etc... Sin olvidar, los retos y dificultades que presenta la vida organizacional y concibiendo la organización como un sistema inestable y complejo.

Asimismo hemos tratado de combinar la precisión conceptual y la profundidad de los temas objeto de la obra con el acercamiento a los problemas actuales de las organizaciones. Para ello, utilizamos numerosos ejemplos, y casos prácticos al finalizar los capítulos.

Por lo que se refiere a los temas de metodología, el alumno o lector muy probablemente habrá estudiado, o en todo caso encontrará excelentes obras en español, sobre la metodología en Psicología y en particular en Psicología de las Organizaciones. En esta obra, sin embargo, nos limitamos a cubrir ciertas lagunas que a lo largo de nuestra experiencia docente hemos detectado, y a *poner so-*

bre la mesa que, frente a la metodología usualmente utilizada, hay otras maneras de analizar la realidad de las organizaciones que estarían representadas por la metodología cualitativa. Asimismo, nos centramos en dos técnicas de análisis que consideramos de gran interés y sobre las que es necesaria una profundización: los grupos de discusión y las técnicas de meta-análisis.

Los autores esperamos que esta obra pueda ser de utilidad, tanto para los alumnos que se encuentran en la licenciatura en Psicología, como para cualquier persona interesada en la realidad organizacional que busque profundizar en los conocimientos de alguno de sus aspectos concretos.

Finalmente deseamos agradecer a todos los autores de los capítulos su participación en esta obra; ha sido una gran satisfacción para mí poder contar con ellos, todos escriben sobre un tema que conocen en profundidad respecto al cual tienen *algo que decir*. Muchos de ellos han realizado su tesis doctoral sobre el tema que tratan en el capítulo, o en todo caso ha sido una de sus líneas de trabajo preferente.

CAPÍTULO

Las organizaciones y su psicología

Francisco José Palací Descals

1. Objetivos

En este capítulo nos proponemos:

1. Clarificar el concepto de organización.
2. Estudiar cómo la psicología de la organización pone de manifiesto las limitaciones de la concepción de la organización como máquina.
3. Analizar la organización como un sistema complejo y explorar las consecuencias que ello conlleva para la psicología de la organización.
4. Definir el objeto de estudio desde la psicología de la organización.

2. Las organizaciones

Las organizaciones son formaciones sociales complejas y plurales con múltiples aspectos y pueden, por tanto, ser estudiadas desde muchas perspectivas. Por organizaciones nos referimos a realidades tan dispares como una empresa, a la ONU, un hospital, etc. Hay, pues, múltiples maneras de aproximarnos a este fenómeno. Como ya señalaron Porter, Lawler y Hackman (1975), citado en Peiró (1983), los economistas tienden a ocuparse del modo en que las organizaciones distribuyen los recursos y toman decisiones en situaciones de incertidumbre. Los ingenieros industriales se interesan por las condiciones tecnológicas. Los sociólogos se han dirigido al estudio de la estructura de la organización y a su relación con el ambiente exterior. Mientras que los psicólogos se han centrado en el estudio del comportamiento de los individuos y grupos. Asimismo, dada la complejidad y variedad de este fenómeno es virtualmente imposible dar una definición exhaustiva del mismo. Incluso algunos autores han sugerido que el concepto de organización está cambiando, ya que las formas de concebirlas deben adecuarse a cada época (Rodríguez, 1992; Alcover y Gil, 2003).

En ocasiones también resulta problemático distinguir las organizaciones de otras entidades sociales como los grupos pequeños, la familia, un grupo de amigos

que deciden preparar una actividad juntos, etc. En este momento enumeraremos las características que tradicionalmente se les han otorgado y que nos permiten diferenciarlas de otros sistemas sociales. En concreto Porter, Lawler y Hackman (1975) enumeraron las siguientes características de las organizaciones:

- Están compuestas por individuos y grupos,
- persiguen ciertos fines y objetivos específicos,
- por medio de funciones diferenciadas,
- dirigidas y coordinadas racionalmente,
- con cierta permanencia temporal.

Concebir a las organizaciones a partir de estas características no está exento de problemas. Así, como han señalado distintos autores, partir de la definición de organización de metas resulta problemático y, de hecho, es complicado definir qué es una meta y existen abundantes obras en las que se ha tratado dicha cuestión. Pero, asimismo, en muchas ocasiones algunos miembros de la organización pueden desconocer o no compartir las metas de la organización. Pongamos por caso, aunque sea ciertamente extremo, el empleado de una empresa de tabaco que piensa que esta droga es tan perjudicial para la salud que deberían prohibirlo o, en todo caso, restringir más su venta y publicidad. Pero, incluso, en ocasiones, como señala Pffefer (2000), aunque la meta se identifica con claridad y llega a cumplirse, las organizaciones permanecen. Un ejemplo por todos conocido fue la OTAN (Organización del Tratado Atlántico Norte), organización que fue creada para hacer frente a la amenaza del bloque comunista soviético y que, después de la desmembración del citado bloque, ha continuado existiendo cambiando sus metas. Algo similar ocurre en el ámbito de las organizaciones empresariales. La popular empresa de teléfonos móviles o celulares Nokia inició su negocio en 1865 en Finlandia con una fábrica de pulpa de madera para la fabricación de papel. También ocurre con frecuencia que los fines de la organización pueden suponer tendencias conflictivas, así, por ejemplo, el departamento comercial de una organización puede empujarla hacia los resultados a corto plazo, mientras que el departamento de investigación o de atención al cliente fija la atención hacia metas a largo plazo. Por lo tanto, los fines de la organización no siempre son aceptados por los miembros y grupos de la misma, por lo que se establecen luchas de poder sobre cómo conseguir los fines, sobre la jerarquía de éstos, o sobre los propios fines.

Como señalaron Pfeffer y Salancik «las organizaciones son un proceso de lograr el apoyo suficiente para continuar existiendo». Asimismo, tal y como recoge Pfeffer (2000), las organizaciones proporcionan alicientes para que los actores sociales participen en ellas y obtengan así alicientes para otros. Por ejemplo, una empresa de automóviles ofrece un buen sueldo a los que quieran trabajar en ella y producen automóviles que son del agrado de los compradores. De esta manera una organización sobrevive cuando los alicientes que logra (por ejemplo, dinero

para pagar los sueldos y un buen producto) son superiores a las contribuciones voluntarias de participación. Por lo tanto, en cuanto a los fines de la organización podemos concluir que, generalmente, las organizaciones tienen por lo menos un objetivo, su supervivencia y permanencia a través del tiempo.

Por lo que se refiere a la composición, los individuos y grupos, las organizaciones sociales suelen presentar unos límites relativamente fijos e identificables. La inclusión en una organización es algo que ésta otorga de alguna manera. Sin embargo, los grupos pequeños y agrupaciones suelen fijar fronteras muy tenues. En este sentido, algunos autores como Smith (1995) han sugerido que un rasgo característico de las organizaciones es la conciencia de sus miembros de que forman parte de la misma o autocategorización; señala este autor que no podemos, desde un punto de vista psicológico, atribuir efectos a la vida organizacional sin estar seguros de que la organización es real (para sus miembros).

Asimismo, en el contexto organizacional, la identidad social (grupal y/o organizacional) puede predominar sobre la identidad personal, ya que las personas tienden a describirse a sí mismas y a comportarse en función del grupo (u organización) al que pertenecen, frente a la identidad personal que es la descripción que la persona hace de sí misma en función de sus características individuales (Haslam, 2001). Como se irá comentando a lo largo de la obra, en muchas ocasiones el comportamiento de las personas en la organización está en función de una identidad social compartida, es comportamiento en cuanto a que se forma parte de un grupo. Como señala la Teoría de la Identidad Social, los individuos, al pertenecer a un grupo social, tienen su principal vinculación a lo social en la propia identidad social, entendida como el conocimiento por parte del individuo de que pertenece a ciertos grupos sociales, pero, asimismo, ello tiene una significación valorativa para el sujeto (Tajfel, 1982). A partir de esta teoría han surgido distintos desarrollos que tienen igualmente un importante poder explicativo en el ámbito organizacional. Destacamos la teoría de la categorización del yo o autocategorización de Turner (1985). Esta teoría sitúa la base de la afiliación al grupo social, y propone la categorización del yo a distintos niveles de abstracción (ser humano, grupo social o identidad social, e identidad personal). El contexto de la interacción determinará qué tipo de categorización resulta saliente para el individuo y ello afectará a su comportamiento (Huici, 1999).

En cuanto a la diferenciación interna que se ha comentado como nota característica, ésta existe no sólo a causa de que los individuos en las organizaciones tienen roles diferentes, sino también a causa de que pertenecen a diferentes grupos dentro de la organización. En todas las organizaciones hay un sistema social de relaciones entre grupos. Esto significa que los departamentos o equipos dentro de una organización están típicamente diferenciados no solamente en su propio sistema desarrollado de roles, normas, valores y cultura, sino también en su poder y estatus. Parcialmente a causa de su función reguladora, su necesidad de diferenciar funciones y coordinarse, le hace precisa de un grupo de roles, valores y nor-

mas y sirve para crear significado para sus miembros. Pero asimismo ello ocasiona que cada organización manifieste una cultura diferente (Haslam, 2001).

Algunos autores han sugerido que las organizaciones actuales no se ajustan al concepto tradicional de organización. Las organizaciones subcontratan muchos de sus servicios a otras, y en ocasiones los límites son extremadamente borrosos. Por ejemplo, un banco puede subcontratar el mantenimiento informático a otra organización. Sin embargo, el trabajo se realiza en la sede del banco y los empleados de la empresa de mantenimiento comparten despacho con los empleados del banco. Asimismo, éste puede estar esforzándose por convertir a sus clientes en accionistas del mismo. Todo ello nos sugiere que los límites de las organizaciones actuales cada vez son más difusos (Rodríguez, 1992; Alcover y Gil, 2003).

En este sentido Alcover y Gil, (2003) siguiendo a Clegg y Hardy (1996) han señalado algunas notas características de lo que ellos llaman organizaciones posmodernas:

- Estructuras descentralizadas.
- Diseño según un modelo distribuido en torno a una red interna de divisiones y unidades vinculadas por diferentes formas de comunicación electrónica.
- Organizaciones laterales basadas en la comunicación y caraterizadas por la apertura de colaboración y de procesos abiertos de toma de decisiones basadas en el conocimiento experto.
- División del trabajo informal y flexible.
- Su objeto se articula en torno a la prestación de servicios, la información y la producción automatizada.

Una vez llegados a este punto cabe hacerse la siguiente pregunta ¿Desde una perspectiva psicosocial se pueden establecer algunas notas características sobre qué es una organización? En esta cuestión, estamos de acuerdo con Haslam que siguiendo a Statt (1994) abstrae tres rasgos clave de las organizaciones:

a) Son grupos con identidad social, que son psicológicamente significativos para los individuos que pertenecen a ellos (resultando, por ejemplo, un sentido de pertenencia).
b) Se caracterizan por la coordinación, de manera que la conducta de los individuos está ordenada y estructurada de una manera peculiar.
c) Esta estructura está orientada hacia un resultado particular.

Sugiere Haslam (2001) que las características precisas de estos rasgos varían de organización en organización y que el contexto específico de cada organización siempre será importante para explicar los acontecimientos concretos que ocurran en ella.

Como ya se ha señalado, las organizaciones no solamente han sido un campo de estudio de interés para la Psicología. La sociología, la economía, la antropolo-

gía, la historia y la ciencia política se han interesado en cómo funcionan las organizaciones, en sus productos y en su impacto. Asimismo, la concepción que se tenga de las organizaciones influye en su creación. Así, por ejemplo, el fundador de una organización que conciba que los empleados son vagos por naturaleza, que necesitan control y jerarquía va a ser muy distinto al fundador que piense en otros términos. En este sentido, siguiendo a Simon (1973), las organizaciones pertenecen a las ciencias de lo artificial. Si consideramos las organizaciones como un fenómeno complejo y artificial, remarca este autor que éstas serían ciencias de lo contingente y no de lo necesario, y tratarían de estudiar no sólo cómo son las cosas sino cómo podrían ser. En este sentido, el científico que aborde el estudio de las organizaciones deberá establecer los principios de diseño de esos «productos artificiales» que han de optimizar, en lo posible, la consecución de los objetivos y no limitarse al estudio de los mismos como si se tratara de fenómenos «naturales».

En realidad, las distintas concepciones de las organizaciones han tratado de resolver distintos problemas o distintos apartados de su principal problema. En este sentido, como señala Veen (1984) y se irá comentando, puede decirse que el problema básico para una organización es que tiene que hacer frente, tanto a las demandas de sus miembros, como a las del ambiente, mientras mantiene su propia identidad y cohesión.

Morgan (1986) sugiere que el empleo de metáforas puede ayudarnos a comprender la compleja y paradójica realidad organizacional. Las metáforas de la organización se refieren a maneras de comprenderlas en términos de otras realidades (A es como B):

La organización como máquina: diseñada para que los seres humanos se adapten a sus necesidades.

La organización como organismo: un organismo vivo y adaptable como nuestros cuerpos. Las organizaciones desde esta perspectiva nacen, crecen, se desarrollan, declinan y mueren. Algunos tipos de organización se adaptan a un determinado ambiente, y otros lo hacen en otros ambientes.

La organización como un cerebro: racional, capaz de resolver problemas, autocrítico e innovador. Al igual que el cerebro puede aprender y autoorganizarse para tratar con las contingencias que ha de resolver. Desde esta metáfora se sugiere que si deseamos construir la organización como un cerebro, debemos crear modelos de rica conectividad entre partes similares, debemos formar sistemas que sean a la vez especializados y generalizados, y que sean capaces de reorganizar estructuras internas.

La organización como sistema político y de dominación: desde esta metáfora se intenta comprender los conflictos de intereses que configuran las actividades organizacionales, y en su nivel más extremo como sistemas de dominación, al verlas como un sistema que descansa en un proceso de dominación y explotación donde la organización y unas personas imponen su voluntad para conseguir ciertos fines. De este modo, frente al planteamiento racional que supone una estruc-

Las principales prescripciones de Taylor fueron tres: 1) Utilizar estudios de métodos y tiempos para encontrar el mejor modo de realizar el trabajo; se trataba de analizar y normalizar las actividades. 2) Proporcionar al obrero un incentivo por realizar el trabajo según el mejor método y a buen ritmo y 3) Utilizar expertos especializados para planificar y analizar el trabajo, dejando las tareas de realización al trabajador. De esta manera trataba de encajar cada tarea, cada puesto en la gran máquina organizacional.

El principio de la separación entre la planificación y diseño del trabajo y de la ejecución del mismo se ve normalmente como la contribución más importante de la obra de Taylor. Dicha separación supone diferenciar a los trabajadores en «cerebro» y «manos»; así están por un lado los ingenieros especializados en la organización científica del trabajo, quienes diseñan el proceso de producción; y por otro lado, como mano de obra, la fuerza o energía que impulsa la máquina organizacional, que interviene en el proceso de producción y que son los operarios que desempeñan las tareas previamente diseñadas.

El efecto de la obra de Taylor sobre el mundo del trabajo ha sido enorme así como el incremento de la productividad en las líneas de montaje. Sin embargo, llevaba a los trabajadores a través de la especialización a hacer cada vez tareas más sencillas y mecánicas, de manera que en muchas ocasiones supuso la sustitución de expertos artesanos por trabajadores con escasas habilidades. Los trabajadores pasaron a ser mano de obra barata, por las elevadas tasas de desempleo, fáciles de instruir, fáciles de supervisar y fáciles de reemplazar. Sin embargo, este sistema provocó numerosas críticas y numerosas protestas de trabajadores y sindicatos, de manera que el Congreso de los Estados Unidos de América, en 1911, investigó el sistema de Taylor y falló en contra de su aplicación en los arsenales navales de la marina y prohibió el uso de fondos públicos para los estudios sobre tiempos y movimientos (Morgan, 1986; Peiró, 1983).

3.2. La obra de Henry Fayol. La aproximación universalista al estudio de las organizaciones

Mientras que Taylor trató de solucionar los problemas de la dirección como capataz que trataba de asegurar la producción satisfactoria de cada trabajador individual, Fayol (1841-1925) trabajó desde la cima de la jerarquía industrial hacia abajo; en este sentido, partiendo ambos de una concepción mecanicista de la organización, representan formas complementarias de buscar la eficacia organizacional (Peiró, 1983).

A partir de su propia experiencia como directivo, identificó cinco grandes categorías o funciones en las que se podría agrupar la actividad de los directivos: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Dentro de una concepción mecanicista de la forma de administración de las organizaciones, se busca el perfeccionamiento de las normas de funcionamiento. Fayol buscaba un modelo organizado jerárquicamente a través de unas líneas precisas de mando y comunicación, modelo que ha perdurado en el tiempo. Algunos de los principios organizativos que Fayol proponía, y que tuvo que aplicar con mayor frecuencia son:

1) Unidad de mando: el empleado debe recibir órdenes sólo de un superior.
2) Cadena de mando: la línea de autoridad va de la cúspide hasta el subordinado que está en la base, asegurando así la unidad de mando.
3) Amplitud del control: el número de personas dependientes de un superior no debe ser grande para que no se diluya el control.
4) Staff y Línea: el personal de apoyo es útil pero no ha de tener mando.
5) Iniciativa: debe incentivarse en todos lo niveles de la organización.
6) División del Trabajo: es necesaria la especialización para conseguir las metas de la organización.
7) Autoridad y Responsabilidad: el derecho a dar órdenes y a ser obedecido de inmediato es incuestionable. La responsabilidad es la consecuencia de la autoridad.
8) Centralización de la autoridad: siempre presente en algún grado, pero puede variar en función de los problemas y situaciones.
9) Disciplina: obediencia, aplicación, energía y comportamiento deben estar ajustados a las normas.
10) Equidad: basada en la justicia y en la distribución correcta de las pagas y recompensas económicas, sin llegar a los excesos.
11) Estabilidad de la plantilla: facilita el desarrollo de habilidades y mejora la eficacia; las empresas prósperas son estables.
12) Espíritu colectivo: para facilitar la armonía, la unión hace la fuerza.
13) Subordinar los intereses individuales al interés general por medio de firmeza, ejemplo y constante supervisión.

Estos principios, aunque ciertamente ambiguos, ponen de manifiesto el interés de Fayol por las funciones de los gerentes. Pedía a los gerentes que cuestionaran sus funciones y los procesos y procedimientos para llevarlas a cabo.

3.3. La tradición burocrática

La teoría de la burocracia de Weber supone el primer modelo teórico que ofrece una visión estructural de la organización y aborda su estudio desde un nivel global (Peiró, 1983). Weber desea mostrar hasta qué punto la organización burocrática es una solución racional a las complejidades de los problemas modernos.

De acuerdo con Weber la estructura burocrática exhibe las siguientes características:

a) Las actividades que tienen lugar en la organización están agrupadas en tareas. Estas son agrupadas en posiciones. Las tareas agrupadas en cierta posición constituyen las actividades requeridas para el individuo que ocupa la posición.
b) Las posiciones están organizadas jerárquicamente. Cada posición está bajo la supervisión de una mayor. El jefe de un departamento es responsable ante su jefe de su propia conducta y de la de sus subordinados. El fundamento de esta responsabilidad está en la posesión del poder legítimo (autoridad) sobre sus subordinados.
c) Las actividades están guiadas por la cohesión de un sistema de reglas (formalización y estandarización). El sistema de estandarización garantiza la uniformidad en el desempeño de la tarea, y tiene la función de coordinación en el sentido de que regula la armonización de unas actividades con otras.
d) La conducta del individuo es formal e impersonal, sin odio o pasión, y sin afecto o entusiasmo. Esto asegura que los individuos sean tratados justa y razonablemente.
e) El trabajo en una burocracia está basado sobre cualificaciones técnicas y profesionales. Hay reglas para la contratación y para el despido. La lealtad organizacional es alentada por el deseo de promoción.

Para Weber la burocracia es una forma de organización superior a todas las conocidas o a las que puedan esperarse en un futuro próximo o mediano. Desde esta perspectiva la forma burocrática de organización es la manera más capaz de conseguir mayor grado de eficiencia y la manera más racional de llevar a cabo el control sobre el ser humano. El mecanismo de la burocracia comparado con otras organizaciones es como comparar las máquinas con otros modos de producción. Frente a la alegación de falta de libertad en la organización, señalan sus defensores que, precisamente, estas normas protegen a los individuos de las arbitrariedades.

Estas concepciones de la organización comentadas, persiguen el control y el orden interno para lograr el máximo rendimiento. Para la consecución de este objetivo parten de un mismo postulado, el de la racionalidad (sea mecánica o burocrática). La racionalidad se predica de la propia constitución de la organización (sea en términos de reglas y reglamentos, o en términos de una estructura y división del trabajo racionales). Asimismo, estas concepciones de la organización constituyen propuestas o tipos ideales de organización, plantean cómo deben ser las organizaciones y no cómo son en la realidad. También se supone que los miembros de la organización se comportan racionalmente, y se predica, lógicamente, la racionalidad de las tareas, de las funciones y de los objetivos de la organización (Blas, 2003; Navarro, 2001). El problema es que Taylor esperaba que los trabajadores fueran tan seguros, predecibles y eficientes como los robots que ahora les reemplazan.

La organización mecanicista trabajará bien únicamente en las condiciones en las cuales las máquinas trabajen bien: a) cuando hay una tarea lineal para realizar; b) cuando el entorno es estable; c) cuando la parte humana sea obediente y se comporte como se le ha asignado.

Sin embargo, la fórmula mecanicista tiene severas limitaciones, entre otras cabe citar las siguientes: a) puede crear formas organizacionales que tengan dificultades para adaptarse al cambio de circunstancias; b) puede dar lugar a una burocracia sin límites; c) puede tener consecuencias no previstas y no deseables; d) y puede tener efectos deshumanizadores sobre los empleados, especialmente sobre aquellos pertenecientes a los niveles más bajos de la escala jerárquica; e) el apego a las normas y procedimientos impide la iniciativa y creatividad y aprovechamiento máximo de los recursos humanos; f) el exceso de control puede crear descontrol debido a la confusión que se genera (Morgan, 1986; Navarro, 2001).

Podemos concluir señalando que las aproximaciones tradicionales ponen el énfasis en los problemas que la organización debe resolver, y proponen cuál debe ser la solución principal. La dirección científica enfatiza el problema de cómo puede utilizarse la capacidad de los empleados de la manera más eficiente posible y recoger ellos mismos los beneficios de esta eficiencia. La solución a este problema es buscada desarrollando al máximo la estructuración e instrumentación de las tareas y la remuneración de acuerdo con el trabajo hecho. La aproximación burocrática se centra en el problema de cómo la organización puede hacer frente a las turbulencias internas y externas. Para hacer frente a este problema propone el control y la coordinación de operaciones mediante una estructura jerárquica, un sistema de normas, y unos procedimientos internos rutinizados. La aproximación de la administración científica consiste, principalmente, en el desarrollo pragmático de la idea burocrática, y sugiere cómo dirigir la organización eficientemente. Al igual que en la aproximación burocrática, el énfasis se pone sobre la eficiencia interna (Veen, 1984)

De una manera más general, se puede decir que ante el problema básico de las organizaciones de hacer frente, tanto a las demandas de sus miembros, como a las del ambiente, se mantiene su propia identidad y cohesión. La consideración mecánica de la organización (modelo de la organización científica de la organización, y la teoría de la burocracia) ha dirigido su empeño a la consecución de la estabilidad y el control interno; para lograrlo define unas líneas claras de autoridad, una división del trabajo amplia y buenos procedimientos de control y coordinación. El problema es que ha partido de una concepción mecánica de la organización, ha supuesto que una organización es sólo un proyecto de racionalidad para conseguir unas metas establecidas por la organización. No obstante, estas limitaciones no deben llevarnos a no valorar que un problema que puede ser importante para muchas organizaciones es precisamente la falta de unas normas, procedimientos y coordinación racional adecuada para conseguir las metas de la organización (Morgan, 1986).

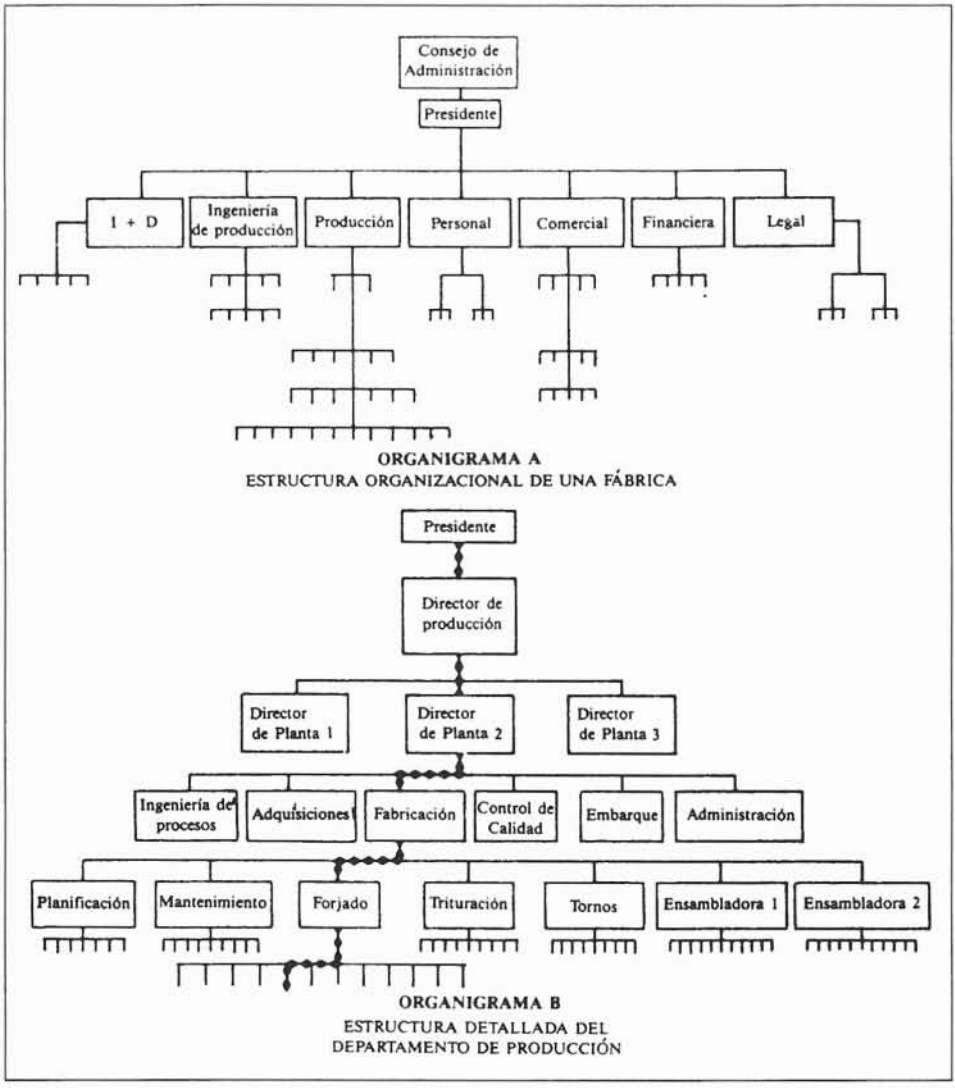


Figura 1.1. *Organización burocrática. Tomado de Jones (1986).*

Si se admite esta metáfora mecánica de las organizaciones, el papel de la psicología se limitaría a la cuestión de la selección del personal y, en todo caso, de la motivación. En este sentido el propio Taylor realizó sus aportaciones, así al referirse a las características propias de los acarreadores de lingotes de hierro señala que «ha de ser tan flemático y estúpido, que en su conformación mental ha de parecerse más a un buey que a ningún otro tipo de ser. El hombre mentalmente despierto e inteligente resulta, justamente por ello, inadecuado para lo que sería la agotado-

ra monotonía de un trabajo de este tipo» (Taylor, 1911, 16) (citado en Peiró, 1983, 32). Por lo que se refiere a los aspectos motivacionales, Taylor sugería que habría que establecer científicamente, a través del estudio de tiempos y movimientos, el rendimiento medio o normal y posteriormente habría que recompensar un rendimiento superior al normal. Desde la aproximación de Fayol vemos, pues, que el papel de la psicología de las organizaciones estaría centrado en contribuir en una mayor o menor medida a resolver los problemas organizativos de la producción. Finalmente, si se conciben las organizaciones como burocracias, el papel de su psicología queda limitado, en todo caso, a una especie de bálsamo de ayuda para hacer frente a las posibles rupturas y errores del sistema de normas y mecanismos que establece la propia burocracia. En último término, el objetivo sería que el trabajador coopere con el plan de trabajo organizado por el ingeniero o especialista.

Esta manera de concebir las organizaciones, con todas las matizaciones que se quiera, todavía está presente en la mente de muchos gerentes. Así el diseño de las organizaciones en muchas ocasiones parte de la convicción de que deben diseñarse de la manera más racional posible mediante la máxima fragmentación de las tareas para cumplir los objetivos, olvidando el componente humano y social de las mismas.

4. La psicología de las organizaciones

Como se irá detallando a continuación, la psicología de las organizaciones se ha ido desarrollando a partir de las limitaciones de la metáfora mecánica que los distintos autores y escuelas han ido clarificando. Asimismo, la consideración de las organizaciones como sistemas complejos puede aproximarnos con mayor claridad al objeto de estudio que tratamos de delimitar.

4.1. El enfoque de las diferencias individuales

En un primer momento las limitaciones de la concepción mecanicista las podemos representar en los estudios sobre el factor humano. Dichos estudios suponen una contribución relevante en el origen y desarrollo de la psicología industrial; los autores más representativos fueron J.M. Catell (1860-1944), y H. Münsterberg (1863-1916).

Cattell (1860-1944) deseaba determinar el nivel de ejecución del ser humano en diversas situaciones y por ello su psicología puede ser caracterizada como una psicología de las capacidades humanas en sus aspectos diferenciales. Si los individuos poseen aptitudes diferenciadas, lógicamente desarrollarán mejor unas tareas que otras y ello es especialmente relevante en el ámbito de las organizaciones.

Münsterberg (1863-1916) fue fundador de la psicología aplicada, y en especial de la psicología industrial. Estaba particularmente interesado en la aplicación

de la metodología experimental al estudio de las diferencias individuales en el análisis de la conducta en las organizaciones. Señalaba que la manera en que la psicología puede contribuir a mejorar la selección era, en primer lugar, tratando de determinar los requerimientos de cada puesto y buscar a continuación los componentes psicológicos asociados a un buen rendimiento. Asimismo, la psicología debía desarrollar tests que permitieran medir de una manera fiable las aptitudes de las personas. Otra aportación interesante de Münsterberg fue el desarrollo de *tareas en miniatura* con el intento de medir si las personas poseían un conjunto integrado de destrezas necesarias para un puesto determinado.

Münsterberg puso en práctica sus ideas en varios estudios de operadoras de teléfono de la Bell Telephone Company en Nueva Inglaterra. Los atributos psicológicos para ser un operador efectivo fueron entre otros: memoria, atención al detalle, precisión, velocidad e inteligencia. La validez del método fue demostrada por el hecho de que, sin saberlo los investigadores, la compañía incluyó a algunos de sus mejores operadores en el estudio y sus resultados fueron muy positivos en todas las pruebas (Haslam, 2001).

En Europa la psicología industrial también experimentó un fuerte desarrollo durante la Primera Guerra Mundial. En este contexto se desarrollaron una serie de estudios sobre la fatiga que pusieron de manifiesto la necesidad de considerar el factor humano. Aquí es muy importante resumir algunos estudios clásicos citados en Peinó (1983). Entre ellos destacar que Myers y Cathcart (1928) introdujeron una concepción psicológica de la fatiga, y su diferenciación con la definición de monotonía, en la que se indicaba que ésta dependía de la actitud del operario hacia su trabajo. Wyatt y Fraser, en un estudio publicado en 1928, subrayaron el papel de las diferencias individuales a la hora de explicar el hastío. Encontraron que ante trabajos monótonos los operarios de inteligencia superior se hastían con mayor facilidad. Encontraron también que el hastío es más acusado en los trabajos semiautomáticos que exigen atención como para impedir que ésta se extravíe, pero no lo suficiente como para atraer la actividad mental en su totalidad.

A partir de estos orígenes, en el ámbito de la psicología se han desarrollado multitud de trabajos y aproximaciones que tienen como característica fundamental la utilización del individuo como unidad de análisis. Desde esta perspectiva se pone de manifiesto la necesidad de atender las diferencias individuales (habilidades, aptitudes, personalidad, valores, actitudes, de tipo biológico, etc.).

Un ejemplo clásico de estas aproximaciones es la teoría motivacional de McClelland. Esta teoría destacó las diferencias individuales no cognitivas a la hora de explicar la motivación, tales como características de personalidad o tendencias disposicionales. Desde este punto de vista las necesidades predominantes varían en función de las personas y éstas se mantienen como tendencias relativamente estables. McClelland afirmó que las personas tienen tres necesidades de particular importancia: logro, afiliación y poder. Las personas que muestran un

fuerte motivo de poder desean tener influencia sobre los comportamientos de otros. Su preocupación se centra más por el estatus y el prestigio que por la realización efectiva de la tarea. Las personas con elevada necesidad de afiliación tienden a agradar a los demás, a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros y a buscar situaciones cooperativas más que competitivas.

A diferencia de las anteriores, las personas con un fuerte motivo de logro tratan de alcanzar metas de acuerdo a ciertos niveles, de luchar por tener éxito, etc. McCllelland encontró que los que están orientados al logro prefieren establecer sus propias metas, seleccionan las metas con las que se comprometen, evitan la selección de metas extremadamente difíciles y prefieren objetivos moderados que no sean muy fáciles de alcanzar. Asimismo, son personas que eligen tareas que brindan una retroalimentación inmediata.

4.2. El enfoque grupal

El desarrollo de la psicología industrial había puesto de manifiesto la insuficiencia del modelo mecanicista de concebir la organización. En este contexto surge la «Escuela de las Relaciones Humanas». Su inicio hay que situarlo en el trabajo de Elton Mayo (1933) en la sede de Hawthorne, de la Western Electric Company; en estos estudios se desarrolló una postura crítica frente a los enfoques individualistas de la psicología industrial de las primeras décadas. En esta factoría se fueron realizando, a partir de 1924, una serie de investigaciones que fueron poniendo de manifiesto la importancia de fenómenos grupales como la interacción, la cohesión, moral y los sentimientos de pertenencia, que, posteriormente, serían ampliamente analizados, dentro de la psicología social, por la teoría e investigación grupal. En estos estudios se trataba de determinar cómo la intensidad luminosa fomentaría la productividad óptima; la pregunta de la que partía era: «¿la calidad de la luz en una actividad de destreza manual influiría en la rapidez y calidad de la producción?». El primer grupo estudiado lo componían seis mujeres, operarias experimentadas; la tarea consistía en el montaje de relays telefónicos. Este grupo se separó de su lugar de trabajo habitual y se trasladó a una habitación especial «test-room», después de haber medido su productividad durante un tiempo sin que ellas llegaran a conocerlo. En el nuevo contexto el banco de trabajo estaba bien iluminado y se dispuso la observación de cambios de temperatura y humedad (Peiró, 1983). El experimento comprendió en un principio 13 etapas. Éstas incluían desde el simple registro de la producción, la introducción de un programa de incentivos por equipo, periodos de descanso, etc. A lo largo de este tiempo se observó un aumento de la producción, la moral y los niveles de asistencia.

En una segunda investigación trataron de estudiar los efectos de los incentivos por equipo. En estos estudios se registraron aumentos poco significativos de la productividad, además, de observarse cierto resentimiento de los grupos no experimentales. Los investigadores eran cada vez más conscientes de la importan-

cia de las actitudes humanas. Para saber más acerca de este fenómeno realizaron un programa de entrevistas entre más de 21.000 trabajadores. De esta manera aunque los investigadores habían dirigido su atención al estudio de cómo las condiciones ambientales influían en la productividad, terminaron creyendo que los factores psicológicos y sociales eran más importantes.

Mayo advierte de la necesidad de prestar especial atención al nuevo planteamiento del problema de la dirección. Señala que son necesarios mejores métodos para conseguir una élite administrativa. De manera que la parte principal de la industria es humana y social. Por ello las habilidades primordiales son las de liderazgo y las de *counseling* (Peiró, 1983).

Los estudios pusieron de manifiesto que junto con la organización formal planeada, establecida por la organización, de las relaciones personales en la organización surge una estructura informal que se sitúa al lado de la estructura formal; dicha estructura tiene una considerable influencia sobre la conducta de los individuos. De manera que las presiones de grupo pueden hacer que los individuos trabajen más o menos, o acepten o se resistan al cambio. Por lo tanto, uno de los problemas de la dirección es mantener el equilibrio entre la organización informal y la formal.

El movimiento de las relaciones humanas surgió en Estados Unidos como una evolución de la psicología industrial, y, en parte, por sus insuficiencias. Esto fue así porque la psicología industrial aumentó el valor del factor humano variando el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro en el que se tuvieran en cuenta los sentimientos, las actitudes, la complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano; pero, al mismo tiempo, el movimiento de las relaciones humanas es una superación crítica de la posición individualista adoptada por la psicología industrial en sus primeras décadas. Era imprescindible atender al fenómeno de los grupos informales así como las relaciones del individuo con el grupo (Peiró, 1983).

La investigación Hawthorne ha recibido gran número de críticas metodológicas. Asimismo, desde la sociología se ha dicho que aunque la investigación fuera fidedigna explicando los aspectos humanos de la organización, desafortunadamente, ha olvidado totalmente los componentes institucionales y estructurales.

En los años 50 los miembros del Intituto Tavistock de Relaciones Humanas acuñaron el concepto de los sistemas sociotécnicos; en distintos estudios quedaron demostrados los cambios técnicos en la minería de carbón en Inglaterra, como por ejemplo los estudios Trist y Bamjorth. En estos trabajos se introdujo una nueva tecnología para la extracción del carbón pretendiendo incrementar la eficiencia, sin embargo, los resultados no fueron los esperados y se crearon importantes problemas al romper las relaciones sociales informales presentes en la mina. Por lo que desde este planteamiento se concluyó con la idea de que la opción válida no era «adaptar» la persona a las tecnologías o las tecnologías a las personas, sino buscar encajar ambos aspectos de la mejor manera posible. Sólo en un planteamiento que tuviera en cuenta el «todo» de los factores técnicos y

Maslow (1943) desarrolló una jerarquía de necesidades que ha tenido una amplia repercusión en la teoría y práctica organizacional. Sostenía este autor que los empleados están motivados para satisfacer sus necesidades en un orden jerárquico, de tal forma que cuando la necesidad más baja de la jerarquía está satisfecha, entonces, la siguiente necesidad de la jerarquía se convierte en más importante. Por su orden, las necesidades son: autorrealización, ego o autoestima, afiliación, seguridad y fisiológicas. Así, la organización para motivar al personal debía conocer el nivel de satisfacción de las necesidades de sus empleados y de esta manera establecer el sistema de recompensas y la manera de dirigirlos. Sin embargo, hay muy poca evidencia empírica de que las necesidades satisfechas dejen de ser importantes ni de que las necesidades se activan en el orden formulado por Maslow. Continuando esta tradición, otras teorías como la teoría ERG[1] (Existencia, Relación y Crecimiento), de Alderfer especifica que sólo existen tres tipos de necesidades pero que no son necesariamente activadas en un orden específico. Las necesidades de existencia se corresponden a las fisiológicas y de seguridad de Maslow; las necesidades de relación se corresponden a la necesidad de establecer relaciones sociales satisfactorias, y las de crecimiento se corresponden a las necesidades de estima y de relación personal.

Como señala Peiró (1983), uno de los autores que ha contribuido a la influencia de la teoría de Maslow en la psicología del trabajo y de las organizaciones ha sido McGregor, quien ha contrapuesto la teoría tradicional de la organización de carácter mecanicista (Teoría X) con una nueva visión más humanista que ha de fundamentarse en una concepción más positiva del ser humano (Teoría Y). McGregor integra junto a estas perspectivas la jerarquía de necesidades de Maslow sintetizándola en tres niveles: necesidades fisiológicas y de seguridad, necesidades sociales y necesidades de autorrealización. De esta forma la organización debe diseñar las tareas y los sistemas de dirección de manera que permitan la satisfacción de las necesidades de autorrealización, facilitando el desarrollo del potencial del ser humano.

Argyris (1957) ha trabajado bajo esta aproximación en detalle. Ha remarcado el hecho de que la organización formal y burocrática demanda conductas dependientes y pasivas de los individuos especialmente de aquellos de los niveles más bajos de la organización. Esto es extremadamente frustrante para los individuos, quienes lo rechazarán de múltiples maneras (por ejemplo, con agresión y apatía), lo cual constituye un rasgo de que los deseos de aumentar la eficiencia no se logran por la baja motivación de los miembros de la organización. Así es importante que la organización luche por aumentar la congruencia entre las necesidades de sus miembros y las varias tareas y estructuras de la organización. Argyris busca la solución a este problema mediante el mayor grado de autono-

[1] ERG por sus siglas en inglés.

mía posible, combinado con la clarificación de los requerimientos de las tareas y reconoce que tanto la estructura como el estilo de liderazgo pueden cambiar con la situación (Veen, 1984).

Para Likert (1961) el problema principal es cómo los individuos pueden ser motivados de la manera que el rendimiento de la organización sea óptimo. Likert propone que las organizaciones guiadas por este principio deben asegurar que los miembros de la organización experimenten en todas sus interacciones, tanto de apoyo como de contribución a su sentido de valor personal (Veen, 1984).

La crítica más importante está dirigida al «talón de Aquiles» de la aproximación motivación-integración, que es el concepto de necesidad. En una revisión de la teoría de Maslow, Wahba y Bridwell (1976) demostraron que hay muy poca evidencia obtenida de la investigación empírica que apoye la categorización de las necesidades utilizada por Maslow. La evidencia empírica apunta más en la dirección de dos categorías (necesidades por deficiencia vs. necesidades por crecimiento) o tres categorías (existencia, relación y crecimiento) de necesidades. Hay, igualmente, poca evidencia para otras asunciones de la teoría de Maslow, por ejemplo, que las necesidades juegan un papel importante en la conducta de la gente según un cierto orden. La evaluación de la investigación existente también se ve dificultada por problemas teóricos, metodológicos y técnicos relacionados con la interpretación de las teorías y la operacionalización del concepto de necesidad. En palabras de Salancik y Pfeffer (1978), en su revisión general de las teorías de «satisfacción de necesidades», partiendo de que el concepto de necesidad es ambiguo desde el origen de las necesidades, el desarrollo, el significado y su medida, la posibilidad de refutación empírica es remota.

Otro grupo de teorías de la motivación no partió del concepto de necesidad, sino del valor de las expectativas subjetivas sujetas a los resultados de las acciones. La idea en esas teorías es que la gente está motivada para actuar, de manera que los resultados positivos de su conducta serán los mejores posibles. A diferencia de las teorías de las necesidades, esta aproximación no realiza asunciones sobre las necesidades fundamentales de la gente, no establece ninguna predicción sobre cuáles son los valores esperados como pensamientos que van a desempeñar un papel. El atractivo (llamado valencia o utilidad) de los resultados de la conducta puede fluctuar, dependiendo de la situación y del ánimo del individuo en cuestión.

Una premisa básica de los modelos de expectativas es que las personas en el trabajo son racionales. Antes de realizar una tarea piensan en lo que deben hacer para obtener recompensas y lo que estas recompensas representan para ellos. La primera formulación de un modelo de valencias y expectativas en el ámbito de la motivación laboral se debe a Vroom (1964). En esencia, la teoría establece que la motivación depende de la expectativa de que un buen desempeño llevará a ciertos resultados (refuerzo o castigo) y de la atracción a la valencia de estos resultados para la persona. Los autores entienden por valencia el valor percibido, la

atracción que el individuo concede a un resultado o premio potencial que puede conseguirse en el trabajo, y por expectativa la creencia de que ese esfuerzo permitirá la consecución de esos resultados (instrumentalidad de la ejecución). Este modelo ha sido ampliado por numerosos autores como Porter y Lawler, en concreto, se ha añadido junto a la expectativa de instrumentalidad de la ejecución la expectativa de que el esfuerzo dé buenos resultados en la ejecución (Munduate, 1994).

4.4. La aproximación cognitiva

La investigación en cognición social surge en gran medida del auge experimentado por la perspectiva cognitiva en Psicología, estas aproximaciones parten de la noción de que nuestro conocimiento está almacenado en la mente en forma de representaciones. Los autores han distinguido entre: redes asociativas, esquemas y ejemplares. Las redes asociativas suponen que las representaciones consistirían en nódulos conectados por vínculos de diferentes tipos, de manera que la memoria sería una gran estructura asociativa interconectada. En cuanto a los esquemas, suponen conocimiento abstracto más que episodios vinculados a contextos (redes); en muchas ocasiones se trata de conocimiento organizado jerárquicamente. En este caso los autores utilizan el concepto de prototipo (Fiske y Taylor, 1991). Por ejemplo, si pensamos en un emprendedor posiblemente a la característica de arriesgado le demos más peso que a la de simpático. Por lo que se refiere a los ejemplares, las representaciones mentales contienen, en vez de generalizaciones o resúmenes abstractos, información sobre estímulos o experiencias específicas, sobre todo casos típicos o buenos ejemplos (Smith y Zárate, 1992). Los diferentes ejemplares de que dispone la persona se activarán en paralelo, pero el grado de activación de cada uno dependería de su semejanza con el estímulo. Por ejemplo, un empleado en una organización, para catalogar a un jefe como bueno lo comparará con otros ejemplos que tenga en la memoria. Asimismo, desde estas aproximaciones, las creencias de las personas sobre las relaciones causales crean un mapa de causas, un mapa cognoscitivo. Estos mapas empiezan con resultados de experiencias de experimentos pequeños y consecuencias. Estas regularidades percibidas forman la materia prima de los mapas cognitivos. Para Weick (1995), las personas de la organización dan sentido retrospectivamente a lo vivido, al ponerlo en relación con un marco de referencia que comparten los miembros de la organización. Estos marcos de referencia modifican y transforman los significados sociales de la experiencia.

Estos modelos destacan los aspectos sociales de la cognición. Weick, probablemente el defensor más congruente y contundente del punto de vista cognoscitivo, considera que una organización es fundamentalmente un proceso mental compartido, es «un cuerpo de pensamiento pensado por pensadores que piensan» (1979: 42). De esta manera, las organizaciones existen sobre todo en la mente. El

papel de los gerentes consiste, pues, en administrar mitos, símbolos e imágenes. De la misma manera, desde esta perspectiva, se sugiere que la realidad organizacional es construida por sus miembros a través de procesos cognitivos, sociales y políticos. Por tanto, como se verá más adelante, la organización como cultura es una representación cognitiva formada por un conjunto estructurado de creencias comunes o compartidas por los miembros del sistema social con un significado socialmente atribuido.

Otro aspecto de la realidad humana y organizacional, que la concepción tradicional de las organizaciones ha obviado, es el papel de las emociones (Fineman, 1996). Una cuestión central se refiere a las relaciones entre emoción y racionalidad. Desde algunas perspectivas se ha sugerido que las emociones interfieren con la racionalidad, desde otras, que las emociones dependen de la racionalidad; la posición más extendida es que las emociones y las cogniciones se encuentran complejamente entrelazadas, de manera que se deben estudiar conjuntamente con la conducta. Un ejemplo de la importancia de la realidad afectiva sobre el comportamiento, como se verá más adelante, es la noción de compromiso afectivo, que se refiere al apego emocional del empleado, a la identificación y a la implicación en la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan en la organización porque ellos quieren hacerlo.

Esta aproximación no ha querido ser desde luego exhaustiva, simplemente hemos puesto de manifiesto que la consideración de la organización como máquina deja a un lado, entre otras cosas, la dimensión psicológica y social de los miembros de la organización. Sin embargo, la psicología de las organizaciones ha mostrado durante ya más de un siglo que los procesos psicológicos de los individuos afectan a la organización y son afectados por la misma.

5. Las organizaciones como sistemas complejos

A partir de los años 60 se aplicó la «aproximación de sistemas» al estudio de las organizaciones. La aplicación de los principios de la Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy a las organizaciones generó una nueva forma de concebirlas. Schein (1965), con *Organizational Psychology,* y Katz y Kahn (1966) con *The Social Psychology of Organizations*, contribuyeron a la ubicación de las organizaciones dentro de la teoría general de sistemas.

Un sistema es un conjunto de unidades o elementos que interaccionan entre sí y realizan alguna actividad en común. La aplicación a las organizaciones de los principios de la Teoría General de Sistemas, supone que: 1) Las organizaciones, igual que los sistemas vivos, necesitan importar energía de distintas fuentes del entorno (función relacionada con la entropía negativa). 2) Igual que en los sistemas abiertos se transforma la energía disponible, las organizaciones hacen una reorganización de los insumos creando nuevos productos, entrenando personas,

procesando materiales. 3) De igual modo que los sistemas vivos entregan algún producto al entorno, las organizaciones aportan ideas, productos, materiales, etc., que modifican el entorno en alguna medida. 4) Los productos que se entregan al ambiente influyen en la disponibilidad de recursos para reiniciar el ciclo de actividad.

La peculiaridad de las organizaciones es que además de sistemas abiertos son sistemas sociales. Como sistemas sociales se caracterizan más por poseer una estructura de acontecimientos, actividades, roles y sucesos que por tener un sustento físico. Las organizaciones como sistemas de roles, tal y como las caracterizaron Katz y Kahn (1978), trascienden a los individuos; la organización tiene garantizada la continuidad pese a lo que les ocurra a las personas que las componen. La complejidad de los subsistemas integrantes de una organización y de sus diferentes interrelaciones con el sistema total, en el que se integra, hace necesario definir los límites específicos para cada subsistema e incluso para cada aspecto estudiado, y estos sistemas tienen la dificultad de determinar sus límites.

El mérito principal del modelo de sistemas es que pone de manifiesto la unión entre los cambios, entre las relaciones, entre los individuos y la organización, y entre la organización y su ambiente, y además el criterio de eficacia debe considerarse simultáneamente. El ambiente sólo ofrece un input favorable a la organización en la medida en que ofrece servicios a un coste aceptable. De este modo la imagen de una organización como una entidad pasiva es reemplazada por una perspectiva de interacción en la cual el significado dado a esos procesos por los actores humanos juega un papel central.

A partir de esta aproximación de sistemas se desarrollaron distintos modelos de contingencia que se basan en la noción de que cada tipo de organización será más eficaz en un determinado entorno. Por ejemplo Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1969) proponían que las organizaciones de características más orgánicas se adaptan mejor en entornos más inestables mientras que las mecánicas lo hacían mejor en ambientes más estables. La premisa de estas concepciones es que las organizaciones deben guiarse de manera que se mantenga el equilibrio y conseguir la adaptación al entorno.

En este contexto, la aparición de las teorías del caos y de la complejidad está suponiendo un nuevo cambio de paradigma en la concepción de las organizaciones. Los sistemas complejos se caracterizan porque su comportamiento es impredecible. Desde la teoría del caos, se dice que éste no es más que un desorden en apariencia, no es el azar. En estos sistemas el estado futuro está determinado por su estado actual y obedece a estrictas leyes naturales. Pero estos sistemas son tan irregulares que, cualquier mínima variación puede afectar a la totalidad del sistema; son sistemas impredecibles. De esta manera, al igual que ocurre en los sistemas físicos, si en un partido de baloncesto quisiéramos predecir si el lanzamiento de un jugador cuyo balón ha rebotado en la canasta va a entrar finalmente, aunque el sistema de este movimiento obedece a las leyes de la física clásica,

cualquier inexactitud en la medición y cualquier mínima interferencia aleatoria (efecto mariposa) puede afectar de manera decisiva a la predicción realizada, pues la diferencia entre las predicciones realizadas y la real crece de modo exponencial e irregular (caóticamente) con el tiempo. Es decir, pequeñas perturbaciones pueden precipitarlas hacia nuevos estados o configuraciones.

Russ Marion profesor de la Universidad de Carolina del Norte y Ralph Stacey, profesor de la Hertfordshire Business School del Reino Unido, han aplicado las teorías del caos y la complejidad al ámbito de las organizaciones y a su gestión. En nuestro ámbito de la psicología social y de las organizaciones Frederic Munné, Santiago Quijano y José Navarro de la Universidad de Barcelona han realizado una apasionante contribución teórica y empírica al utilizar este nuevo paradigma para explicar los fenómenos psicosociales y organizacionales. Este nuevo paradigma parte del cuestionamiento de los conceptos de equilibrio y estabilidad de la aproximación de los sistemas abiertos. En todas las aproximaciones tradicionales las inestabilidades, la incertidumbre y el desorden son contemplados como elementos a eliminar. Las organizaciones deben caminar por la senda de la armonía, el consenso, el ajuste y la disciplina. Sin embargo, como señala Stacey, la naturaleza nos enseña que el éxito viene tanto de la estabilidad como de la inestabilidad. Para Stacey (1996) la ciencia de la complejidad tiene que ver con las propiedades fundamentales de la conducta de no-linealidad y sistemas de *feed-back* en red.

Un proceso lineal es aquel en el que, si un cambio en cualquier variable en un instante inicial, produce un cambio en esa misma variable o en otra en un instante posterior, un cambio dos veces mayor provocará un cambio dos veces mayor. En un proceso no lineal no se dan esas relaciones. Una pequeña variación puede afectar al comportamiento del sistema. Un gran número de fenómenos se comportan de manera lineal en períodos de tiempo restringidos o para rangos restringidos de las variables. Desde esta perspectiva Navarro (2001), siguiendo a Stacey, define a las organizaciones

> como una red de personas donde los agentes individuales interactúan con otros agentes y también con agentes pertenecientes a otras organizaciones que constituyen su entorno. Las organizaciones son no lineales debido a la combinación de feed-backs negativos y positivos que en ella tienen lugar, así como a las demoras que se producen en los mismos. Ello conlleva la consecuencia de no proporcionalidad entre una acción y el efecto correspondiente, es decir, de no linealidad. Asimismo, el comportamiento de las personas suele tener consecuencias para el comportamiento de otras, la conducta funciona como información o retroinformación para otra conducta. Como resultado de todo se desprenden dos propiedades más: son sistemas de inestabilidad limitada, y son sistemas en los que emerge un orden fruto de la auto organización espontánea (p. 123).

Esto es, frente a sistemas en equilibrio estable en los que predominan los mecanismos de *feed-back* negativo y los sistemas explosivos o de inestabilidad permanente en los que predominan los mecanismos de *feed-back* positivo, están los sistemas de inestabilidad limitada,

que suponen siguiendo a Navarro (2001) una combinación de orden y desorden en la que se despliegan modelos de comportamientos impredecibles pero similares, familiares pero irregulares. En el que operan mecanismos de feedback tanto negativos como positivos, no lineales en difinitiva, y la conducta del sistema es paradójicamente estable e inestable a un mismo tiempo: es inestable a largo plazo y no precible en este sentido (debido a la influencia de los feed-backs positivos) y estable a corto plazo en donde sí pueden ralizarse predicciones (dado el efecto de los feed-backs negativos y de la escasa importancia de los feed-backs positivos) y también en el comportamiento global del sistema dado que sigue un modelo.

Stacey considera que la clave de que las organizaciones sean sistemas en inestabilidad limitada se halla en el juego continuo entre sistema formal y el sistema informal. Mientras el primero, compuesto por mecanismos de integración y control, funciona como un mecanismo de amortiguación, de feed-back negativo, el segundo tiende a desestabilizar el sistema mediante mecanismos de feed-back positivo, como las fuerzas tendentes a la descentralización. De esta manera, el sistema formal hace operar a la organización por caminos estables, operaciones del día a día, mientras que el sistema informal desestabiliza la organización al promover cambios (p. 124).

Por ello, la tensión organizativa es positiva en cuanto a que provoca aprendizaje y creatividad.

De esta manera las organizaciones se nos muestran como sistemas complejos, como sistemas alejados del equilibrio, y las ciencias de la complejidad pueden ayudarnos a comprender este fenómeno. Así, las organizaciones son:

a) Sistemas alejados del equilibrio.

La organización conserva cierta diferenciación interna, el equilibrio significa un estado de máxima entropía, máximo desorden. Los sistemas complejos toleran una buena parte de desorden.

b) Sistemas inestables.

La inestabilidad significa que son extremadamente sensibles a las condiciones iniciales.

c) Sistemas en los que predominan procesos de carácter no lineal.

Hay una desproporcionalidad entre causas y efectos. Una acción puede tener distintas consecuencias.

d) Son sistemas autoorganizados.

Finalmente, a partir de las propiedades anteriores se propone que las organizaciones son sistemas autoorganizados emergentes, al igual que ocurre cuando los sistemas químicos son alejados del equilibrio, concepto descubierto por el premio nobel Prigogine. Este autor mostró la manera en que muchos sistemas desorganizados pueden organizarse espontáneamente, del mismo modo en que una masa informe de líquido puede mediante enfriamiento solidificar en un cristal exquisito.

La consideración de la organización como un sistema complejo genera, pues, una nueva manera de concebirla que tiene importantes implicaciones epistemológicas y prácticas. Desde esta perspectiva se constata que lo psicosocial en las organi-

zaciones es una propiedad emergente de las interacciones de las personas en las organizaciones, como se discutirá a continuación. Por otra parte, tiene igualmente importantes connotaciones para las prácticas de gestión de recursos humanos, ya que esta concepción nos sugiere el abandono de equivalencia entre gestión y control, buscar el control de la organización puede ser un absurdo. Otra implicación se refiere a la aceptación del conflicto, el desorden y el error y su intento de aprovecharlo para innovar, mejorar y aprender. Por lo que se refiere a la dirección se propone que se destierren metas ciegas e inalterables (Stacey, 1993; Navarro, 2001).

6. El objeto de estudio de la psicología de las organizaciones

De manera paralela a lo ocurrido en psicología social, el estudio de las organizaciones muchas veces ha adolecido de un reduccionismo que proviene tanto de la Sociología como de la propia Psicología. Muchas veces se ha tratado de explicar el comportamiento organizacional aislado del individuo o reducido a mero epifenómeno de lo social. Sin embargo, las organizaciones están formadas por individuos. Por la propia composición las ciencias de la administración, la sociología, el derecho, etc., son insuficientes para ofrecer una comprensión global de estas formaciones sociales sin recurrir a la Psicología. Fundamentalmente, como hemos tratado de mostrar, desde la Psicología se ha puesto de manifiesto que una concepción mecanicista de concebir la organización es inadecuada. La razón básica es que la organización es un sistema social, está hecha de componentes flexibles, poco fiables; al estar formada por personas su funcionamiento presenta cierto desorden interno, surge una estructura informal. Este comportamiento de las personas no sigue las leyes de la mecánica o de la economía, este comportamiento es en parte impredecible y solamente explicable por modelos psicológicos. Pero, asimismo, como sistema social que es, le emergen cualidades nuevas que son fruto de las interacciones entre los miembros de la organización y no reductibles a otros fenómenos ni niveles. La organización de este modo no supone sólo el contexto en el que tiene lugar el comportamiento objeto de nuestra disciplina, sino que el comportamiento de la propia organización es, desde esta perspectiva, objeto de la psicología de la organización (aunque haya otras disciplinas que también se ocupen del mismo). Este es el nivel macroscópico, que contempla la organización en su globalidad como «unidad de análisis». Como ha señalado Peiró (1990, 61) «No se puede reducir sin más la conducta de las organizaciones a una acumulación o agregación de las de sus miembros individuales». La conducta de la organización es fruto de la interacción entre las personas que componen la organización, una consecuencia emergente de sus acciones interdependientes. Así, las maniobras políticas, la formación de coaliciones, no son resultado directo de la conducta individual, pero sí es comportamiento de individuos.

Consideramos que la conducta organizacional es fruto de las interacciones entre las personas y la organización, pero además estas relaciones no se definen por una unidireccionalidad sino por una bidireccionalidad constructiva. La conducta organizacional adquiere cualidades nuevas por ser fruto de la interacción de los individuos realizando acciones organizacionales. La conducta del individuo, de los grupos y de la organización tiene un carácter emergente fruto de la interacción social en un contexto organizacional. Pero, asimismo, la interacción social en las organizaciones tiene lugar en forma de procesos estructurados, diseñados artificialmente: por ejemplo, toma de decisiones o comunicación, otorgando cualidades emergentes a dichos procesos. De esta forma, lo psicosocial articula lo esctructural-organizacional con lo individual, en cuanto a que son procesos en los que participan individuos, grupos y organización pero que no pueden reducirse a ninguno de los niveles (Munduate, 1997).

Podemos llamar propiedades emergentes o emergencias a esas cualidades que nacen a nivel del todo, dado que emergen, que llegan a ser cualidades a partir del momento en que hay un todo (un sistema). Esas cualidades emergentes pueden retroactuar sobre las partes. El todo, por lo tanto, es más que la suma de las partes. Pero, al mismo tiempo, es menos que la suma de las partes porque la organización impone constricciones e inhibiciones a las partes que lo forman. La organización impone su cultura, normas y prohibiciones a los individuos, quienes no pueden hacer todo lo que quisieran (Morin, 1994). Es decir, las personas creamos las organizaciones para lograr unas metas, recursos, libertad, etc., pero a medida que las construimos éstas también nos exigen, por lo que como señala Alcover (2003) si las organizaciones son aquello que sus miembros construyen, negocian entre sí; entonces habrá que recordar que si las organizaciones oprimen será porque, en parte, sus miembros y las sociedades quieren o permiten que opriman, y que si las organizaciones son capaces de emancipar será porque, en parte, sus miembros y las sociedades así lo quieren. Dicho de otra manera, por medio de la interacción social, los miembros de la organización crean **productos colectivos** (como por ejemplo el clima y la cultura organizacional, objetivos, significados compartidos, expectativas...) los cuales son luego internalizados por los individuos, creando estructuras y fuerzas sociopsicológicas en el individuo. Así pues, se dan fenómenos que no pueden ser explicados por mera generalización de factores psicológicos u organizacionales. Son fenómenos que provienen de la interacción entre lo individual y lo social que tienen una autonomía propia que los reproduce tanto como los transforma. Asimismo, esos fenómenos afectan a los niveles más inferiores; estos son **fenómenos psicosociales**.

Sin embargo, los modelos de la psicología social no explican sin más los fenómenos que se dan a nivel organizacional, el contexto organizacional incide sobre la conducta y sobre los fenómenos psicosociales que en él ocurren de modo que la psicología social tiene que ser repensada, pasada por el tamiz propio de la psicología de las organizaciones. Y a la inversa, los modelos elaborados en un contexto organizacional son susceptibles de ser repensados para contextos no organizacionales.

La psicología de las organizaciones estudia el comportamiento desde una perspectiva psicosocial, además los fenómenos psicosociales son afectados por la organización y afectan a la misma. Por ejemplo, el liderazgo, el conflicto, la toma de decisiones... son imposibles de estudiar sin atender a aspectos macro de la organización (estructura, recursos, etc.), a aspectos micro (personalidad, antecedentes, etc.) y lo que es más importante para nuestra disciplina: la interacción social: ¿El líder es aceptado por los miembros? ¿Los miembros de la organización han generado la norma de seguir las prescripciones del supervisor?

Como señala Munduate (1997) el objeto de lo que denominamos psicología social de la organización es estudiar las interacciones entre las personas y las organizaciones, considerando que las relaciones no se definen por una unidireccionalidad, sino por una bidireccionalidad constructiva. Los procesos resultantes no son el resultado de dos inputs, sino precisamente de la interacción entre ambos, en tanto que la persona y la organización se construyen y transforman mutuamente.

¿De qué manera los procesos psicológicos individuales contribuyen a y son afectados por la organización?, ¿qué procesos psicológicos hacen posible a la organización?, ¿cómo los miembros de la organización afectan nuestra manera de pensar, sentir y actuar? Comprender y ofrecer explicaciones a estas preguntas es el objeto de la Psicología de las Organizaciones.

En la siguiente Tabla tratamos de establecer las diferencias entre la psicología de las organizaciones y otras disciplinas relacionadas.

Conducta Organizacional vs. Psicología de las Organizaciones	Coinciden en centrarse en la explicación de la conducta humana en las organizaciones. La diferencia estriba en que la Psicología de las Organizaciones restringe sus constructos explicativos a un nivel psicológico, la Conducta Organizacional utiliza una confluencia de constructos desde múltiples disciplinas (Sociología, Derecho, Economía y Antropología).
Conducta Organizacional vs. Teoría de las Organizaciones	La Conducta Organizacional se define como el estudio de la conducta de los individuos y los grupos en las organizaciones y la aplicación de este conocimiento. La Teoría de las Organizaciones tiene como foco principal de interés el estudio de la estructura, los procesos y de los resultados de la organización.
Conducta Organizacional vs. Psicología de los Recursos Humanos	La Conducta Organizacional pone más el énfasis en lo teórico y básico y Recursos Humanos más lo aplicado, además centrado en el contexto de organizaciones laborales o empresas. La perspectiva de la Conducta Organizacional está más orientada a los conceptos, Recursos Humanos, por su parte, más centrada y enfática en las técnicas y tecnologías.

Tabla 1.1. *La Psicología de las Organizaciones y disciplinas afines. (continúa)*

Psicología del Personal	La Psicología del Personal se caracteriza en que se centra en las relaciones entre las personas y la organización. Las personas son analizadas como empleados. Los temas centrales de los que se ocupa la psicología del personal son: los procesos de elección entre individuos y organizaciones, las habilidades y las capacidades, las necesidades humanas, el compromiso con la organización, los métodos de selección, el desarrollo de carreras, las pagas y la formación.
Psicología Ergonómica	La Psicología Ergonómica estudia y realiza intervenciones relacionadas con la mejora de las condiciones del ambiente físico del trabajo, la evaluación de los sistemas más adecuados para presentar los estímulos de información, la distribución del espacio y los efectos del entorno. El objetivo que se pretende es múltiple: disminuir los accidentes laborales, mejorar los sistemas de trabajo, incrementar la viveza laboral reduciendo la rutina y mejorar el diseño de las herramientas, las máquinas y demás útiles de trabajo. En este sentido, el estudio de los sistemas hombre-máquina se ha revelado como un aspecto atractivo cuyo fin es producir una mejor adaptación de las máquinas a los trabajadores (Quintanilla, 1993).
Psicología del Consumidor	La Psicología del Consumidor estudia la conducta del consumidor y los procesos psicológicos que la determinan. Pero, existen otros aspectos del marketing que pueden ser tratados por la psicología. Por ejemplo, las técnicas de venta, la selección y formación de vendedores, el proceso de comunicación publicitaria, la investigación de mercados, la asignación de precios, la defensa del consumidor.
Psicología Económica	En cuanto a la Psicología Económica, como señala Quintanilla (1993), el objeto de estudio de la Psicología Económica es doble: por una parte trata de analizar cómo la economía afecta a la conducta en general de las personas, y por otro, cómo la conducta de las personas afecta a la economía. En los Estados Unidos se asocia con temas tales como expectativas del consumidor, ahorro familiar, reacciones ante la inflación, etc.
Psicología del Trabajo	La diferencia básica entre la Psicología de las Organizaciones y la Psicología del Trabajo es que esta última se centra en el estudio de la conducta en contextos relacionados con el trabajo, su objetivo es describir, explicar y predecir los fenómenos psicosociales que se dan en estos contextos, así como solucionar los posibles problemas que se presentan, con el objetivo de mejorar la calidad de vida laboral. El contexto laboral estudiado habitualmente es el organizacional. No obstante, caben otros contextos que no son organizacionales y que son estudiados por la Psicología del Trabajo, como el trabajo por cuenta propia, o en contextos de no-trabajo (o más bien de no-empleo) como la escuela y familia, el desempleo, la jubilación, o el tiempo libre.

Tabla 1.1. *La Psicología de las Organizaciones y disciplinas afines.*

7. ACTIVIDADES

Después del estudio del tema, lea los siguientes textos y conteste a las siguientes cuestiones:

– Concepto de organización: en su opinión, ¿las organizaciones de la nueva economía se ajustan al concepto de organización propuesto?

– ¿Qué limitaciones presenta la concepción de la organización como máquina?

– ¿Qué significa para usted psicosocial?

La nueva economía está basada en estructura de las empresas en red

La empresa prototípica de la nueva economía es una *empresa-red*. Esto resulta fundamental en la transformación del proceso de trabajo. La esencia de los negocios en la nueva economía radica en su conexión en red interactiva y basada en Internet entre productores, consumidores y proveedores de servicios. Pero, como señala Castells (2001), las *empresas-red* no se circunscriben sólo al terreno de las industrias tecnológicas, ya que se está expandiendo por todos los sectores de actividad. Este autor pone como ejemplo la cadena de tiendas de moda *Zara*, nos dice que el secreto de su éxito, aparte de la calidad de los diseños y el precio, está fundamentalmente en su estructura informatizada en red. En las tiendas, los empleados introducen todas las transacciones en un pequeño ordenador programado con un modelo predeterminado. Una vez recibidos los datos en su centro de diseño, los diseñadores trabajan en función de las respuestas del mercado y rediseñan sus productos en tiempo real. La información se transmite a unas cortadoras láser informatizadas en la fábrica. La flexibilidad de este sistema permite a *Zara* transformar un diseño nuevo desde el patrón hasta la tienda en dos semanas, frente a los varios meses de la competencia.

Las grandes empresas se han descentralizado en los últimos años constituyendo unidades cada vez más autónomas e independientes, que trabajan por objetivos y se relacionan entre ellas. Por su parte, las pequeñas y medianas empresas, si articulan sus recursos en redes de colaboración que permitan aunar recursos, son competitivas, dinámicas y flexibles, pero si permanecen aisladas son demasiado pequeñas para entrar en el mercado. Pero, asimismo, las redes de pequeñas y medianas empresas trabajan para redes descentralizadas de grandes empresas. Por último, éstas constituyen alianzas estratégicas, no permanentes sino en productos determinados o para una tarea específica.

Es decir, la organización económica actual se basa en redes de redes organizadas en torno a proyectos. La unidad ya no es la empresa; la empresa es la unidad de acumulación de capital, es la unidad de gestión general de segmentos de la red; pero hay un proyecto de negocio concreto que reúne elementos de distintas empresas y subempresas y, una vez ejecutado, esa red queda desmantelada para crearse otra en torno a otro proyecto. Esto es lo que caracteriza la nueva economía: la constante movilidad de los factores de producción. Pero esta *empresa-red* solamente es capaz de funcionar sobre la base de tecnologías de la información interactivas.

En este marco las organizaciones eficientes se concentran sólo en unas cuantas actividades nucleares en las que han de ser las mejores, la empresa debe aportar a la red lo que sabe hacer mejor que ninguna otra e integrarse en redes que completen el ciclo productivo (Castells 2000).

Las redes son una forma muy antigua de organización social. Su gran ventaja es la flexibilidad para adaptarse a un entorno cambiante. Su gran inconveniente es la articulación y coordinación de los distintos componentes de la red en una unidad de propósito. La tecnología de la información y de la comunicación de base microelectrónica permite mantener la flexibilidad y, además, asegura la coordinación del proyecto, el cumplimiento del objetivo. Sin embargo, como nos recuerdan Rodríguez y Martín (2001), la tecnología no es suficiente, es necesario que exista confianza entre los distintos miembros que la constituyen. Normalmente, una empresa debe asumir el liderazgo y gestionar el conjunto de la estructura, y las demás deben aceptar esta función de liderazgo.

Por otra parte la nueva economía es un una economía global, y como señala Castells (2000), global no significa simplemente una economía sólo internacionalizada, pues ésta existe desde hace muchos siglos, sino que significa que es una economía en la que las actividades centrales, las actividades estratégicas, tienen la capacidad de funcionar en tiempo real, como una unidad, en ámbito planetario. Para que se diera este proceso ha sido necesaria: la *capacidad tecnológica* de las nuevas tecnologías que han permitido por ejemplo un sistema financiero globalizado trabajando en tiempo real. Por otra parte las organizaciones están capacitadas para acceder directa o indirectamente a mercados y consumos globales. Finalmente, sin la ola de desregulación y liberalización que se ha producido en todo el mundo en las últimas décadas tampoco habría sido posible esta capacidad de circulación global de dinero, personas, bienes y servicios.

Palací, F. J., Lisbona, A. y Moriano, J. A. (2003). *La nueva economía y las transformaciones en el mundo del trabajo.* En Palací, F. J. y Moriano, J. A. (Eds.). *El nuevo mercado laboral. Estrategias de inserción y desarrollo profesional.* Cuadernos de la UNED.

... hasta el más pequeño fragmento de materia perceptible a simple vista contiene trillones de átomos, cada uno de ellos compuesto por muchas partículas subatómicas que interactúan de modo constante con el mundo exterior, de modo que resulta prácticamente irrealizable la predicción de su comportamiento partícula por partícula. Complementando las leyes exactas del movimiento con algunos esquemas de aproximación, podremos predecir ciertos aspectos del comportamiento general de objetos relativamente grandes, como por ejemplo, la temperatura a la que un determinado compuesto se fundirá o hervirá. Gran parte de la química básica ha sido reducida de este modo a física. Pero para las ciencias de nivel superior el planteamiento reduccionista queda planteado a una cuestión de principio. Nadie espera realmente deducir muchos principios de Biología, Psicología o Política partiendo de la Física. La razón por la cual las materias de nivel superior pueden ser estudiadas es que, en circunstancias especiales, el abrumadoramente complejo comportamiento de un vasto

número de partículas se reduce por sí mismo a una dimensión de simplicidad y comprensibilidad accesibles. Esto recibe el nombre de emergencia: la simplicidad de alto nivel emerge de la complejidad de bajo nivel. Los fenómenos de alto nivel sobre los que disponemos de hechos comprensibles, no deducibles de la explicación de bajo nivel, reciben el nombre de fenómenos emergentes. Un muro, por ejemplo, puede ser resistente porque sus constructores temiesen que sus enemigos tratasen de abrir una brecha en él. Ésta es una explicación de alto nivel para la resistencia al muro, no deducible de la explicación de bajo nivel, aunque compatible con ella. Constructores, enemigos, temor, son todos ellos fenómenos emergentes. El propósito de las ciencias de alto nivel es capacitarnos para la comprensión de los fenómenos emergentes. (Página 32.)

Deutsch, D. (1999). *La Estructura de la realidad:* Barcelona: Anagrama.

... Así es que hay diferencias enormes entre la máquina viva y la artificial. La máquina artificial no tolera el desorden; apenas aparece un elemento en desorden, se detiene. La máquina viva puede tolerar una cantidad considerable de desorden. En nuestros organismos, por ejemplo, se producen continuamente proliferaciones incontroladas de células; pero no se transforman en cáncer, porque en determinado momento interviene la gendarmería inmunológica y las obliga a dejar de reproducirse. Las sociedades humanas toleran una gran parte de desorden; un aspecto de ese desorden es lo que llamamos libertad. Podemos entonces utilizar el desorden como un elemento necesario en los procesos de creación e invención, pues toda creación e invención se presentan inevitablemente como una desviación y un error con respecto al sistema previamente establecido. He aquí como es necesario pensar la complejidad de base de toda realidad viviente. (Página 430.)

Morin, E. (1994). *Epistemología de la complejidad.* En Dora Freíd Schnitman (Ed). *Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad.* Paidós. Buenos Aires.

8. Bibliografía recomendada

Gil, F. y Alcover, C. M. (coords.) (2003) *Introducción a la Psicología de las Organizaciones.* Madrid: Alianza Editorial.

Haslam, S. A. (2003). *Psychology in Organizations. The Social Identity Approach.* London. Sage.

Morgan, G. (1986). *Images of organizations.* Sage. (Traducción al español en editorial Rama.)

Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects.* New York. Oxford University Press. (Traducción al español en la misma editorial.)

Stacey, R. D. (1994). *Gestión del Caos. Estrategias dinámicas empresariales para un mundo impredecible.* Barcelona, Ediciones S.

CAPÍTULO II

Métodos de investigación psicosocial

María Silveria Agulló Tomás
Julio Rodríguez Suárez
Esteban Agulló Tomás

1. Objetivos

El objetivo general de este capítulo, en la línea de todo el libro, será: proporcionar los antecedentes históricos, fundamentos, características y desarrollos metodológicos más significativos con el fin de que sean adquiridos desde una perspectiva crítica y dentro de la pretensión transdisciplinar de la Psicología Social y Organizacional. El conocimiento de los distintos métodos de investigación les capacitará para desarrollar y aplicar los contenidos metódico-prácticos al contexto específico en el cual vayan a llevar a cabo su desempeño profesional, concretamente en investigación psicosocial, y más específicamente en el ámbito de las organizaciones.

Los objetivos concretos serían:

1. Señalar los antecedentes e hitos históricos más decisivos que han influido en la configuración del área metodológica, técnica y aplicada en Psicología Social y de las Organizaciones.
2. Ofrecer al alumnado los contenidos suficientes que le permitan familiarizarse con los métodos para investigar desde la perspectiva psicosocial y en el ámbito de las organizaciones.
3. Fomentar la capacidad crítica, participativa, operativa y técnica del estudiante.
4. Dar a conocer y poner en práctica, tanto de forma individual como grupal, los métodos y las técnicas para elaborar y evaluar programas de intervención e investigación psicosocial.
5. Adquisición de conocimientos, habilidades y competencias para el quehacer investigador y el desempeño profesional en las organizaciones.

2. Introducción

Pretender llevar a cabo un análisis riguroso y sistemático sobre esta temática resulta una tarea pretenciosa, difícil y arriesgada por varios motivos. 1) El tema

en cuestión no es en realidad «un tema» sino que constituye toda un área de indudable complejidad, extensión, importancia y continuo debate. 2) La Psicología Social y de las Organizaciones ha desarrollado las cuestiones metodológicas ya desde sus orígenes, de forma paralela a los primeros enfoques teóricos y epistemología. 3) Como consecuencia de lo citado, se dispone de una amplia e inabarcable bibliografía. 4) Se trata, pues, de una temática clásica, tradicional, pero también de actualidad incuestionable y necesitada de continua revisión y estudio. 5) El transmitir estos contenidos deviene imprescindible para un completo desempeño profesional, pero será complicado reducirlo a pocas páginas, etc. Con todo, los aspectos positivos y ventajas que presenta la inclusión del tema en un libro de estas características superan, con creces, las limitaciones. El riesgo que puede entrañar es la posibilidad de caer en la simplificación de su tratamiento en apenas 20 páginas. Aun así, se trata de combinar la rigurosidad con la transparencia pedagógica que precisa todo alumno.

A continuación se enumeran las cuatro partes del capítulo. En la primera, se ofrece una breve aproximación histórica y conceptual. En una segunda parte se tratan las características básicas del método cuantitativo. En la tercera las correspondientes al método cualitativo. En las conclusiones se cruza la frontera «*más allá del cualitativismo y cualitativismo*» para llegar a la interrelación entre teoría/práctica/método en el análisis de la realidad social. Para ello, se alude a los rasgos fundamentales de la triangulación, cerrando el capítulo con una propuesta de pluralismo.

A lo largo del libro quedará claro qué es la Psicología de las Organizaciones; cuáles son sus orígenes; sus principales enfoques teóricos tanto clásicos, contemporáneos como actuales; los autores fundamentales; los procesos psicosociales básicos, etc. En cualquier caso, el alumnado puede tener dudas acerca de ¿cómo opera e investiga específicamente la Psicología Social y Organizacional?, ¿cómo se accede al conocimiento psicosocial? Este tema está centrado, pues, en el «cómo» adquirir tal conocimiento, cuáles son los caminos o métodos para llegar al mismo. Por tanto, al igual que otro profesional tiene su caja de herramientas e instrumental, la Psicología Social y Organizacional dispone de métodos y técnicas de investigación para hacer «más operativas» sus teorías y, en definitiva, poder conocer la realidad psicosocial de manera rigurosa, sistemática y efectiva. Precisamente, las cuestiones metodológicas y técnicas son unos de los requerimientos que ayudan a diferenciar a nuestra disciplina de otro tipo de conocimiento (opinático, sentido común, etc.), y otorgarle esa identidad de «ciencia social». En realidad, estas cuestiones surgirán intermitentemente en el libro, pero ahora se tratan de forma más directa. En este tema subyacen, además, casi todas las polémicas que, repetidas hasta la saciedad, se vienen suscitando en términos dicotómicos respecto a las teorías y método: cualitativo/cuantitativo, racional/naturalista, explicación causal/interpretación hermenéutica, hipotético-deductivo/inductivo, método como conocimiento/acción, ciencia pura/aplicada, etc.

Con todo, es obligatorio hacer una observación: los lectores no deben empeñarse en encontrar apenas nada sobre diseños y técnicas de investigación concretamente desarrolladas, para lo cual se debe acudir a los diferentes manuales ya existentes sobre Psicología Social y de las Organizaciones. Como aquí no se describirán detalles, para salvar en parte esta «consciente deficiencia» se puede consultar el capítulo III sobre dos de estas técnicas o, mejor aún, acudir a las aportaciones de diferentes metodólogos extranjeros (por ejemplo, Campbell y Stanley, Duverger, Ander Egg, Festinger y Katz, Grawitz, Denzin y Lincoln, Symon y Cassell, Wallace, Wright Mills). Además, partimos de la suposición de que se habrán consultado los manuales de expertos españoles tanto en Metodología como en Psicología Social y de las Organizaciones, cuyas aportaciones son fundamentales y excelentes pero que, por eso mismo, procede aludir pero no repetir. Se trata de los espléndidos trabajos de Alcover, Alvaro, Alvira, Bugeda, Clemente, Crespo, García Ferrando, Garrido, Gil, Ibáñez, Morales, Munduate, Páez, Peiró, Ruiz Olabuénaga e Ispizúa, Sánchez Carrión, Sarabia, Torregrosa, Valles, entre otros (*véase* bibliografía final).

3. Aproximación histórica y conceptual a los métodos y técnicas de investigación psicosocial

No sería efectivo ni pedagógico sumergirnos de lleno en el tema sin haber apuntado una mínima aproximación histórica, conceptual y nociones básicas al respecto. En este sentido, hay que empezar destacando que la preocupación por cuestiones metodológicas desde la Psicología Social (el «cómo») es coetánea a la preocupación de su propio objeto de estudio (el «qué»), de su propia epistemología, paradigmas y enfoques teóricos. No se puede hablar de la génesis teórica de la Psicología Social sin hablar de sus orígenes metodológicos y viceversa. De nuevo, podemos recordar aquel viejo acertijo ¿qué va antes el huevo o la gallina?, ¿la teoría o el método? No hay respuesta unívoca. De entrada, no se pueden separar estos niveles. Sin embargo, por razones didácticas se suele establecer una separación de los mismos.

Hemos de empezar recordando que el *Handbook of Social Psychology*, publicación pionera de nuestra disciplina, incluye desde su primera edición (1954) capítulos o apartados sobre métodos y técnicas. Pero, según se trate de unos u otros procedimientos se les ha otorgado mayor o menor importancia a merced de la mayor/menor relevancia que tuvieran en ese momento. En definitiva, la Psicología Social y Organizacional ha ido evolucionando y sus métodos también lo han hecho al mismo tiempo. Pero, no nos engañemos, aunque actualmente parece evidente que todo libro sobre nuestra materia debe incluir buena parte sobre el método, no siempre es ni ha sido así. Por ejemplo, en los 40 manuales analizados por Jiménez Burillo *et al.* (1992) se comprobó que sólo el 43,75 por ciento lo hacían y menos aún los europeos con sólo un 18,5 por ciento.

FEDERICA LOSADA Especializado UNIVERSIDAD REAL

Centrándonos en el recorrido histórico, podemos empezar hablando de **una etapa «0» o la *Prehistoria*** del método en Psicología Social. Ya desde comienzos del siglo XVII las cuestiones concernientes al método y metodología empezaron a adquirir importancia. Fue Descartes uno de los precursores en reflexionar sobre el método científico (concretamente el método deductivo). Bacon figura como uno de los primeros filósofos que delimitaron el significado de método en la ciencia (propugnó el «empirismo», antepone la experiencia-observación como paso previo a la generalización y formación de teorías: método inductivo). Pero en realidad fue Galileo quien inauguró lo que se denomina método científico: proponer hipótesis y ponerlas a prueba.

Dando un salto en el tiempo, y ya como **primera etapa** (hasta 1930), siguiendo a Clemente (1992), la Psicología Social se vio dominada por lo empírico, cuantitativo y técnicas experimentales. Este énfasis fue debido, sobre todo, a la influencia de Allport que ya había sido iniciada en la obra de Triplett (1898). Sin embargo, no fue este el único método, pues sociólogos de la Escuela de Chicago, como Thomas y Znaniecki (1918), realizaron entonces su clásico estudio sobre *El campesino Polaco* en el que siguieron el método cualitativo y que constituye un ejemplo de pluralismo metodológico.

En la **segunda etapa** (1930-1940), sobre todo se desarrolló la teoría sociométrica (Moreno, 1934), teoría de campo (Lewin, 1936), teoría normativa (Sheriff, 1936), teoría Gestalt, teoría personalidad (Allport, 1937), aportaciones de Piaget, etc. También en esta etapa se incrementó la sofisticación metodológica con la aparición de las escalas de actitudes de Bogardus (1928, 1933), Thurstone (1929) o la de Lickert (1932) que tanta influencia han tenido y tienen en esta disciplina. Además, los primeros textos sobre metodología aparecen en esta época (manual de Gurnel, 1936 o el de Brown, 1936) y no se vuelven a repetir obras con interés similar hasta los años 50. Al igual que en la etapa anterior, en esta década se mantuvo la tendencia a utilizar la experimentación en la línea y concepción epistemológica de los neopositivistas, favorecida, además, por la orientación más psicologista en este período.

En la década de los 40 (**tercera etapa**) la mayor influencia derivó de la Segunda Guerra Mundial. Las obras de Lewin, Allport y Veltfort (1943) o las de Schmeidder y Allport (1944) muestran los tópicos principales de los que se ocupan los psicólogos sociales en esta época: guerra psicológica, conflicto y relaciones internacionales, moral, propaganda, etc. En esta época es cuando nace el término «investigación de campo» acuñado por Lewin (1947). Pero no se produjo una adecuada combinación entre cuestiones básicas, metodológicas y aplicadas.

En los años 50 y 60, nacieron programas como el de Hovland sobre el cambio de actitudes o el paradigma de disonancia cognitiva. En **esta cuarta etapa** se reafirma el gran olvido de todo lo aplicado y se centra el interés en aspectos básicos de la conducta social. Pero también se crean en esta época el *Journal of*

Experimental Social Psychology (1965) y en el mismo año se funda la sociedad *Society for Experimental Social Psychology*. Se va afianzando la perspectiva experimental con la publicación, por ejemplo, del libro sobre diseños experimentales y cuasiexperimentales de Campbell y Stanley (1966), que vendría seguido por el de Cook y Campbell (1979). El hecho más significativo durante estos años fue la consolidación definitiva del método experimental.

Respecto a la **quinta etapa**, Clemente (1992:30-31) destaca cómo la crisis de nuestra disciplina se manifestó a tres niveles: teórico (analizado por Gergen, 1973; Schlenker, 1974), metodológico (Ring, 1967; McGuire, 1973) y aplicado o profesional (Kruglanski, 1975). Con la publicación de *La lógica del descubrimiento científico* por Popper (1974), la imagen inductivista de la ciencia se pone en entredicho. Ahora las premisas generales del método deductivo son las que pasaron a defenderse: ir de la teoría a la investigación; la comprobación de teorías es por falsación y no por confirmación. También recordar a Kuhn, Lakatos y Feyerabend por sus aportaciones sobre el método tan influyentes en esta disciplina y en las ciencias en general.

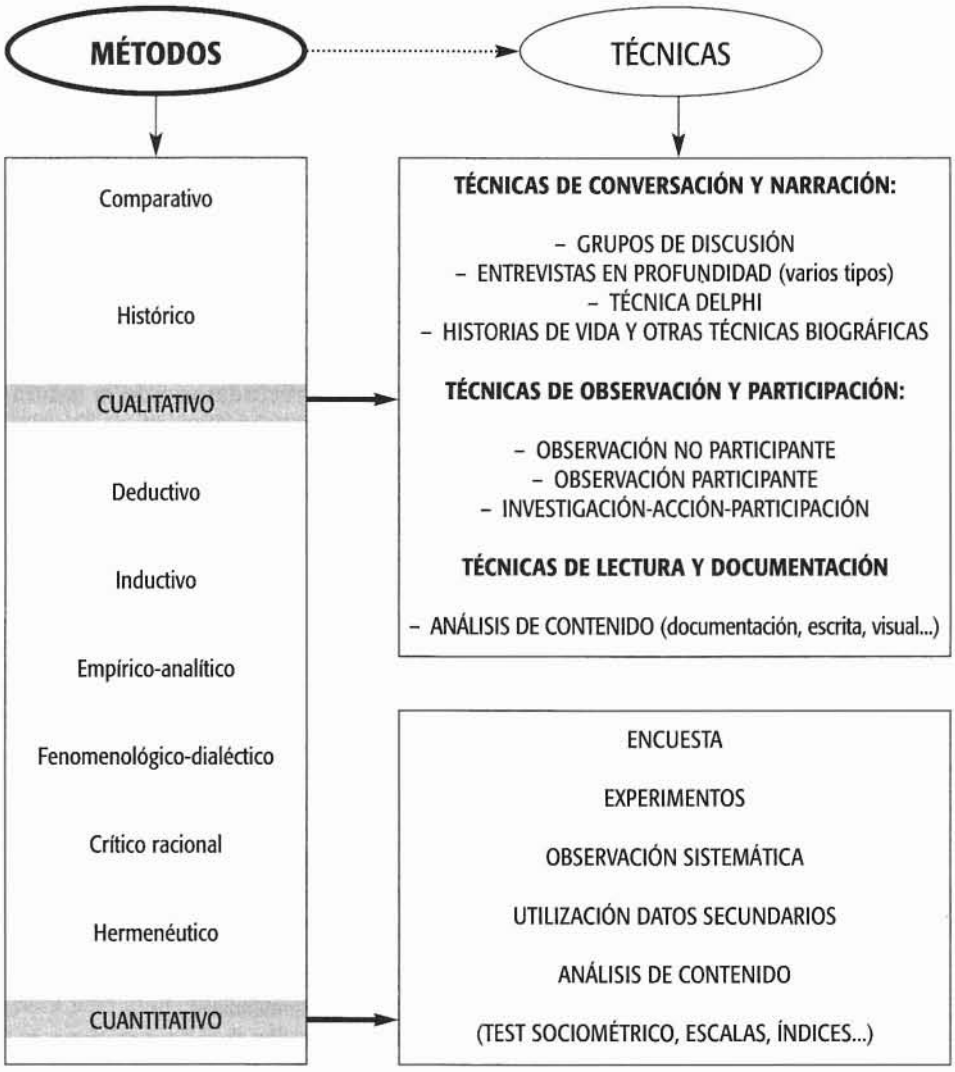
A **nivel conceptual**, cabe recordar la diferencia entre diseño, método, técnicas, metodología, etc. (*Véase* glosario.) También conviene señalar que, en general, el método implica **distintas fases o etapas**. El alumnado deberá retener este esquema mental y de trabajo en cuanto a los pasos y criterios mínimos que toda investigación debe seguir. Por ejemplo, veamos una de las posibles clasificaciones en el Cuadro 2.1. adjunto, (*véase* Agulló, 1999/2001) con las diferentes actividades a desarrollar en cada una de ellas.

También se debe diferenciar entre «método» y «técnicas», pues tras el primero hay todo un conjunto de ideas, explicaciones y epistemología. En cambio «técnica» posee un carácter más instrumental, de orden práctico y aplicado (*véase* glosario). En el Cuadro adjunto 2.2., se observan algunos de los **métodos con las técnicas correspondientes** más representativas y más utilizadas de la «caja de herramientas» que luego describiremos

Conviene dejar claro que estas cuestiones metodológicas son clásicas porque vienen siendo tratadas ya desde los «padres» de las ciencias sociales (Durkheim, 1988/1895; Weber, 1985/1922) hasta autores contemporáneos. Hay que desmentir la falsa idea que suelen tener los alumnos de que las encuestas (por ejemplo, como técnica más conocida), la entrevista u otra técnica son de reciente creación y «made in USA». Se ha de poner en negrita que no son de ahora ni nacieron en Estados Unidos. Son cuestiones que datan, como poco, del siglo XIX, desde los mismos orígenes de la sociología y psicología en Europa. Lo que sí va quedando claro es que ante una pluralidad de objetivos es necesaria una pluralidad de métodos. Además, según Bunge (Ander Egg, 1990), *ningún método o técnica de investigación es exhaustivo e infalible*. Sin embargo, sí puede decirse que entre todos los métodos hay uno que se presenta como el más adecuado al fin propuesto, tal como desarrollaremos en los próximos apartados.

1. FASE EXPLORATORIA (primer abordaje de la realidad-problema psicosocial)
- Formulación del problema (responder al «qué» se va a investigar), justificación (responder al «porqué»). - Consulta y recopilación documental: revisión literatura, revisión teórica, conceptual, estudios... («desde qué» se parte). - Consultar a «informantes clave» (expertos tema, profesores, investigadores, empresarios...). - Planteamiento objetivos («para qué»). - Planteamientos previos (cualquier investigación), hipótesis.
2. FASE DISEÑO INVESTIGACIÓN (Cómo, dónde, cuánto, a quién, con quién, con qué)
- Esquema de pasos y actividades para guiar la investigación. - Incluir «desde qué» partimos: elaboración marco teórico, resumen literatura... (*véase* parte anterior). - Cómo: se va a recopilar información (método y técnicas). - Con quién: equipo investigador, coordinar-repartir tareas. - Con qué: 1) elegir técnicas adecuadas, 2) recursos (presupuesto, material...), 3) organizar material. - A quién: determinación y elección de la muestra. - Dónde: delimitar espacio (ciudad, región, etc.). - Cuándo y cuánto: tiempo de realización y duración Investigación, cronograma-calendario.
3. FASE EMPÍRICA-APLICADA
- Pretest: prueba previa de instrumentos, guión, procedimientos... - En caso de encuesta: «Briefing» (preparación equipo investigador, encuestadores...). - Recopilación datos e información en sí («Trabajo de campo»). Aplicar lo dicho en «diseño»: contactación (participantes), aplicación cuestionario, grupos de discusión, supervisión, etc. - Tabulación, codificación, organización de datos e información.
4. FASE ANALÍTICA E INTERPRETATIVA
- Tratamiento y análisis de datos (programa informático SPSS, NVIVO, etc.). - Distintos niveles de análisis: 1) contraste con hipótesis planteadas, generalización empíricas, 2) contraste con otras Investigación y teorías, 3) análisis comparativo de resultados técnicas, 4) análisis común, entre resultados de distintas técnicas, etc. - Interpretación (más allá del análisis), juicio valorativo. - Conclusiones, sugerencias, propuestas para futuras investigaciones.
5. INFORME FINAL
- Transmisión de todo lo anterior, de los principales resultados y análisis. - Distintos tipos (extensión, técnico...) de informe según cliente... - Deberá incluir partes básicas de todo informe.
6. VUELTA A LA FASE 1: Nuevas preguntas, nuevas hipótesis, continúa el proceso circular...

Cuadro 2.1. *Fases y actividades del proceso de investigación psicosocial.*



Cuadro 2.2. *Métodos y Técnicas de Investigación Social.*

4. Métodos y técnicas cuantitativos: características, ventajas y limitaciones

Hay que empezar afirmando que en ciencias sociales han predominado dos perspectivas fundamentales por todos conocidas: la cuantitativa y la cualitativa. Es clásica pero aún actual la pregunta ¿Método cuantitativo *versus* método cualitativo? Poco se puede añadir ya al enconamiento entre método cuantitativo/

paradigma positivista *versus* método cualitativo/paradigma humanista que deriva ya del siglo XIX. En realidad, esta confrontación ha sido tal que ha dejado de lado el tratamiento de otros métodos. Es decir, debido al protagonismo de esta dicotomía y a que la misma incluye muchos de los aspectos referidos a otros métodos, se limita al dualismo que no podíamos dejar de desarrollar aquí. Tal como señalan Ibáñez e Íñiguez (1996), *la división cuantitativo/cualitativo marca el camino de cualquier reflexión metodológica que se quiera realizar en el conjunto de las ciencias humanas y sociales.*

Aun siendo conscientes de que estamos incurriendo en un error de simplificación, el Cuadro 2.3. adjunto resume las características del método cuantitativo y las del método cualitativo. Este guión pretende servir a efectos pedagógicos y didácticos, pero también puede servir como esqueleto recordatorio de la naturaleza esencial de ambas perspectivas. Los rasgos del cuadro no hacen más que resumir libros y libros sobre métodos y técnicas y, por tanto, peca de breve y simple. Pero también puede resultar clarificador cuando se dispone de poco espacio, como ocurre en esta ocasión. Una vez transmitida la idea de paralelismo y contraste, vayamos paso a paso, punto a punto.

MÉTODO CUANTITATIVO	MÉTODO CUALITATIVO
1) *Objetivo:* cuantificar, medir, relacionar variables, casualidad	1) *Objetivo:* comprender, buscar diferencias, interpretar, observar detalles
2) *Elementos:* estadísticas, prueba hipótesis, indicadores, números...	2) *Elementos:* lenguaje, discursos, símbolos, información no cuantitativa...
3) *Técnicas:* encuesta, experimento, principalmente	3) *Técnicas:* entrevista en profundidad, Grupo de Discusión, principalmente
4) *Datos:* «sólidos» y repetibles, > representatividad estadística, generaliza + (validez externa)	4) *Datos:* «reales», ricos, < representatividad estadística, particulariza, casos, cotidiano
5) *Muestra:* abarca + (+ amplia, + variables), – profundidad	5) *Muestra:* abarca - (+ pequeña, – variables), + profundidad
6) *Participación:* rigidez, control, pasividad sujetos e investigador	6) *Participación:* flexibilidad, sujetos e investigador + implicados, no neutra...
7) *Nivel:* macro, > objetividad, externo, asume realidad estable	7) *Nivel:* micro, > subjetividad, interno, asume realidad dinámica.
8) *Epistemología:* Deductiva (desde teoría, hipótesis...), Positivismo, absoluto, etc.	8) *Epistemología:* Inductiva (desde información a teoría), Humanismo, relativista, Fenomenología, etc.

Cuadro 2.3. *Algunas características del Método Cuantitativo y del Método Cualitativo.*

1) Por seguir el orden del esquema, en el punto 1 se habla del ***objetivo*** del método y técnicas cuantitativas cuya finalidad primordial estriba en medir, cuantificar, relacionar variables, establecer relaciones causales, buscar hechos o causas de

los fenómenos sociales independientemente del estado subjetivo del individuo. Pero uno de los ejes de la polémica en estas cuestiones, son los mismos conceptos de «explicación» (tradicionalmente asociado al cuantitativo) y «comprensión» (al cualitativo). Ya en Dilthey (1833-1911) se subraya que las ciencias sociales deben seguir un método ideográfico, hermenéutico, con el fin de revelar la subjetividad y significados que los actores sociales dan a sus acciones.

Sin embargo, creemos que el atribuir sólo al método cualitativo la comprensión de la acción social no es correcto. Del mismo modo, tampoco es apropiado decir que desde lo cualitativo no se puedan establecer relaciones de causalidad. De hecho, hay dos formas de establecer relaciones: el método cuantitativo lo hace a través de la relación causa-efecto, y el cualitativo puede establecer relaciones de forma lógico-discursiva. Esta última no pasaría tanto por el control riguroso de variables como por la plausibilidad argumentativa. Por tanto, el establecimiento de relaciones no es incompatible con ningún método. Resumiendo, si bien los métodos cuantitativos ponen el énfasis en el análisis causal y los cualitativos en el análisis interpretativo, ninguno es incompatible con ninguna de ambas finalidades. Más aún, tal y como ya señaló Weber, explicación e interpretación, causa y significado, no son términos contrapuestos sino parte de un mismo proceso de inteligibilidad de la acción social. Por tanto, creemos que la vía más adecuada no es defender a ultranza «comprensión-interpretación» o «descripción-causalidad» sino que se precisan ambas en este complejo camino hacia el conocimiento de la realidad psico-social.

2) En coherencia, con sus objetivos, los ***elementos*** (punto 2 del cuadro anterior) que lo caracterizan son las estadísticas, prueba de hipótesis (por ejemplo mediante el Chi Cuadrado), los indicadores e información numérica, principalmente.

3) Respecto a las ***técnicas*** debemos volver al Cuadro 2.2. Las más aplicadas desde este método han sido el experimento y la encuesta. Sobre el experimento puede consultarse la bibliografía recomendada debido a la relevancia que ha supuesto su aplicación y debate para la Psicología Social. A lo largo del libro se apuntarán los resultados de la misma tan utilizada en esta disciplina. Sólo recordar que a pesar de las críticas, no cabe duda de que los distintos experimentos por todos conocidos (Asch, Sheriff, Milgram, Festinger, etc.) han contribuido al desarrollo de esta área. Por tanto, parece más conveniente situarse en una vía intermedia y discrepar tanto de autores como Fernández Dols (1990:78) que dice que *la actividad por excelencia de cualquier científico o protocientífico es sin duda el experimento* como de la Billig (1989:302) que afirma que *todos los paradigmas experimentales limitan el desarrollo teórico.*

Respecto a la encuesta (que a su vez puede ser de distintos tipos: *face to face*, telefónica, por e-mail, ómnibus, paneles, etc.) ni que decir tiene que sigue siendo la más utilizada dentro de las técnicas de investigación. Desde sus orígenes (siglo XIX) su relevancia y aplicación no ha cesado. Ya los padres de las ciencias sociales aplicaron esta técnica (Weber), intentaron aplicarla (Marx) y

muchos la defendieron (empezando por Durkheim). No hay lugar para desarrollar todas las peculiaridades, características, ventajas/desventajas, procedimientos, etc. Aquí al menos sólo dejar constancia de la relevancia de este tipo de aplicación. Pero la Psicología Social y de las Organizaciones no sólo dispone de la encuesta sino que también puede acudir a otras técnicas cuantitativas como son, por ejemplo: 1) *observación sistemática*, 2) utilización y explotación de *datos secundarios* (bases de datos, etc.), 3) *análisis de contenido* cuantitativo (de prensa, fotografía, cine, etc. Hay programas informáticos para ello), y 4) *Meta-análisis* (*véase* Capítulo 3). Todas estas técnicas merecen, al menos, una mención para que al alumnado le quede claro la amplia gama de instrumentos existentes y necesarios para abordar el extenso y complejo objeto que les ocupa y va a ocupar en su futuro profesional (*véase* bibliografía recomendada).

4) El ***tipo de datos*** que obtenemos con este método son de naturaleza «dura y fiable» según conceptos de Bryman (1989:94) y suelen tener mayor representatividad estadística. El alcance de los resultados que se obtiene es de naturaleza *nomotética* (siguiendo terminología de Weber), es decir, son datos repetibles, presentan regularidades y buscan «leyes generales», frente a los del método cualitativo de carácter *ideográfico*, que busca y muestra significados y particularidades. La relación entre conceptos/datos/teoría para la investigación cuantitativa es una relación de confirmación/refutación/verificación, mientras que para la investigación cualitativa ésta constituye una relación emergente.

5) La ***muestra*** que suele aplicarse en las técnicas cuantitativas se caracteriza por ser amplia y tener mayor representatividad estadística, poder de generalización (validez externa) y utilización de muchas variables. Pensemos en los análisis multivariables que actualmente nos permiten los programas informáticos estadísticos (por ejemplo, SPSS para Windows, es de los más conocidos y aplicados para análisis de datos). Aquí, sólo cabe recordar las ventajas que nos ofrece la técnica, sin embargo nada puede sustituir (de momento) la capacidad de análisis y de interpretación humana más allá de los datos. Conviene tener presente esta diferencia entre el análisis y uso de la técnica (generalmente más fácil, o al menos accesible) e interpretación (ya más difícil y meritoria) de los resultados. Los alumnos deberán adquirir ambas habilidades.

6) La ***participación*** y las relaciones tanto de los investigadores como de los investigados es más rígida y distante aunque, eso sí, se suele tener mayor control sobre la situación y datos que en los métodos cualitativos. La participación del investigador es indirecta, mínima, pasiva y la de los investigados aún más. No da lugar a la característica más participativa de «construcción» de las acciones e información por parte de los investigados. Otro rasgo relacionado con éste es la mayor estructuración del método cuantitativo frente a una mayor flexibilidad (que no implica falta de rigurosidad) del método cualitativo. Mejor dicho, la estructura emerge y es un requerimiento en el método cualitativo, pero no está «forzada» e impuesta como en el cuantitativo.

7) El ***nivel de estudio*** es macro, externo y presume mayor objetividad. Es como si estuviéramos en un helicóptero, arriba, desde fuera, observando esa realidad social de manera externa y más global. Pero, por ejemplo, en la cuestión *subjetividad/objetividad* no tiene por qué entrañar mayor objetividad el método cuantitativo. Lo propio se puede afirmar con la validez, fiabilidad y otros aspectos que no siempre se pueden atribuir claramente a uno u otro método. Como nos comenta Crespo (1995:196), *las ciencias sociales –y la Psicología Social entre ellas- se caracterizan por una tensión entre la pretensión de objetividad (objetivo de todo saber científico) y el rigor en la construcción teórica que permita captar la estructura social y subjetiva de su objeto (condición necesaria de todo saber científico). Esta dinámica se manifiesta en una polémica entre objetivismo y subjetivismo (...). Las prácticas investigadoras son muy similares a las de hace veinte años... Sin embargo, creo que se han producido avances importantes en los planteamientos epistemológicos y metodológicos de muchos psicólogos sociales y que van en la dirección de la superación de una falsa antinomia entre subjetividad y objetividad. Estos cambios los veo, desde el punto de vista objetivista, en un abandono de modelos mecanicistas y neopositivistas como únicos modelos de actividad científica*. Se constatan ciertos avances respecto a estas cuestiones. Pero, hasta el momento, y aún hoy, se insiste en la polémica separación entre objetividad y subjetividad según el método.

8) ***Epistemología***. De forma general, el método mayoritariamente seguido en la investigación de fenómenos sociales viene siendo el cuantitativo más acorde con la tradición positivista/determinista predominante hasta nuestros días. Parece pertinente recalcar el antagonismo entre el enfoque hipotético-deductivo atribuido al método cuantitativo (partir de la teoría, lanzar hipótesis, obtener datos y volver a la teoría) y el inductivo (partir de la observación para llegar a la teoría). Aunque se encuentran lecturas y opiniones que contraponen ambos aspectos (pensamos que es más a efectos didácticos, de comprensión para los alumnos), esta separación clásica parece estar superada porque no siempre los estudios cuantitativos siguen la lógica de la racionalidad científica y, por otra parte, muchas veces los estudios cualitativos parten de marcos teóricos que guían la investigación... Este cambio de papeles no es tal sino que se trata de un intercambio de roles necesario, porque toda investigación incluye ambos procesos de inducción y deducción. Por tanto, debatir sobre cuál es superior resulta improcedente ya que en ciencias sociales, y concretamente en Psicología Social y Organizacional, se debe considerar a ambos como parte del mismo proceso investigador.

Este punto nos recuerda la epistemología positivista como telón de fondo del método cuantitativo, el método hipotético-deductivo y, en definitiva, un punto de vista absoluto que asume una realidad estable. Conviene no pasar por alto la orientación teórica que hay en el trasfondo de estos métodos. Recordemos los distintos paradigmas y algunos de los rasgos que los caracterizan: determinismo, causali-

dad unidireccional o lineal, búsqueda cuantitativa de leyes generales, técnicas experimentales, orientación normativa, explicación-naturalista, perspectiva etic-tercera persona, y objetiva. En cambio, desde el paradigma cualitativo los rasgos son bien distintos como luego se verá. En definitiva, no olvidemos que detrás de cada uno de los métodos existen unos planteamientos básicos que los diferencian.

Muchas de las críticas pueden resumirse, siguiendo a Ruiz Olabuenaga e Ispizúa (1989), en las siguientes: 1) el método cuantitativo no consigue explicar adecuadamente la varianza; 2) algunas variables cuantitativas adquieren un carácter esotérico, alejado de la realidad social, que escapa del contenido social verdadero; 3) carácter escasamente replicativo de la gran cantidad de investigaciones cuantitativas, lo que afecta al principio de acumulación de conocimiento; 4) complejidad matemática desarrollada en los análisis cuantitativos que reduce el acceso a los mismos; 5) marco artificial de estudio, entre otras. Estas son sólo algunas de las críticas. Sin embargo, siguiendo a Sabucedo *et al.* (1997), aún *parece existir una jerarquización en la calidad de las estrategias metodológicas: la etiqueta de 'cientificidad' parece reservada para lo cuantitativo.*

En resumen, un método ataca a otro en sus debilidades, pero precisamente estas debilidades son las que han venido a llenar el hueco o agujero que deja el otro. El método cuantitativo se escuda y defiende amenazando con las lanzas de la validez y fiabilidad estadística para criticar al método cualitativo por descuidar estos requisitos, falta de rigurosidad, ser anecdótico, etc. Pero el método cuantitativo no se está librando de ataques por acudir a fórmulas cada vez más cabalísticas, sofisticadas, con análisis a veces «tan multivariables» que se alejan y reducen la realidad social cayendo, en muchas ocasiones, en la «cuantofrenia», «numerología» o «metodolatría». Tal como enseñaba Jesús Ibáñez, habrá que *Evitar caer tanto en la 'numerología' como en la 'palabrería'.* En definitiva, desde cualquier frente se puede atacar los puntos flacos del otro bando. Pero, afortunadamente, no estamos en un «campo de batalla», sino en un «campo» en el que la «batalla» es conocer y reconocer las debilidades y flaquezas de cada método, para reconocer, también, las ventajas de cada uno de ellos y aprovecharlas en pro de un mejor conocimiento de la realidad psicosocial.

5. Métodos y técnicas cualitativos: características, ventajas y limitaciones

De entrada, conviene aclarar las distintas expresiones con las que se hace referencia a la corriente, método y paradigma cualitativo: método etnográfico, fenomenológico, interpretativo, hermenéutico, estudio de casos, método dialéctico, entre otros. Las distintas denominaciones pueden llevar, pues, a la confusión. Además, no podemos decir que sean sinónimos porque cada uno de ellos añade algún matiz. Pero a efectos didácticos y pedagógicos suelen agruparse bajo la ex-

presión más utilizada y aceptada que es la de «método y técnicas cualitativas». Aunque este método parezca una vía y método reciente, no se trata tampoco de nada nuevo. Las raíces podemos encontrarlas ya en el área de filosofía social, etnografía, antropología, sociología, psicología. Por ejemplo, el mismo Weber en Europa o Cooley en Estados Unidos. Las obras como *El campesino polaco* (de Thomas y Znanniecki), *Comunidad y Sociedad* (Tonnies), *Muchedumbre solitaria* (Riessman), o algunos investigadores de la Escuela de Chicago en Estados Unidos o de la Universidad de Heidelberg (Alemania). También lo fueron las perspectivas del Interaccionismo Simbólico (Mead, Blumer, Denzin, etc.), o de la corriente Fenomenológica (Schutz, Husserl), Etnometodología (Harold, Garfinkel, Ciccourel) y Etogenia (Harré, por ejemplo) (*véase* bibliografía).

Pero la no aceptación de estudios basados en el método cualitativo se sigue observando, siguiendo a varios autores, en la dificultad de publicar los mismos en las revistas más prestigiosas de Psicología Social, como por ejemplo la *European Journal of Social Psychology* o en la *British Journal of Social Psichology,* y también en la desconsideración, aún hoy, tanto en los centros académicos como en otras instituciones sociales. Algunos hechos muestran esta desvaloración, menor interés por las mismas, menor posibilidad de publicar, menos subvenciones para estudios con base cualitativa, consideradas con poca validez y fiabilidad, etc. Como vemos, la investigación desde el método cualitativo sigue siendo juzgada con los mismos parámetros del cuantitativismo y de ahí deriva uno de sus principales problemas de aceptación. Además, en muchos casos se concibe las técnicas cualitativas como «primera fase» de lo cuantitativo o como «complemento». En otras ocasiones es el «silencio» e indiferencia: por ejemplo, en la última edición del paradigmático manual de Lindzey y Aronson (1998, 4.ª edición), no existe ningún capítulo sobre «técnicas cualitativas», cuestión que sí aparecía en el Handbook de 1985 (uno sobre entrevistas y otro sobre metodología en investigación transcultural)[1]. Dejando aparte este enfrentamiento, actualmente «casi» superado, véanse las características básicas en los que se apoya el método cualitativo, recordando el Cuadro 2.3 y desarrollando algunas ideas.

1) ***Objetivo***. Desde este método se pretende captar el significado y reconstruirlo en el entorno y desde el actor más que describir los hechos sociales. Intenta entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva de las personas, sus percepciones, sus significados. Parte de la idea de que el mundo so-

[1] Los cuatro capítulos dedicados al método y técnicas son cuantitativos (títulos: *Experimentation in Social Psychology, Survey methods, Measurement y Data analysis in Social Psychology*). En el reciente manual sobre Psicología Social de Worchel *et al.* (2002), de las páginas sobre método (13 a 28) no encontramos palabra alguna sobre ningún método y técnica cualitativos. En el reciente Congreso Nacional de Psicología Social (2003), y más aún en otros anteriores, se puede observar el predominio de estudios que siguen el método cuantitativo, aunque se constata un incremento de investigación en la línea cualitativa.

cial está construido con significados y símbolos, lo cual implica, pues, la búsqueda de esta construcción y significados. Se critica y rechaza la medición y cuantificación de las actitudes y comportamiento humanos, pues la realidad social es más compleja como para poder reducirla a escalas, variables e indicadores. Pero, no se puede apoyar el rechazo de algunos cualitativistas hacia este tipo de medición y conocimiento, pues también es una forma de «medir». De hecho, gran parte de los objetivos de investigación, de clientes, de organizaciones, etc., demandan estudios obtenidos con mediciones cuantitativas (satisfacción en una escala del 1 al 5 acerca de equis cuestión, porcentaje o número de votos, número de viajes, por ejemplo).

En general, se establece relación entre método hipotético-deductivo y explicación nomológica-deductiva (cuantitativo) y entre método inductivo y comprensión-ideográfico (cualitativo). Pero, siguiendo a Garrido (1997), la adopción de un enfoque inductivo no es incompatible con una concepción positivista ni desemboca siempre en una comprensión de la acción. Por ejemplo, Skinner (1959) tenía una concepción positivista de la ciencia, sin embargo rechazaba el método hipotético-deductivo y el análisis estadístico y, su preferencia por el análisis inductivo no le impidió establecer un sistema de leyes generales de la conducta. Otro ejemplo de que los supuestos teóricos no tienen por qué coincidir siempre con la propuesta metodológica es la divergencia entre la propuesta del Interaccionismo Simbólico de la Escuela de Chicago (Blumer, 1969) centrada en el uso de técnicas cualitativas y la de la Escuela de Iowa (Kuhn, 1964), que recomienda la operacionalización y técnicas cuantitativas.

2) Los ***elementos*** que caracterizan al método cualitativo son el lenguaje, los discursos, los significados, los símbolos y no la información cuantitativa (aunque también se puede servir de ella). Pensemos en las posibilidades que nos ofrecen los diferentes programas informáticos (por ejemplo el Etnograph, Nvivo, Nudist, SQR, etc.) para contabilizar y medir discursos, por ejemplo. Pero, en general, utiliza un lenguaje simbólico, metafórico, detallista, más que signos numéricos. El reconocimiento del carácter simbólico e intencional de la acción es premisa básica para conocer la realidad social y para ello necesitamos el método cualitativo. Aquí estamos de acuerdo con Ibáñez (1994) cuando señala que, *el problema no es que se utilicen palabras o números (evidentemente con números no se puede interpretar y con palabras no se puede describir con precisión) sino que el investigador piense o no piense en lo que hace*, o aquello de «ciencia con consciencia» que Morin (1984) argumenta brillantemente.

3) ***Técnicas***. Podemos distinguir varios instrumentos y técnicas que se aplican siguiendo el método cualitativo. Aquí no vamos a desarrollar sus orígenes, ventajas/desventajas, normas y tácticas de aplicación, diseño y otras características. Pero, al menos, queremos enumerar las más empleadas de esta «caja de herramientas» tal como se dibujó en el Cuadro 2.3.:

- **Técnicas de *conversación y narración***: 1) *entrevista en profundidad, focalizada o intensiva* puede ser: entrevista en profundidad estructurada/dirigida/estandarizada; semi-estructurada; abierta o no dirigida/no estandarizada; especializada y a élites, etc. 2) *Técnicas biográficas:* documentos personales (autobiografía, diarios personales, por ejemplo), registros biográficos (historias de vida, relatos de vida, biogramas). 3) *Grupos de discusión o «grupo focalizado:* reunión de grupo, discusión de grupo, dinámica de grupo, entrevista de grupo. Técnica Delphi, grupo nominal, *brainstorming*, grupos sin moderador, y con la aplicación de las nuevas tecnologías (Gil *et al.*, 2004): GD electrónico y Delphi *on line,* por ejemplo.
- **Técnicas de *observación y participación***: 1) observación *participante*, 2) observación *no participante,* 3) *investigación-acción-participación*. Esta última se perfila como ejemplo de técnica en la que tanto investigador como investigados adquieren más protagonismo e, incluso, participan más allá del trabajo de campo y de la propia investigación.
- **Técnicas de *lectura y documentación***: *análisis de contenido* de documentación escrita (prensa, literatura, cartas, fotografías, por ejemplo), oral (letras de canciones, radio, por ejemplo) o audiovisual (medios de comunicación, cine, Internet, obras de arte, por ejemplo). También, el estudio de casos como técnica a añadir en las anteriores citadas.

4) Respecto al ***tipo de datos,*** podemos señalar que son menos representativos estadísticamente que en el método cuantitativo, pero más «ricos y profundos» según conceptos de Bryman (1989:94). Este método pretende consultar casos y particularizar, aun a costa de perder en validez externa. La información obtenida suele obtenerse desde marcos naturales, directamente, sin necesidad de distorsionar (reactividad), adoptar o «traducir» la información como ocurre con los métodos cuantitativos. Se trata de un método más «artesanal», siguiendo las propuestas de Wright Mills, en el mejor sentido de la palabra.

5) En relación al ***muestreo,*** a diferencia del cuantitativo, se ha de señalar que se busca la relevancia y significatividad social más que la generalidad o representatividad estadística. Sin tratarse de un muestreo «estadístico» al estilo cuantitativo también debe cumplir unos criterios, que son, entre otros: ser casos relevantes al problema, heterogéneos y accesibles (suele denominarse *muestreo reflexivo, estratégico o tipológico o socio-estructural*). Es decir, no se persigue la representación derivada de la aplicación de métodos de muestreo probabilístico, sino que se trata de descubrir y abarcar la gama más amplia de discursos y actitudes. No interesa tanto la distribución numérica de los casos como que la información recabada de distintas maneras sea relevante, contrastable y profunda.

Todo esto que venimos comentando debe encajar en el diseño de investigación que no se somete a criterios de validez clásicos. No obstante, ello no implica, ni mucho menos, que la investigación cualitativa carezca de validez, rigor y

fiabilidad. Para aclarar estas dudas, recordemos que el trabajo cualitativo tiene un estilo propio, pues tal como dicen Ruíz Olabuénaga e Ispizúa (1989), la investigación cualitativa está sometida a un proceso de desarrollo similar a la cuantitativa, que deberá cumplir determinadas fases (*véase* Cuadro 2.1.) y otros criterios.

6) ***La participación*** tanto del investigador como del investigado es mayor, más flexible, menos neutra o más implicada en el estudio. Sobre todo, en la técnica «investigación-acción-participación». Capta la información de manera elástica y no rígidamente estructurada. Sería una perspectiva más de *insider* (desde abajo, pies en el suelo) más que de observador, *voyeur* o *outsider* ajeno al estudio, que contempla desde fuera. El método cualitativo se caracteriza por el énfasis sobre la persona y rechaza la separación radical que existía entre el investigador respecto a los sujetos y objeto-realidad. En definitiva, se acorta la distancia entre cualquier tipo de relación: investigador/investigado, contexto/acción, indicador/indicado, etc.

7) Analiza y procede a un ***nivel micro***, más interno, con mayor subjetividad, y asumiendo una realidad dinámica que tiene en cuenta el contexto donde se produce. Pretende captar el contenido de las experiencias, es holística e integradora, presume de mayor subjetividad y se sitúa en un nivel más micro. Como nos recuerdan recientes metodólogos, hemos pasado (o por lo menos deberíamos pasar) del presupuesto de *objetividad* («El sujeto está separado del objeto, y en la investigación del objeto no puede quedar ninguna huella de la actividad del sujeto al investigarlo») al presupuesto de *reflexividad* («el sujeto no está separado del objeto, y en la investigación del objeto quedan siempre necesariamente huellas del sujeto, porque el objeto es producto de la actividad objetivadora del sujeto») (*véase* bibliografía).

Entonces ¿se puede hacer «ciencia objetiva» y permanecer neutral? ¿Es posible, como psicólogos y científicos sociales, permanecer impasibles ante la desigualdad, la miseria, la guerra...? Pensamos, he aquí el debate, que es imposible no introducir valores en nuestro trabajo, aunque eso sí, no debe implicar dejar de realizar análisis rigurosos. La implicación y valores no es algo que esté reñido con el método psicosocial. Todo está impregnado de valores. Y es que permanecer neutros, no lo olvidemos, es ya tomar partido, ponernos a un lado. Ciencia con valores no implica «todo vale» (porque sino «nada vale»). Aunque los mismísimos Ortega y Unamuno ya se oponían a este modo de «hacer ciencia sin valores y separando teoría/práctica», se trata de una larga tradición aún difícil de romper.

8) El método clásico que hay detrás de este proceder es ***inductivo***, es decir parte de los datos para reconstruir los significados; la teoría no existe con anterioridad a la investigación sino que es el resultado de la misma. Desde estas perspectivas se critica la reducción de ciencia a positivismo, de lo empírico a cuantitativo, pues lo cualitativo también es empírico. En definitiva, lo que se

persigue es una vuelta a lo que los clásicos como Weber o Dilthey ya proponían con la «verstehen», comprensión e interpretación. Se rechazan las explicaciones mecanicistas propias del neoconductismo y de la Gestalt.

Pensábamos que estas discusiones estaban ya superadas, pero aún encontramos que la vara de medir la rigurosidad deriva de lo cuantitativo. Hasta tal punto llegan estas ideas que un físico reconocido, Openheimer, en una conferencia a la APA en 1956 ya advertía que *Lo peor de todos los errores posibles que la psicología pudiera cometer sería dejarse influenciar y modelarse al estilo de una física que ya no existe, que está completamente trasnochada.* En resumen, ni la utilización de técnicas de investigación cuantitativas está necesariamente encaminada a la confirmación o refutación de hipótesis derivadas de una teoría previa, ni la recogida de información con técnicas cualitativas es incompatible con la adopción del método hipotético-deductivo (Bryman, 1988). Afortunadamente la mayor parte de textos-autores consultados van en la línea plurimetodológica e integradora que aquí defendemos.

6. Conclusión: triangulación y pluralismo metodológico

Esta parte podría titularse: *Más allá del cuantitativismo y cualitativismo. La interrelación entre teoría/práctica/métodos en el análisis de la realidad psicosocial.* Para argumentar esta idea se desarrolla la **triangulación** como estrategia más recomendada. Aunque parezca un término de moda, se encuentran sus primeras raíces en el siglo XIX. De todas maneras, el término fue acuñado en los años 60 cuando Webb y sus colaboradores (1966:3) defienden y definen la necesidad de aplicar una *triangulación de los procesos de medición* para lograr mayor validez en los hallazgos de una investigación. Años más tarde Denzin (1970) dedica la parte IV de su obra (*The Research Act*) a la definición de triangulación. También hay que aludir al artículo de Jick (1979) sobre *Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action,* o al libro de Brewer y Hunter (1989) titulado *Multimethods research: a synthesis of styles.*

El concepto de triangulación deriva de la topografía, la navegación y el ámbito militar, donde tiene el significado de *utilización de múltiples puntos de referencia para localizar la posición exacta de un objeto en el espacio. De esta forma se logra una mayor precisión que la alcanzada mediante la aplicación de un punto de referencia.* En ciencias sociales, tal como podemos consultar en varios autores, hay diferentes **tipos de triangulación**. Siguiendo a Denzin: 1) *Triangulación de datos*, 2) *Triangulación de investigadores, 3) Triangulación teórica*, 4) *Triangulación metodológica* (intramétodo e inter-

métodos), *5) Triangulación multimétodo.* Esta última es el «ideal» y consiste en la articulación, en un mismo estudio, de los cuatro tipos citados. La aplicación de esta estrategia de investigación puede contemplarse tanto en algunas investigaciones clásicas como en otras más recientes. Para acercarnos a un estudio, entre otros, que ha seguido la triangulación, léase el Cuadro 2.4 adjunto que describe los diferentes métodos y técnicas aplicados para profundizar sobre las actividades y el trabajo de las personas mayores desde una perspectiva psicosocial (Agulló, 2001). De todas maneras, si se desea conocer de forma más gráfica y detallada el diseño metodológico («mapa» de los puntos muestrales, distribución de los grupos y entrevistas, etc.) véanse los anexos y el Capítulo 6 de la obra citada.

Técnicas de investigación ***(Método de investigación)***	**Características, participantes y algunos detalles acerca de la aplicación de estas técnicas**
Grupos de Discusión *(Método cualitativo)*	– 10 grupos de discusión, con un total de 71 mayores participantes con las siguientes características: mayores de 60 años, de ambos sexos, que hubieran trabajado de forma remunerada o no, con autonomía física-psíquica y social, de distintos niveles socio-económicos, diferente estado civil y hábitats
Entrevista en Profundidad *(Método cualitativo)*	– Entrevistas a 18 expertos/as de personas mayores de distintas poblaciones españolas y de diferentes niveles: académico, administrativo-institucional, asistencial y organizacional – Entrevistas a 20 mayores para completar los perfiles aludidos en los GD
Observación no participante *(Método cualitativo)*	– Visitas a diferentes lugares relacionados con investigación sobre mayores y envejecimiento (IMSERSO, Universidades, CSIC, Centros de Servicios Sociales, principalmente) – Visitas a Centros y otros espacios de/para mayores (organizaciones, centros-clubs, Hogares, residencias, principalmente)
Utilización de datos secundarios *(Método cuantitativo)*	– Explotación y análisis de datos de encuestas (CIS, INE, CIRES, EPA, etc.) – Consulta de bases de datos (Censo 1991, INSS...) y web's nacionales y extranjeras sobre personas mayores y envejecimiento

Cuadro 2.4. *Métodos y técnicas seguidos en el estudio-tesis de Agulló 1999/2001.*

La triangulación tiene, pues, muchas **ventajas** como pueden ser: obtención de información más profunda y diversificada, mayor validez, la teoría queda reforzada o contrastada, facilita la comparación de información, demuestra beneficios de la complementariedad, etc. Sin embargo, la triangulación también presenta sus **desventajas:** suele suponer mayor coste económico; requiere ma-

enfoques parciales y vías estrechas (...) incapaces de abarcar y desentrañar por sí mismas todo la realidad psicosocial que pretendemos estudiar. O como señalan Ibáñez e Íñiguez (1996:79), es preciso mantener un grado suficiente de «independencia» metodológica, es decir, es necesario no ser esclavo o adicto a un tipo de procedimiento, sino determinarla más bien en función de lo que se pretende, conociendo, y asumiendo, eso sí, sus defectos, limitaciones y sus consecuencias.

A modo de conclusión, esta última parte constituye un intento de resumir las ideas claves.

1) La primera idea es lo que hemos querido denominar «**conocimiento**» en el sentido más clásico de «cultura», de estar profundamente «cultivados» y curtidos en la materia. Se trata de la necesidad de conocer todos los métodos y técnicas, sin despreciar ninguno. No es ninguna obviedad recordar esto pues a pesar de la ingente cantidad de manuales y bibliografía se observa una preocupante confusión y desconocimiento de las características básicas de la amplia gama de métodos y técnicas de posible aplicación. Es la idea de apertura a todo: objeto, método, otras disciplinas, etc. Tal como decía Mariet (1977), *lo que caracteriza el cometido del psicosociólogo es quizás, más que la utilización indispensable de las técnicas de las ciencias sociales, la voluntad de no excluir «a priori» ningún medio de investigación ni resultado y de no excluir objeto alguno*. Además, y esta es otra idea en la que coincidimos con varios autores, tanto un método como otro nos han abierto los ojos a distintas ventajas. De nuevo, la importancia de conocer en profundidad los distintos niveles de nuestro quehacer investigador: técnicas, procedimientos, teorías, conceptos... En dos palabras: pensar y conocer antes de actuar y aplicar.

2) La segunda idea de «**idoneidad**» va directamente relacionada con la anterior. Sólo conociendo las características, tipos, ventajas y desventajas, se podrá elegir el método y técnicas adecuados e idóneos al objeto, sujetos, objetivos, teorías, recursos y otros requerimientos de la investigación. Por tanto, no sigamos buscando fórmulas mágicas, ni bebiendo pócimas raras. La elección del método es una decisión. «No existe el método perfecto»; pero, eso sí, existe un método idóneo para cada caso. Tal como define Ferrater Mora, *el tipo de realidad que se aspira a conocer determina el método a seguir* (1976:281).

3) Una tercera idea la hemos denominado «servicio» o, aún más, «**servidumbre**». Es decir, la necesidad de situar el método al servicio del objeto, del sujeto-personas y del investigador-psicólogo social. No a la inversa. Hasta tal punto afirmamos que *la investigación* (como más alto proceso de acceso a esa realidad psicosocial) *sólo será «libre» cuando la metodología sea la esclava* –si se nos permiten estos términos–. O siguiendo a Munné cuando afirma (1989): *El método y la ciencia no son libres sino que responden y reflejan una determinada concepción, y por lo tanto una interpretación y valoración, de la realidad.*

Una metodología, método y técnicas que pretendan analizar la realidad psicosocial no puede olvidar la interacción de factores y niveles, evitando caer en el «metodologismo o tecnicismo» (más preocupada en la técnica que en el objeto), «objetivismo» (más preocupada por el objeto que por el sujeto), o también en el «epistemologismo» (perderse en la teorización). En cualquier caso, de acuerdo con Billig: *la metodología no debe representar ningún tipo de problema, en cuanto que lo relevante es qué se quiere estudiar; una vez que eso está claro, hay que buscar la estrategia metodológica más adecuada. Tanto la experimentación, como las escalas de opinión o el análisis de discurso, tienen su cabida en el repertorio de estrategias de investigación del científico social*, eso sí, teniendo presentes las limitaciones de cada una de ellas.

4) La cuarta idea es la aplicación de la pregonada apertura, **combinación, compatibilidad y pluralidad de métodos**, de caminos, de técnicas, en coherencia con esa pluralidad de teorías, conceptos, y objetivos que caracterizan a la Psicología Social y Organizacional. No se puede tratar la diversidad (temática, teórica) desde la singularidad (metodológica, técnica).

Retomemos el espíritu y la conocida frase de Lewin (1951/1984:161) para el cual la unión teoría/método puede lograrse *si el teórico no mira los problemas aplicados con aversión erudita o con temor a los problemas sociales, y si el psicólogo aplicado comprende que no hay nada tan práctico como una buena teoría*. Permítasenos argumentar y añadir nuestras ideas y poder decir: ***no hay mejor práctica*** (método, técnica, aplicación) ***que un buen conocimiento*** (de la teoría, técnicas, métodos), **que *una elección idónea*** (de técnica, método), ***que ofrezca su servicio*** (al objeto, investigación, sujeto, sociedad) desde la reflexividad y valores (más allá de la objetividad/subjetividad) y todo es posible ***desde una pluralidad*** (de métodos, técnicas, objetivos...). *Posiblemente*, afirmaba Moscovici (1985: 35), *ha sido la diversidad de métodos lo que ha permitido a la Psicología Social trabajar a varios niveles de realidad social y comprender fenómenos diferentes*. Procuremos, pues, transmitir y continuar este rumbo de trabajo.

7. Actividad: casos prácticos

Para alcanzar de mejor manera los objetivos planteados, proponemos la realización de 5 casos prácticos que seguirán todos ellos una secuencia y base común. Por ejemplo, se propone la realización y/o planteamiento de una investigación psicosocial sobre «La satisfacción laboral de los trabajadores de la organización o empresa XX».

1. Para ello, una primera práctica relacionada con la primera parte de este capítulo consiste en la realización de un ANTE-PROYECTO de investiga-

ción, cuyo contenido ha sido descrito y deberá incluir las partes mínimas expuestas en el Cuadro 2.1.

2. Siguiendo esta secuencia, como práctica relacionada con los contenidos de la segunda parte, el alumno deberá realizar en relación con el método cuantitativo y la técnica de ENCUESTA, un cuestionario sobre «satisfacción laboral» coherente con el ante-proyecto y contenidos planteados. Cuestionario: entre 15-17 preguntas, opciones de respuesta exhaustivas y excluyentes, cuidar formato y partes, utilizar distintos tipos de preguntas (filtro, control, dicotómica, etc.).
3. En la misma línea temática del ante-proyecto imaginario aludido, pondrán en práctica la técnica de OBSERVACIÓN PARTICIPANTE O GRUPO DE DISCUSIÓN (*véase* Capítulo 3 sobre técnicas) sobre satisfacción laboral en la misma organización.
4. Una cuarta práctica será el ANÁLISIS DE CONTENIDO de un vídeo reciente como es el de «200 km» (2003), para que desarrollen tanto un análisis de contenido cuantitativo como cualitativo, como ejemplo de técnica aplicada desde ambas perspectivas. Esta película firmada por 14 directores jóvenes es un potente altavoz de las reivindicaciones y vivencias de los trabajadores despedidos de SINTEL, empresa filial de Telefónica, a raíz de la privatización... O bien analizar «El efecto Iguazú» (2001), premio Goya 2002 al mejor documental, que centró su mirada también en los 187 días de acampada que protagonizaron los empleados de SINTEL en el paseo de la Castellana... Son ejemplos de cine comprometido, como documento social y laboral.
5. O bien, análisis de datos desde páginas web's concretas para explotación de datos secundarios, búsqueda de información sobre las cuestiones tratadas relacionadas con el ámbito organizacional y social. Con todo ello, podrán percibir tanto en teoría como en la práctica las ventajas de la TRIANGULACIÓN (*véase* «conclusiones»). Es más óptimo, sin duda, conocer y estar abiertos al pluralismo metodológico para poder seleccionar el método y técnica idóneos a cada organización, problema laboral o social que se esté investigando.

8. Bibliografía recomendada

Álvaro, J. L. y Garrido, A. (1995). *Técnicas de análisis estadístico en Ciencias Sociales*. Madrid: UCM.

Ander Egg, E. (1999). *Técnicas de Investigación Social*. México: El Ateneo.

Clemente Díaz, M. (coord.) (1992). *Psicología Social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Eudema.

García Fernando, M.; Ibáñez, J. y Alvira, F. (2002). *El análisis de la realidad social*. Métodos y Técnicas de Investigación. Madrid: Alianza.

MARTÍNEZ, D. y RODRÍGUEZ, F. (2003). Métodos de investigación en Psicología de las Organizaciones, en F. Gil y C.M. Alcover, *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

PÁEZ, D.; VALENCIA, J.; MORALES, J. F.; SARABIA, B. y URSUA, N. (1992). *Teoría y métodos en Psicología Social.* Barcelona: Antropos.

CAPÍTULO III

Técnicas de investigación en Psicología Social y de las Organizaciones: el meta-análisis y el grupo de discusión

María Silveria Agulló Tomás
Gabriela Topa Cantisano

1. Objetivos

En este capítulo nos proponemos:

1. Aportar las características básicas de una técnica cuantitativa y otra cualitativa para que el alumno perciba, al menos, dos visiones y formas de acercamiento a una misma realidad psicosocial.
2. Reflexionar sobre algunas características de las revisiones meta-analíticas y del grupo de discusión que podrían ser de interés para la disciplina.
3. Exponer las dificultades y limitaciones más importantes de cada una de estas técnicas básicas para la investigación e intervención psicosocial en el contexto laboral y organizacional.
4. Explicar los contenidos fundamentales de cada una de las técnicas: qué es, proceso técnico, ventajas y limitaciones principales.

2. Definición y características fundamentales del meta-análisis

En los últimos años, una técnica puede ofrecer a las ciencias humanas y sociales la oportunidad de mejorar, en sus investigaciones, algunas características tales como la replicabilidad, la ausencia de sesgos o la transparencia en la toma de decisiones. De hecho, hoy en día, las ciencias sociales, con el creciente volumen de investigaciones empíricas que aportan y a las que se procura dotar cada vez de mayor rigor metodológico, obligan a quien vaya a abordar el estudio de un tema a comenzar por determinar previamente el «estado de la cuestión». Para ello el investigador habrá de recurrir a estudios previos de otros o a revisiones cualitativas que den cuenta del volumen de hallazgos realizados sobre ese tema hasta el presente. Sin embargo, las revisiones cualitativas, es decir, aquellas en que el revisor recoge los trabajos que considera más relevantes, los interpreta y extrae las conclusiones que considera pertinentes, adolecen de grandes incon-

venientes, tales como la inclusión selectiva de los estudios, la inadecuada información sobre las muestras, medidas y estadísticos usados en los estudios revisados y una asignación subjetiva de los pesos debido al prestigio de sus autores, o en ocasiones a otras características difíciles de conocer para el lector de la revisión (Cooper y Hedges, 1994).

En este contexto de imprecisión de las revisiones de tipo narrativo surge la necesidad de desarrollar una técnica alternativa, que sea capaz a la vez de integrar los resultados con cierto rigor y de ponderar sus aportes en la forma más objetiva posible. Esta metodología es el meta-análisis. El término es usado por primera vez por Gene V. Glass en su comunicación de la Reunión Anual de la American Educational Research Association de 1976 y publica el primer artículo que emplea dicha técnica ese mismo año. Se propone un análisis de los análisis, un análisis estadístico de un conjunto de resultados obtenidos en un conjunto de estudios con cierta homogeneidad, a fin de integrar sus hallazgos. Este primer meta-análisis, que versaba sobre la eficacia de los distintos tipos de psicoterapias, fue duramente criticado, especialmente en lo referido a la calidad irregular de los estudios incluidos en él (Eysenck, 1978). El meta-análisis comienza su andadura con la intención de dotar de mayor rigor y transparencia a las revisiones sobre un tema determinado, reúne un conjunto de procedimientos a los que subyace el supuesto compartido de que la ciencia tiene un cierto carácter acumulativo (Botella y Gambara, 2002).

2.1. Diferencias con conceptos próximos: la meta-evaluación

Sin embargo, no se debe confundir la técnica del «meta-análisis» con la «meta-evaluación». Por tanto, procede apuntar unas líneas de aclaración en cuanto que comparten puntos comunes y otros aspectos son diferentes. El «meta-análisis» puede aplicarse y se aplica como técnica en la «meta-evaluación» de programas sociales, por ejemplo. Pero, la «meta-evaluación» es un enfoque más general (más que una técnica) que se sigue y aplica en diversas áreas: evaluación, psicología social y organizacional, sociología, ciencias políticas, gestión, etc.

También es llamada «Evaluación secundaria» o «Auditoría de evaluación», aunque el término «metaevaluación», introducido por Scriven (1968), es el más comúnmente utilizado. Este autor fue pionero y defensor de este enfoque inaugurando un nuevo lenguaje y términos como «meta-evaluation», «evaluación libre de objetivos», «evaluación formativa y sumativa», entre otros (Shadish *et al.*, 1991:74; Shaw, 1999:22; Stufflebeam y Shinkfield, 1987:352). Scriven (1976) afirma que los evaluadores tienen la obligación profesional de que todas las evaluaciones propuestas o finalizadas se evalúen de forma competente y rigurosa. Para ello recomienda su *Key Evaluation Checklist* de 18 puntos que aquí no da tiempo a describir (1974, 1980:113-116 o *véase* también Shadish *et al.*, 1991:81-

83; Stufflebeam y Shinkfield, 1987:348-351; Clarke, 1999:14). Además, Scriven enfatiza algunas soluciones a nivel socio-organizacional como la *meta-evaluation* o la evaluación libre de objetivos (Shadish *et al.*, 1991:102).

Stufflebeam fue también pionero de la «Meta-evaluation» (1974), que apoya la consideración de este enfoque para asegurar y probar la calidad de las evaluaciones. En la misma línea, Sanders *et al.* (1994:17) afirman que «cualquier evaluación que afectara a las prácticas de las organizaciones debería seguir este tipo de revisión», es decir, meta-evaluación. Para Rossi, Freeman y Lipsey (1999: 274) «Meta-análisis es una aproximación sistemática para representar y analizar los resultados de evaluación a través de diferentes estudios. El meta-análisis ha aumentado su aplicación para resumir y analizar los resultados de un gran número de estudios evaluativos» (p. 274). Lipsey y Wilson (1993: 274) realizaron 300 meta-análisis de programas basados en comportamiento psicológico e intervenciones educativas. La mayor parte de meta-análisis ha sido aplicada en áreas como terapia familiar (Shadish *et al.*, 1995), prevención de salud mental (Durlack y Wells, 1997), educación (Borman and D'Agostino, 1996), etc. Para Pawson y Tilley (1997:117), Lipsey es probablemente el mejor y más reciente exponente de la meta-evaluación (Agulló, 2002).

Otra definición nos dice que «meta-evaluación implica una revisión de la evidencia existente sobre la efectividad de un programa social desde evaluaciones previas» (Freeman y Rossi, 1993: 253). Patton (1975, 1986, 1997) desarrolla (1997: pp. 126-129) e incluye el rol de «sintetizador, meta-evaluador y *cluster leader*» en los roles básicos de evaluación cuando el objetivo es sintetizar resultados desde múltiples evaluaciones y juzgar la calidad de las mismas (pp. 128-129 o Stufflebeam & Shinkfield, 1987: 52-53).

Lo que parece claro es que hay distintas perspectivas y la meta-evaluación puede ser de diferentes tipos (sumativa, formativa, de impacto, eficacia, etc.). Por ejemplo: 1) la meta-evaluación como primera fase de revisión que todo estudio evaluativo debe realizar, 2) evaluación de otra evaluación, 3) análisis y/o resumen de resultados de varias evaluaciones, crítica de informes evaluativos. Por ejemplo, revisión de evaluaciones en un período (por ejemplo el clásico de Wholey (1975) que evaluó 15 programas de cuatro agencias norteamericanas entre 1968-1969. Evaluó tanto la organización de programas, como la calidad de las evaluaciones, informes finales y problemas de comunicación y posterior uso de resultados). 4) Algunas veces se trata de repetir un estudio acabado, reanalizando los datos, y 5) revisiones externas de evaluaciones internas, principalmente. Por tanto, aún existe un debate acerca de la meta-evaluación como tipo de evaluación o simplemente como primera fase de revisión. En general, los autores se decantan por la opción de la «meta-evaluación» como tipo de evaluación en sí misma, pues no se trata de hacer una revisión (la típica en las primeras fases de evaluación; esta es obvio que debe hacerse) sino de evaluar las evaluaciones de manera sistemática, siguiendo unos criterios, técnicas, etc., con el fin de obtener

información contrastable y novedosa. Agulló (2002) al analizar las evaluaciones que se habían realizado acerca del cuidado formal e informal a personas mayores, detectó la escasez de evaluaciones sobre estos programas y, además, se pudo confirmar que no había ninguna meta-evaluación al respecto. No se encontró ninguna «evaluación de evaluaciones» de programas de apoyo informal a cuidadores en España, aunque sí las hay en otras áreas y en países anglosajones. Pero volvamos ahora al meta-análisis como técnica concreta.

2.2. Características del meta-análisis

Si tenemos que exponer las notas distintivas de esta técnica, estaremos señalando a la vez aquellas diferencias más notorias que tendrá con las revisiones narrativas, sin olvidarnos de que se trata también de propósitos deseables, que no siempre se alcanzan en la misma medida. Se trata de la precisión, la objetividad y la replicabilidad. La precisión queda de manifiesto en los resultados de la revisión meta-analítica, que pueden expresarse en relación con la significación del tamaño del efecto, con la variabilidad de los resultados y con la posible explicación de esa variabilidad. Por ejemplo, Sepúlveda, Botella y León (2001) resumen así algunos resultados en su meta-análisis sobre la alteración de la imagen corporal en los trastornos de la alimentación:

> «el tamaño del efecto para el grupo de anorexia fue positivo: esto significa que los pacientes de anorexia distorsionan o sienten una insatisfacción mayor que los controles, y es la media ponderada del tamaño del efecto de 0.545...»

La objetividad, por su parte, está referida a la toma de decisiones a lo largo de la revisión. El mayor peligro no reside en el hecho de tomar tales decisiones, sino en que no se hagan explícitas, con lo cual queda comprometida la posibilidad de replicación del estudio meta-analítico. Por lo tanto, una de las normas de esta técnica es reflejar todas las decisiones que se han tomado a lo largo del proceso, por ejemplo, con qué criterios se han seleccionado los estudios incluidos en la revisión:

> «Para ser incluidos en este meta-análisis, los estudios debían cumplir los siguientes criterios de selección: (1) Referirse a la aplicación de las técnicas de autocontrol en problemas relacionados con la salud; (2) ser trabajos realizados en España, con población española, cuya fecha del informe se encontrara entre 1980 y 1997; (3) tener como mínimo tres sujetos en el grupo de tratamiento...» (Rosa, Sánchez y Olivares, 1999).

La replicabilidad es la tercera de estas características y de singular importancia, porque permite comprobar en qué medida si variamos los criterios empleados podemos encontrar diferencias en los resultados a los que llegamos. Esta es quizá, la principal ventaja respecto a las revisiones cualitativas o narrativas.

3. Fases y proceso de una revisión meta-analítica

Los principales pasos del proceso, que de algún modo coinciden con las etapas del método científico (vistas en capítulo II), implican el siguiente conjunto de tareas: enunciar el problema y establecer las hipótesis, decidir el procedimiento de recogida de información, traducir los resultados a una métrica común, elaborar un cuadro base, analizar los datos y redactar un informe.

El punto de partida para una revisión meta-analítica pueden ser preguntas tales como si dos variables son independientes o hay alguna relación entre ellas, cuál es el «tamaño» de dicha relación o porqué en un campo de estudios empíricos determinado se observa una disparidad muy grande de resultados. Sin embargo, en muchos casos las preguntas son muy generales y el enfoque es más bien exploratorio, aunque al final del proceso, que es en cierto modo cíclico, cuando llega el momento de redactar el informe científico, ya sea posible precisar un poco más las preguntas a las que se puede dar respuesta.

> «el objetivo general de esta investigación, con el fin de poder determinar: ¿Qué tratamientos son los más efectivos y bajo qué circunstancias tratamentales? ¿Qué características de los sujetos, del ambiente de la intervención, o de la propia investigación y su calidad metodológica, pueden estar influyendo en la determinación de que un tratamiento sea o no eficaz?...» (Esteban, Garrido y Sánchez, 1996).

A partir de aquí surgen dos dudas: qué hay que buscar y cómo hacerlo. Al igual que en el caso de las investigaciones primarias, si se dispone de los recursos suficientes, se puede aspirar a trabajar con poblaciones y no contentarse con muestras. En el caso de las revisiones meta-analíticas, esto quizá sea más accesible, pues se trata de localizar todos los estudios que se refieran al tema en cuestión, lo cual puede parecer una tarea liviana ya que se cuenta con el apoyo de procedimientos de búsqueda informatizada, pero la experiencia nos indica a algunos que no lo es. Esta etapa nos exigirá tomar varias decisiones, de las que deberemos dejar constancia en nuestro informe posterior: si incluiremos o no estudios no publicados (en caso de que así sea, cómo obtenerlos), si valoraremos la calidad de los estudios como criterio de inclusión de éstos en la revisión y cuál será el período temporal al que circunscribiremos la búsqueda. En el caso de que hubiera otras revisiones meta-analíticas sobre el mismo tema, se puede valorar la conveniencia de comenzar la revisión allí donde los predecesores la terminaron o, si se aplican criterios que se presume conducirán a resultados diferentes, se comenzarán a recoger estudios que ya fueron incluidos en otras revisiones.

La siguiente decisión serán los procedimientos de búsqueda empleados: canales informales y canales formales, que a su vez se distinguen en primarios y secundarios, según la clasificación de Cooper (1998). Entre los canales informales se incluyen contactos con otros investigadores, a través del correo electrónico hoy en día, que sepamos que trabajan en el tema en cuestión. También la búsqueda en

la Web a través de buscadores, foros de debate o listas de correo. Es frecuente que investigadores interesados en un mismo tema contacten entre sí en los congresos internacionales e intercambien sus tarjetas personales, de modo que se puede recurrir a esos contactos a la hora de iniciar la búsqueda. Sin embargo, aunque ese sea en ocasiones un buen procedimiento para localizar trabajos no publicados, la mayoría de los estudios de una revisión se obtendrán a través de los canales formales, los primarios, que consisten en publicaciones de actas de congresos, búsqueda en revistas manual o electrónica y búsqueda ascendente, es decir, a partir de la lista de referencias que se encuentran al final de los estudios que ya poseemos. Los canales secundarios son las bibliografías y revisiones, bases de datos, servicios de resúmenes y sumarios y los *citation indexes* (bases de datos de los trabajos que han sido citados por otros trabajos publicados). Aquí se encuentran los resultados más fructíferos, ya que a través de las bases de datos informatizadas, accedemos a gran cantidad de estudios sobre una misma área de conocimiento. Por ejemplo, Sánchez, Olivares y Rosa (1998) refieren:

> «El proceso de búsqueda de información se basó en las siguientes fuentes: (a) Consultas con soporte informático (CSIC- ISOC- MEDLINE y ERIC).... (b) revisión directa de revistas especializadas, libros, monografías o abstracs (*Psychological Abstracts* y *Current Contents*: *Social and Behavioral Sciences)*, abarcando los años 1980- 1996 y (c) consulta a investigadores expertos en el área.»

Una vez que se dispone de la mayor cantidad posible de los estudios relativos al tema, se aplicarán los criterios de selección establecidos para decidir si éstos se incluyen o no en la revisión que se va a iniciar. En este caso, lo repetimos, es muy importante dejar constancia de cuáles son esos criterios, a fin de favorecer la replicabilidad de la revisión.

En algunos casos, en el informe final se refiere el número de estudios inicialmente recuperados, que suele ser significativamente superior al de estudios finalmente incluidos en la revisión.

> «Llegamos a analizar unos 258 artículos de los que se seleccionaron 83 estudios que cumplían con los siguientes criterios...» (Sepúlveda, Botella y León, 2001).

Ahora bien, llegados a este punto afrontamos otra dificultad: ¿cómo comparar entre sí los resultados de estudios que han empleado métricas diferentes para expresar tales resultados? Será primero necesario transformar todos los resultados a una métrica común, lo cual ha llevado a desarrollar numerosas técnicas estadísticas específicas para el meta-análisis. El valor que puede servir de métrica común para la integración de los resultados se denomina «tamaño del efecto», que ha sido definido como el grado en que un fenómeno está presente en la población (Cohen, 1983). Botella y Gambara (2002) lo explican diciendo que: «si la hipótesis nula es falsa, lo es en alguna medida. La medida en que la hipótesis nula es falsa es el tamaño del efecto».

Hay varios índices del tamaño del efecto que se han usado en las revisiones meta-analíticas: *d*: la diferencia de medias estandarizada y *r*: la correlación de Pearson. El uso de uno u otro índice parece separar dos grupos de revisiones meta-analíticas, que se distinguen entre sí tanto por las técnicas estadísticas usadas para tratar los datos como por el tipo de temas que se abordan. Lo cierto es que, en ciertas áreas de la investigación psicológica, como la psicología de las organizaciones por ejemplo, es más frecuente encontrar estudios primarios que reflejen sus resultados en términos de correlaciones de Pearson, mientras que en otros, como la psicopatología, es más frecuente que los estudios reflejen sus resultados a partir de la comparación entre un grupo de tratamiento y otro grupo de control, y es más comprensible expresar estos datos como diferencia de medias. Aunque los valores del tamaño del efecto pueden transformarse de *d* a *r*, hay argumentos a favor del uso tanto de uno como de otro indicador (Rosenthal, 1994 a favor de *r* y Hedges y Olkin, 1985).

Cualquiera que sea el estadístico que se emplee para expresar la magnitud de la relación entre los constructos en cuestión, los procedimientos meta-analíticos incluyen una ponderación de ese valor por el tamaño de la muestra de cada estudio. De este modo, en el valor promedio final, las investigaciones no pesan todas por igual, sino que aquellas que han reunido una muestra más grande tendrán mayor influencia. Así se subsana en alguna medida uno de los mayores sesgos de las revisiones narrativas que consiste en que en ellas todos los estudios revisados por el autor tienen la misma influencia, sin importar si en ellos han participado pocos o muchos sujetos. Además, en muchos casos hay una cierta ponderación pero es subjetiva, está basada en ciertos supuestos no expresados o simplemente sesga la presentación de los resultados. Por ejemplo, si el autor de la revisión narrativa está más próximo a una cierta línea teórica que a otras, puede hacer más hincapié en sus hallazgos que en la de los rivales.

Habiendo ya decidido qué estudios se incluirán en la revisión y qué estadísticos se usarán para expresar el tamaño del efecto, los autores del meta-análisis deberán codificar las características más relevantes de los estudios, de acuerdo con un manual de codificación creado por ellos mismos. Si se observa con atención, la mayoría de los meta-análisis tienen dos o más autores. Esto no se debe sólo a que la magnitud del trabajo que hay que afrontar sea tan grande que una sola persona no pueda llevarla a cabo, que lo es. Se debe también al hecho de que suelen compartir la tarea un especialista en metodología meta-analítica y un experto en el tema que se trata de abordar, ya sea en una determinada psicopatología, en una cuestión de psicología de la percepción o en un tema de psicología social u organizacional. Estos dos expertos trabajarán juntos para crear el manual de codificación, que establece qué características de los estudios serán las más relevantes de cara a explicar la posible variabilidad de los resultados. En otras palabras, puede ser que el tamaño del efecto promedio que encuentre entre dos constructos, por ejemplo satisfacción laboral y rendimiento sea de $r = .30$, sin em-

bargo esto es un promedio. Dentro de nuestro grupo de estudios habrá unos que tengan valores altos y otros con valores bajos, incluso negativos ¿a qué obedece esta variabilidad? Esa es la pregunta más interesante que procura responder el meta-analista. ¿Por qué un estudio realizado en Estados Unidos arroja valores muy altos, por ejemplo, y otros llevados a cabo en el sudeste asiático los dan muy bajos. ¿Podría ser que la procedencia de la muestra correlacionara con la magnitud de los resultados? ¿O en cambio lo hará el tipo de empresa o de tarea que se desempeña? Atendiendo a la respuesta, los autores de la revisión llevan adelante una serie de análisis estadísticos a través de los cuales estas características de los estudios pueden dar alguna explicación sobre la variabilidad de los resultados.

4. Ventajas y limitaciones del meta-análisis

Pese a los indudables avances que el uso del meta-análisis reporta, especialmente en comparación con otras formas de revisión cualitativa (*véase* cuadro comparativo al final del capítulo), hay algunas críticas y desventajas de esta técnica que han sido repetidamente expuestas (Cass *et al.*, 2003) y que pretenden resumirse en el cuadro mencionado. Un problema inicial es que los métodos meta-analíticos sólo pueden resumir estudios empíricos con cierta información estadística, lo que lleva a descartar de antemano los escritos teóricos y las investigaciones con enfoques cualitativos. Además, pese a la especificación de criterios de selección previos de los artículos incluidos, el meta-análisis es vulnerable a numerosas formas de sesgo, tales como sesgos de lenguaje, de publicación, sesgos en la mención de los resultados y otros. Otras críticas comunes que ha recibido esta técnica se refieren a la combinación de resultados procedentes de investigaciones dispares en un análisis conjunto, aludido como el problema de *mezclar manzanas y naranjas*, el cual también se ha aplicado a la combinación de datos procedentes de estudios con variados niveles de calidad metodológica.

Para afrontar estas perspectivas críticas se han propuesto diversas soluciones. En lo que se refiere a la variada calidad metodológica de los estudios originales, se pueden adoptar dos enfoques. El que se ha designado como *síntesis de la mejor evidencia* y que propone incluir en la revisión tan sólo los estudios con el más alto rigor metodológico. Otros autores optan por codificar los estudios individuales de acuerdo con su grado de rigor metodológico, usando una medida construida para tal efecto. Los estudios que puntúan muy bajo en la escala de calidad o que se detectan como inadecuados deberían ser eliminados de los análisis subsiguientes, especialmente si el autor puede suponer que su inclusión afectará a los resultados globales. En nuestro meta-análisis acerca de la percepción de ruptura de contrato psicológico y las actitudes y conductas de los empleados, parcialmente expuesto en el capítulo referente al contrato psicológico, hemos

adoptado el segundo enfoque con el fin de disponer de una muestra más amplia de estudios para incluir en cada una de las revisiones. En nuestro caso, además, hemos analizado la distribución de los tamaños de los efectos en cada uno de los meta-análisis efectuados, a fin de detectar valores extremos. En caso de hallarlos, hemos repetido los análisis excluyendo tales valores, a fin de determinar cómo afectaban tales valores extremos a los resultados finales.

Ciertamente el meta-análisis no es una herramienta estadística impecable, pero también es cierto que muchos de los problemas que presenta son igualmente aplicables a las otras formas de revisión teórica (Cass *et al.*, 2003). Además, pese a la posibilidad de que haya sesgos, hay evidencia de que la sobreestimación no es un problema tan grande en el meta-análisis como se sugiere con frecuencia (Lipsey y Wilson, 2001). Por otra parte, como ya se señalara en su día (Cohen y Cohen, 1983), la técnica combina resultados estadísticamente significativos con otros que no lo son, por lo que tiende a minimizar los efectos de la selección de estudios, mientras que en muchas revisiones narrativas los resultados no significativos simplemente se soslayan.

En suma, como otros ya han señalado (Botella y Gambara, 2002), las revisiones que usan métodos cuantitativos nos permiten adoptar un enfoque más objetivo (*véase* capítulo II sobre debate «objetividad-subjetividad») acerca de la evidencia procedente de las investigaciones primarias que si empleásemos revisiones narrativas, y puede contribuir a resolver cierta incertidumbre en los resultados disponibles.

5. Grupo de discusión: apunte histórico, definición y características fundamentales

Conceptos como los «grupos focalizados», «reunión/discusión de grupo» o «entrevista de grupo» son expresiones utilizadas, casi indistintamente, para referirse al «grupo de discusión», aunque habría que matizar sus diferencias. Muchas características de esta técnica son similares a otras aplicaciones cualitativas, concretamente a las basadas en el lenguaje/discurso, en la conversación y narración, en el «dejar hablar» a los investigados (*véase* capítulo II sobre Métodos). Para algunos autores, el grupo de discusión ocupa un lugar a caballo entre la entrevista individual y la observación-participación. Pero, no nos detendremos en los puntos comunes (*véase* capítulo II para ello) sino en las peculiaridades de esta técnica concreta.

Se debe acudir a los primeros trabajos de los científicos sociales pioneros para encontrar las huellas históricas de la aplicación o recomendación de esta técnica ya hace más de un siglo. Se establecen diferentes etapas evolutivas y unos autores se detienen más que otros en los orígenes de esta técnica. En cualquier

caso, la mayor parte (Ibáñez, 1979; Morgan, 1988; Stewart y Shamdasani, 1990; Krueger, 1991; Ortí 1989; Valles, 1997; Callejo, 2001; Gil *et al.*, 2004), hacen referencia a las aportaciones entre 1946 y 1956 de Merton y sus colaboradores acerca de la «focused interview», obra clásica de 1956 y desde cuya expresión se ha adoptado la de «focus group» o «grupos focalizados». Ávila y García de la Hoz (1994, en Valles, 1997:286), se acercan a la historia de la psicoterapia de grupos revisando aportaciones de la psicología, sociología y psicología social. Entre estas últimas destacan las contribuciones de Cooley, Mayor, Whyte o Lazarsfeld. Se menciona a Whyte y Lewin como iniciadores de la corriente «dinámica de grupo empírico-experimental». Ávila y García de la Hoz (1994: 350) a partir del «modelo clásico de grupo terapéutico» distinguen una serie de modalidades técnicas entre las que mencionan el grupo de discusión.

En relación a los tipos, aludir a que el grupo de discusión suele incluirse en el bloque de las denominadas «entrevistas grupales» entre los que podemos citar, siguiendo a Frey y Fontana (1993) las siguientes modalidades: grupo nominal, técnica Delphi, *brainstorming* (tormenta de ideas), entrevistas grupales (de campo, naturales y formales), grupos de discusión sin moderador, y más recientemente gracias a las nuevas tecnologías, siguiendo a Rodríguez y Barrasa (2004: 231-241), grupo de discusión electrónico, técnica Delphi *on line* y *Brainstorming* electrónico. Pero el grupo de discusión, siguiendo a Canales y Peinado (1994:292) se diferencia de sus otras modalidades más próximas (grupo terapeútico, por ejemplo) porque: *no es una conversación grupal natural, no es un grupo de aprendizaje como terapia psicológica (...), tampoco es un foro público...; sin embargo, parasita y simula (parcialmente), a la vez, cada una de ellas* (Vallés, 1997: 294). Para una información más completa de los tipos, características, origen, tácticas, etc., véase la bibliografía final.

Según Gil, Barrasa y Roda (2004: 172), se trata de una técnica de investigación cualitativa que emplea la discusión, la cual: tiene lugar en grupos reducidos de personas, ha sido planeada y es guiada por un moderador, transcurre en un ambiente permisivo y no directivo y cuyo objetivo es conseguir una mejor comprensión del tema objeto de estudio. Siguiendo a Morgan (1998), lo peculiar es el empleo de discusiones para generar datos. El pionero de esta técnica en nuestro país, J. Ibáñez (1986), apunta unas observaciones que nos pueden servir también de definición: *el grupo de discusión posee un tamaño deseable de cinco a 10 actuantes; la duración normal es de una a dos horas (una hora y media, lo óptimo); en la composición del grupo se requiere: una combinación de homogeneidad y heterogeneidad de los actuantes, y es conveniente que existan diferencias y/o contradicciones que permitan la interacción verbal,* entre otras puntualizaciones. El mismo autor (1994: 58) alude a esta técnica como «un dispositivo analizador y cuyo proceso de producción es la puesta en colisión de los diferentes discursos y cuyo producto es la puesta de manifiesto de los efectos de la colisión (discusión) en los discursos personales (convencimiento: convencido es el que ha sido vencido

turación estructural) y *economía* (en relación al tiempo, presupuesto y otros recursos disponibles). En todo grupo tendrá que producirse una interacción grupal adecuada para un posible intercambio comunicativo aceptable; por ejemplo, sería poco fructífero reunir a personas homogéneas en algún sentido (género, edad) pero incompatibles y demasiado heterogénea en otros (nivel de estudios, estatus socio-económico). Tal como dicen Canales y Peinado (1994:299), todo grupo ha de *combinar mínimos de heterogeneidad y de homogeneidad*. Mínimos de homogeneidad para mantener la simetría de la relación de los componentes del grupo. Mínimo de heterogeneidad, para asegurar la diferencia necesaria en todo proceso de habla... *un texto demasiado homogéneo produce un texto idiota*. Se trata de evitar reunir partes «demasiado enfrentadas» o «demasiado iguales» y tener en cuenta los requisitos adecuados al objeto de estudio.

Además de los criterios generales (sexo, edad, estatus socio-económico, hábitat, etc.), para seleccionar a los participantes se recomienda: 1) que los participantes no se conozcan entre ellos (a no ser que queramos estudiar la dinámica/problemas de grupos en una misma organización, por ejemplo en una empresa), 2) no decir todo el guión para garantizar un discurso no preparado o espontáneo, 3) homogeneidad y heterogeneidad limitada, 4) contactar con alguna persona más por si fallan los perfiles previos, principalmente. En cuanto al número de grupos, lo habitual es realizar entre tres y cinco (Gil *et al.*, 2004: 176), aunque ello dependerá de la amplitud del tema y de la saturación de los contenidos.

b) Guión, contactación y realización. Respecto al guión se ha de apuntar que debe ayudar a seguir un orden. Además, la cuestión es procurar que se hable de todos los temas que tenemos en el guión, pero evitando ser esclavo del mismo y tener en mente el esquema temático, la presentación (objetivos, por ejemplo), aspectos concretos, jerarquía de temas (básicos, secundarios). Se pueden utilizar dos modalidades denominadas: «guía de tópicos o temas» (listado de temas, con frases o palabras clave a tratar) o «ruta de preguntas» (redactadas de forma competa) (*véase* Gil *et al.*, 2004: 176). Para conocer todos estos procesos se recomienda la consulta de algunos estudios recientes de los autores (Agulló, 1997; Agulló, 1999; Agulló y Garrido, 2001; Rodríguez, 2002, entre otros), y así acceder a los guiones seguidos, la muestra, los pasos y otros aspectos metodológicos.

Una vez preparado el guión, el material necesario y otros detalles imprescindibles para los grupos focalizados (adecuación del local con condiciones ambientales mínimas, cintas, fichas, grabadora-vídeo, otro material, etc.) se pasa a la contactación de los/as futuros participantes (a través de listados o bases de datos, poner anuncios, redes de contactos, etc.). Tras la fase de «captación» de los/as miembros se procede a la reunión y grabación (a ser posible en vídeo) del discurso de los convocados al grupo. Por ejemplo, *véase* Gil *et al.* (2004: 179-181) para conocer las tres fases a seguir en la realización: Introducción (bienvenida, presentación, tema, normas, confidencialidad, etc.), Desarrollo (preguntas, escucha atenta, motivar, etc.), y Agradecimiento-despedida.

c) Los papeles-roles necesarios para llevar a cabo un grupo de discusión son varios y pueden desempeñarse por una misma persona o por diferentes. Esta última situación suele ser muy común porque la mayor parte de estudios se realiza en equipo. Veamos:

1) Moderador o preceptor. Pieza clave de la marcha del grupo. Aunque no emitirá su opinión y no interviene apenas, debe cubrir las siguientes funciones: iniciar o lanzar el tema, motivar, facilitar participación y evitar dominio del liderazgo, empatizar, ser prudente, propiciar la interacción, reorientar-centrar-cambiar tema, aclarar, seguir guión pero de manera flexible, cortar sutilmente, acelerar, imponer, evitar excesivas disputas, solicitar una última ronda para concluir, etc. A veces hay un moderador y/u observador de apoyo.
2) Contactador/es o «captadores». Son clave e imprescindibles para buscar los diferentes perfiles y debemos asegurarnos de que sean los adecuados, que no se conozcan los participantes, que cumplan los requisitos. Se encargan de recordar el horario, día, lugar, etc. Se recomienda evitar el recurrir a ficheros de antiguos participantes, a profesionales relacionados con la investigación social, a participación de familiares o amigos directos, pero sí resulta práctico sacar partido de sus redes sociales que son desconocidas para nosotros.
3) Participantes. Deben cumplir los criterios mencionados previamente en cuanto a número, es decir de 5 a 10 según Ibáñez (1986), o de 7 a 10 participantes (Krueger, 1991), de ocho a 12 (Stewart & Shamdasani, 1990), o entre seis y 10 (Gil, Barrasa y Roda, 2004). En general, grupos de más de 12 personas, por ejemplo, no son recomendables por la tendencia a formar subgrupos. De tres-cuatro personas tampoco porque nos estaría proporcionando un abanico demasiado cerrado de información. Además del número idóneo, no deben conocerse entre ellos, no conocer al moderador, cumplir con requisitos de homogeneidad y heterogeneidad y otros puntos ya aludidos más arriba.
4) Observador/es. Su función central será tomar nota (gestos, líder/es, silencios, temas, frases, incidentes, por ejemplo) tanto a nivel simbólico como temático-descriptivo. En ocasiones se recurre al cristal unidireccional o «espejo» para que varios observadores-analistas puedan «presenciar» la reunión desde el otro lado de la sala sin ser vistos por los participantes. El observador a veces tiene otras funciones como la de actuar de segundo moderador, recordar al preceptor algún punto básico olvidado, servir algún refresco, atender al grupo, otros imprevistos que puedan surgir, ocuparse de otras cuestiones logísticas, comentar posteriormente con el moderador, etc.
5) Analista. Trabaja a varios niveles: temático (diferenciar partes: lo más importante, lo clave, lo secundario, común, divergencias, guión), simbólico,

frases claves más expresivas, etc. Conviene que sea la misma persona quien modera y hace el análisis (porque recuerda mejor las ideas y ello facilita el análisis) aunque no siempre es posible. En empresas de estudios de mercado, por ejemplo, se trabaja en equipo y las tareas se reparten según los papeles mencionados.

d) Algunas sugerencias más para asegurar la asistencia y participación podrían ser: 1) horario accesible, 2) fecha sin evento/programa televisivo cultural o deportivo clave, 3) lugar de reunión neutral y accesible, no «institucional», no politizado, no sesgado, aséptico, 4) disposición circular para los participantes, 5) contactar un mayor número («algún suplente») porque casi siempre hay alguna baja, 6) recordar pocos días antes de la reunión, 7) ofrecer refresco, sobre todo al principio para distender, 8) pero evitar ambiente demasiado relajado, sillones demasiado cómodos, 9) grabar en vídeo a ser posible, 10) algún detalle de gratificación (cheque-regalo, regalo, lotería, entradas, bombones, pluma, colonia, etc.), 11) asegurar anonimato y confidencialidad, entre otros.

e) Análisis e interpretación. Pueden realizarse en diferentes fases desde el diseño hasta el informe final. La extensión y tipo de análisis dependerá, al igual que con cualquier técnica, de los objetivos de la investigación, del cliente, etc. En cualquier caso, se puede analizar a diferentes niveles: 1) analizar grupo a grupo de forma individual, 2) luego contrastar los análisis entre grupos, 3) contraste con otras técnicas aplicadas (encuesta, meta-análisis, entrevistas, por ejemplo), 4) análisis de contenido, análisis cuantitativo, simbólico, etc., 5) elaboración del informe final. Se procurará realizar un análisis discursivo tanto a nivel más genérico (capacidad de síntesis de los discursos principales) como más concreto (análisis de detalle, frases clave y más representativas, por ejemplo). Se aportará, además, el contraste con otros estudios-autores, la interpretación y opiniones personales junto a los discursos obtenidos, es decir, diferenciar análisis (más ceñido a los discursos, más descriptivo) de la interpretación. Para los diferentes niveles mencionados se recomienda la utilización de programas informáticos (por ejemplo, NVivo Nudist, Etnograph, SQR, etc.), sobre todo para la organización de la ingente información por temas, «nodos», cuadros, etc., y otras ventajas que nos ofrecen estos *software* (*véase* Krueger, 1998; Delgado y Gutiérrez, 1994; Muñoz, 2003).

7. Ventajas y limitaciones del grupo de discusión

Este procedimiento tiene tanto ventajas respecto a otras técnicas cualitativas (entrevista, por ejemplo) como en relación a las cuantitativas. De entre los aspectos más positivos (*véase* cuadro adjunto al final) se puede mencionar por ejemplo: ahorro de tiempo o rapidez en la aplicación (se obtienen más opiniones en menos tiempo que con la entrevista individual), menor coste económico (de-

penderá del número de grupos, por ejemplo), alta validez subjetiva, facilidad y flexibilidad (aplicable a diversidad de temas, personas y ambientes), interacción grupal (participación, estimulación, espontaneidad), se obtiene gran cantidad de información, alto poder comprensivo, el tipo de información es especial (más cercana a la realidad o «desde dentro», más «natural», más rica y detalles), la posibilidad de obtener información de difícil acceso por otra vía o técnica, ofrece el punto de vista de los actores, y otras muchas ventajas que avalan al método cualitativo (*véase* capítulo II).

Si se sigue el proceso adecuadamente se puede profundizar, verdaderamente, sobre las actitudes y opiniones de los diferentes colectivos sociales, porque es en este contexto relacional creado en el que solemos actuar y vivir, donde se construyen y construimos los significados y discursos respecto a algo. Esta técnica permite acceder y reflejar esa realidad social. Desde luego no se trata de una realidad absoluta, pero sí una aproximación a la realidad psicosocial como pueda ser la extraída de la encuesta, con sus sesgos y aportaciones. Siguiendo a Canales y Peinado (1994:290-291) el Grupo de Discusión es una técnica idónea para la investigación social y lo justifican afirmando que *si el universo del sentido es grupal (social), parece obvio que la forma del grupo de discusión habrá de adaptarse mejor a él que la entrevista individual, por abierta (o 'en profundidad' que sea)... la reordenación del sentido social requiere que la interacción discursiva, comunicacional (...) cuando hablamos, nunca conseguimos restituir plenamente la unidad entre significante y significado... cuando hablamos siempre decimos más y algo distinto de lo que nos proponemos (...), reproducir y reordenar el sentido precisa del trabajo de grupo* (Valles, 1997:305). En definitiva, parece que el grupo de discusión presenta aún más ventajas frente a otras técnicas cuantitativas o cualitativas, como la observación, la entrevista en grupo o el análisis de contenido (*véase* Canales y Peinado, 1994:287-316). Ni que decir tiene que lo idóneo es poder combinar algunas de ellas («estrategia de triangulación») aunque no siempre el objeto de estudio requiere ni es necesario tal esfuerzo de compatibilización.

De todas maneras, los metodólogos señalan que no siempre estas ventajas se cumplen y, por tanto, las **limitaciones,** siguiendo el cuadro adjunto mencionado, pueden ser varias: artificialidad del escenario creado y de la interacción social (respecto a técnicas basadas en la observación que no son reactivas), peligro de caer en el efecto «deseabilidad» social de los participantes (los miembros del GD dicen lo que «está bien visto» y no lo que piensan realmente), compleja organización para la captación y reunir determinados perfiles, requiere más tiempo el trabajo de campo y análisis, difícil comparabilidad con otras técnicas, menor control del investigador, varios sesgos, menor validez (capacidad de generalización) y fiabilidad (replicabilidad) estadística (pero no olvidemos que no se pretende cubrir estos criterios al estilo estadístico), más intimidatorio, menor «objetividad» y alta subjetividad, riesgo de que un líder domine el discurso, re-

quiere habilidades-experiencia especiales para ser moderador, reactividad, muestra pequeña, análisis complejo de realizar por la dificultad en la categorización, gran cantidad de información a veces desbordable y no aprovechable y otras desventajas-críticas correspondientes al método cualitativo ya ampliamente argumentado en el capítulo II?

Técnicas → Algunos aspectos ↓	**META-ANÁLISIS**	**GRUPO DE DISCUSIÓN**
VENTAJAS ☺	1) Ahorro de tiempo (en comparación con técnicas de aplicación directa: encuesta, grupos...) 2) Coste reducido (en comparación con técnicas para datos primarios) 3) Nula reactividad (técnica más «natural» junto a la «observación») 4) Supuesta «objetividad» pues no se puede/debe modificar apenas la información ya obtenida 5) Ofrece gran cantidad de información de diferentes autores, períodos, estudios, métodos, etc. 6) Fácil accesibilidad a información 7) Y alguna más (ver texto)	1) Ahorro de tiempo, rapidez (depende número y otros puntos) 2) Coste reducido (según con la técnica que comparemos) 3) Flexibilidad en el diseño de los grupos 4) Interacción grupal, espontaneidad, mayor participación investigados 5) Gran cantidad de información y detallada de diferentes sectores/perfiles de personas 6) Información «más cercana» a realidad psicosocial 7) Y alguna más (ver texto)
LIMITACIONES ☹	1) Muestra limitada a la existencia de estudios e investigaciones 2) Difícil comparabilidad por las disparidades (método, técnicas, muestras...) de los estudios a contrastar 3) Nula participación de sujetos investigados (pues es información ya tratada) 4) Dificultad elaboración indicadores e índices para contraste 5) Inflexibilidad selección info: «no se puede sacar de donde no hay» 6) Distanciamiento objeto-investigador: falta implicación 7) Y alguna más (ver texto)	1) «Muestra tipológica» más reducida 2) «Artificialidad» de la situación planteada (grupos «no naturales») 3) Complejidad en la realización (contactación, encontrar perfiles adecuados, etc.) 4) Criticado por: «subjetivo», no poder generalizar, menor validez, otros sesgos, etc. 5) Riesgo de que líder/es domine o acapare discusión 6) Difícil categorizar y tratar gran cantidad de discursos obtenidos e información 7) Y alguna más (ver texto)

Cuadro 3.1. *Comparación de algunas ventajas y limitaciones de dos técnicas de investigación psicosocial: meta-análisis y grupos de discusión.*

6. Bibliografía recomendada

Botella, J., y Gambara, H. (2002). *Qué es el meta-análisis*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Callejo, J. (2001), *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona: Ariel.

Gil, F., Barrasa, A. y Roda, R. (2004), «Grupos de discusión», en F. Gil y C.M. Alcover, *Técnicas grupales en contextos organizacionales*. Madrid: Pirámide.

Ibáñez, J. (1979). *Más Allá de la Sociología. El Grupo de Discusión. Técnica y Crítica*. Madrid: Siglo XXI.

Valles, M. S. (1997), *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

CAPÍTULO IV

Socialización y resocialización en las organizaciones

Francisco José Palací Descals

1. Objetivos

Los objetivos que se pretenden lograr con este tema son los siguientes:

1. Analizar el proceso de incorporación y socialización en las organizaciones.
2. Clarificar la noción de resocialización.
3. Describir las dificultades y retos de los nuevos empleados.
4. Estudiar los procesos psicosociales e iniciativas que suceden durante la incorporación.
5. Proponer iniciativas para facilitar la incorporación.

2. Introducción

La experiencia de incorporarse a una organización, integrarse en ella, y en algunos casos dejarla, es un fenómeno muy común en las sociedades desarrolladas. La incorporación supone para el nuevo empleado entrar a formar parte de la organización, y conlleva multitud de eventos y procesos cuyo estudio está despertando cada vez mayor interés tanto en el marco académico como en el profesional. Distintas circunstancias hacen que el tema de la socialización esté tomando una especial relevancia.

Por otra parte, distintos estudios apuntan a que el período inmediatamente posterior a la incorporación a la organización es esencial para el desarrollo del rol laboral y el ajuste posterior del individuo a la misma. Wanous (1992) subrayó la idea de que la socialización organizacional es más fuerte en el período inmediatamente posterior a la incorporación de la persona a la organización. En este mismo sentido, como señalan Wanous y Colella (1989) en su revisión de los trabajos realizados sobre esta cuestión, durante la incorporación a las organizaciones, los nuevos empleados experimentan un cambio de actitudes y son particularmente susceptibles a la persuasión.

Asimismo, las personas pueden estar ansiosas y sufrir estrés antes y durante la incorporación a la organización. Diversas investigaciones revelan que los nue-

vos empleados experimentan una necesidad de reducir la incertidumbre y tratan de hacer predicciones para ganar el control de su ambiente (Falcione y Wilson, 1988). Por su parte, las organizaciones tratan de tener éxito en sus esfuerzos de reclutamiento y selección.

Otro aspecto a señalar es el abandono de los empleados de la organización, que supone un coste importante para muchas empresas. El coste económico de cada abandono es muy variable dependiendo lógicamente del puesto, el proceso de reclutamiento, selección, formación, etc. Las tasas de abandono voluntario son más elevadas entre los nuevos empleados que entre los más veteranos. Pero más grave puede resultar el coste del no abandono, «¿qué ocurre con las personas que a pesar de no haber logrado una buena integración deciden continuar en la empresa?».

Estos aspectos sobre las características del mercado laboral, sobre la necesidad de las organizaciones de conseguir una integración de los nuevos empleados de modo que contribuyan eficazmente a los fines de la organización, y la necesidad de los nuevos empleados de satisfacer sus aspiraciones en el trabajo, subrayan la conveniencia de aumentar los esfuerzos por comprender y facilitar unas adecuadas relaciones entre el individuo y la organización, ya desde antes de su ingreso en la misma.

3. El concepto de socialización

Aunque hay otras formas de trabajo (por ejemplo, los trabajadores autónomos), esta actividad se realiza, en la mayoría de las ocasiones, en organizaciones. Así, la primera condición para que pueda hablarse de empresas u organizaciones laborales es el trabajo; las actividades coordinadas y diferenciadas funcionalmente, tendentes a la consecución de un fin con cierta permanencia temporal, constituyen las características definitorias de las organizaciones. Cuando las actividades de las personas que componen la organización son remuneradas, entonces nos encontramos ante las organizaciones laborales.

La incorporación a las organizaciones es una experiencia crucial tanto para la persona como para la organización. En el período de tiempo transcurrido desde el momento inmediatamente anterior a su ingreso hasta unos meses después del mismo, van a ocurrir fuertes cambios y procesos de ajuste entre el individuo y la organización en la que este se incorpora, que incidirán en el desempeño y en la adaptación al trabajo y a la organización.

Hay que subrayar que la mayoría de los estudios dirigidos a la investigación del proceso de la incorporación de las personas a las organizaciones desde las últimas décadas va adquiriendo una formulación conceptual en la que se resalta el papel activo de ambas partes. Así, conlleva un proceso de percepción, conocimiento mutuo del individuo y la organización y de toma de decisiones por ambas partes (Peiró, 1990).

Una buena parte de los estudios que han abordado el proceso por el que la persona pasa de ser ajena a la empresa a convertirse en un trabajador integrado en la misma, han utilizado el término *socialización*. Además, teniendo en cuenta que en la mayor parte de las ocasiones, la incorporación al trabajo se realiza en organizaciones laborales, nos encontramos ante un proceso de *socialización organizacional y laboral*.

Las definiciones del constructo *socialización organizacional* son muy diversas. Una concepción integradora que ha logrado un elevado consenso entre los autores, es la consideración de la socialización organizacional como el proceso por el que las personas aprenden los valores, habilidades, expectativas y conductas que son relevantes para asumir un determinado rol organizacional y participar como miembros activos en la organización (Louis, 1980; Van Maanen y Schein, 1979). En esta misma línea, la socialización organizacional se caracteriza como el proceso mediante el cual el individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un rol organizacional y Schein (1980) la define como «la forma de ponerse al tanto».

En algunas ocasiones también se ha entendido la socialización como el proceso mediante el cual la organización influye sobre sus empleados, como una absorción del individuo por la organización, sin embargo se considera que va siempre acompañada de un proceso de individualización, es decir, de incidencia de los individuos sobre la organización y sobre su rol. Como ya se ha dicho, se parte de una concepción activa del sujeto, el empleado se esfuerza por modificar su ambiente y contribuir a la definición del rol que se le asigna, aportando sus expectativas, valores, actitudes, preferencias, habilidades, etc., en la construcción del mismo (Palací y Peiró, 1995).

4. Resocialización

La socialización ocurre siempre que un individuo cambia sus roles o «cruza una frontera» dentro de la organización (Van Manen y Schein,1979). La socialización más notoria ocurre usualmente con la transición desde no ser miembro a ser miembro de la organización, pero también puede sucederse cuando es transferido de uno a otro departamento dentro de la misma empresa (promoción horizontal) o cuando es promovido a un cargo superior (promoción vertical). Incluso más, la necesidad de socialización tiene lugar cuando el empleado permanece en el mismo rol y ubicación pero se suceden cambios en el ambiente organizacional. Ejemplos de esta situación pueden ser el ajuste a un nuevo jefe de sección o el cambio en los objetivos y misión de la empresa.

Por otra parte, desde distintos ámbitos se ha señalado que nuestra sociedad industrial no avanza sólo hacia una reducción y redistribución del trabajo retribuido sino, lo que es más importante para nuestros propósitos, que el escaso trabajo

a repartir no será estable en las profesiones que ahora conocemos y las personas tendrán que adaptarse a los nuevos tipos de ocupaciones que surgirán y a las innovaciones tecnológicas o profesionales. La realidad es que frente a la noción tradicional del empleo, en la que cada persona ocupaba *su puesto* y la excepción era el cambio de puesto o de empresa, el impacto de las nuevas tecnologías, la unificación de mercados, la continua creación y destrucción de empresas, la aparición de nuevas profesiones y nuevas ocupaciones hace que los trabajadores estén cada vez más en una situación de transición hacia un nuevo puesto, una nueva empresa o una nueva ocupación. En este contexto cobra una importancia fundamental la capacidad de adaptación de las personas y de las organizaciones (Palací y Peiró, 1995). Así, debido a las características rápida e intensamente cambiantes en el mercado laboral actual, es manifiesto que la socialización ha dejado de ser un proceso que se da de una vez y para siempre (al incorporarse por primera vez a un puesto de trabajo) para pasar a se un proceso constante y cíclico, que sería mejor designar como resocialización (Hernández, 1999).

Ahora bien, qué efecto ejercen las experiencias laborales previas en el ajuste posterior del individuo a su empleo y empresa es una pregunta clave para investigadores sociales, pero no menos importante para empresarios y grupos de decisión, así como para formadores y orientadores laborales. Es un punto importante porque la socialización envuelve un proceso de construcción de sentido, que permite comprender las sorpresas y contrastes que uno encuentra durante sus transiciones de rol. Así, la experiencia podría afectar a qué es visto como notable y a cómo uno construye sentido de esos hechos, para actuar luego en consecuencia. La cuestión no obtiene una respuesta clara de los datos empíricos, en parte porque las investigaciones en la materia son escasas, y también porque se basan en datos obtenidos de muestras muy dispares, los cuales limitan de algún modo su generalizabilidad. Siguiendo tales datos, los investigadores han aportado dos posibles respuestas: quienes afirman que las experiencias previas están positivamente relacionadas con los resultados posteriores, tales como Bauer y Green (1994) o Ashforth y Saks (1996). Sus datos revelan que las actividades previas correlacionan positivamente con el desarrollo profesional, el desarrollo del rol y, a su juicio, provee de las habilidades y la confianza necesarias para rendir e innovar en el trabajo posterior. Sin embargo, se trata de estudios limitados por el tipo de muestra empleada, ya que el primero trabaja con estudiantes predoctorales y el segundo se limita a individuos recién graduados de escuelas de negocios.

Por otra parte, Meglino, DeNisi y Ravlin (1993) y Adkins (1995), principalmente, encuentran una situación menos alentadora, por cuanto la experiencia laboral previa de sus sujetos hace menos probable que permanezcan en sus empleos posteriores, así como inhibe su ajuste a tales empleos. En este caso, se trabaja con muestra de empleados tales como funcionarios de instituciones penitenciarias de menores y como especialistas en cuidados de enfermos mentales. Esta línea teórica especula sobre el efecto de «falsa confianza» que provoca la

de ajuste entre las habilidades y destrezas del nuevo empleado y los requerimientos del puesto, así como entre las necesidades y valores del individuo y las recompensas que proporciona la organización. Estas dos dimensiones de ajuste se estudiarán posteriormente al referirnos a las dificultades y retos de los nuevos empleados de Wanous (1992).

La socialización anticipatoria culmina con el desarrollo de un acuerdo entre la organización y la persona que denominamos *contrato psicológico*, un contrato no escrito, en el que se asume una aceptación mutua y se establecen los recursos mínimos que cada parte tiene que aportar para mantener adecuadamente la relación.

– Etapa 2. Encuentro.

A la segunda etapa se la ha llamado *encuentro* (Porter *et al.* 1975; Feldman, 1988), *o acomodación* (Feldman, 1976), *confrontación inicial* (Graen, 1976) o *ajuste* (Brief *et al.*, 1979).

Se trata de una etapa de encuentro con la realidad de un nuevo puesto y organización; generalmente tiene una duración de tres o cuatro meses y es considerada como la más crucial para la socialización efectiva (Feldman, 1988). Durante esta fase la persona recién incorporada se enfrenta directamente con un nuevo ambiente, capaz de suscitarle estrés y sentimientos de incomodidad.

Los procesos que ocurren durante el primer período de la entrada son diversos. En lo que se refiere a la organización, ésta facilita la socialización mediante el entrenamiento y la orientación en el lugar de trabajo, y favorece el ajuste social con los supervisores y compañeros. Por su parte, el individuo aprende las tareas del nuevo puesto, comienza a hacerse cargo de las costumbres y procedimientos de la nueva organización e inicia los contactos sociales con sus compañeros. El recién llegado identifica las conductas preferidas, premiadas, sancionadas e indeseables en el ambiente de la organización.

Como se aprecia en la Figura 4.1. Nelson, al igual que otros autores (por ejemplo, Louis), describe la situación de encuentro con la realidad y las demandas del puesto y la organización, como *shock de la realidad*. Los nuevos empleados pueden experimentar sorpresa, debido en gran parte a las expectativas poco realistas con las que llegan a esta etapa. La persona empieza así a enfrentarse con demandas que provienen de tres frentes: de la tarea, del rol y de las relaciones interpersonales del nuevo puesto, y le presentan importantes exigencias en términos de esfuerzo, tiempo y atención.

– Etapa 3. Adquisición y cambio.

Durante esta etapa se llega a ser un miembro activo de la organización. Los autores la han llamado *adquisición y cambio* (Porter *et al.*, 1975).

Esta fase engloba los procesos que culminan con la aceptación plena del nuevo empleado como miembro de la organización, para ello, debe aprender a manejar

los conflictos tanto internos como externos a la organización. En el modelo de Nelson se destaca la noción de que el nuevo empleado durante esta etapa debe lograr un elevado control de las demandas de la tarea, del rol y de las relaciones interpersonales. De todos modos, las demandas son recurrentes y pueden convertirse en estresores crónicos. Ser capaz de afrontar estas demandas va a ser crucial para conseguir una integración efectiva. Sin embargo, como señala el modelo de ajuste entre la persona y la organización formulado por Wanous (1992), para lograr dicha acomodación el trabajador, además de hacer frente a los requerimientos del puesto, deberá ajustarse al clima y cultura de la organización y del grupo de trabajo.

Por último, Schein (1978) señaló que la transición de *nuevo empleado* a *veterano* puede estar acompañada por un gran número de señales, como la promoción o el aumento de la paga, la revelación de secretos, u otros ritos de iniciación que sirven para comunicar la aceptación. Con la finalización de esta tercera etapa, tanto el nuevo miembro como la organización se sitúan en una posición en la que tienen información suficiente para decidir continuar con la relación que establecieron en el contrato psicológico durante la socialización anticipatoria.

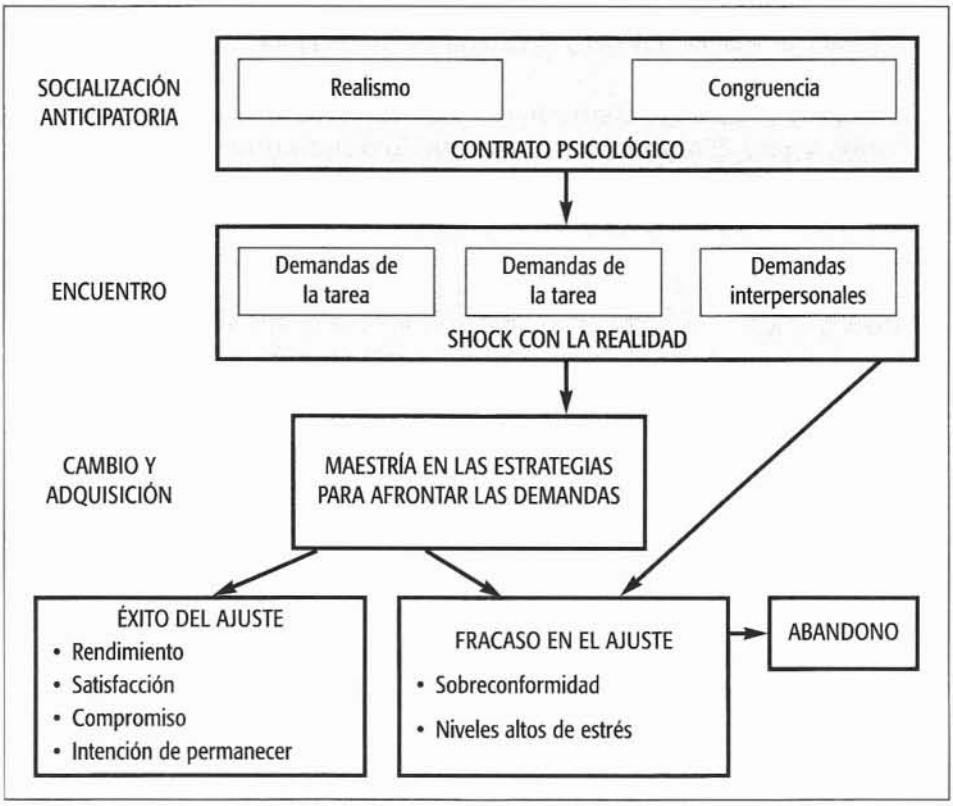


Figura 4.1. *Modelo de socialización de los nuevos empleados de Nelson (1990).*

de poder, etc., son muy distintas de una empresa a otra; y la persona por su parte también tiene su manera peculiar de enfrentarse a los problemas, su personalidad, sus actitudes y valores; y ello puede ser el origen igualmente de algunas dificultades, entre las que puede estar hasta la propia averiguación de las normas de la organización (Roda, 2003).

El concepto de *cultura organizacional* puede ayudarnos a delimitar el problema comentado. La cultura engloba las asunciones inconscientes y los significados compartidos de los miembros de la empresa, y a la forma en que normalmente se interpretan los acontecimientos. Las organizaciones y grupos muchas veces se describen como teniendo un clima o cultura particular.

La congruencia entre los deseos específicos buscados por el individuo y la capacidad de la cultura y clima organizacional para satisfacerlos, es una dimensión importante del ajuste entre la persona y la organización. Asimismo, distintos autores han encontrado que la congruencia en esta dimensión entre la persona y la organización afecta de manera positiva a la satisfacción laboral, al compromiso y a menores tasas de abandono (Wanous, 1992; Hontangas y Peiró, 1996).

Asimismo el nuevo empleado necesita conocer las líneas de poder formales e informales, su éxito posterior también dependerá de su capacidad para comprender las reglas de ese entorno social y relacionarse dentro de él (Chao, O' Leary-Kelly, Wolf, Klein y Gardner, 1994).

La empresa trata de resolver este problema mediante un adecuado reclutamiento, selección y socialización del personal. El individuo, por su parte, también trata de buscar dicho ajuste sintiéndose atraído por empresas que encajan con su personalidad, cambiando sus valores, autoconcepto, etc.

6.3. ¿Son satisfactorias las relaciones con el supervisor y con los compañeros?

Numerosos estudios indican consistentemente que las relaciones con el supervisor y con los compañeros pueden tener consecuencias a largo término sobre el desarrollo de la carrera de los empleados (Jablin, 1987; Roda, 2003). Los supervisores son una fuente importante de ajuste que se ve acrecentada debido a que los empleados deben ganarse su aprobación para la negociación de su rol. El supervisor puede servir al empleado de modelo, tiene el poder formal de recompensa y castigo, media en el flujo de comunicación descendente y en muchas ocasiones en las relaciones personales con los subordinados.

La interacción positiva con los compañeros y superiores se relaciona de manera positiva con la satisfacción laboral, con el compromiso con la organización y con menores tasas de abandono. Además las relaciones interpersonales, al facilitar el aprendizaje de las conductas laborales y clarificar los requerimientos del nuevo rol o papel, tendrán importantes efectos sobre el rendimiento del nuevo empleado.

6.4. ¿Hay conflicto entre la realidad de la organización y las expectativas previas del nuevo empleado?, ¿y entre lo que se le ha prometido y lo que se le está dando?

En muchas ocasiones, las empresas tienden a comunicar predominantemente los aspectos positivos a los miembros que pretenden incorporarse a ellas. Esta manera de proceder suele proyectar la imagen de ser lugares de trabajo prestigiosos y excitantes. De esta forma, los nuevos empleados suelen tener expectativas demasiado infladas. Los deseos de las personas que acaban de acceder, junto con la comunicación que les llega de la organización, les predispone a desarrollar expectativas muy positivas sobre el puesto de trabajo y la organización. La decepción se produce al enfrentarse con la realidad cotidiana de ese trabajo y de la organización. Así, a mayor grado de disconformidad de las expectativas mayor nivel de abandono y menor grado de satisfacción e identificación con la empresa (Wanous, 1992; Palací y Peiró, 1995).

El desajuste entre las expectativas iniciales y la realidad del puesto de trabajo puede tener importantes efectos sobre la satisfacción, el compromiso y la intención de permanecer en la empresa (Wanous, 1992, Pinazo, Gracia, y Carrero, 2000). Las expectativas no realistas provocan que los empleados vayan cambiando sus actitudes iniciales positivas hacia la empresa a otras menos favorables. Además cabría añadir los menores índices de satisfacción encontrados en estos casos en el empleado, así como un incremento en la tasa de abandono de la organización. El problema adquiere una mayor trascendencia cuando nos referimos al incumplimiento de promesas más que de expectativas, en este caso nos encontramos ante la cuestión de la ruptura del contrato psicológico, que dada su importancia, se le dedica un tema en esta obra, por lo que no nos vamos a detener más en este esta cuestión.

6.5. ¿Ha logrado un nivel de claridad suficiente con el rol que se le ha asignado?

La experiencia de muchos nuevos empleados coincide en señalar la dificultad de lograr la claridad de las funciones y responsabilidades que les son asignadas. Es por ello por lo que un problema al que con frecuencia se enfrentan los nuevos empleados es la falta de claridad con el rol asignado.

El rol se define como el conjunto de expectativas o conductas esperadas en función de la posición ocupada. Hay que remarcar que las conductas asociadas a un puesto no son fijas, son en parte negociables, y en las organizaciones actuales hay habitualmente cierto margen de negociación sobre los requerimientos del rol o roles asociados a los puestos. El empleado se esfuerza por modificar su ambiente y contribuir a la definición del rol que se le asigna, aportando sus expec-

tativas, valores, actitudes, preferencias, habilidades, etc., en la construcción del mismo.

La persona trata de individualizar su rol, no hay que olvidar que en las organizaciones, por norma general, los roles se adquieren a través de la negociación y de las constantes interacciones entre los agentes organizacionales y la persona que accede al nuevo rol. Mediante la negociación, se van identificando el rango y los patrones de conducta adecuados para el desempeño del puesto.

Con frecuencia los nuevos empleados se preguntan: *¿Qué es exactamente lo que he de hacer en el trabajo?* Los nuevos empleados necesitan definir su rol, deben clarificar sus roles en su propio grupo de trabajo, deben definir qué tareas van a realizar, así como establecer las prioridades y la forma de distribuir las tareas pertenecientes a su rol. De esta manera, construyendo su rol, se percatan de los tipos de conocimientos y habilidades que necesitan para desempeñarlo.

El nuevo empleado debe asumir los límites de responsabilidad y las conductas apropiadas para su posición. Deberá afrontar el conflicto de rol, cuando recibe expectativas conflictivas e incompatibles sobre lo que se espera de él y la ambigüedad de rol cuando simplemente no tienen una idea clara de lo que se espera de él. La claridad de rol está asociada de manera positiva con la satisfacción, el compromiso y el desempeño.

6.6. ¿Ha logrado una integración adecuada con los factores externos a la organización?

Los factores externos a la organización también pueden tener incidencia en la integración del nuevo empleado. Especialmente relevante para algunas personas, que ven cómo las demandas del rol laboral resultan difícilmente compatibles con el desempeño del rol familiar. El conflicto será mayor cuanto mayor sea la implicación con ambos roles y menos recursos se disponga. Entre las consecuencias del conflicto trabajo-familia se ha señalado la insatisfacción laboral y la insatisfacción con la vida. No obstante, tampoco debemos olvidar que la familia no sólo es fuente de conflicto y de obstáculos en la carrera sino también de apoyo (Martínez-Pérez, 2002 y Lisbona y Topa, 2003).

En este sentido pensamos que la familia, como fuente de apoyo social, puede contribuir a la incorporación del nuevo empleado. Así, puede proporcionar apoyo emocional (expresiones de cariño, empatía, valoración, creencia en las capacidades del otro, etc.); apoyo instrumental (ayuda con las tareas, o con recursos materiales, etc.); y apoyo informacional (aportación de datos importantes, consejos, etc.).

Otras dificultades de integración externas a la organización se refieren a la necesidad de integrarse en la comunidad. En ocasiones la incorporación a un trabajo exige también un cambio de residencia e incluso de país, de cultura, de len-

gua y ello puede suponer una dificultad añadida. Un caso especial se refiere a los profesionales expatriados[1]. Entre las dificultades, barreras o miedos hacia la movilidad internacional debemos distinguir las relacionadas con aspectos personales y los directamente relacionados con motivos laborales. Las preocupaciones extralaborales en las asignaciones internacionales se centran en las dificultades de adaptación de los hijos, que pueden desembocar en un rechazo a la movilidad para no interrumpir su formación y en los problemas que puede acarrearle al cónyuge en situaciones familiares de doble carrera, y especialmente cuando para los dos miembros de la pareja su situación laboral actual es satisfactoria. En cuanto a los aspectos profesionales, se señalan tres temores de los candidatos a una asignación internacional: el miedo a alejarse de la central y lo que eso representa, el miedo a no acceder a ascensos y promociones y el miedo a su situación cuando se dé la repatriación (Bonache, 2002 y Lisbona, Topa y Palací, 2003).

7. Procesos psicosociales e iniciativas durante la incorporación

La experiencia directa con el entorno de la organización es el determinante más crítico de la socialización. En dicha experiencia, tanto los factores personales, como los comportamentales y los organizacionales inciden en la adaptación a un contexto desafiante (Bauer y Green, 1994). El nuevo empleado y la organización deben aprender a ajustarse mutuamente, lo cual supone un proceso continuo de adaptaciones flexibles y dinámicas, en el que ni el individuo ni la organización obtienen todo lo que quieren. El ajuste entre la persona y la organización no es estático. Las organizaciones son sistemas complejos, como ya se ha visto en el primer capítulo, no permanecen fijas; los puestos cambian, los requerimientos no permanecen en la mayor parte de los casos fijos.

Pero no sólo la empresa y los puestos cambian, los empleados también cambian, las personas cambian como resultado de su aprendizaje, crecimiento, estancamiento y edad (Karren y Graves, 1994). Las necesidades y objetivos de los individuos como de la organización están constantemente sujetos a cambios (Boerlijst y Meijboom, 1989). Por todo ello, es importante considerar el componente dinámico del ajuste y superar su concepción homeostática según la cual, el estado ideal es el ajuste y el equilibrio y cualquier alteración del mismo llevaría a la realización de conductas que devolvieran a la situación de ajuste previa (Peiró, 1994).

Los individuos pueden llegar a una mayor congruencia con la organización como resultado del proceso de socialización organizacional. Además, los empleados pueden lograr el ajuste cambiando de organización. Por ello, el mantenimiento del ajus-

[1] Para una definición de expatriado consultar el glosario.

te requiere esfuerzos continuados por parte del individuo y de la empresa (Karren y Graves, 1994; Palací y Peiró, 1995; Sáinz, Palací y Topa, 2002). Por todo ello, la organización y la persona se encuentran durante este período en una fase de adaptación, tanto una como otra adoptarán distintas estrategias, entre las que destacamos:

7.1. Aprendizaje

Fisher (1986) definió la socialización como un proceso de aprendizaje y de cambio. Identificó cinco tipos de aprendizaje y de cambios que podían ocurrir durante el curso de la socialización: 1) *aprendizaje inicial* en el que los nuevos integrantes se dan cuenta de que el aprendizaje es necesario e identifican qué y de quién necesitan aprender; 2) *aprendizaje sobre la organización*; 3) *aprendizaje sobre el funcionamiento del trabajo en grupo*; 4) *aprendizaje sobre cómo realizar el trabajo*; 5) *aprendizaje personal* –el recién incorporado a la organización aprende más sobre sí mismo.

La teoría de la autoeficacia[2] y del aprendizaje social ofrece una explicación sobre cómo se produce este aprendizaje. La teoría desarrollada por Bandura entre los años 1986 y 1997 afirma que la conducta humana y su funcionamiento psicosocial pueden ser explicados en términos de causas triádicas recíprocas en las que la conducta, los factores cognitivos y personales, y los acontecimientos del ambiente interactúan y se influencian unos a otros bidireccionalmente. El aprendizaje vicario y el modelado, el sistema de metas y los mecanismos autorreguladores, de entre los cuales la autoeficacia es el más importante, constituyen los pilares fundamentales de la teoría social cognitiva.

La *autoeficacia* se define como las creencias acerca de las capacidades propias que cada persona posee a la hora de movilizar la motivación, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para satisfacer las demandas de las diferentes situaciones. Las propias experiencias, la experiencia vicaria, la persuasión verbal y los estados fisiológicos y afectivos son considerados las fuentes de influencia sobre las percepciones de autoeficacia y los efectos de ésta sobre la conducta y el bienestar psicológico.

Según Vega y Garrido (1998), la entrada a la organización supone la percepción individual de cambio y de falta de control de las situaciones organizacionales que, potencialmente, pueden influir en su experiencia. De manera que el nivel de tensión y las reacciones a la misma dependerán de las estrategias de manejo del estrés y de las características personales y situacionales.

Para Bandura (1997), en la medida en que se produzca una discontinuidad entre experiencias y pensamientos, el cambio es más radical e intenso, especialmente cuando la persona no se percibe dotada de los requisitos de afrontamiento

---

[2] En el capítulo sobre la psicología organizacional positiva se explican también algunos aspectos de esta teoría.

pertinentes. El estado de estrés y las actitudes consistentes con él aparecen como forma de resistencia, de ajuste desadaptativo o como actitudes de afrontamiento. La inseguridad e incapacidad percibida de alterar y controlar la situación se reflejan, entonces, en la ansiedad ante los retos del puesto, en las relaciones sociales iniciadas y en las actitudes laborales negativas (Vega y Garrido, 1998). Tales aspectos representan un desajuste psicológico que deberá ser reemplazado a través de diferentes estrategias como el aprendizaje, negociación de expectativas y ejercicio de comportamientos reforzados por sentimientos de capacidad, por interés en la tarea, en el rol, en el grupo y en la organización y por actitudes más favorables.

De acuerdo con Bandura (1997), cuando el nuevo miembro se percibe capaz de abordar las demandas de la organización, interpreta éstas como desafíos, los cuales estimulan al individuo, con la finalidad de adecuar las circunstancias a las necesidades individuales. De esa manera, desarrolla estrategias activas y actitudes consecuentes que favorezcan el ajuste y la socialización, como bajo nivel de estrés, alta satisfacción laboral, compromiso con las metas de la organización y deseo de permanencia en ella (Vega y Garrido, 1998)

Con el fin de superar las demandas requeridas, el principiante lleva a cabo una estrategia activa al regular su aprendizaje y orientar su conducta a la búsqueda de fuentes y modos de obtener conocimiento (como observar, preguntar, participar, etc.), de reducir la indecisión y de capacitarse para definir, comprender, predecir y controlar las características del trabajo, del rol y de los distintos entresijos organizacionales. Haciendo esto, facilita y apresura su socialización, lo cual indica el comienzo de su ajuste a la organización.

Un papel fundamental en este proceso de aprendizaje lo tienen los compañeros, los mandos y supervisores. Por lo que se refiere a los compañeros, éstos suponen en ocasiones modelos de conductas y de métodos de trabajo. Asimismo, ayudan a interpretar la experiencia, facilitan el conocimiento, desvelan matices implícitos de las normas y facilitan el conocimiento tácito, es decir el conocimiento difícil de formalizar y que está enraizado con la práctica (por ejemplo, los compañeros pueden enseñar pequeños trucos para reparar una máquina sin necesidad de recurrir al técnico). En cuanto a los mandos y supervisores, una tarea fundamental del supervisor consiste en animar, estimular, recompensar, proporcionar *feed-back* y hacer demostraciones al subordinado. A nivel más específico, la función de asesoramiento (*counseling*) consiste en proporcionar al subordinado descripciones precisas de los problemas, una visión más amplia de los conflictos, etc. Por su parte, la función de tutoría (*tutoring*) hace referencia al incremento de la comprensión y competencia técnica proporcionada al nuevo empleado por el supervisor. Finalmente, la función de mentor (*mentoring*) permite que el nuevo miembro aprenda sobre la realidad de la organización y de las vías que puede seguir su promoción. Además, el mentor proporciona una guía para la formación, amistad y consejo. En la actualidad esta función está tomando

especial importancia. Los mentores son personal con experiencia en la organización que ayudan a los nuevos empleados al aprendizaje de sus habilidades técnicas, interpersonales y políticas. El mentor puede facilitar al nuevo empleado información sobre las demandas de la tarea, atributos del rol, normas de trabajo y el clima y cultura de la organización. Si al nuevo empleado no se le asigna formalmente un mentor, entonces los compañeros y los supervisores pueden asumir algunas de las funciones de *mentoring*; esto es más frecuente en el caso de los compañeros, ya que el nuevo empleado es más reticente a acudir al supervisor a causa del mayor coste social que puede tener esta comunicación. De todos modos, los empleados a los que se les ha asignado un mentor adquieren más ayuda instrumental e información sobre su rol y la organización que aquellos que han tenido que acudir al supervisor o a los compañeros (Ostroff y Kozlowski, 1992; Palací y Peiró, 1995; Allen, McManus y Rusell, 1999; Greenhaus, 2003).

Sin embargo, los vínculos con el mentor también suponen un riesgo para el protegido. Así, en ocasiones, el mentor puede ser derrotado en una batalla política dentro de la organización y arrastra al protegido (o incluso el precio sea precisamente la cabeza del protegido), a veces, el mentor no está al tanto de las claves políticas y líneas de poder de la organización, o genera una dependencia que impide el pleno desarrollo del protegido (Blau, 1988; Greenberg y Baron, 1993; Jablin, 1987; Roda, 2003).

7.2. Elaboración de sentido

Las personas, al incorporarse a una organización, pueden experimentar importantes niveles de incertidumbre. Además, pueden sentirse decepcionadas por la no confirmación de sus expectativas iniciales, o como ha señalado Louis (1980), pueden experimentar sorpresa. Esta autora ha desarrollado un modelo que explica el proceso por el cual las personas, al enfrentarse a un ambiente no familiar, experimentan sorpresa y elaboran sentido para esa nueva situación.

Siguiendo a Louis nos parece relevante su comparación entre la forma en que la gente se enfrenta a situaciones familiares con la forma que lo hace ante situaciones de sorpresa. Para explicar el comportamiento en situaciones familiares introduce la noción de *scripts* (guión) de Abelson (1981), considerando los *scripts* como una secuencia de eventos esperados por los individuos. Al introducir el concepto de *scripts,* Louis señala la necesidad de conocer bajo qué circunstancias el afrontamiento de la nueva situación está guiado por el pensamiento consciente más que por *scripts* preprogramados. Una posibilidad es que el pensamiento consciente esté provocado por la impresión de qué ocurre algo fuera de lo ordinario.

Los *scripts*, dejando de lado las razones de los sucesos, proporcionan al individuo predicciones de la secuencia de eventos y resultados. Mientras ocurre lo

de sentido de la situación, y contribuyen a atribuir sentido a las experiencias no esperadas, reformulando los *scripts* cognitivos y las atribuciones (Jablin, 1987). Los individuos desarrollan *scripts* y esquemas para ayudarse a predecir los eventos y responder a ellos de una manera relativamente rápida y preprogramada (Abelson, 1981). Los empleados veteranos suelen poseer esquemas capaces de detectar los eventos pertenecientes a una determinada categoría, para aplicar después la subrutina apropiada a tal evento, ejecutando una serie de acciones automáticamente. El desarrollo de tales *scripts* es una tarea a realizar por los nuevos miembros (Fisher, 1986), sin embargo, en este caso, al no disponer de información relevante sobre la historia y las costumbres de la organización, encuentran dificultades a la hora de dar sentido a la sorpresa. Por todo ello, durante la incorporación es vital ofrecer información para construir mapas cognitivos internos que sean satisfactorios y les permitan dar sentido a semejante sorpresa que emerge durante las primeras experiencias de empleo.

Weick (1979) sostuvo que las organizaciones imponen su propio ambiente a partir de la selección de algunos elementos en los que centran su atención, ignorando el resto, a la vez que ofrecen una explicación de las relaciones entre ellos mediante la creación mental de *mapas causales*. Cuando el nuevo empleado acepta estas particularidades del medio establecido, entonces puede moverse en su grupo y en la organización y puede tomar sus decisiones en el marco de la definición de la realidad desarrollada por la comunidad.

Desde la perspectiva del interaccionismo simbólico, Reichers (1987) ha señalado que el proceso por el cual el nuevo miembro desarrolla la identidad situacional y llega a comprender la realidad organizacional depende en gran medida de la cantidad de interacción interpersonal entre los veteranos y los empleados noveles. La interacción social, desde esta perspectiva, es central para facilitar la elaboración de sentido del nuevo empleado. Los nuevos llegan a ser socializados porque llegan a explicar los sucesos sorprendentes y a predecir las consecuencias en su lugar de trabajo. Pese al interés que tiene el estudio del proceso de elaboración de sentido de los empleados, no se han publicado estudios empíricos sobre este proceso ni sobre las variables que puedan afectarlo.

7.3. Afrontar el nuevo ambiente

La bibliografía sobre el estudio del estrés sostiene que cuando los individuos se enfrentan a situaciones nuevas o inciertas ocurren una serie de cambios en sus percepciones, sentimientos y conductas (McGrath, 1976). Los sujetos pueden percibir la situación con sentimientos aversivos, de ansiedad y falta de control. Ante la situación de incertidumbre y cambio, las personas establecen nuevos patrones de conducta que permiten adaptarse y/o cambiar la situación e, incluso, emocionalmente pueden bloquear o distorsionar el estímulo desencadenante de esa incerti-

dumbre. En el marco de esta perspectiva se introdujo el concepto de afrontamiento, entendido como aquellos esfuerzos cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo (Lazarus y Folkman, 1984).

Feldman y Brett (1983) diferencian ocho tipos de respuestas de afrontamiento que pueden ejercer las personas que se incorporan a un nuevo puesto de trabajo. Las estrategias de afrontamiento enumeradas son las siguientes:

- Trabajar más horas: esta estrategia conductual supone que el ajuste es una función del aprendizaje y que éste requiere tiempo. Ejemplos de ello sería trabajar más horas, tomar menos vacaciones, dedicar menos tiempo a los descansos, etc.
- Cambiar los procedimientos de trabajo: esta es una estrategia que se centra en el ambiente de trabajo. Las personas que acceden a un puesto de trabajo pueden facilitar su ajuste utilizando procedimientos que no utilizaban anteriormente. Por ejemplo, pueden enviar el correo una vez a la semana en lugar de todos los días, tener encuentros formales con los subordinados en vez de informales, etc.
- Redefinir el puesto: mediante esta estrategia de dirección del ambiente de trabajo se puede facilitar el ajuste en el sentido de que el empleado altera el contenido del puesto. De esta manera puede realizar únicamente las tareas que le gusten o aquellas para las que se sienta capacitado, incluso puede realizar tareas adicionales.
- Delegar responsabilidades: utilizando esta estrategia de dirección del ambiente, el nuevo empleado puede delegar en otros algunas demandas y tareas poco atractivas.
- Tomar ayuda de otros para realizar las tareas: mediante esta opción conductual, la persona que adquiere un nuevo rol, puede pedir o se le puede ofrecer ayuda de los supervisores o compañeros para desempeñar su trabajo.
- Buscar información: la búsqueda de información, como tipo de afrontamiento, es un intento directo de cambiar las condiciones psicológicas de la incertidumbre. Los puestos que van a ocupar los nuevos empleados rara vez están bien definidos, y hay gran incertidumbre sobre las expectativas de rol, niveles de rendimiento, etc. Esta información puede llevarles a un mejor desempeño del puesto y a una menor ansiedad.
- Buscar apoyo social: estrategia conductual que pretende una reducción del estrés y la ansiedad mediante la corroboración de las habilidades propias por parte de los amigos y compañeros. Una red adecuada de apoyo social puede proporcionar una fuente de seguridad personal, autoconfianza y autoestima.
- Paliación o respuesta paliativa: tipo de afrontamiento conductual que intenta reducir o eliminar la ansiedad y la tensión distrayendo al sujeto. Desde una perspectiva fisiológica incluye la sobreindulgencia en el consu-

mo de cigarrillos, alcohol, sedantes, comida y horas de sueño. Desde la perspectiva psicológica, son mecanismos que evitan que la conciencia se enfrente a experiencias no placenteras o estresantes. La gente puede proyectar sus fracasos sobre otros, o razonar que su rendimiento es pobre a causa del nuevo ambiente.

La respuesta paliativa frente a las restantes estrategias de afrontamiento no resulta adaptativa ni para el individuo ni para la organización. La persona no logra manejar las situaciones que le producen estrés, tan sólo puede aspirar a aparcarlas. Asimismo, suele ser disfuncional para los objetivos de la organización que los empleados adopten este modo de afrontamiento.

Algunos autores han recalcado, que más que enfrentarse a unos desajustes, conflictos, etc., la característica fundamental del comportamiento del nuevo empleado es que es proactivo, los nuevos empleados desean controlar su ambiente laboral, son capaces de anticipar. Entre las conductas más estudiadas está la de búsqueda de información (Miller y Jablin, 1991; Morrison, 1993; Ostroff y Kolzowski, 1992). Esa búsqueda de información va a permitir al nuevo empleado, por una parte, reducir la incertidumbre que caracteriza su experiencia ayudándole a comprender, predecir, y controlar su ambiente; y por otra, compensar el déficit de información que se le proporciona y que necesita para desempeñar adecuadamente su puesto e integrarse en su grupo de trabajo y en la organización. La estrategia que siguen los empleados para lograr información pasa desde las *preguntas abiertas* a alguna persona del grupo o de la organización y la *observación*, que como su nombre indica, consiste en observar la conducta de otros para obtener la información deseada. *El ensayo o experimentación* como fuente de información. Mediante esta estrategia, el nuevo empleado puede aprender a desempeñar las tareas que se le requieren en el puesto. Otras conductas proactivas son la búsqueda de *feed-back*, creación de redes de relación con los compañeros y con los supervisores (por ejemplo, desarrollar red de amistades para obtener información sobre cómo llevar a cabo el trabajo), negociación de cambios en el puesto de trabajo y búsqueda de un estado de ánimo positivo (Bauer, Morrison y Callister, 1998; Pinazo, D.; Gracia, F. y Carrero, V. 2000).

Para que estas iniciativas se dirijan a mejorar la adaptación a la organización y a un desajuste tolerable, y que este desajuste sea percibido como un reto para la persona, parece necesario que el nuevo empleado anticipe que si permanece en la organización podrá progresar en sus expectativas de desarrollo de la carrera y percibe que podrá recibir más de lo que en la actualidad se les ofrece (Peiró y Prieto, 1997; Pinazo, D.; Gracia, F. y Carrero, V. 2000).

7.4. Tácticas de socialización

La organización, de una manera premeditada o no, también influye sobre el comportamiento de las personas que acceden a la misma. En este sentido, Van

Maanen y Schein (1979) introdujeron el concepto de tácticas de socialización, definiéndolas como formas de organizar las experiencias de los individuos que se incorporan a una organización o realizan la transición de un rol a otro.

Van Maanen (1978) sostiene que, de la misma manera que las acciones de un escultor moldean, ciertas formas de socialización producen distintos resultados sobre las personas recién incorporadas a un puesto. Esto es, la gente responde de manera diferente a los roles que se les asignan no sólo porque los individuos y las organizaciones difieren, sino porque también difiere el proceso de socialización (Van Maanen y Schein, 1979). En el marco de esta concepción surge el término de tácticas de socialización.

Las tácticas pueden ser seleccionadas deliberadamente por la dirección o pueden ser utilizadas de una manera espontánea representando procedimientos establecidos a través de la costumbre en la organización, pero independientemente de la forma en que son elegidas, representan un conjunto de eventos distinguible que influye en las transiciones de un rol a otro (Van Maanen y Schein, 1979). Las tácticas, tal como son postuladas, no son mutuamente excluyentes, y se pueden agrupar de diversas maneras en cada situación particular, considerándose como aspectos estructurales del ambiente de socialización.

Se podría sugerir que una forma de analizarlas es mediante el establecimiento de tipos puros de tácticas. Sin embargo, en la compleja realidad organizacional, cualquier tipo de táctica, como señalan Van Maanen y Schein (1979) y Jones (1986), se encuentra entremezclada con otras y con otros múltiples procesos. Por ello, una forma pragmática de analizarlas es procediendo a su dimensionalización. Aquí, se supone que cada situación particular de socialización participará en distinto grado en las dimensiones de las tácticas establecidas. Esta es, a grandes rasgos, la idea central de la aproximación de Van Maanen y Schein (1979) y que continúa despertando la atención de numerosos investigadores en la actualidad.

Estos autores identificaron seis dimensiones de las tácticas de socialización organizacional: colectivas *versus* individuales, formales *versus* informales, seriales *versus* disyuntivas, de investidura *versus* de despojamiento, fijas *versus* variables y secuenciales *versus* al azar.

Este modelo trata los vínculos existentes entre las variables específicas de socialización y las respuestas conductuales resultantes. Identificaron seis tácticas que la organización pone en marcha a la hora de dar estructura a los nuevos integrantes de la manera deseada: 1) *tácticas formales versus informales* -si el nuevo integrante estaba aislado de otros miembros de la organización-; 2) *tácticas colectivas versus individuales* –si los nuevos integrantes eran socializados por separado o en grupo–; 3) *tácticas secuenciales versus al azar* –si había una clara secuencia de los pasos que tenían que dar a la hora de llevar a cabo las tareas propias de su puesto de trabajo–; 4) *tácticas fijas versus variables* –si hay un horario establecido para el progreso–; 5) *tácticas seriales versus disyuntivas* –si los nuevos integrantes están formados por un predecesor o por un modelo específi-

co de rol–; y 6) *tácticas de investidura o de rechazo* –si se anima a los empleados para que mantengan su identidad inicial–.

Hay evidencia empírica que apoya la noción de que las dimensiones de las tácticas de socialización pueden agruparse en dos dimensiones generales que coinciden con las elaboradas por Jones (1986). Una de estas dimensiones sería la que comprende las *tácticas institucionalizadas* características de los ambientes de socialización más estructurados por la organización, y que conllevan una disminución del nivel de incertidumbre en el nuevo empleado. La segunda dimensión general sería la que engloba las *tácticas individualizadas,* propias de ambientes de socialización menos estructurados por la organización. Dentro de las tácticas institucionalizadas se incluirían las colectivas, formales, fijas y seriales; mientras que en las individualizadas se incluirían las individuales, informales, variables y disyuntivas. A diferencia de la clasificación de Jones (1986) y coincidiendo con Baker y Feldman (1990), las tácticas de investidura *versus* despojamiento serían una dimensión independiente que se refiere básicamente a la calidad de las relaciones sociales durante la incorporación, y no puede reducirse a la dimensión general de institucionalización *versus* individualización (Ashforth y Saks, 1996 y Palací 1993).

En un primer momento de la investigación sobre las relaciones de las tácticas de socialización, se puso el énfasis en las diferentes respuestas del individuo a las mismas. La respuesta del individuo se da entre dos extremos que van de la innovación de rol hasta la respuesta conservadora de rol. Este es el caso de la aproximación inicial de Van Maanen y Schein (1979). Sin embargo, la innovación de rol es solamente uno de los resultados sobre los que las tácticas de socialización pueden influir. Otros aspectos que pueden ser afectados son la ambigüedad y el conflicto de rol, la satisfacción laboral, la implicación en el trabajo y la intención de abandonar la organización. Tomados conjuntamente, esos efectos generalmente describen el ajuste de los nuevos miembros a la organización. En este sentido, recientemente se está acumulando evidencia empírica que sugiere que las tácticas de socialización organizacional inciden sobre el ajuste posterior entre los nuevos empleados y las organizaciones. Los resultados de distintos estudios muestran que la estrategia de socialización más institucionalizada se relaciona de forma positiva con un mejor ajuste general al trabajo y a la organización (Allen y Meyer 1990; Ashforth y Saks, 1996; Asforth, Saks y Lee, 1998; Baker III y Feldman, 1990; Black, 1992; Cable y Parsons, 2001; Feldman y Weitz, 1990; Jones, 1986; Palací, Osca y Ripoll,1995; Zahrly y Tosi, 1990).

La explicación que se ha dado de las relaciones entre las tácticas y el ajuste ha sido la siguiente: la incorporación, como ya se ha comentado en numerosas ocasiones, representa para el empleado experiencias de angustia, estrés y sorpresa, por ello, durante la misma, el nuevo empleado preferirá y se mostrará más satisfecho en ambientes que estén más estructurados y faciliten el *feed-back* que les está permitido y que les está restringido. Asimismo, estas preferencias serán

diferentes una vez que el trabajador haya adquirido los esquemas adecuados para interpretar la nueva situación.

Las tácticas colectivas, seriales, fijas, formales y secuenciales (tácticas institucionalizadas) presentan la característica común de referirse a prácticas de socialización que reducen la incertidumbre del nuevo empleado, en este caso incertidumbre sobre las exigencias de su nuevo rol y su futuro en la organización. Por el contrario, las tácticas individualizadas se caracterizan por mantener la incertidumbre para el nuevo empleado, y reflejan la ausencia de información precisa sobre los requerimientos de su nuevo rol y sobre las futuras fases que va a seguir en la organización. En suma, sugerimos que las tácticas institucionalizadas proporcionan al empleado novel información que le permite comprender el nuevo ambiente y predecir los eventos que ocurren. En este sentido, habría que señalar que la comprensión y la predicción del ambiente son dos de los antídotos al estrés en la organización (Sutton y Kahn, 1987), y ello podría explicar la incidencia de las tácticas sobre la satisfacción laboral.

La contrapartida de la utilización de este tipo de tácticas es que alientan las respuestas conservadoras a la socialización, se favorece la simple replicación de los roles, por lo que con frecuencia en los estudios empíricos anteriormente reseñados suelen relacionarse las tácticas individualizadas con una respuesta más innovadora a la socialización.

8. Resultados de la socialización

Las diferentes posturas respecto al éxito de la socialización laboral pasan por la consideración de criterios separados en función de la persona y en función de la organización y/o el grupo de trabajo; el grado de ajuste logrado entre necesidades personales y demandas situacionales; el nivel de aprendizaje alcanzado respecto a los contenidos de la socialización; la capacidad de afrontamiento de conflictos y demandas; y el cambio personal y el desarrollo de rol en términos de innovación.

Desde una perspectiva individual, habitualmente, se hace referencia al grado de satisfacción alcanzado respecto al puesto de trabajo y sus condiciones. Así se incluye tanto la satisfacción laboral general como la de algunos aspectos específicos de las condiciones de trabajo (motivación interna, tensión en el trabajo, compromiso con el trabajo e influencia mutua). Otros aspectos considerados son la ratificación del contrato psicológico (aceptación mutua), el compromiso, el rendimiento la satisfacción personal, la implicación con el puesto y la intención de permanecer en la organización. Estos resultados son beneficiosos tanto para la organización (el compromiso tiene efectos positivos sobre las organizaciones) como para los individuos, de hecho, como se ha comentado a lo largo de la obra, el compromiso se relaciona positivamente con la satisfacción, la motivación interna, etc.

De especial relevancia para el nuevo miembro va a ser detectar el éxito de la socialización. Wanous (1992) enumera los siguientes inidicios: logro de seguridad y compromiso, satisfacción general alta, sentimiento de mutua aceptación, implicación en el trabajo, motivación intrínseca e intercambio de señales de aceptación entre la organización y el recién llegado.

Como ya señaló Schein (1977) el modo en el que se lleva a cabo un nuevo rol se puede considerar entre dos límites que oscilan entre el acuerdo total con el mismo, aceptando todos sus requerimientos, valores y normas, y su rechazo total o rebelión.

Van Maanen y Schein (1979) distinguen tres tipos de respuesta de socialización:

- *Respuesta conservadora*: representa el extremo conformista, es la respuesta más fácil y cómoda al asumir un nuevo rol, y se caracteriza por mantener una posición en la que no se cuestionan los conocimientos, las estrategias ni las misiones asociadas con el rol. La persona acepta el rol, tal y como se le presenta o ha sido tradicionalmente desempeñado.
- *Respuesta de innovación del contenido*: el sujeto se dirige a cambiar los conocimientos o habilidades intrínsecas al rol que desempeña.
- *Respuesta innovadora del rol*: representa el extremo más próximo a la rebelión, y se caracteriza por el rechazo de las normas que gobiernan la conducta y el desempeño de un rol particular. El sujeto cuestiona y procura cambiar no sólo los conocimientos y procedimientos asociados a su rol, sino también su misión.

En las organizaciones complejas actuales la respuesta que la organización busca es la iniciativa. Las organizaciones no buscan personas que vayan a replicar unos roles, en este sentido, como ya se ha estudiado en esta obra, la iniciativa es una exigencia para el empleo en este siglo. A pesar de los obstáculos que supone la gestión autoritaria de algunas empresas habitualmente se requiere una mayor iniciativa para que los trabajadores desarrollen plenamente todo su potencial de productividad.

9. Conclusiones

La experiencia de ingresar en una organización es vivida como un acontecimiento importante para las personas. Esta experiencia va a estar marcada por el desajuste, el estrés y la incertidumbre. Aunque el nuevo empleado busca y consigue cierto nivel de adaptación a su puesto y a la organización, las necesidades y características de la persona y la empresa no son estáticas, de forma que la incorporación presenta ciertos desafíos y dificultades. Ello nos sugiere la necesidad de canalizar los desequilibrios y conflictos que se producen durante el período de ingreso alentando las respuestas adecuadas de aprendizaje por parte del individuo y de la organización.

Una vez que la persona ha ingresado en la organización buena parte de lo que se ha comentado en este capítulo se resume en la noción de *espiral de éxito* y en la importancia de las relaciones interpersonales (*véase* Cuadro 4.1). Las relaciones interpersonales con el supervisor inmediato, los compañeros, el mentor y otros nuevos empleados durante el período de incorporación a la empresa tienen una gran importancia, ya que se pueden considerar una fuente de información privilegiada que facilita el logro de las competencias exigidas en el puesto y favorece la adquisición de normas y valores del grupo y de la organización. Y, además, las relaciones sociales, cuando se desarrollan en un ambiente de confianza y de mutua aceptación, son una base importante de apoyo social. Finalmente, hemos subrayado el hecho de que las organizaciones no buscan empleados que se limiten a replicar unos roles, a pesar del autoritarismo de algunos gerentes y mandos, buscan personas con iniciativa.

Todavía son muchos los factores por aclarar en relación a la problemática de la integración de los nuevos empleados a las organizaciones. De especial importancia va a resultar analizar el proceso de socialización en organizaciones virtuales, en teletrabajadores, en empresas de trabajo temporal, etc. Así como clarificar el impacto de las experiencias previas en la socialización (o resocialización).

OBJETIVO FINAL: LA INTEGRACIÓN Y LA AUTOCONFIANZA DE LOS EMPLEADOS

La idea de *espiral de éxito,* muy unida a la noción de autoeficacia, hace referencia a que los ajustes y desajustes controlados son el motor del crecimiento, que el éxito del nuevo empleado ante tareas que presentan demandas equilibradas o desafiantes produce un desarrollo de la competencia personal y, al mismo tiempo, favorece la optimización en tareas posteriores con mayores demandas (Nicholson, 1987). Partiendo de esta idea de espiral de éxito, se proponen las siguiente orientaciones para ayudar al ajuste laboral efectivo y lograr la confianza de los nuevos:

1) Asignar inicialmente puestos que ofrezcan la oportunidad de adquirir competencias en la realización de las tareas.
2) Diseñar las primeras experiencias de modo que permitan generar un ciclo de sentimientos positivos y de éxito.
3) Efectuar la supervisión de modo que el apoyo y la evaluación estén adaptados a las competencias de la persona.
4) Delegar tareas que, sin ser fundamentales, sean estimulantes y posibles de alcanzar.
5) Para corregir algún error, empezar y terminar elogiando los logros obtenidos.
6) Expresar confianza en las habilidades del nuevo empleado.
7) Comentar sus primeras experiencias laborales o las de otros compañeros; el nuevo empleado debe comprender que sus preocupaciones son normales.
8) Valorar las experiencias anteriores. Los nuevos empleados pueden comparar los sistemas y procedimientos de su empresa con procedimientos de otras empresas que conozcan por haber trabajado antes, por haber realizado prácticas, etc.
9) Dar importancia al potencial del empleado; debe estar seguro de que dispone del potencial necesario para aprender a hacer frente a las exigencias de la empresa. Debemos alentar sus energías en el crecimiento y desarrollo.

Cuadro 4.1. *Lectura: La autoconfianza de los nuevos empleados.*

Nuevos retos en la incorporación a las organizaciones. Una experiencia real
Por Ana Moreno Romero. ENRED Consultores (www.enred.es)

En la actualidad, los cambios en el mercado de trabajo están transformando el hito de la incorporación en una circunstancia muy repetida en la vida profesional, frente al modelo asalariado tradicional en el que la vida profesional trascurría en una o dos organizaciones. Además, las fronteras entre las organizaciones se desdibujan en la «organización virtual» de la mano de las Tecnologías de la información y comunicación y de la nueva materia prima: el conocimiento, y de la globalización. Así los altos niveles de rotación en el mercado de trabajo y el avance hacia la sociedad en red implican:

- Los profesionales tienen que estar preparados para un aprendizaje continuo y para un salto entre distintas culturas organizativas.
- Las empresas invierten menos en «acoger» a los profesionales y a su formación continua porque no tienen tiempo de recuperar las inversiones.
- Los nuevos modelos laborales modifican sustancialmente los esquemas de pertenencia a una determinada organización.
- Las grandes empresas, las pequeñas y medianas empresas (pymes) y los autónomos se integran en una única cadena de valor con mucha más flexibilidad que hace unos años.

Y no sólo es que los tradicionales procesos de incorporación a las grandes organizaciones se ven sometidos a fuertes cambios, además va cobrando protagonismo lo pequeño, y los modelos de organización y de gestión de RRHH de las pymes son muy distintos de los de las grandes y requieren análisis propios que no se han desarrollado suficientemente. Podríamos decir que tenemos perfectamente aprendido y desarrollado el modelo de la multinacional americana, que supuestamente se aplicaban al resto del tejido productivo. Los cambios de la sociedad red ponen en cuestión que este sea el patrón a seguir.
Las necesidades de RRHH son muy cambiantes en una consultoría como ENRED, tanto por variación en el número y envergadura de los proyectos en marcha, como por el perfil de especialización requerido. Para hacer frente a esta compleja realidad, en Enred se estableció una «estrategia de Red», que responde a tres ideas básicas:

- Enred no quiere que crezca su estructura fija y aspira a esquemas flexibles que le permitan adaptarse en los momentos de mucha carga de trabajo.
- La capacidad comercial de Enred puede ser, en algunos momentos, superior a su capacidad técnica interna. La manera de no frenar las oportunidades comerciales es tener capacidad de colaboración con otras pymes y profesionales.
- Enred quiere apoyarse en sus especialistas internos para distintos aspectos temáticos de control de calidad y enfoque estratégico.
- Enred alcanza estos objetivos mediante un plan de incorporación de nuevos empleados que se alimenta de colaboradores autónomos y becarios, y de alianzas con otras organizaciones o subcontrataciones (la diferencia no es otra que el nivel de compromiso y/o estabilidad de la relación) para atender proyectos sin crecer en estructura.

En una pequeña empresa del conocimiento, como es el caso Enred, el desafío central para aprovechar las oportunidades que abre la Sociedad de la Información es retener a las personas valiosas. Si no lo consigue, puede transformarse en un agente de incorporación y formación de los profesionales al mercado de trabajo para que en breve plazo de tiempo y cuando las personas alcanzan su madurez profesional, perderlos porque se van a las empresas grandes.

(Continúa)

Cuadro 4.2. *Lectura: Una experiencia real.*

Nuevos retos en la incorporación a las organizaciones. Una experiencia real
Por Ana Moreno Romero. ENRED Consultores (www.enred.es) ***(continuación)***

Los tres pilares para retener a los profesionales de valía son:

- *Aprendizaje permanente*: la experiencia muestra que los consultores valoran enormemente el aprendizaje permanente, especialmente los jóvenes. Una de las armas que una pyme tiene para competir es que puede ser más generosa y flexible en su oferta formativa y en compartir estrategias y visión global.
- *Adaptación a las capacidades individuales:* la experiencia demuestra que para que un equipo funcione existen condiciones objetivas en la determinación de los perfiles, y condiciones muy «químicas» que es más difícil objetivar. En las pequeñas empresas, es muy importante identificar las sinergias naturales entre los profesionales para la creación, crecimiento y consolidación de los equipos. La falta de sintonía entre personas en una pequeña empresa es mucho más difícil de «esconder» que en una gran empresa. Una de las herramientas de retención más importante es, precisamente, el buen clima laboral, la sintonía entre los miembros de los equipos.
- *Programas de flexibilización:* busca facilitar la conciliación de los intereses profesionales y los personales.

Cuadro 4.2. *Lectura: Una experiencia real.*

Reclutamiento realista

El reclutamiento tradicional, basado en la imagen que la organización quiere transmitir a sus empleados en términos de lugar de trabajo atractivo y deseable, lleva asociado un problema muy importante que tiene que ver con el posible desajuste entre las expectativas iniciales del nuevo integrante de la organización y la verdadera realidad de la organización. Este desajuste puede tener importantes efectos directos sobre la satisfacción, el compromiso y la intención de permanecer en la misma (Palací, Topa y Gómez, 2002). Wanous (1992) sugiere que para superar este problema el *reclutamiento realista y de la técnica de las expectativas realistas del puesto (Realistic Job Previews)* puede realizar desde esta perspectiva las siguientes sugerencias:

- Tratar de proporcionar al aspirante información, tanto positiva como negativa, del puesto y de la organización.
- Atender igualmente a las etapas posteriores de la incorporación, interesándose por la permanencia del nuevo empleado en la organización.
- Proponer como meta que la organización favorezca la autoselección.
- Perseguir el ajuste entre lo que la persona desea encontrar en su trabajo y el clima y la cultura organizacional.
- Fomentar el realismo de las expectativas del puesto y de la organización.

La organización tratará siempre de proporcionar al nuevo integrante la máxima información posible a fin de que, tanto antes como después de la integración, éste posea las orientaciones oportunas. Entre ellas destacamos las siguientes:

- Presentar información sobre los aspectos positivos y negativos de la organización y más específica sobre el puesto de trabajo antes del ingreso en la organización.
- Alentar la propensión de los candidatos a autoseleccionarse facilitando la información que requieren durante el reclutamiento y la selección.

(Continúa)

Cuadro 4.3. *Lectura: Reclutamiento realista.*

Reclutamiento realista ***(continuación)***

- Hacer que el candidato perciba que la organización se preocupa por darle información relevante para sus intereses.

El reclutamiento realista se complementa perfectamente, con el procedimiento «ELP» (*Expectation Lowering Procedure*) propuesto por Buckley *et al.* (2002) para reducir las expectativas.
La técnica consiste en informar al nuevo empleado de la importancia de que llegue a tener una visión realista de su nuevo puesto y que llegue a comprender el peligro de esperar demasiado. En estas reuniones se discuten ejemplos sobre violación del contrato psicológico y se les explica que las relaciones entre los empleados y la empresa son cambiantes, se discuten experiencias en las que se hayan visto defraudados por haber esperado demasiado, etc. A diferencia de las «RJPs» no se le proporciona información específica sobre el puesto de trabajo que va a desempeñar, ya que en muchas ocasiones esta información no se dispone, otras veces puede ser muy cambiante, costosa, etc.

Cuadro 4.3. *Lectura: Reclutamiento realista.*

10. Actividad: caso práctico

El primer día de trabajo en la empresa

Multinacional A.

Se incorporan aproximadamente 50 personas a la vez, se les cita en un punto concreto de la ciudad para llevarles en autobús a la empresa, situada a unos 20 km de la ciudad. Al llegar se les lleva a una gran sala donde se les explica aspectos básicos de su contratación, se les da la bienvenida y el responsable de prevención de riesgos laborales les habla de las normas de seguridad y se les explica cómo actuar en caso de incendio. Se les entrega y explica el manual del empleado. Tras rellenar documentos de tipo administrativo, una o dos personas de cada departamento donde han sido asignados va a buscar a la persona o personas destinadas en su departamento. Una vez allí, se presenta a cada una de las personas que integran el departamento y una de ellas les explica la historia de la empresa y aspectos relacionados con el negocio. Hacia la mitad de la jornada el máximo responsable del departamento se dirige a darle personalmente la bienvenida. Desde el primer día el recién incorporado ya conoce cuál será su papel allí.

Empresa Multinacional B.

Se incorporan dos personas a la vez, cada una de ellas va a una sección diferente dentro de un mismo departamento. La segunda de ellas llega unos minutos después, una persona de su departamento le presenta a los miembros de la otra sección del departamento y al director del departamento, que levanta la cabeza de su mesa para saludarla e inmediatamente después continúa trabajando, poco

después se le informa de que «ése era el jefe». Inmediatamente después (10 minutos después de su aterrizaje en la organización) le comunican que sus compañeros de departamento están en una reunión a la que se dirigen en ese momento. Se interrumpe la reunión para realizar las presentaciones. Algunos compañeros se sorprenden, ya que no sabían nada de la incorporación de un nuevo compañero, cinco minutos después continúa la reunión. El recién incorporado no entiende nada de esa reunión. Una hora después el responsable hace salir de la reunión al nuevo junto con la persona que lleva menos tiempo en la empresa y posee un nivel profesional inferior, quien acompaña al «nuevo» a la que será su mesa y computador. El computador no funciona, ya que hacen falta las claves que sólo posee la persona que ocupó el puesto anteriormente; tras llamarle por teléfono se soluciona el problema del computador. Se le empiezan a contar cosas sobre el departamento y lo que se hace en él, a medida que se le ocurren cosas a la persona más nueva en el departamento va facilitando material escrito que debe buscar por no tenerlo preparado en ese momento. El resto de la jornada se le recomienda leer esa información.

Cuestiones:

Compare el proceso de incorporación en las dos empresa.
Discuta las tácticas de socialización empleadas.

11. Bibliografía recomendada

Bonache, J. y Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de personas.* Madrid: Pearson Educación.

Palací, F. J. y Peiró, J. M. (1995). *La incorporación a la empresa.* Valencia: Promolibro.

Palací, F. J. y Topa, G. (Eds). (2002). *La persona en la empresa: iniciativas de integración y desarrollo.* Madrid: Cuadernos de la UNED.

Palací, F. J. y Moriano, J. A. (Eds.). (2003). *El nuevo mercado laboral. Estrategias de inserción y desarrollo profesional.* Madrid: Cuadernos de la UNED.

Peiró, J. M. y Prieto, F. (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo (Vol. I). La actividad laboral en su contexto.* Madrid: Síntesis Psicología.

CAPÍTULO V

El contrato psicológico: un nuevo marco para comprender las relaciones dentro de las organizaciones

Gabriela Topa Cantisano

1. Objetivos

En este capítulo nos proponemos:

1. Desarrollar el concepto de contrato psicológico, exponiendo sus antecedentes y definiciones actuales.
2. Analizar la existencia de términos relacionales y transaccionales del contrato psicológico.
3. Exponer los tipos de medidas usados con más frecuencia en la literatura.
4. Desarrollar el concepto de percepción de ruptura del contrato psicológico
5. Exponer las consecuencias de la ruptura del contrato psicológico sobre las actitudes y conductas de los empleados.
6. Plantear algunas cuestiones controvertidas dentro del marco teórico del contrato psicológico y proponer algunas líneas de investigación futuras.

2. Introducción

Las condiciones por las cuales una empresa es considerada exitosa en el mercado laboral actual están cambiando y estos cambios afectan a las relaciones de empleo que se desarrollan en el interior de tales organizaciones. Las presiones externas a que las empresas se ven sometidas para alcanzar una mayor flexibilidad alteran también las relaciones que tienen lugar en su interior. La medida en que tales cambios se producen realmente y las dificultades o consecuencias negativas que conllevan se asocian con otros factores sociales y determinan finalmente lo que algunos autores (Schalk y Rousseau, 2000) han llamado una «zona de negociabilidad»: es decir, los términos y las condiciones del empleo que cada sociedad permite que negocien tanto el trabajador como la empresa. Siguiendo esta lógica, las relaciones laborales caminan hacia una creciente individualización, visto que se reduce la afiliación sindical de los trabajadores, decrece la protección legal que los gobiernos les ofrecen y se incrementan las presiones a las empresas para res-

ponder a las necesidades del mercado. Como consecuencia de esto, las relaciones de empleo en esta sociedad globalizada están, y estarán cada vez más, basadas en unas condiciones mutuamente aceptadas, en un voluntario intercambio de promesas entre dos partes: empleado y empleador. Cada una de estas partes gana si el acuerdo se cumple y pierde si se falla en su cumplimiento.

3. ¿Qué es el contrato psicológico?

Como la mayoría de las realidades humanas, las relaciones de empleo no son simples ni tampoco son estáticas, antes bien están compuestas por múltiples elementos interrelacionados y además sujetos a continua transformación. Es por ello que una relación de empleo no se agota en los términos especificados por un contrato laboral de tipo escrito, sino que incluye una variedad de percepciones, expectativas y creencias que ambas partes sostienen con relación a las condiciones establecidas con respecto a ese empleo (Alcover, 2002). Además, está inserta en un amplio marco de interacción social, que no incluye sólo al trabajador y a su jefe inmediato sino que se extiende más allá, para incluir a los compañeros de trabajo, a otros niveles directivos y a la sociedad toda. A través de estos procesos de interacción social, quienes no participan de modo directo de la relación de empleo pueden igualmente acabar influyendo en ella, por medio de las normas sociales compartidas y de la cultura de los grupos de trabajo dentro de una organización.

El concepto de contrato psicológico intenta recoger todas estas realidades que escapan a la descripción reducida de la relación de empleo que consta en el contrato jurídico. Rousseau (1989) ha definido el contrato psicológico como un conjunto de creencias individuales en los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre una persona y otra parte. Esta creencia individual se basa en la percepción de que se ha hecho una promesa y se ha ofrecido algo a cambio de ella, lo que une a las dos partes en una serie de obligaciones recíprocas (Rousseau y Tijoriwala, 1998). Otras autoras sitúan sus definiciones en una línea semejante, considerando que las creencias de los empleados acerca de las obligaciones recíprocas entre ellos y la organización componen el contrato psicológico (Morrison y Robinson, 1997).

Este concepto propone un acercamiento prometedor a la relación laboral desde una perspectiva psicosocial y tiene sus antecedentes en las teorías del intercambio social (Blau, 1964) y en la teoría de la equidad (Adams, 1965). Fue Argyris quien lo utilizó por primera vez, en 1960, para referirse a las condiciones características de la relación entre empleados y capataces. En 1962 Levinson y sus colaboradores lo describen como un contrato no escrito que incluye las expectativas mutuas de la organización y el empleado.

Pese a que en las dos últimas décadas ha ido alcanzando un desarrollo cada vez más próspero, el concepto de contrato psicológico ha recibido algunas críti-

cas. Por ejemplo, Guest (1998 a; 1998 b) ha señalado lo que designa como *the agency problem*: por parte del empleado no nos cabe duda de quién sostiene el contrato psicológico, pero tratándose de un acuerdo entre dos partes, debe haber alguien más. Entonces, ¿quién está del lado de la organización? Si en las situaciones reales de empleo hay múltiples agentes organizacionales (supervisores inmediatos, jefes intermedios, altos mandos) que interactúan con el trabajador, entonces es razonable que le transmitan mensajes diversos e incluso contradictorios sobre lo que la empresa espera de ellos y lo que podría darles a cambio. Por consiguiente, ¿cuál es el referente más apropiado en ese acuerdo entre empleado y empresa?

A pesar de estas críticas, la perspectiva del contrato psicológico ha seguido acumulando tanto reflexión teórica como investigación empírica que nos ayudan a comprender este complejo ámbito de las relaciones humanas que es el empleo. En concreto, en los últimos años diversos estudios empíricos han tratado de subsanar este déficit de la perspectiva de la empresa entrevistando al mismo tiempo al empleado y a su supervisor inmediato.

4. El contrato psicológico: un esquema mental flexible

La noción de esquema o modelo mental es muy útil para comprender el contrato psicológico, tal como Rousseau la usa en algunas oportunidades (2001). Ella considera que el contrato psicológico de un trabajador es similar a un esquema cognitivo, que se va desarrollando a lo largo del tiempo, a medida que la persona incrementa su experiencia con la organización. Un esquema es la organización cognitiva o el modelo mental de elementos relacionados conceptualmente. Éste representa una abstracción prototípica de un concepto complejo, la cual se desarrolla gradualmente a partir de las experiencias pasadas y guía la integración de las nuevas informaciones.

Por ejemplo, yo tengo un esquema mental de un matrimonio. No todos los detalles de la situación están determinados de manera precisa, pero el núcleo de la celebración, que incluye a una pareja expresando su acuerdo mutuo para compartir su vida, a los amigos y familiares presentes, a un representante de la autoridad y que, por lo general también se extiende a las felicitaciones, el arroz y la vestimenta adecuada para la ocasión, son compartidos por todos dentro de un cierto contexto cultural. Hay elementos que pueden variar, la ceremonia puede ser civil o religiosa, de una u otra confesión, con mucha o poca resonancia social, incluso se discute hoy que sea imprescindible la heterosexualidad de la pareja, pero hay un núcleo fundamental de elementos que nos indicarán que se trata de una boda y no de un funeral.

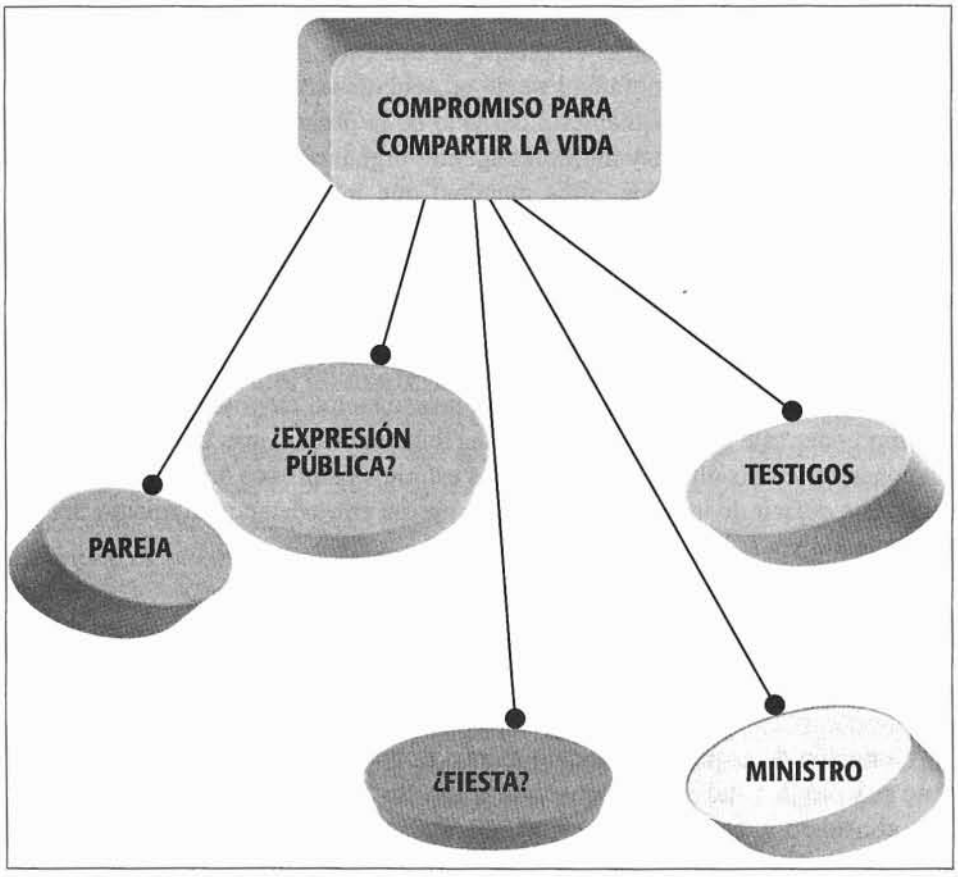


Figura 5.1. *Posible modelo mental del matrimonio.*

El concepto de esquema mental nos ayuda también a entender cómo los contratos psicológicos pueden formarse y funcionar cuando la información que una parte tiene sobre la otra todavía es incompleta, especialmente en lo referente a sus intenciones o expectativas.

En la Figura 5.2. proponemos un diagrama que muestra las fases de desarrollo del contrato psicológico. Este mismo diagrama nos permite ver que diferentes fuentes de información afectarán a la construcción de ese esquema mental, que es el contrato psicológico, durante las diversas etapas. Para empezar, las creencias y valores adquiridos durante la socialización, así como las normas que forman parte de la ideología de una profesión (médico, maestro, ATS, por ejemplo) serán como un cristal a través del cual las personas interpretarán las promesas que reciban y las que ellos mismos hagan durante el reclutamiento y la selección de personal. Por ejemplo, las enfermeras y los médicos de una Unidad de

Cuidados Intensivos pueden compartir valores comunes y creencias que son más parecidas entre sí que las que sostiene el personal administrativo o los servicios de cocina y mantenimiento del hospital. Pero la naturaleza de sus posiciones laborales son diferentes, de modo que las enfermeras se encuentran a veces en situaciones más inseguras y con menos derechos que los médicos, aun cuando las enfermeras puedan ser empleadas del hospital y los médicos sean vistos como profesionales libres. De tal forma que estas diferencias de estatus pueden crear diferencias en los comportamientos y en la forma de construir los contratos psicológicos con la organización. Por ejemplo, si un médico está enojado con una enfermera por el modo en que ésta hace su trabajo, es posible que el empleo de ella peligre. A la inversa, sería muy raro.

Para ir precisando el significado de estos elementos constitutivos, ambas partes, empleado y empresa, intercambiarán promesas y se evaluarán mutuamente. El empleado buscará información en otras fuentes, tales como sus compañeros de trabajo.

ETAPAS				
Antes del empleo	**Reclutamiento**	**Integración a la empresa**	**Experiencias posteriores**	**Revisiones sucesivas**
Creencias profesionales	Intercambio de promesas activo.	Continúa el intercambio de promesas. Búsqueda activa de información tanto por el trabajador como por la empresa.	Se reducen el intercambio de promesas y la búsqueda activa de información.	La información discrepante puede llevar a reevaluar. Los incentivos y costos del cambio impactan en la evaluación.
Normas sociales	La empresa y el candidato evalúan sus señales mutuas.	Múltiples fuentes de información procedentes de la empresa.	La empresa reduce sus esfuerzos por socializar al empleado. Los cambios se incorporan a contratos ya existentes.	

Figura 5.2. *Fases de la formación del contrato psicológico. (Adaptado de Rousseau, 2001.)*

El estudio de Ostroff (1992) ya señaló la existencia de diversas fuentes de información usadas por los miembros que ingresan, una de las cuales son los compañeros más experimentados. Pero no todos los aspectos del nuevo ambiente

laboral se informan a partir de la misma fuente y, además, la saliencia relativa de las distintas fuentes varía con el tiempo. Sus datos confirman que los sujetos emplean estrategias de adquisición de información diferentes según sus necesidades, siendo así que algunas fuentes y recursos parecen ser más importantes para los aprendizajes relacionados con las tareas, o para el dominio de sus roles; mientras otras es más probable que reporten beneficios en términos de actitudes positivas, tales como la satisfacción, el compromiso o el ajuste al puesto

A medida que sus esquemas mentales se vuelvan más completos, tanto el empleado como el empleador estarán más capacitados para identificar las conductas apropiadas para el cumplimiento de los compromisos que han asumido. Por lo tanto, a través del tiempo, los esquemas mentales se van ajustando, sus términos cambian con el *feed-back* que el ambiente les aporta para mejorar su adecuación a la realidad. Entre estas informaciones no hay que olvidar la influencia social informativa que aportan los otros miembros del grupo de trabajo, equipo o departamento al que se pertenece. Por otra parte, conforme ganan en complejidad, los contratos psicológicos parece que se vuelven también más estables, de tal modo que un empleado veterano no está tan vigilante ni está revisando a diario el cumplimiento de los términos de su acuerdo con la empresa. En momentos críticos, como la negociación de los convenios colectivos de un sector, la llegada de nuevos empleados al departamento o sección o ante un conflicto puntual con su feje inmediato, es posible que se presenten algunos elementos incongruentes con la información ya poseída y el empleado «revise» mentalmente, reevalúe los términos de su acuerdo con la empresa.

5. ¿QUÉ COMPONENTES TIENE UN CONTRATO PSICOLÓGICO?

Cuando los autores tienen que responder a esta pregunta la mayoría se refiere a las obligaciones y responsabilidades mutuas que han contraído el empleado y el empleador. Estas obligaciones parecen situarse a lo largo de una dimensión continua que tiene dos polos opuestos: en uno de ellos se sitúan los intercambios de tipo **relacional,** que persiguen un compromiso indefinido y basado en la confianza entre las partes. En el otro se hallan los intercambios de tipo **transaccional**, que conllevan una implicación limitada de ambas partes y que parecen estar más centrados en los beneficios directos e inmediatos que en el interés por una vinculación duradera.

Así, los componentes del **contrato típicamente relacional**, según los describe Alcover (2002) basándose en la primera caracterización de Rousseau (1995) serían:

- Implicaciones emocionales unidas a los intercambios económicos
- Relaciones que conciernen a la persona en su totalidad
- Tiempos indefinidos en la relación

- Términos escritos y otros no escritos, que surgen con el correr del tiempo
- Una condición dinámica y flexible que hace al contrato sujeto a cambios
- Afecta a varios ámbitos de la persona, no sólo al laboral, sino también al familiar y al social
- Dificultad para captar todos los elementos implícitos o tácitos por parte de terceros en la relación

Por contraposición, los **contratos transaccionales** se caracterizarían, según los mismos autores, por:

- Condiciones económicas claramente especificadas, núcleo de la relación
- Implicación emocional y personal limitada, también en el tiempo
- Términos temporales determinados
- Flexibilidad reducida, ante los cambios hay que renegociar otra vez los términos
- El desarrollo personal del trabajador no está incluido, se basa más bien en ciertas capacidades o habilidades que éste ya poseía
- Los términos del contrato son explícitos y no dan lugar a ambigüedades, por lo que resultan más fáciles para la comprensión por terceros

Esta idea parece subrayada en diversas publicaciones, porque el análisis factorial de las dimensiones del contrato que se obtiene a partir de los ítems de los cuestionarios usados para medirlos arroja justamente esas dos dimensiones transaccional y relacional. En aquellos estudios en que dichos análisis se han llevado a cabo surgen, como mínimo, dos dimensiones del contrato que responderían a las que hemos descrito más arriba (Kickul, 2001a; Koritko, 2002).

Si bien la mayoría de los estudios se han centrado en estos dos aspectos de los contratos psicológicos, recientemente algunos autores han señalado la existencia de otra dimensión. Bunderson (2001) llama la atención sobre la existencia de una dimensión ideológica que estaría presente, si no en todos, por lo menos en muchos de los acuerdos de empleo. Este valor ideológico se presenta cuando las expectativas del empleado no se basan sólo en sus derechos personales sino en la creencia de que contribuyendo a la organización está contribuyendo también a una causa valiosa. Por ejemplo, en 1997 refiere el autor ya citado, el hospital jesuita de la Universidad de San Luis fue vendido a una organización con fines de lucro. Los trabajadores percibieron que esto amenazaría al compromiso de la institución para proveer de cuidados sanitarios a los sectores de la población más desfavorecidos, con los cuales ellos también se sentían comprometidos. Este tipo de componentes del contrato psicológico implicaría que la organización representa los principios y valores con los que la persona se identifica y, en tal sentido, la relación con esa organización promueve conductas voluntarias, o «extra rol» que están guiadas por esa vocación o esos valores.

Lo cierto es que difícilmente encontramos ejemplos puros de uno u otro tipo de contrato psicológico, sino que los acuerdos combinan diversos elementos de una y otra clase (Robinson, Kraatz y Rousseau, 1994). Evidentemente, en la medida en que un contrato esté más centrado en un tipo de intercambios, los empleados serán más susceptibles a las variaciones en ese aspecto: en tal sentido, si mi intercambio es puramente económico estaré muy vigilante al cumplimiento de estos términos, mientras que si mi compromiso es más bien socio-emocional puede que sea más susceptible a mis posibilidades de desarrollo de la carrera a largo plazo.

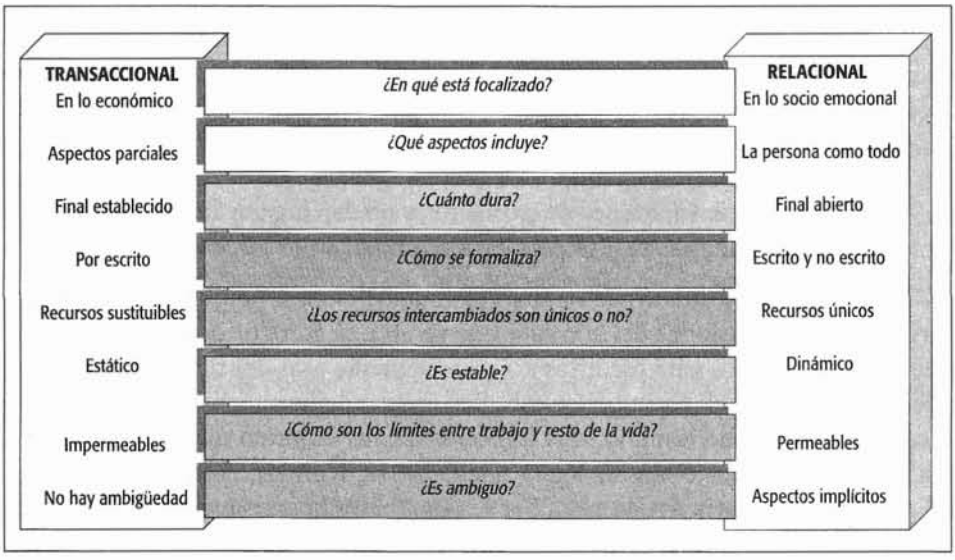


Figura 5.3. *El continuo de términos transaccionales / relacionales.*

6. La ruptura del contrato psicológico

Dentro de este marco teórico amplio y comprensivo que es el contrato psicológico, el aspecto que más desarrollo ha tenido y que más atención ha recibido es el de ruptura o violación percibida del contrato psicológico. Esto se debe, a nuestro entender, a las importantes consecuencias que se derivan de este fenómeno, la mayoría de ellas indeseables y graves tanto para la persona como para la organización. Por ruptura de contrato psicológico se entiende la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el adecuado cumplimiento de sus promesas y obligaciones (Robinson, 1996). Se habla de ruptura percibida porque el fenómeno está considerado desde la perspectiva de la víctima, de tal modo que su foco es

la percepción de que ha habido un incumplimiento, aun cuando el incumplimiento real no se hubiera producido. Esta característica perceptual de la ruptura hace que se trate de una realidad hasta cierto punto escurridiza, pero de la que podemos dar cuenta fehaciente, cuando menos a través de sus consecuencias.

En un principio, Rousseau (1995) incluyó la ruptura como una de las formas de la violación del contrato psicológico. Según ella, como refiere Alcover (2002), el incumplimiento de los términos del acuerdo podría deberse a tres causas: a un malentendido entre ambas partes, que hacen diferentes interpretaciones de los términos de su relación, a la ingerencia de causas externas que impiden a una de las partes cumplir sus compromisos aunque quiera hacerlo y, por último, a una ruptura, esto es cuando una de las partes deliberadamente falta al cumplimiento.

Sin embargo, un grupo de autoras que siguen su misma línea teórica, distinguirán entre la ruptura percibida y la violación del contrato. Estas colegas (Morrison y Robinson, 1997) establecen una distinción conceptual entre el componente cognitivo, la ruptura, y el afectivo o emocional, la violación, que constituyen la experiencia global de incumplimiento percibido del contrato psicológico. Entre ambos elementos, a juicio de las autoras, y tal como parecen corroborar en su estudio longitudinal posterior (Robinson y Morrison, 2000), media una serie de procesos de atribución causal y de comparación social.

Estos procesos podrían explicar la incógnita, muchas veces repetida (Rousseau, 1995; Turnley y Feldman, 1998), de por qué ciertas percepciones de incumplimiento llevan asociadas fuertes reacciones emocionales, mientras otras, en apariencia de mayor gravedad, no son interpretadas por los sujetos como violación de su contrato. Sin embargo, en la mayoría de las investigaciones empíricas dentro de la materia, los términos de percepción de ruptura y de violación del contrato son usados de manera intercambiable, y se emplean diversas medidas operativas para acercarse al fenómeno en cuestión. Es frecuente preguntar a las personas en qué medida creen que sus empleadores han cumplido con las promesas que les hicieran en el momento de establecerse la relación laboral o bien pedirles que comparen aquello que se les había prometido con aquello que se les ha dado.

Nosotros creemos que en realidad hay un solo fenómeno, que llamaremos ruptura percibida, siguiendo así la idea ya expuesta por otros autores (Alcover, 2002), quienes señalan que la distinción entre ruptura y violación puede ser conceptualmente pertinente, pero no parece muy claro el sentido de diferenciar nítidamente lo perceptivo de lo emocional, habida cuenta de la dependencia bidireccional entre afecto y cognición. Por otra parte, tanto en el caso de la ruptura como en el de la violación, si es que se tratara de dos fenómenos distintos, éstos se verán acompañados de algún tipo de respuesta de la persona, ya sea en relación con las actitudes o con las conductas.

Pese a ello, sí coincidimos con las autoras Morrison y Robinson en que la percepción de ruptura o violación no es un resultado inmediato del incumplimiento

de una obligación. Sí creemos que existen ciertos procesos de atribución causal y de comparación social que median entre la primera discrepancia que un trabajador percibe (entre lo que le habían prometido y aquello que le dan) y la decisión de reconocer que allí hay una ruptura de su contrato.

Las atribuciones causales, referidas a los procesos por los cuales asignamos causas a la conducta de las personas, pueden llevarnos a culpar del incumplimiento a la otra parte de la relación, o por el contrario, a soslayar su responsabilidad en el referido incumplimiento basándonos en la falta de acuerdo entre ambos o en la imposibilidad real de cumplir. Por otra parte, como los contratos psicológicos no se desarrollan en un vacío social, como ya señaláramos hablando de su formación, hay una serie de procesos de comparación social que aportan información relevante, también cuando se trata de valorar los desajustes entre lo esperado y lo obtenido. La comparación social se refiere al proceso por el que sacamos conclusiones acerca de nuestras características reales o potenciales sobre la base de las características reales o imaginarias de otras personas, con quienes nos comparamos (Buunk, Gibbons y Visser, 2002). Por ejemplo, las personas saludables pueden pensar que su riesgo de padecer cáncer es bajo, porque su estilo de vida es más saludable que el de otras personas; los pacientes hospitalizados en espera de cirugía pueden calmar su nerviosismo cuando comparan sus propios sentimientos con los de otros pacientes, y los individuos con enfermedades crónicas pueden angustiarse sobre su futuro cuando se encuentran con otros cuya enfermedad ha progresado más. La primera teoría de la comparación social ha señalado que la inclinación de las personas a buscar la comparación social con otros similares se incrementa cuando sienten incertidumbre y amenazas, y que tales comparaciones afectan a las respuestas que los individuos darán ante tales situaciones. Además, la investigación más reciente ha mostrado que la incertidumbre y el estrés están asociados a la tendencia a buscar información acerca de cómo responden otros a situaciones semejantes y al deseo de discutir nuestros sentimientos con los de otras personas. Por otra parte, cuando las personas desempeñan tareas juntas, como compañeros de trabajo o miembros de un grupo o departamento, es normal que los primeros con quienes se comparen sean sus propios colegas. Si su trabajo les está provocando estrés, situaciones de ansiedad o de malestar psicológico es aún más probable que busquen información en la comparación con sus propios compañeros. Basándose en los resultados de estudios sobre la comparación social con quienes están mejor o con quienes están peor que uno mismo, algunos autores (Van der Zee et al., 2000; Buunk e Ybema, 1997) han sugerido que tanto la comparación social ascendente (con quienes están mejor que uno) como la descendente (con quienes están peor que uno) pueden tener efectos tanto positivos como negativos. La interpretación de la información que procede de la comparación social dependería entonces de si los sujetos se contraponen a sí mismos o se identifican con aquellos con quienes se comparan.

Por lo que se refiere a la ruptura del contrato psicológico es posible que, cuando el empleado percibe que la empresa no ha cumplido con sus promesas adecuadamente, se pregunte: ¿por qué ha incumplido?, dando lugar así a las atribuciones causales. Y además es probable que gire la cabeza buscando información a su alrededor y se fije en si los otros miembros de su equipo han sido mejor o peor tratados que él mismo, si se han cumplido las promesas para con ellos o el incumplimiento es, por el contrario, generalizado. Será sobre la base de esa información como tomará el trabajador la decisión de considerar violado su contrato psicológico.

7. Consecuencias de la ruptura percibida del contrato psicológico

Las investigaciones empíricas pioneras en esta cuestión (Rousseau, 1990; Robinson, et al., 1994) ya dejaron clara la incidencia de la percepción de ruptura del contrato en el campo de las relaciones de empleo y también el hecho de que seguían a esta percepción resultados negativos, tanto en las actitudes como en las conductas de los trabajadores. Este hallazgo fue repetidamente confirmado por otros autores del área, desde esa fecha hasta la actualidad (Bunderson, 2001; Coyle- Saphiro, 2002; Coyle Saphiro y Kessler, 2002; Dawn Craig, 2001; Flood, Turner, Ramamoorthy y Pearson, 2001; Guglielmi, 2003; Kickul, 2001a; 2001b; Kickul y Lester, 2001; Kickul, Lester y Finkl, 2002; Kickul, Neuman, Parker y Finkl, 2002; Lester y Kickul, 2000; Lester, Turnley, Bloodgood y Bolino, 2002; Lewis- Mc Clear y Taylor, 1997; Porter et al., 1998; Robinson, 1996; Rousseau, 1995; Topa, 2003; Turnley y Feldman, 1999, 2000). Entre las medidas de resultados más frecuentemente utilizadas se pueden encontrar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, la intención de abandono y las conductas de ciudadanía organizacional, la negligencia en las tareas del propio rol y el rendimiento. Asimismo se ha explorado el efecto que sobre otras variables, como la confianza en la organización y la percepción de justicia en las interacciones, tiene la ruptura de contrato psicológico. En este capítulo nos centraremos en los primeros resultados referidos, dejando el análisis de la confianza organizacional y la justicia para un capítulo aparte.

Tal como hemos señalado en el capítulo referido a la metodología de la investigación en psicología de las organizaciones, muchos campos de estudio como el que nos ocupa han mostrado resultados muy divergentes entre unos estudios y otros. La existencia de tal variabilidad entre los resultados particulares de diferentes estudios empíricos nos ha llevado a considerar la oportunidad de aplicar las técnicas meta-analíticas a la cuestión de la ruptura del contrato psicológico y sus consecuencias (Topa, 2004). Pese a la existencia de algunos trabajos que procuran revisar, de forma narrativa, los resultados de las investigaciones empíricas sobre la ruptura del contrato (Alcover, 2002), se carecía has-

ta el momento de una revisión cuantitativa de tales resultados. El meta-análisis es, como ya se expuso en el capítulo referido a la metodología, el análisis estadístico de un conjunto de resultados obtenidos en una variedad de estudios empíricos relativamente homogéneos, con el objeto de integrarlos. Trabajando sobre los resúmenes estadísticos publicados por los autores se procura explicitar todas las decisiones adoptadas en el proceso de revisión a fin de hacer más transparentes y replicables sus resultados.

Esta revisión cuantitativa está motivada, primeramente, por la ausencia de meta-análisis previos sobre la cuestión, y por la conveniencia de hallar una valoración global del tamaño del efecto de la ruptura de contrato psicológico sobre los resultados, tanto actitudinales como conductuales. Finalmente, esta misma revisión podría aportar algunas sugerencias para futuras investigaciones empíricas, por ejemplo en lo referido a la influencia de las características metodológicas de los estudios sobre sus resultados.

7.1. Una revisión meta-analítica de la relación entre ruptura percibida y consecuencias

¿Qué estudios se incluyeron y con qué criterio se seleccionaron?

El presente meta-análisis se realizó sobre la base de 25 estudios primarios, que aportaron un total de 29 tamaños del efecto independientes, con una muestra global de 6.861 sujetos. La búsqueda de estudios empíricos se realizó a través de las bases de datos informatizadas Psyc-INFO; Business Source Elite utilizando las palabras claves *psychological contract breach, psychological contract violation, perceived breach.* Este procedimiento nos devolvió un total de 94 estudios de los cuales se seleccionaron, a través de la revisión de los *abstracts*, aquellos que podían ser incluidos, muestra que se redujo luego sólo a aquellos que cumplían los criterios de inclusión. Asimismo se hicieron búsquedas descendentes a partir de las referencias bibliográficas de los artículos hallados y se contactó con otros investigadores del área para obtener estudios no publicados.

Los estudios seleccionados debían cumplir los siguientes criterios de inclusión:

1. Incluir al menos una medida de ruptura de contrato psicológico.
2. Incluir al menos una medida de resultados actitudinales, tales como satisfacción, compromiso, intención de abandono, confianza o justicia percibida; o bien de resultados comportamentales, tales como rendimiento, negligencia en las tareas o conductas de ciudadanía organizacional.
3. Aportar datos suficientes como para poder calcular el tamaño del efecto.

Se codificaron las características de los estudios a fin de comparar los resultados obtenidos e identificar la influencia de variables mediadoras sobre tales resultados. El procedimiento usado para la codificación siguió la siguiente clasificación

de las variables, sugerida por Lipsey y Wilson (2001) y también por Botella y Gambara (2002): variables sustantivas (del estudio y de la muestra), variables metodológicas y variables extrínsecas.

Una de las exigencias ineludibles de la metodología meta-analítica es la transformación de los resultados de los estudios incluidos a una métrica común que permita la comparación entre ellos. De entre las métricas comunes utilizadas, la más difundida hoy en día es el *tamaño del efecto*. El tamaño del efecto fue definido como el grado en que un fenómeno está presente en la población Cohen y Cohen (1983). Se emplean diversos índices en meta-análisis para expresar el tamaño del efecto, o fuerza de asociación entre dos variables: la diferencia de medias estandarizada (*d*) y la correlación de Pearson (*r*). En este meta-análisis, como índice del tamaño del efecto se utilizó *r*, entre otras razones porque los estudios de psicología de las organizaciones normalmente expresan sus resultados en ese formato. En nuestro caso, no todos los estudios empíricos usaron todas las actitudes y conductas consideradas consecuencias de la ruptura de contrato. Por este motivo, para poder efectuar nuestros análisis hemos tenido que agrupar los estudios en función de la variable dependiente que cada uno de ellos considerara, de modo que hemos hecho análisis por separado para el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el rendimiento y así sucesivamente.

7.2. Resultados de nuestra revisión meta-analítica

La medida fundamental de la existencia de relación entre las variables de este meta-análisis fue el tamaño del efecto medio que, en nuestro caso, corresponde a *r*; como ya expusimos. Los tamaños del efecto promedio de cada grupo de estudios se reflejan en la Tabla 5.1. Si en el intervalo de confianza no se incluye el cero, la hipótesis nula de que la relación entre la ruptura de contrato y el resultado en cuestión es igual a cero, podrá ser rechazada con un nivel de $p = .05$.

Pero ¿cómo sabemos si un tamaño del efecto promedio es grande o pequeño? La sugerencia de Cohen (1988) para interpretar el tamaño del efecto promedio, que usaremos aquí, es: un $r = .10$ es pequeño; $r = .25$ es mediano y $r > .40$ es grande.

VARIABLE DE RESULTADO	k	N total	Tamaño del efecto	D. T. ponderada	95% C.I.	
					Li	Ls
Compromiso organizacional	11	1813	-.40	.152	-.44	-.36
Intención de abandono	8	2926	.40	.138	.37	.44
OCB	11	3566	-.36	.22	-.38	-.32
Satisfacción laboral	13	2732	-.38	.41	-.42	-.34
Negligencia en las tareas	6	2462	.25	.11	.21	.29
Rendimiento percibido	13	2528	-.08	.19	-.12	-.04

Tabla 5.1. *Tamaño del efecto promedio de la relación entre ruptura de contrato y resultados.*

a) Compromiso organizacional.

La vinculación del compromiso con los resultados conductuales, dentro del marco de las organizaciones, ha sido reiteradamente sugerida. Una revisión meta-analítica extensa, (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002) examina las correlaciones del compromiso con la intención de abandono, el absentismo, el rendimiento laboral, las conductas de ciudadanía y el abandono efectivo de la empresa, y encuentra que las relaciones siguen la dirección esperada. Dentro del ámbito de la ruptura del contrato el compromiso organizacional es un resultado frecuentemente utilizado. El tamaño del efecto promedio ponderado del meta-análisis que estudia la relación entre ruptura de contrato y compromiso organizacional fue de r = -.40. Esto indica que a mayor percepción de ruptura de contrato, menor compromiso organizacional, como sería lógico esperar.

b) Intención de abandonar y negligencia en las tareas.

En la exploración de las consecuencias que se siguen de la ruptura percibida o violación del contrato psicológico, diversos autores han usado el modelo propuesto por (Hirschman, 1970), según el cual los empleados, ante la percepción de deterioro en su relación con la organización, pueden emplear tres cursos de acción: salida, voz y lealtad. Luego, otros autores (Farrell, 1983) ampliaron este abanico de posibles respuestas incluyendo la negligencia o destrucción. Otro de los indicadores conductuales a los que se ha recurrido en cierto grupo de estudios (Koritko, 2002; Turnley y Feldman, 1999, 2000), es la negligencia en las tareas, que parece un cierto tipo de agresividad pasiva (Alcover, 2002). En nuestra revisión meta-analítica, en el subgrupo de estudios referidos a la intención de abandonar la organización , el tamaño del efecto promedio ponderado fue de r =.40, lo que indica una relación positiva entre la ruptura de contrato y la intención de dejar la empresa, y es éste también un valor de nivel grande. En este meta-análisis se usaron ocho estudios (N total = 2926) y con un intervalo de confianza con su límite inferior en .37 y el superior en .44, se puede afirmar que la hipótesis nula es rechazable con una nivel de confianza igual a α.

Por otra parte, la relación hallada entre la negligencia en las tareas y la percepción de ruptura del contrato psicológico muestra un tamaño del efecto promedio ponderado de r =. 25, dejándonos ver que la relación es positiva, con un valor de nivel medio. En este grupo de investigaciones se incluyeron tan sólo seis estudios con una muestra total de 2.462 participantes. Los datos arrojan un intervalo de confianza con un límite inferior de .21 y uno superior de .29, que no incluye el cero y por lo tanto, nos permite rechazar la hipótesis nula con un nivel de significación igual al nivel crítico.

c) Conductas de ciudadanía organizacional (OCB).

Aquellas conductas que van más allá del rendimiento en el trabajo y que contribuyen, incluso a largo plazo, a la efectividad organizacional, se han designado

en las dos últimas décadas como conductas de ciudadanía organizacional. El concepto, ampliamente definido, pasa a incluir categorías como la obediencia, la lealtad y la participación. La obediencia organizacional se entiende como la aceptación de la necesidad y deseabilidad de reglas racionales y de regulaciones que gobiernen la estructura de la empresa, el contenido del trabajo y las políticas respecto del personal (Van Dyne, Graham y Dienesch, 1994). La obediencia se puede operativizar a través del respeto por las reglas e instrucciones, la puntualidad y precisión en el cumplimiento de las tareas y la preocupación por los recursos organizacionales. La lealtad organizacional es la identificación con los líderes y con la organización como un todo, que trasciende los intereses particulares del individuo, del grupo de trabajo o de un departamento o sección en particular. Se pueden considerar conductas representativas la defensa de la organización frente a los ataques de otros, la contribución a su buena reputación y la cooperación con aquello que sirva a los intereses de todos. Finalmente, la participación se produce cuando el individuo se mantiene informado y se expresa a través de un compromiso responsable y pleno con el gobierno de la organización. Entre las conductas características, se mencionan la presencia en los encuentros que no son obligatorios, el compartir opiniones informadas y nuevas ideas con los otros y el ser cuidadoso en no difundir malas noticias o rumores perjudiciales a la empresa.

En nuestra revisión meta-analítica, en este subgrupo de estudios el tamaño promedio del efecto sigue la dirección esperada, pero es pequeño, y resulta un valor de r = -.36, indicativo de que a mayor percepción de ruptura hay un descenso en las conductas de ciudadanía organizacional. En este estudio se han incluido once investigaciones primarias y ha tenido el tamaño muestral más grande de todos los aquí expuestos, ya que reúne a 3.566 participantes. El intervalo de confianza para el tamaño del efecto se construye con un límite inferior de -.38 y uno superior de -.32, permitiéndonos rechazar también la hipótesis nula por no contener en su interior el cero.

d) Satisfacción laboral.

No es fácil dar una definición, a la vez inclusiva y a la vez definitiva, de la satisfacción laboral debido a la variedad de conceptualizaciones que este constructo tiene en la literatura. Algunos autores (Oshagbemi, 1999) la definen como un estado emocional placentero y positivo que resulta de las percepciones de uno respecto de su trabajo. Se trata de una reacción afectiva que resulta de la comparación de los resultados actualmente obtenidos con aquellos que se deseaba o esperaba conseguir. En el conjunto de investigaciones sobre el contrato psicológico, la satisfacción laboral ha sido usada frecuentemente como resultado y ha mostrado relaciones consistentes con la ruptura percibida, en el sentido de que a mayor percepción de ruptura, menor satisfacción laboral. Dentro de

nuestra revisión meta-analítica, en este grupo de estudios la relación hallada tiene el sentido esperado, a mayor ruptura percibida, menor satisfacción laboral; correspondiendo un tamaño del efecto promedio ponderado de r = -.38, lo cual puede considerarse un valor de nivel medio. En este caso se han usado trece estudios que han reunido una muestra total de 2.732 sujetos. El intervalo de confianza para el tamaño del efecto tiene un límite inferior de -.42 y uno superior de -.34, que nos permiten rechazar la hipótesis nula al no incluir entre sus valores el cero.

e) Rendimiento percibido.

El rendimiento en el trabajo parece que no necesita ser definido. Sin embargo, en una reciente revisión meta-analítica (Viswesvaran, 2002), se refiere que en los últimos años se han desarrollado modelos comprehensivos del rendimiento. Estos modelos intentan incluir en él las conductas *contraproductivas* (absentismo, violencia, abuso de drogas, robo), entendidas como facetas o dimensiones del rendimiento global. Así, se ha descrito el rendimiento como compuesto por cuatro dimensiones: conductas de pérdida de tiempo, incluido el absentismo, rendimiento en las tareas, relaciones interpersonales y conductas destructivas. Otros autores afirman que la estructura latente del rendimiento laboral está formada por ocho factores: eficiencia en las tareas específicas, eficiencia en tareas no específicas, comunicación oral y escrita, manifestación del esfuerzo, mantenimiento de disciplina personal, facilitación de la eficacia de los compañeros y del grupo, de la supervisión y de la administración. Como se ve, aquí se incluye el rechazo de las conductas contraproductivas en la dimensión de disciplina personal.

Por lo que se refiere a la medición del rendimiento, en la misma revisión meta-analítica se señala que se pueden emplear muchas perspectivas, tales como las medidas organizacionales de productividad, o de calidad de los productos. También se indica que los aspectos conductuales del rendimiento se consideran mejor evaluados por las valoraciones globales, generalmente del supervisor. En este sentido, en la referida revisión se incluyen ambos tipos de medidas. Ahora bien, en el ámbito de los estudios relacionados con la ruptura de contrato psicológico, en múltiples ocasiones el rendimiento ha sido usado como una variable de resultado, pero los resultados son muy dispares. Siempre se ha hipotetizado que a mayor ruptura se vería menor rendimiento, pero esta relación podría estar influida por otros factores. Por ejemplo, el rendimiento es un resultado muy visible, directamente evaluable por el supervisor. De modo que, mientras un descenso en el compromiso puede carecer de efectos directos, al descenso en el rendimiento puede seguirle el despido. Así, el empleado podría, aunque experimentase ruptura de su contrato, escoger otro tipo de respuestas que estén más ajenas a la directa mirada del jefe.

La relación entre ruptura de contrato y rendimiento sigue la dirección señalada por las hipótesis, pero es pequeña, ya que el valor del tamaño del efecto pro-

medio ponderado es de r =-.08. En este grupo de estudios se han incluido trece investigaciones primarias, con un total de 2.528 sujetos, y arroja un intervalo de confianza para el tamaño del efecto con un límite inferior de -.12 y uno superior de -.04. Aunque no incluye el cero en sentido estricto, y nos permite rechazar la hipótesis nula para un nivel de significación de $\alpha = .05$; lo cierto es que estos datos deben tomarse con cierta reserva.

Si quisiésemos representar las relaciones entre la ruptura de contrato y las actitudes y conductas del empleado, tal como surgen de nuestra revisión meta-analítica, podríamos recurrir al siguiente procedimiento gráfico.

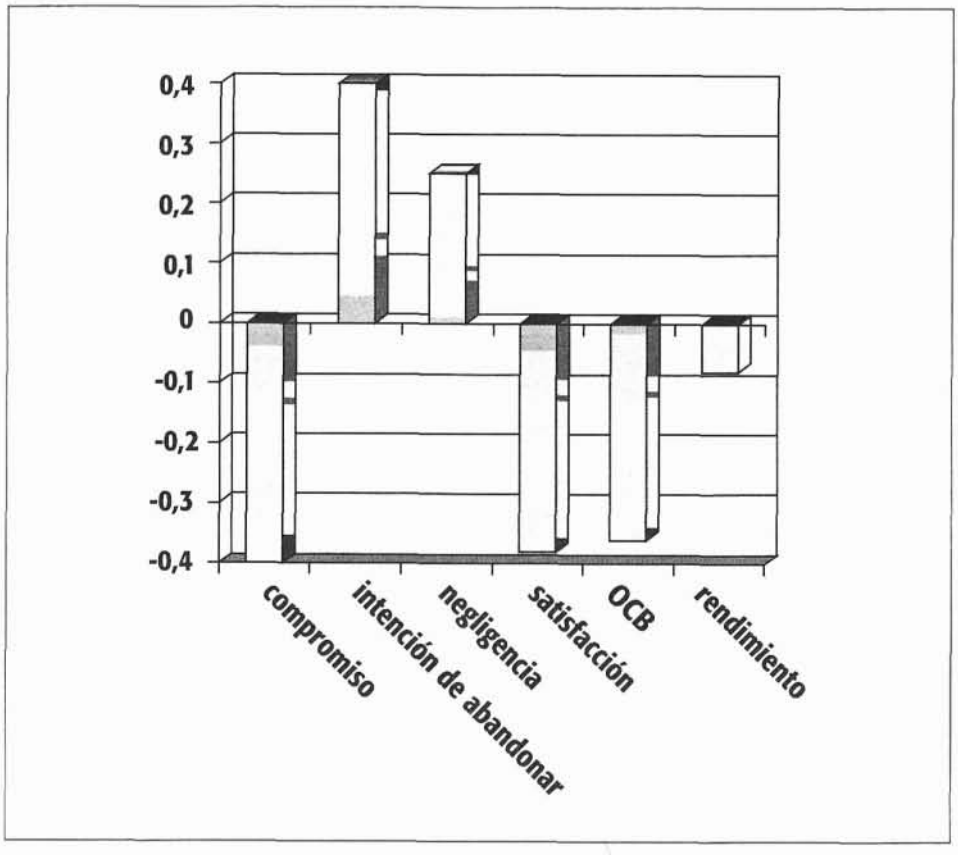


Figura 5.4. *Relaciones entre ruptura percibida y resultados actitudinales y conductuales.*

En el capítulo siguiente consideraremos las implicaciones de la ruptura percibida del contrato psicológico de cara a la confianza organizacional y a la justicia percibida por los empleados.

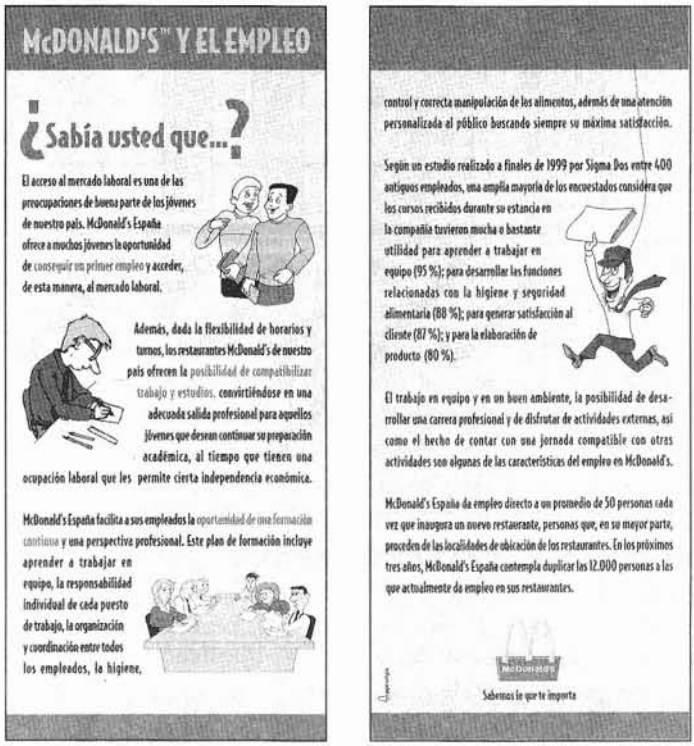
8. CONCLUSIONES

En este capítulo hemos querido hacer una breve síntesis de la investigación teórica y empírica sobre el contrato psicológico y sobre la ruptura percibida del contrato. Si bien se trata de un campo de la psicología social de las organizaciones en expansión, también sería correcto señalar algunos peligros que lo acechan. Por una parte, la investigación empírica abunda pero los acuerdos sobre los rasgos centrales del constructo no parecen incrementarse. Como consecuencia de esto, la diversidad de métodos y procedimientos de medida, que en otras publicaciones se analizan con atención (Alcover, 2002), es muy grande y dificulta la comparación de los resultados.

Finalmente, si no se avanza en la operativización de ciertos criterios que incorporen una cierta dimensión social a los contratos psicológicos, evitando así que se perpetúen como elementos meramente perceptivos, se corre el riesgo de que queden reducidos al nivel de variables individuales.

9. ACTIVIDADES FINALES

Observe con atención el siguiente folleto publicitario de una empresa del sector servicios.



McDONALD'S™ Y EL EMPLEO

¿Sabía usted que...?

El acceso al mercado laboral es una de las preocupaciones de buena parte de los jóvenes de nuestro país. McDonald's España ofrece a muchos jóvenes la oportunidad de conseguir un primer empleo y acceder, de esta manera, al mercado laboral.

Además, dada la flexibilidad de horarios y turnos, los restaurantes McDonald's de nuestro país ofrecen la posibilidad de compatibilizar trabajo y estudios, convirtiéndose en una adecuada salida profesional para aquellos jóvenes que desean continuar su preparación académica, al tiempo que tienen una ocupación laboral que les permite cierta independencia económica.

McDonald's España facilita a sus empleados la oportunidad de una formación continua y una perspectiva profesional. Este plan de formación incluye aprender a trabajar en equipo, la responsabilidad individual de cada puesto de trabajo, la organización y coordinación entre todos los empleados, la higiene, control y correcta manipulación de los alimentos, además de una atención personalizada al público buscando siempre su máxima satisfacción.

Según un estudio realizado a finales de 1999 por Sigma Dos entre 400 antiguos empleados, una amplia mayoría de los encuestados considera que los cursos recibidos durante su estancia en la compañía tuvieron mucha o bastante utilidad para aprender a trabajar en equipo (95 %); para desarrollar las funciones relacionadas con la higiene y seguridad alimentaria (88 %); para generar satisfacción al cliente (87 %); y para la elaboración de producto (80 %).

El trabajo en equipo y en un buen ambiente, la posibilidad de desarrollar una carrera profesional y de disfrutar de actividades externas, así como el hecho de contar con una jornada compatible con otras actividades son algunas de las características del empleo en McDonald's.

McDonald's España da empleo directo a un promedio de 50 personas cada vez que inaugura un nuevo restaurante, personas que, en su mayor parte, proceden de las localidades de ubicación de los restaurantes. En los próximos tres años, McDonald's España contempla duplicar las 12.000 personas a las que actualmente da empleo en sus restaurantes.

Sabemos lo que te importa

¿Qué términos del contrato psicológico se quieren destacar desde esta publicidad? ¿Cómo situaría este contrato en el continuo relacional-transaccional?

10. Bibliografía recomendada

ALCOVER DE LA HERA, C. (2002) *El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales.* Málaga: Aljibe. *(Es el estudio más completo en español sobre el tema.)*

TOPA, G. y PALACÍ, F. (2000) Cuando la confianza se ha perdido....Valoración del modelo de violación del contrato psicológico de Morrison y Robinson. *REIPS.*, 1 (1). http://www.pisco.uniovi.es/REIPS/v1nO/articulo 7.html.

CAPÍTULO VI

La confianza y la justicia en las organizaciones

Gabriela Topa Cantisano
Francisco José Palací Descals

1. Objetivos

En este capítulo nos proponemos:

1. Definir la confianza organizacional e identificar los tipos de confianza que pueden encontrarse en las organizaciones.
2. Explorar la relación entre identidad y confianza organizacional.
3. Exponer los beneficios que la confianza reporta a las organizaciones.
4. Analizar un modelo de desarrollo de la confianza en la organización.
5. Identificar las dimensiones de la justicia organizacional.
6. Exponer las teorías que estudian la justicia organizacional.
7. Relacionar la justicia con las actitudes y conductas de las personas en las organizaciones.
8. Señalar algunas aplicaciones de la justicia organizacional en la gestión de los recursos humanos.

2. Introducción

En las sociedades occidentales emergen actualmente una serie de problemas políticos tales como sonados casos de corrupción (Enron en Estados Unidos, Parmalat en Italia), inesperados atentados terroristas de gran magnitud (como el 11-S) o dudosas justificaciones para participar en la guerra (la existencia de armas químicas en Irak) los que, aun no siendo nuevos, sí ponen en renovado entredicho la confianza que los ciudadanos pueden tener en las instituciones sociales y en sus representantes. Estos acontecimientos no son sino la ocasión por la cual se pone de manifiesto un declive en la confianza que las personas tienen en las organizaciones que ya había sido constatado por autores que reflexionaron sobre el tema (Kramer, 1994; 1999). Sin embargo, la confianza sigue siendo una pieza esencial en el complejo «puzzle» que es la sociedad toda o que son las organizaciones que la integran. Además si, como ya hemos referido en

otros capítulos, las organizaciones se enfrentan a una época de cambios, de alianzas estratégicas entre empresas, de redes a fin de mantener su competitividad en el mercado, todavía más importante es el papel que la confianza está llamada a desempeñar.

3. Confianza organizacional

3.1. Definiciones actuales y enfoques de investigación sobre la confianza

La confianza es un concepto que ha sido estudiado desde la perspectiva de diferentes ciencias sociales, tales como la Psicología, la Sociología, las Ciencias Políticas, la Economía y otras; cada una de ellas han dado una característica peculiar a su enfoque de la cuestión. Como refieren Lewicki y Bunker (1996), ya en 1979, Worchel propuso que estas diferentes perspectivas podían clasificarse en tres grupos:

- La visión de los psicólogos de la personalidad se ha centrado en la disposición personal a la confianza y en las diferencias individuales en dicha disposición. En este caso la confianza se conceptualiza como una creencia, una expectativa que está totalmente fundada en la propia personalidad y que se origina en las primeras experiencias de socialización.
- La visión de los economistas y sociólogos se ha centrado en la confianza como un fenómeno institucional. Aquí es conceptualizada como un fenómeno dentro y entre las organizaciones.
- Finalmente, la visión de los psicólogos sociales se centra en las interacciones entre las personas que pueden crear o destruir la confianza, tanto a nivel interpersonal como a nivel de grupos. En este sentido, la confianza se define como una expectativa sobre la conducta de la otra parte en las interacciones. Aquí los factores contextuales tampoco están ausentes, pero su presencia se cifra en que pueden promover o inhibir el desarrollo y mantenimiento de tal confianza.

Algunas definiciones de la confianza comienzan indicando que se trata de una expectativa acerca de eventos interpersonales, que implican una decisión en situaciones de cierta incertidumbre sobre el futuro, en las que los resultados dependen no sólo de mi conducta sino de la de otros y que la situación entraña ciertos riesgos. Boom y Holmes (1991) definen la confianza como un estado que implica expectativas positivas hacia las motivaciones de otra persona con respecto a uno mismo en situaciones que entrañan un riesgo. Robinson (1996) ha dicho que se trata de las expectativas y creencias individuales acerca de la probabilidad de que las acciones futuras de otra persona me serán beneficiosas o

favorables, o cuando menos, no serán perjudiciales a mis intereses. Rousseau y sus colaboradores (Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998) intentan una revisión multidisciplinar, y como resultante, dirán que es un estado psicológico que comprende la aceptación de la vulnerabilidad propia basándose en las expectativas positivas acerca de las intenciones y conductas de los demás. Todas estas definiciones resaltan algunos aspectos, que podrían considerarse condiciones previas para que la confianza surja.

Rousseau y sus colegas (1998) señalan dos condiciones esenciales. La primera de ellas es el riesgo, es decir la probabilidad percibida por el que decide sufrir una pérdida. Parece haber una relación bidireccional entre riesgo y confianza: el riesgo crea la oportunidad para la confianza, la cual lleva a asumir más riesgos. La confianza no sería necesaria si se tiene un control absoluto sobre las acciones, es la incertidumbre sobre las intenciones de los otros y sobre el modo en que actuarán la fuente del riesgo. La segunda condición necesaria para el surgimiento de la confianza es la interdependencia, es decir que los intereses de una de las partes no se puedan alcanzar sin la colaboración de la otra parte. Pese a que ambas condiciones, riesgo e interdependencia, son necesarias para que la confianza surja, tanto la naturaleza del riesgo como la de la confianza cambian si la interdependencia aumenta. Por ejemplo, el grado de confianza que una empresa pone en sus empleados temporales es bien distinto del que siente por sus veteranos.

El problema justamente se plantea aquí, porque si bien es cierto que la confianza se considera un componente ineludible de las relaciones íntimas, personales y amorosas, también es cierto que hay muchas relaciones sociales que no se ajustan a ese patrón, pero igualmente requieren confianza. El desarrollo y mantenimiento de la confianza en las relaciones laborales y organizacionales es justamente un ejemplo de esto que planteamos. Pese a que repetidamente se ha señalado la importancia de la confianza en este tipo de relaciones, sus fundamentos no parecen ser tan obvios como los que la sustentan en las relaciones íntimas.

Algunos autores han reconocido (Kramer, 2001) que la decisión de confiar en otros en los contextos organizacionales difiere y en muchos aspectos es más problemática que en otros contextos sociales. En parte porque las relaciones no son aquí íntimas y tampoco se presume que sean desinteresadas. También porque el tamaño y la complejidad estructural de muchas organizaciones impiden a los miembros tener la oportunidad de participar en intercambios repetidos (de información, de recursos, etc.) que les ayuden a desarrollar la confianza en situaciones más íntimas como las interacciones entre dos personas. En tal sentido, se señala que los mecanismos sociales y los procesos interpersonales sobre los que parece basarse la confianza en los grupos pequeños y relativamente homogéneos pierden su eficacia en ambientes más grandes, más diferenciados y difusos como los de las grandes organizaciones. Esto, sumado a la naturaleza a menudo política y altamente competitiva de la vida organizacional, hace que confiar equivocada o indiscriminadamente en otros pueda llegar a tener no sólo consecuen-

cias desagradables para uno sino a resultar fatal para la propia carrera profesional (Kramer, 2001).

3.2. Diferentes tipos de confianza en el mundo organizacional

En un esfuerzo por describir el desenvolvimiento de las relaciones en el mundo de los negocios, hay autores (Shapiro, Sheppard y Cheraskin, 1992) que han propuesto varios tipos de confianza que pueden identificarse en estos contextos organizacionales: la confianza basada en la disuasión, la confianza basada en el conocimiento y la confianza basada en la identificación. Otros autores han revisado más tarde estos modelos (Lewicki y Bunker, 1995) señalando que hay una secuencia en la cual el incremento de la confianza en un nivel hace posible el desarrollo de la confianza en el nivel siguiente. Ellos han propuesto que entendiendo cómo cambia la confianza y se desenvuelve se puede mejorar la comprensión de cómo se desarrolla una relación, de cómo declina y puede ser reparada.

La **confianza basada en la disuasión** es la primera dimensión que identifican Shapiro y sus colaboradores y argumentan que está basada en la consistencia de la conducta: las personas harán lo que dicen que harán por el temor a las consecuencias de no cumplirlo. Aquí la confianza depende del grado en que el castigo sea consecuencia directa y clara cuando la confianza se ha violado. Así el miedo al castigo es una motivación más significativa que la promesa de la recompensa. Lewicki y Bunker (1996) consideran que esta forma de confianza se basa en el cálculo porque la disuasión no sólo implica temor al castigo sino también recompensas por preservar la confianza. Se trata de una ganancia, de un cálculo económico cuyo valor se deriva de determinar los resultados de crear y mantener la relación frente a los de destruirla. En un ambiente organizacional, la reputación profesional es un valor muy importante, por eso la gente invierte recursos en construirse una reputación de honesto y digno de confianza. En muchas ocasiones las ganancias a corto plazo de ser deshonesto son balanceadas con las ganancias a largo plazo de mantener una buena reputación. Pese a esto, los autores coinciden en señalar que en esta fase, la disuasión es más importante como motivador que la búsqueda de beneficios. Para que esta disuasión sea efectiva es necesario que estén presentes algunos elementos, tales como:

- Una potencial pérdida de la relación en el futuro que pese más que los beneficios potenciales obtenidos de la conducta deshonesta.
- La disuasión requiere vigilancia de la conducta de los demás, las partes deben estar atentas al cumplimiento de los términos de una conducta honesta.
- La parte afectada por quien ha defraudado su confianza tiene que estar en posición de aplicar castigos o reducir los beneficios que la persona deshonesta recibe. Si no hay control sobre las consecuencias de la conducta en esta etapa, no hay disuasión posible.

En definitiva, esta confianza basada en la disuasión, enfatiza la concepción utilitaria y hace posible, para una de las partes, ver a la otra como confiable basándose en que las sanciones para quien traiciona la confianza son mucho más costosas que los beneficios potenciales asociados a las conductas oportunistas. Según algunos autores (Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998), esta dimensión no es propiamente confianza, sino más bien se asemeja a un bajo nivel de desconfianza, por cuanto la ausencia de intenciones negativas no parece ser equivalente a la presencia de intenciones positivas.

Una segunda forma es la **confianza basada en el conocimiento**. Se fundamenta en la posibilidad de predecir o anticipar la conducta de los otros porque se los conoce suficientemente bien. Esta forma de confianza se centra en la información que se posee, más que en la disuasión. Se desarrolla con el tiempo y a medida que las partes tienen una historia de interacciones que les permiten desarrollar expectativas generalizadas acerca de que la conducta del otro es predecible o que la otra parte es digna de confianza. De acuerdo con Shapiro y sus colaboradores (1992) hay mutuas implicaciones entre conocimiento y confianza: primero, la información que se posee sobre el otro aumenta la predictibilidad de su conducta, lo cual aumenta la confianza. Cuanto mejor se conoce a alguien más ajustadamente puede uno predecir su comportamiento. Si el otro no es digno de confianza, el saberlo también me da confianza, cuando menos en que podré predecir cuándo va a engañarme. Finalmente, la predicción ajustada de la conducta ajena requiere un entendimiento entre las partes, que se desarrolla a través de interacciones repetidas en relaciones que tienen muchos aspectos o dimensiones. En la confianza basada en el conocimiento la comunicación regular y la camaradería son procesos claves. La comunicación regular pone a una parte en contacto con la otra, intercambia información acerca de los deseos, preferencias y modos de enfocar los problemas. Si esa comunicación regular falta, se puede perder la «sintonía» con el otro. La camaradería es la conducta que especialmente se dirige al desarrollo de la relación, a aprender más de la otra parte. Se produce a través de compartir las situaciones sociales, experimentar con el otro una variedad de estados emocionales, aprender cómo los otros ven las realidades.

El tercer tipo es la **confianza basada en la identidad**. En este nivel, la confianza existe porque las partes efectivamente entienden y aprecian lo que el otro quiere, y este mutuo entendimiento se desarrolla hasta el punto de que uno puede actuar por el otro. Por ejemplo, Kramer en sus versiones previas de 1993, señala que una cierta forma de confianza basada en el grupo se relaciona con la pertenencia al grupo y se desarrolla a medida que los miembros se identifican con los objetivos del grupo particular o de la organización. En estas situaciones, cuanto más saliente sea la identificación con el grupo, más se incrementará la frecuencia de la cooperación y así se podrá dar una mejor explicación de la conducta cooperativa que desde la perspectiva centrada en el interés personal.

La confianza basada en la identidad permite a una de las partes de la relación servir a la otra de agente y actuar en su lugar en un intercambio entre personas. La otra puede confiar que sus intereses estarán totalmente protegidos aunque ella no esté vigilando. Una verdadera afirmación de la fuerza de la confianza basada en la identificación entre dos partes se puede encontrar cuando una de ellas actúa para la otra en forma aún más celosa en la defensa de los intereses de cómo la otra podría actuar para sí misma.

La emoción entra así en la relación entre estas dos partes porque ha habido frecuentes y duraderas interacciones que llevan a la formación de unos vínculos basados en el cuidado y la atención interpersonales y recíprocas. Por este motivo, Mc Allister (1995) la denomina confianza basada en el afecto. Estas interacciones recíprocas pueden variar en el tipo de recursos que se intercambian y en el foco de la interdependencia entre las partes. Sin embargo, es el ciclo repetido de intercambios, riesgos asumidos y exitosos cumplimientos de las expectativas lo que refuerza la probabilidad de que las partes continúen confiando y aumenten los aspectos de su vida y los recursos que resultan afectados por esa relación.

Lewicki y Bunker (1996) señalan que el corolario de esta situación en la que se está actuando por el otro, en la confianza basada en la identidad, es que no sólo las partes desarrollan un conocimiento y una identificación, sino que empiezan a entender qué tienen que hacer para mantener la confianza del otro. Este proceso, que ellos describen como un aprendizaje de segundo orden, consiste en que una de las partes entiende qué es lo que realmente le importa a la otra y esto empieza a cobrar tanta importancia para ella como sus propios objetivos y conductas.

Confianza		
Calculada	Por conocimiento	Por identidad
• Basada en consistencia de conducta. • Disuasión del engaño por temor al castigo y promesa de recompensa es más motivante que búsqueda de beneficios. • Hay cálculo económico: costos de mantenerla frente a destruirla. • Algunos creen que se trata sólo de ausencia de desconfianza.	• Basada en posibilidad de anticipar o predecir la conducta de otros porque se les conoce bien. • Centrada en la información que se posee. • Mutuas implicaciones de conocimiento y confianza. • Involucra comunicación regular y camaradería.	• Se entiende y aprecia lo que el otro quiere, llegando a actuar por él. • La emoción entra en la relación porque hubo interacciones frecuentes y duraderas. • Las partes empiezan a entender qué hacer para mantener la confianza del otro (aprendizaje de 2.° orden).

Tabla 6.1. *Diversas dimensiones de la confianza.*

Confianza basada en el conocimiento
Dada la historia de esta persona, yo no tengo motivos para dudar de su competencia y preparación para el trabajo.
Yo puedo confiar en que esta persona no dificultará mi trabajo, haciendo que yo cuide del suyo.
Mucha gente, incluso sus amigos íntimos, confían en esta persona como compañero de trabajo.
Mis restantes compañeros que se relacionan con esta persona la consideran digna de confianza.
Si la gente conociera mejor a esta persona vigilarían su rendimiento más de cerca.
Esta persona se toma su trabajo con profesionalismo y dedicación.
Confianza basada en la identidad
Nosotros tenemos una relación compartida y ambos podemos libremente expresar nuestros sentimientos, ideas y esperanzas.
Yo puedo hablar libremente con esta persona acerca de las dificultades que tengo en mi trabajo y sé que él quiere escucharme.
Ambos sentiríamos una pérdida si uno de los dos fuese transferido y no pudiésemos trabajar más juntos.
Yo comparto mis problemas con esta persona. Yo sé que me responderá constructivamente y con cuidado.
Podríamos decir que ambos hemos hecho considerables inversiones emocionales en esta relación laboral.

Tabla 6.2. *Cuestionario de Confianza Interpersonal. Mc Allister, 1995.*

3.3. Relaciones entre confianza e identidad social

Algunos autores han extendido estas consideraciones de la confianza basada en la identidad, afirmando que esta es la verdadera base de la confianza que un individuo puede tener en otro miembro de su misma organización (Kramer, 2001). En este sentido, la identificación de una persona con su organización y con sus miembros es la que incrementa su propensión a confiar en los otros miembros y su probabilidad de implicarse en conductas de confianza cuando interactúa con ellos. En definitiva: el hecho de que una persona comparta una identidad organizacional la lleva a una forma de *confianza preasumida* hacia los otros miembros de la misma organización. Estas afirmaciones se basan en un grupo de estudios amplios que relacionan la identidad social con la confianza interpersonal y la conducta cooperativa (Brewer, 1991; 1996).

Como la teoría de la identidad social ya ha señalado, todos los individuos poseemos múltiples identidades sociales, relativas a nuestra pertenencia a diversas categorías y grupos sociales. Esas identidades sirven a múltiples funciones que incluyen el ayudar a las personas a definirse a sí mismas y a sus relaciones con los otros. Esta idea de la posesión individual de una identidad social mutuamen-

te compartida provee la base para la confianza preasumida, de la que hablábamos. Brewer (1996) argumentaba así: la pertenencia común a una categoría social saliente puede servir como regla para definir las fronteras de una confianza interpersonal de bajo riesgo, que vincula la necesidad de las personas de conocimiento personal y los costos de negociar constantemente la reciprocidad con los otros. Como consecuencia de pasar desde el nivel personal de identidad al del grupo social, las personas pueden adoptar una especie de confianza despersonalizada, en el sentido de que está basada solamente en la pertenencia a la misma categoría. Por ejemplo, si dentro del claustro de un Instituto de Educación Secundaria me categorizo como «profesor de primer ciclo de ESO» y confío en mis colegas de ese ciclo, más que en cualquiera de los otros profesores que pertenecen a la misma institución pero no al mismo grupo social que yo.

La investigación empírica sobre las consecuencias cognitivas de la categorización social y sobre la formación del endogrupo parece apoyar esta sugerencia. Por ejemplo, se ha demostrado la tendencia a percibir a los miembros del endogrupo en forma más favorable que a los del exogrupo y a implicarse en conductas más positivas hacia ellos (Brewer, 1996). Por otra parte, la evidencia también sugiere que la categorización social compartida extiende su influencia al ámbito de las atribuciones causales y de las disposiciones inferidas en los otros. Se ha demostrado que las personas tienden a atribuir las conductas negativas de los miembros de su grupo a factores externos e inestables, mientras que las mismas conductas en el exogrupo se atribuyen a factores internos y estables (Hewstone, Stroebe y Stephehson, 1992). Consistentes con este argumento son los hallazgos de laboratorio que han mostrado que, cuando la identidad social colectiva o supraordenada se hace saliente, es más probable que las personas actúen en forma confiada y cooperativa al interactuar con otros miembros de este colectivo.

Los intentos iniciales de Kramer y sus colegas (1993, Kramer y Brewer, 1986; Kramer, Brewer y Hanna, 1996) ponen de relieve que las expectativas por sí solas no explican de modo suficiente la relación que se observa entre la saliencia de la identidad social del individuo y la emergencia de las conductas confiadas y cooperativas. Es decir, que este efecto observado no se puede explicar satisfactoriamente desde las visiones calculadoras de la confianza basada en las expectativas, tales como la confianza basada en la disuasión o en el conocimiento. Es necesario invocar otros mecanismos para explicar esta relación.

Kramer (2001) sugiere que la probabilidad de que los individuos se impliquen en actos confiados cuando interactúan con miembros de su endogrupo refleja el hecho de que ellos han llegado a ver tales acciones como decisiones con un significado simbólico y expresivo. Desde el momento en que las personas se identifican con un grupo u organización se implican en actos confiados porque esto puede servir a muchas de sus motivaciones psicológicas y sociales: por ejemplo, puede ofrece un camino para afirmar la importancia que para ellos lleva asociada su pertenencia a la categoría. «Porque es importante para mí ser profesor de

segundo ciclo de la ESO, yo confío en mis colegas de ese ciclo». También es cierto que al implicarse en actos de confianza los miembros de la organización tienen una oportunidad de comunicar a los otros el valor simbólico que están dando a su identidad organizacional. «¿Veis lo importante que es para mí pertenecer a este grupo? Tanto que confío en vosotros que también pertenecéis a él.» Desde esta perspectiva, la significación psicológica de la confianza reside no sólo en una serie de consideraciones estratégicas o calculadoras que enfatizan los aspectos económicos, sino en los motivos sociales y las necesidades de afiliación de los miembros de los grupos que se satisfacen a través de estas acciones. Así, concluye Kramer (2001), las conductas confiadas en los grupos sociales no se deben entender sólo como decisiones de conveniencia acerca de riesgos y beneficios, sino como decisiones sociales.

Por ejemplo, Miller (1992) ofrece un ejemplo de esta clase de dinámica social que construye y refuerza la confianza. Cuando se refiere a las ventajas de la conducta cooperativa dentro de la empresa Hewlett-Packard, señala que la realidad de la cooperación se sugiere por una política de puertas abiertas del almacén de materiales, en la cual no sólo se permite a los ingenieros acceder al equipamiento, pero se pide a todos que tomen sólo lo necesario para su uso personal. Desde el punto de vista de la identidad social, el mismo autor extrae las consecuencias: la política de puertas abiertas simboliza y demuestra la confianza de los directivos en la cooperación de los empleados, es un camino para construir una expectativa compartida entre todos los participantes de que la cooperación será recíproca, creando una percepción compartida de la capacidad de todos para ejecutar esas conductas cooperativas.

Como consecuencia, añade Kramer (2001) la identidad colectiva del «nosotros» como «dignos de confianza» se vuelve institucionalizada en términos de normas sociales y prácticas compartidas acerca de cosas tales como relajar la vigilancia, aligerar los controles y presumir la fiabilidad de los otros. Podríamos añadir que, a nuestro entender, cuando la confianza se vuelve un rasgo de la cultura de un grupo u organización, es decir cuando se transforma en una norma social compartida por los miembros, ese «sustrato de confianza» es relativamente estable, cuando menos más estable que si la confianza es entendida sólo como un rasgo de personalidad o como una característica particular de ciertas interacciones entre los individuos dentro del grupo. El lenguaje parece recoger estos matices, ya que no es lo mismo decir: «Juan es confiado», decir «Juan confía en Pedro» o decir «Aquí se confía en la gente».

3.4. Los pasos en el desarrollo de la confianza

En las organizaciones la confianza se desarrolla gradualmente a través de un proceso que pasa por tres fases. Cada una de estas fases está caracterizada

por uno de los tipos de confianza descritos más arriba. Esto no equivale a afirmar que todas las relaciones dentro de la organización evolucionan a través de los tres pasos, pues hay algunas que nunca superarán el primer o el segundo nivel.

La construcción de esta relación de confianza comienza con el desarrollo de actividades propias de la confianza basada en el cálculo, como señala Kramer (1986). Si a lo largo de este proceso las actividades se desenvuelven de tal modo que confirman las expectativas de los participantes, porque la otra parte en la relación muestra una conducta consistente, no se requiere la disuasión constante para que cumpla lo que dijo que cumpliría, entonces las partes comienzan a desarrollar un conocimiento básico acerca de las necesidades, preferencias y prioridades de la otra persona. En esta fase es un factor favorecedor la existencia de una cierta normalidad institucional, ya que si todo está en orden se favorece la confianza; mientras que si hay una situación turbulenta, las personas perciben el riesgo y tienen a incrementar la vigilancia, confiando menos.

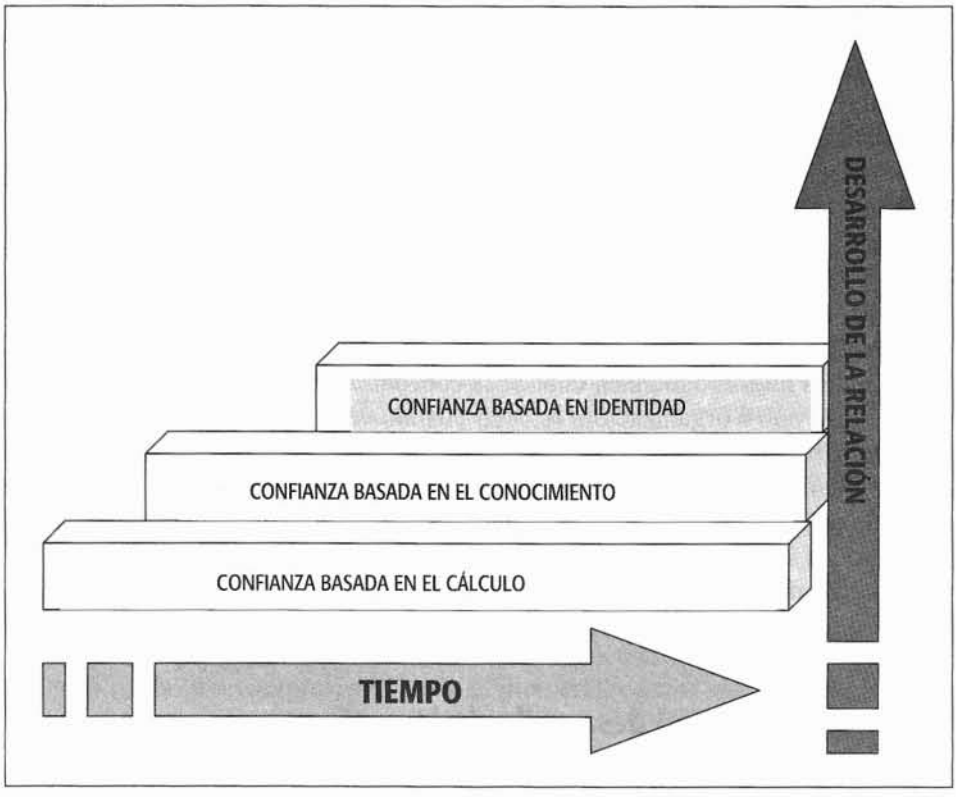


Figura 6.1. *Los momentos del desarrollo de la confianza.*

En esta etapa el nivel de análisis es fundamentalmente interpersonal, de tal modo que el individuo establece sus relaciones de confianza con aquellos otros miembros que conoce personalmente. Aunque si sufre una decepción importante en esta etapa, ya sea de un solo miembro de la organización, puede tender a generalizar esta percepción de que no son dignos de confianza a otros miembros. Puede suceder que algunas relaciones no sobrepasen nunca este estadio, sobre todo si la relación no es más que una relación comercial, un negocio, o si las condiciones de interdependencia entre las partes están estrictamente reguladas y no dan lugar alguno para la confianza o incluso si se han sufrido una o más violaciones a esta confianza basada en el cálculo.

Si las partes progresan hacia una confianza basada en el conocimiento, se implicarán en las actividades que describimos anteriormente. En este estadio se encuentra todavía un buen número de relaciones de confianza, aunque no todas podrán alcanzar el siguiente. El movimiento será similar al que referimos para el paso del estadio anterior: a medida que se aprende más acerca del otro, uno comienza a identificarse con sus necesidades, deseos e intereses.

La identificación lleva a buscar más información sobre la otra parte y a encontrar mayores similitudes o dimensiones en las que las dos partes puedan identificarse. Sin embargo, son muy pocas las relaciones que prosperarán hasta este extremo, entre otras cosas porque las condiciones de trabajo en muchas organizaciones no les serán propicias. Se requiere una gran estabilidad, una inversión de tiempo y energía para alcanzar relaciones de confianza basadas en la identidad social, condiciones éstas que en muchas ocasiones no se dan.

3.5. Beneficios de la confianza para las organizaciones

Es probable que el impacto creciente de la confianza en la literatura organizacional se deba, entre otras razones, a los hallazgos que ponen de manifiesto cómo la confianza implica beneficios a nivel personal y grupal. Kramer (1999) ya refiere en este sentido el trabajo de Putnam (1993) para quien la confianza es un factor crítico para entender el origen de la implicación cívica y su papel en el desarrollo de regímenes democráticos en las comunidades italianas. También alude al trabajo más reciente de Fukuyama (1995), con su caracterización del papel que la confianza juega en el funcionamiento social, que le da al autor argumentos para afirmar que la confianza es una importante fuente de capital social. Aunque estos estudios se refieren a sistemas sociales en sentido muy amplio, sus implicaciones para las organizaciones no dejan de estar presentes. Según Kramer (1999) se podrían referir tres tipos de beneficios que la confianza aporta a las organizaciones: reducir los costos en los intercambios y transacciones, incrementar la sociabilidad espontánea entre los miembros y facilitar formas apropiadas de colaboración con las autoridades de la organización.

jetivos comunes. En los contextos organizaciones, esta sociabilidad espontánea puede adoptar variadas formas, que se relacionan con las llamadas «conductas de ciudadanía organizacional», es decir, con aquellas conductas que, sin ser una parte obligada del propio rol, contribuyen de forma directa o indirecta al logro de los objetivos de la organización: dedicar el tiempo y la atención propia al logro de los objetivos de la organización, compartir la información útil con los otros miembros, usar responsablemente los recursos organizacionales, especialmente los que sean limitados y valiosos. Pero los resultados de los estudios empíricos, en general, indican que si bien la confianza tiende a incrementar la probabilidad de que las personas desarrollen esa sociabilidad espontánea, a menudo se encuentran complejas e inesperadas relaciones. Pese a que la confianza parece importante para predecir la implicación cívica, no basta por sí sola; las personas también toman en cuenta la eficacia percibida de sus acciones. Otros estudios en laboratorios demuestran que la confianza parece debilitarse a medida que el tamaño del grupo aumenta. Según los autores (Sato, 1988), podrían estar influyendo las percepciones del impacto de las acciones propias en los otros así como las expectativas acerca de su cooperación.

c) Confianza y colaboración voluntaria con las autoridades.

Pese a que las relaciones jerárquicas asumen formatos distintos según las organizaciones (líder-seguidores, directivo-subordinado, empleador-empleado), la centralidad de la confianza dentro de tales relaciones es innegable. Desde el punto de vista de la autoridad lo es por varias razones: primero, evita tener que justificar y explicar constantemente las propias acciones; segundo, vigilar constantemente el comportamiento de los subordinados es costoso e impracticable, con lo cual la eficacia organizacional queda ligada a los sentimiento individuales de obligación para con la organización. Finalmente, cuando se desatan conflictos, la confianza se vuelve crucial porque influye en la aceptación de las soluciones adoptadas, incluso si éstas son perjudiciales para las personas. La investigación psicosocial reciente ha identificado algunos factores que parecen influir en las atribuciones de confianza hacia los superiores. El trabajo de Tyler y sus colaboradores (1992, 1996) ha identificado tres factores cruciales: el reconocimiento del status, es decir la medida en la cual las autoridades son reconocidas como miembros plenamente identificados con la organización; la confianza en su benevolencia, que se refiere a las creencias en que las autoridades serán bien intencionadas y honestas en la toma de decisiones; y por último, la neutralidad, que implica la justicia e imparcialidad percibidas en las decisiones.

3.6. Confianza y ruptura del contrato psicológico

Varias investigaciones empíricas han explorado las relaciones entre la confianza y la percepción de incumplimiento de las promesas por parte de la orga-

nización. Quizá la de Robinson (1996) haya sido una de las más influyentes, ya que consideró la confianza previa a la percepción de ruptura y la confianza después de esta ruptura del contrato psicológico. La autora predice que la confianza inicial en la empresa modulará la relación entre la ruptura percibida y la confianza posterior, hipótesis que encuentra apoyo en sus datos. Así encuentra que aquellos empleados que tenían una alta confianza inicial experimentan un menor declive de ésta pese a que la empresa haya incumplido sus promesas para con ellos. Por otra parte, y como era de esperar, es menos probable que aquellos empleados más confiados desde el inicio perciban la ruptura de su contrato psicológico que quienes desconfían desde el comienzo de la relación. También predice que la confianza en la organización mediará la relación entre la ruptura de contrato psicológico y los resultados, considerando por separado el rendimiento, las conductas de ciudadanía y la intención de abandono de la organización.

Los nefastos resultados que la erosión de la confianza parece tener para el bienestar psicológico de las personas y para el logro de los objetivos de los grupos y organizaciones que éstas integran hacen especialmente relevante el cuidado de todos los aspectos de la justicia organizacional. Aunque trataremos esta cuestión en el apartado que sigue, la puntillosa observancia de procedimientos formales justos y consensuados en la toma de decisiones, por ejemplo, puede ser de gran ayuda para afrontar este tipo de problemas relativos a la quiebra de la confianza en la organización.

4. La justicia organizacional

Entre los objetivos de la psicología de las organizaciones uno de los más destacados es comprender las actitudes y la conducta de las personas en los ámbitos laborales. Para ello se ha profundizado en el estudio de la satisfacción laboral, de la motivación en el trabajo y del compromiso con la organización. A lo largo de este proceso, la justicia organizacional ha ido apareciendo como un importante factor en la determinación de las actitudes y las conductas de las personas. La satisfacción laboral y el compromiso se han relacionado con las percepciones de un trato justo por parte de los directivos (Martin y Bennett, 1996); gran parte de las conductas de ciudadanía organizacional o de los comportamientos negativos como la negligencia, o la intención de cambiar de empresa están sustancialmente relacionados con las percepciones de justicia (Greenberg, 1990; Moorman, 1991).

Debido a esta importancia de la justicia en muchas cuestiones que atañen a la psicología de las organizaciones se han desarrollado una gran cantidad de teorías e investigaciones empíricas bajo el epígrafe de justicia organizacional. Algunas de las áreas de estudio que han adoptado conceptos de justicia organizacional son: la selección y contratación de personal, la evaluación del rendimiento, la resolución de conflictos, los despidos y reducciones de plantilla.

Además, otras áreas más novedosas de la gestión de los recursos humanos también han sido alcanzadas por estos conceptos: la gestión de la diversidad, el *mobbing* y el acoso sexual en el trabajo, la discriminación laboral, los sistemas de información de los recursos humanos y las relaciones entre el emprendedor y el inversor, tal como refieren Gilliland y Chan (2002).

4.1. Dimensiones de la justicia organizacional

Las personas, tal como hemos dejado ya señalado en otros apartados de este mismo capítulo, somos «tomadores de decisiones sociales». Vale decir que en el transcurrir de las múltiples interacciones cotidianas nos vemos obligados a decidir una o varias veces al día. Estas decisiones no se producen en un vacío social, sino que están influidas por muchos factores y, a su vez, resultan de ellas diversas consecuencias, tanto para nosotros mismos como para otras personas o grupos. Nuestras decisiones pueden estar relacionadas con las recompensas que daremos a otros miembros de la organización, con los proyectos que tendremos que llevar adelante o con los grupos en los cuales nos desenvolvemos. Sus consecuencias, que serán económicas y socioemocionales a la vez, tendrán una gran importancia para otras personas, por lo que éstas juzgarán la decisión tomada con un sentido muy crítico. La pregunta fundamental será: «¿Es esto justo?».

Al principio los investigadores se centraron en la justicia de los resultados en los procesos de decisión y la denominaron **justicia distributiva** (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Leventhal, 1980). La justicia distributiva se consigue cuando los resultados del reparto de algún bien (recompensas económicas, premios materiales, felicitaciones, ventajas en la situación laboral respecto a los compañeros, permisos para ausentarse del puesto y otros) son consistentes con ciertas normas implícitas tales como las de equidad o de igualdad.

La justicia distributiva existe en la medida en que el reparto de un resultado es consistente con los objetivos de una situación particular (Colquitt, 2001), como incrementar la productividad o la cooperación. Debido a que el objetivo más común en los contextos organizacionales es incrementar la productividad, gran parte de la investigación se ha centrado en la norma de equidad. Leventhal (1980) describe la norma de equidad como «una norma que dicta que las recompensas y recursos se distribuyen de acuerdo con las contribuciones de cada uno». Pese a que otras normas de reparto como la igualdad (dar a todos lo mismo) o la necesidad (dar a cada uno en función de sus necesidades) pueden tener importancia en situaciones determinadas, la mayoría de las medidas de la justicia distributiva se han centrado en la norma de la equidad. Pese a ello se han encontrado diferencias transculturales, ya que en las culturas colectivistas parece haber una preferencia por la norma de igualdad (Miles y Greenber, 1993).

Pero el trabajo más reciente de los estudiosos ha derivado hacia la justicia en los procesos de toma de decisiones que llevan a tales resultados, llamando a esto **justicia procedimental** (Leventhal, 1980; Thibaut y Walter, 1975). Los procesos de toma de decisiones se caracterizan por la justicia cuando se escucha la opinión de la otra parte implicada, cuando ésta puede tener alguna influencia en el resultado o cuando se adhiere a criterios de justicia tales como la consistencia, la ausencia de sesgos o la corrección.

Los escritos de Thibaut y Walter (1975) sobre la justicia procedimental surgen de sus observaciones en jurados populares, donde la justicia del veredicto y la justicia del proceso que lleva a ese veredicto podrían considerarse independientes. Ellos señalan dos criterios para la justicia procedimental: el control del proceso, es decir la posibilidad de exponer los propios puntos de vista y argumentos durante el proceso, y el control de la decisión: la posibilidad de influir en el resultado final. Más tarde, Leventhal y sus colegas (1980) han aplicado este concepto a los ámbitos no legales, y han visto la justicia procedimental como una realidad que se puede medir por la comparación del proceso que uno ha experimentado con algunas reglas de procedimiento generalizadas. Si estas reglas son respetadas, entonces el proceso es justo. Las reglas incluyen la consistencia (es aplicado de forma equivalente a diferentes personas en distintos momentos), la ausencia de sesgos (los que toman la decisión son neutrales), la exactitud de la información (no se toman decisiones sobre informaciones insuficientes o inadecuadas), la representación (todos los subgrupos de la población afectada por los resultados han sido escuchados), entre otras.

Hasta aquí los estudios han encontrado apoyo suficiente para esta conceptualización con dos factores, porque se ha mostrado que la justicia distributiva se relacionaba con los resultados referidos a las personas, tales como la satisfacción con el salario; mientras que la justicia procedimental se relacionaba más con los resultados relativos a la organización, tales como el compromiso organizacional (Folger y Konovsky, 1989).

Sin embargo, la claridad de este modelo con dos factores se puso en duda cuando se introdujo el concepto de justicia en las interacciones o **justicia interactual** (Bies y Moag, 1986). Esta justicia se define como la percepción que tienen las personas de que han sido tratadas con justicia a través de las interacciones cuando un proceso de toma de decisiones tiene lugar. Se logra cuando quienes tienen que tomar la decisión tratan a la gente con respeto y sensibilidad y les explican las razones de sus decisiones.

Los autores señalan las condiciones necesarias para que se dé justicia interactual, sobre la base de sus estudios sobre las expectativas de las personas de un trato justo en los procesos de selección de personal. Estas condiciones pueden resumirse en dos: explicaciones y sensibilidad, es decir justificar las bases sobre las que se toma la decisión, y ser respetuoso con el otro como persona, es decir no agredirlo, no hacer comentarios prejuiciosos, no mostrarse ante él con una imagen poco veraz, por ejemplo excesivamente ingenua.

Lo cierto es que, aunque parece tener importante influencia sobre las actitudes y conductas de las personas, todavía no hay acuerdo respecto a si la justicia interactual es una dimensión separada o forma parte de la justicia procedimental. Posiblemente arroje algo de luz sobre el asunto la revisión meta-analítica más reciente sobre el tema (Cohen-Charash y Spector, 2001), que consideraremos más adelante.

4.2. Una clasificación de las teorías sobre la justicia organizacional

En una reciente revisión se afirma taxativamente que no existe teoría comprehensiva sobre la justicia organizacional (Gilliland y Chan, 2002), sino que hay una colección de constructos que se discuten bajo ese epígrafe y un grupo de teorías que intentan vincularlos entre sí. Los autores atribuyen este hecho a que el principal interés de los estudiosos en el tema han sido los constructos y no las teorías. Como ya hemos desarrollado, los dos constructos iniciales han sido la justicia distributiva y la procedimental, a las que se ha añadido más tarde la justicia interactual, aunque no todos se adhieren a esta distinción.

Las teorías sobre la justicia organizacional emergen, según esta misma revisión, a partir de la teoría de la equidad de Adams (1965) y del trabajo de Thibaut y Walter (1975) sobre la justicia procedimental. Pese a que estaba inicialmente fundada sobre la teoría de la equidad, no se ha hecho un desarrollo teórico completo sobre la justicia organizacional, sino que más bien ha habido diversos marcos conceptuales que ponían orden en las dimensiones y elementos que iban surgiendo. Así, por ejemplo, Greenberg (1987) clasifica los enfoques de la justicia organizacional según dos criterios. Uno es el continuo reactivo – proactivo, según se ponga más atención en por qué la gente rechaza lo injusto o en cómo la gente procura la justicia. El otro es el continuo proceso – contenido, según se haga hincapié en los fines a los que lleva el proceso de toma de decisiones o en los medios a través de los que esos fines se alcanzan.

Algunos de los intentos para desarrollar una teoría sobre la justicia organizacional han sido, por ejemplo, el de Lind y Tyler (1988), que diferenciaron entre un modelo del interés propio y un modelo de los valores del grupo en la justicia procedimental, y la teoría de las cogniciones referentes de Folger (1986). Pero parece ser que estas teorías no explican adecuadamente el amplio abanico de resultados empíricos que se han hallado en la materia, al menos a juzgar por la opinión de algunos revisores (Gilliland y Chan, 2002).

Teorías del propio interés y del valor grupal de la justicia

Los modelos del interés propio y de los valores del grupo sobre la justicia emergieron originalmente de la psicología social. Thibaut y Walker (1975) pro-

ponían que la gente estaba preocupada por la justicia de los procedimientos en la medida en que tal justicia procedimental les reportara resultados favorables. Este es un modelo instrumental, pero Lind y Tyler (1988) proponen un modelo alternativo basado en las relaciones sociales y en el deseo de pertenencia dentro de un grupo social. La pertenencia grupal ofrece una especie de autovalidación y provee información acerca de la posición relativa dentro del grupo. La justicia procedimental es valorada en las situaciones grupales porque hace evidente el respeto y la estabilidad a largo plazo de la propia posición social. Otros autores posteriormente han visto aspectos valiosos en ambos modelos, más que verlos como enfoques competidores. La misma Tyler (1994) ha propuesto un modelo que integra las dos perspectivas y sugiere que los aspectos de intercambio social del modelo del propio interés se refieren especialmente a las variaciones en la justicia distributiva, mientras que los aspectos relacionales del modelo del valor grupal se refieren a las variaciones tanto en la justicia distributiva como en la procedimental.

Una ampliación posterior en esta misma línea ha sido propuesta por Lind, Kulil, Ambrose y de Vera Park (1993), quienes proponen la teoría del heurístico de la justicia, que integraría los modelos anteriores con los hallazgos respecto al uso de heurísticos en la toma de decisiones. Según estos autores, la gente con frecuencia siente incertidumbre acerca de sus relaciones con las autoridades en las situaciones grupales. Las impresiones relacionadas con el trato justo se usan para decidir si las autoridades son dignas de confianza y carentes de sesgos. Una vez que se han establecido estas impresiones sirven como heurísticos que guiarán la interpretación de la información sobre los acontecimientos futuros. Siguiendo en esta línea, otros autores han propuesto que las primeras informaciones acerca de la justicia tendrán un mayor impacto en las percepciones de justicia que las últimas, ya que las primeras funcionan como heurísticos. Además han añadido que, como generalmente la gente está en contacto con el procedimiento antes que con el resultado, es lógico que las percepciones sobre la justicia procedimental influyen más sobre las reacciones frente a los resultados que la justicia distributiva. Esto podría explicar por qué la justicia procedimental resulta en muchas investigaciones mejor predictor de una variedad de actitudes y conductas que la justicia distributiva (Van den Bos, Vermunt y Wilke, 1997).

La teoría de las cogniciones referentes

Este enfoque de la justicia propone que los resultados negativos o insatisfactorios llevan a buscar los hechos que han contribuido a ese resultado. Si unos eventos injustificados o ilegítimos contribuyeron a ese resultado y es posible imaginar otros más justos que podrían haber llevado a resultados más favorables, entonces el resultado es percibido como injusto (Folger, 1986). Por lo tanto, las percepciones de justicia surgen a partir de un razonamiento sobre lo posible, mientras que la si-

tuación es percibida como más injusta si la persona cree que quien decidió podría haber actuado diferente y esto habría tenido un efecto más favorable para ella. Esta teoría señala con claridad cómo surgen las percepciones de injusticia, pero no parece tan claro cómo aplicarla a resultados favorables (Gilliland y Chan, 2002). Sin embargo, esta teoría al igual que algunos enfoques derivados de ella, como la teoría de la justicia propuesta por Folger y Cropanzano (1998), son poco parsimoniosas y no han tenido impacto en el ámbito de la psicología de las organizaciones.

4.3. ¿Cómo medimos la justicia en las organizaciones?

En relación con esta cuestión hay tres aspectos que considerar: por una parte si se han de usar escalas generales o específicas para medir la justicia organizacional; en segundo lugar si son más adecuadas las investigaciones de campo o los estudios de laboratorio; y finalmente, cómo hemos de manejar el constructo justicia en la investigación multinivel dentro de las organizaciones.

Las escalas genéricas de la justicia están constituidas por medidas de actitudes generales, que no se refieren a ningún aspecto específico de la vida organizacional. Ejemplos de preguntas referidas a la justicia distributiva serían: «Las recompensas que he recibido por mi trabajo son justas» o referidas a la justicia procedimental «Los procesos usados para decidir las recompensas a los empleados son justos». Las escalas específicas se circunscriben a aspectos determinados del ambiente de trabajo, por ejemplo: «La paga que recibo es una recompensa justa por el trabajo que hago» (si se refiere a la justicia distributiva en el aspecto salarial) o «Cuando se evalúa mi rendimiento, mi supervisor me permite expresar mis opiniones» (si se refiere a la justicia procedimental en la valoración del personal).

Varios autores (Greenberg, 1995; Gilliland y Chan, 2002) argumentan que las medidas generales son menos informativas y que, por el contrario, la escalas específicas dirigen la atención de los participantes hacia aspectos determinados de la situación en los cuales ellos probablemente centren sus actitudes. Pero también se ha señalado que las percepciones globales pueden ser interesantes si se intentan valorar sus relaciones con otros constructos de interés, tales como el cinismo organizacional, la percepción de ruptura del contrato psicológico o la confianza en la organización.

Por otra parte, los estudios sobre la justicia organizacional han empleado tanto procedimientos de laboratorio como estudios de campo. En la investigación de laboratorio, bajo situaciones controladas, la justicia ha sido usada como variable dependiente o independiente. Greenberg (1995) examina los efectos de la justicia distributiva sobre el robo y manipula la justicia pagando a los participantes de forma equitativa en una condición y no en la otra; mientras que Van den Bos y sus colaboradores (1997) examinan las percepciones de justicia como variable dependiente, manipulando el orden en que los participantes reciben la informa-

ción acerca de la justicia del procedimiento o de la justicia del resultado. Los estudios de campo consisten en administraciones de cuestionarios a empleados de empresas que incluyen escalas de justicia percibida y otras medidas de actitudes o conductas.

La discusión relativa a las ventajas y desventajas de uno y otro tipo de investigación tiene larga tradición en la psicología de las organizaciones, aunque a nosotros nos parece relevante recordar algunas cuestiones. Los participantes en el estudio de laboratorio se limitan en muchas ocasiones a estudiantes universitarios, y las situaciones, aunque controladas, pueden carecer de real implicación para las personas. El estudio de campo investiga en situaciones más realistas, donde sus participantes suelen ser trabajadores inmersos en una relación laboral real, pero las amenazas a la validez proceden de su falta de control de potenciales variables extrañas. Algunos investigadores (Greenberg, 1993) han intentado integrar ambos enfoques a través de un estudio de laboratorio que continúa a un estudio de campo, ya que el primero le permitió indagar en las variables relevantes y el segundo le permitió controlarlas.

Escala de justicia procedimental
Los procedimientos están diseñados para recoger información exacta y adecuada para tomar las decisiones.
Los procedimientos se han diseñado para dar la oportunidad de apelar o cambiar los resultados.
Los procedimientos se han diseñado para dar que todas las partes implicadas estén representadas en la decisión.
Los procedimientos se han diseñado de modo que generen estándares para que las decisiones sean consistentes.
Los procedimientos están diseñados para escuchar a todos los afectados por la cuestión.
Los procedimientos informan sobre la decisión y su forma de implementación.
Los procedimientos están diseñados para permitir solicitudes de información sobre la decisión y su forma de aplicarla.
Escala de justicia interactual
Su supervisor toma en cuenta su punto de vista.
Su supervisor puede corregir sus sesgos personales.
Su supervisor le da información oportuna sobre la decisión y sus consecuencias.
Su supervisor lo trata en forma amable y considerada.
Su supervisor muestra respeto por sus derechos como empleado.
Su supervisor toma precauciones para tratarlo a usted en forma confiable.

Tabla 6.3. *Escalas de justicia (Elovaino et al., 2001).*

La última cuestión, relacionada con el cambio de nivel en el análisis de un constructo organizacional, nos refiere a cuestiones ya discutidas en el capítulo metodológico. Si intentamos medir un mismo constructo a nivel personal y a nivel de grupo o de organización, no es lícito asumir, sin más, que el referido constructo es idéntico en ambos niveles. Para agregar constructos a nivel individual en la formación de otros de nivel superior es necesario especificar un modelo de composición adecuado (Chan, 1998). Un modelo de composición, sirve para especificar las relaciones entre constructos a diferentes niveles de análisis; estos constructos se refieren al mismo contenido pero son cualitativamente diferentes en cada nivel.

Por ejemplo, si deseamos investigar la justicia procedimental en el nivel individual y en el nivel grupal, podríamos adoptar un modelo aditivo, según el cual las percepciones individuales de los miembros del grupo se suman o se promedian para representar la justicia como percepción grupal. Pero ¿y si considerásemos que es necesario que haya una percepción compartida de la justicia entre todos los miembros para que se pueda hablar de justicia grupal percibida? Esto implicaría que no basta con sumar o promediar las percepciones individuales, sino que estamos asumiendo un modelo de consenso directo (Chan, 1998) que exige probar previamente el adecuado nivel de acuerdo al intragrupo antes de poder sumar las puntuaciones individuales.

4.4. Relación de la justicia organizacional con los resultados: actitudes y conductas de los empleados

La investigación empírica sobre la justicia organizacional es muy extensa, y son numerosos tanto los estudios empíricos particulares, que abordan aspectos limitados de la cuestión, como las revisiones teóricas que intentan abarcar todo el campo de investigación. Resumir todos estos trabajos no es tarea sencilla.

En la exploración de las relaciones que se han constatado empíricamente entre estas dos realidades que son, por un lado, la justicia percibida por los miembros de la organización y, por otro, las actitudes y conductas de estos mismos miembros, podríamos seguir dos caminos. Uno de ellos sería la tradicional revisión cualitativa o narrativa de las investigaciones. El otro es la revisión meta-analítica. Las ventajas y desventajas de uno y otro procedimiento ya se han discutido en el capítulo referente a la metodología y, debido a que en este caso disponemos de una revisión meta-analítica relativamente reciente (Cohen-Charash y Sperctor, 2001), nos llevan a optar por el segundo procedimiento. Recomendamos al lector que, si no lo ha hecho aún, revise nuestro comentario del capítulo metodológico referido a esta técnica, ya que ello le facilitará la comprensión del apartado que exponemos a continuación.

Se trata de un meta-análisis que incluyó 190 estudios que suman una muestra total de 64.757 participantes, divididos en dos grupos que corresponden a los es-

tudios de campo (k= 148), efectuados con empleados (N= 56521) y a los estudios de laboratorio (k= 42), llevados a cabo con estudiantes (N= 8095). En su búsqueda de estudios empíricos recogieron más de 400 de entre los que seleccionaron los que finalmente analizan en base a los siguientes criterios de inclusión: el trabajo debía examinar la justicia percibida a nivel personal, no grupal; debía contener suficiente información para calcular el tamaño del efecto y debía distinguir alguna de las dimensiones de la justicia. En cuanto a los estudios de laboratorio sólo incluyeron aquellos que manipulaban alguna condición del ambiente de trabajo y excluyeron los referidos a la justicia en las relaciones amorosas o a los procedimientos justos en los juicios con jurado.

En cuanto a la categorización de las variables de los estudios, las agruparon en: características del perceptor, tales como la edad, el sexo, la raza, el nivel de estudios; prácticas organizacionales y resultados: quejas, comunicación con los empleados, apoyo organizacional, satisfacción con los resultados; diversas medidas de rendimiento, conductas de ciudadanía organizacional, conductas contrarias al rendimiento (absentismo, abandono) y reacciones emocionales y actitudinales específicas como la satisfacción laboral o las reacciones emocionales negativas.

Pese a que su examen de los diversos estudios es muy prolijo en el nivel de categorización de las variables y que se intentan evitar algunas de las posibles amenazas a la validez de la metodología meta-analítica (como la independencia de las muestras, ya discutida), en realidad el enfoque estadístico que usan es algo limitado. Se reduce a calcular el valor del tamaño del efecto promedio para cada uno de los grupos de variables, es decir para la justicia y cada una de las características que antes codificaron en los estudios primarios. Este análisis nos permite extraer algunas conclusiones generales, mucho mejor sustentadas que si lo hiciésemos tan sólo desde un estudio; pero se echa en falta un análisis estadístico más detallado después de un trabajo de recogida de investigaciones tan laborioso y productivo.

En la exposición de los resultados se refieren a dos cuestiones principales: a la predicción de la justicia percibida desde algunas variables personales u organizacionales y a los resultados actitudinales, afectivos y conductuales de la justicia percibida en los empleados.

Una de sus primeras conclusiones es que las características de los procesos de toma de decisiones, tales como las quejas o los procedimientos de acción afirmativa, se relacionan más con las percepciones de justicia procedimental que con las de justicia distributiva. Hasta ahí todo según lo esperado, pero esta diferencia sólo se encuentra en los estudios de campo y no se confirma con los de laboratorio, hecho éste no tan sencillo de explicar. Por otra parte, su predicción de que las características de los resultados de las decisiones se relacionan más con la justicia distributiva encuentra apoyo débil porque éstas se relacionan por igual con ambas dimensiones de la justicia. Los autores concluyen que es evidencia de que

ambas dimensiones están fuertemente correlacionadas: cuando la gente obtiene resultados desfavorables, examina con cuidado la justicia del procedimiento que llevó a ellos y, a su vez, cuando el procedimiento le parece injusto, vigila con atención los resultados. Así, tanto los procedimientos como los resultados determinan las percepciones de justicia y cuando los resultados son negativos o insatisfactorios van acompañados de percepciones de injusticia tanto distributiva como procedimental. Lo cual lleva a recomendar a las empresas que cuiden ambos aspectos, porque si hubo un procedimiento justo se pueden reducir parcialmente los efectos de un resultado desfavorable, pero nunca se eliminarán totalmente. Estos datos se reflejan en la gráfica siguiente.

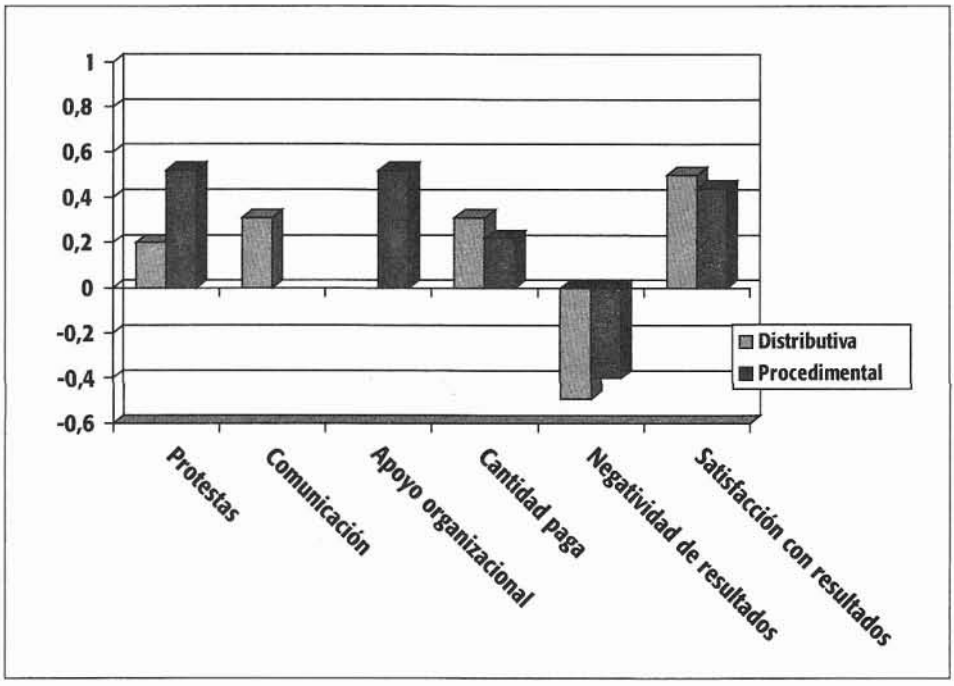


Figura 6.2. *Relaciones entre las dimensiones de la justicia y las prácticas organizacionales.*

Concluyen también que las características personales de los perceptores tienen poca relación con las percepciones de justicia, pese a que los estudios muchas veces hipotetizaron que la raza y el género sesgarían las percepciones de justicia.

La relación entre la justicia y el rendimiento laboral siempre se hipotetizó más fuerte para la dimensión distributiva de la justicia, pero ellos encuentran un resultado contrario: correlaciona más fuertemente con la justicia procedimental.

Sugieren que es posible que la gente, ante un resultado injustamente distribuido, evalúe el procedimiento para ver si es injusto y, en caso de que lo sea, reduzca su rendimiento para restaurar la equidad («Si me dan poco, yo también doy menos»). En este caso también los resultados de los estudios de campo distan mucho de los del laboratorio.

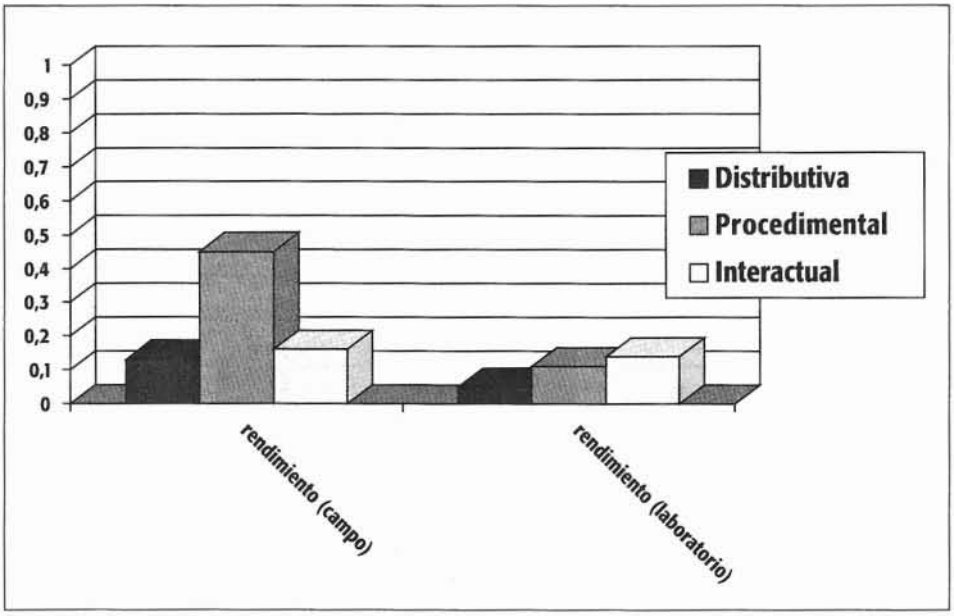


Figura 6.3. *Relación entre la justicia y el rendimiento en estudios de campo y de laboratorio.*

Por otra parte, las tres dimensiones de la justicia se relacionan de manera similar con las conductas de ciudadanía organizacional (lealtad, altruismo, obediencia, participación). Los autores sugieren que posiblemente las conductas de ciudadanía pueden estar influidas por el trato que los supervisores y la organización dan al empleado y por su justicia distributiva y procedimental, pero también es cierto que a mayores conductas de ciudadanía es probable que se produzca un trato más considerado. Recomiendan que se lleven a cabo investigaciones que comprueben cuál es la verdadera dirección de la causalidad, es decir cuál es el predictor y cuál el criterio.

En el examen de la satisfacción laboral encuentran que ésta se relaciona por igual con todas las dimensiones de la justicia, en contra de lo que predicen algunas teorías como la de la justicia procedimental. Y este hallazgo se mantiene para todas las dimensiones de la satisfacción: con la empresa, con los directivos, con los supervisores. De modo que para mantener la satisfacción de los emplea-

dos recomiendan vigilar la justicia tanto de los resultados como de los procedimientos o del trato a los empleados. Mientras tanto, el compromiso afectivo (es decir la vinculación emocional de la persona con su organización) está principalmente relacionado con la justicia procedimental más que con la distributiva. Extrañamente, el compromiso de continuidad, es decir la decisión de no abandonar la empresa ya sea por los beneficios que da o por el costo asociado al abandono, se relaciona negativamente tanto con la justicia procedimental como con la distributiva. Este hallazgo es especialmente conflictivo, ya que las teorías predicen todo lo contrario.

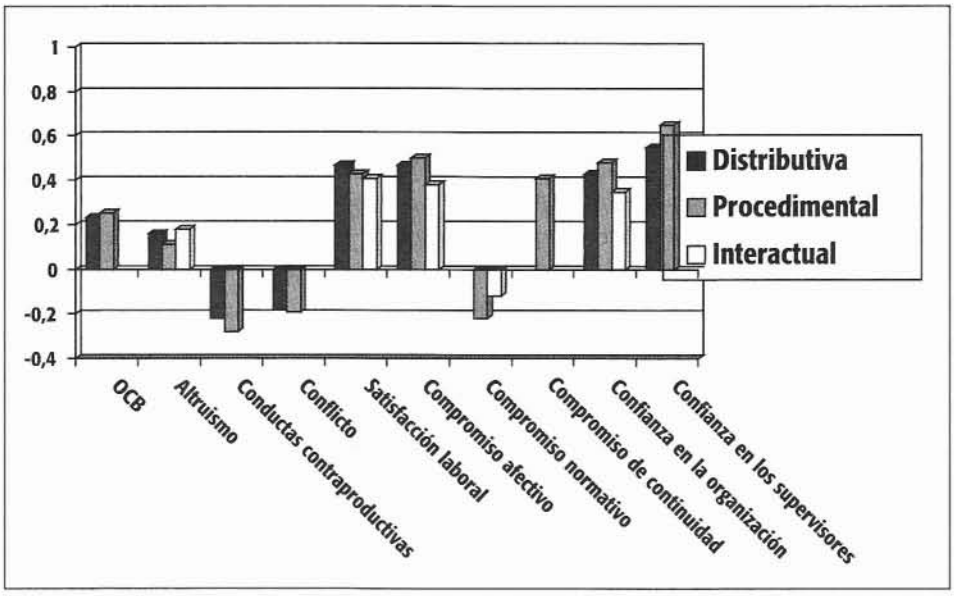


Figura 6.4. *Relación entre la justicia y los resultados*

5. ¿QUÉ RELACIÓN HAY ENTRE LA JUSTICIA Y LA CONFIANZA EN EL SUPERVISOR Y EN LA ORGANIZACIÓN?

Tal como la teoría del intercambio social ya dejara sentado (Blau, 1964) el establecimiento de relaciones de intercambio exige hacer ciertas inversiones que constituyen compromisos con la otra parte de la relación. Pero el intercambio social requiere confiar en los otros para que la reciprocidad sea posible, por lo tanto el primer problema es probar que uno mismo es digno de confianza a los demás. Como consecuencia de esto podríamos afirmar que cuando se percibe que aquella otra parte (ya sea un compañero, un supervisor

o la organización toda) con la que tendremos que tratar es justa con los demás, se sienta un precedente que afecta también a la relación de intercambio que yo he de establecer con esta parte. Es decir, si veo que trata con justicia a los demás, tendré algún motivo para confiar en él o ella. A lo largo del tiempo, estos incentivos constituirán una historia que apoya y refuerza mi confianza en esta otra persona o empresa. Si, en cambio, veo que la organización trata injustamente a otros miembros, cuando menos deberé preguntarme por qué lo hace. Esto podría iniciar un proceso de vigilancia, de monitoreo de la conducta de la otra parte y de búsqueda de explicaciones que me den razón de los motivos para confiar o para desconfiar yo mismo. A veces no estamos dispuestos a admitir que la institución para la que trabajamos es injusta, aunque veamos sufrir a otros compañeros. En ese caso podríamos recurrir a atribuciones que culpen al empleado y pensar «a mí no me va a pasar». Una especie de culpabilización de la víctima unida a una cierta ilusión de invulnerabilidad. En uno de sus primeros empleos una trabajadora observaba que la empresa «se deshacía» de las trabajadoras cuando éstas se casaban, usando procedimientos tales como aplicarles horarios de trabajo muy difíciles de cumplir (jornada partida en vez de continua), les exigía que trabajasen los fines de semana o incrementaban la carga laboral. Hoy esos procedimientos podrían ser denunciados como acoso laboral, pero en los años 80 en Argentina no se estaba tan sensibilizado con la cuestión. Casi siempre la persona acababa renunciando a su empleo o cambiando de empresa. Ante los comentarios de una compañera de trabajo, ella justificaba a la empresa diciendo: «Es que fulana es incumplidora, llega tarde, falta sin motivo» y así... hasta que ella misma contrajo matrimonio y la presionaron lo suficiente como para que llegara a abandonar su trabajo.

Desde otro punto de vista, la investigación empírica ha demostrado que como prácticas de gestión de los recursos humanos, la justicia distributiva y procedimental se ha demostrado que están relacionadas con la confianza en la organización. La justicia en las interacciones, además, está relacionada con la confianza en el supervisor. Más aún, en la medida en que los supervisores construyan con sus empleados contratos psicológicos más relacionales que transaccionales y cumplan las obligaciones que los empleados perciben que la empresa ha asumido para con ellos, la confianza del empleado en la organización lógicamente crecerá.

Para equilibrar el balance en sus intercambios, los empleados se sentirán obligados a la reciprocidad de las buenas acciones de sus compañeros de intercambio. Como Blau señala (1964:94) para descargar sus obligaciones por los servicios prestados, las personas demuestran su confianza y la gradual ampliación de los servicios mutuos. La reciprocidad refuerza y estabiliza la confianza, es el eje sobre el cual el intercambio social gira. Las obligaciones de los otros participantes en el intercambio social pueden ser a menudo difusas y estar va-

7. ACTIVIDADES

Reflexione sobre el siguiente caso práctico que le proponemos.

«La empresa JUTESA es un negocio familiar que se dedicó durante varias décadas a la fabricación de juguetes en la comarca alicantina de La Foia de Castalla. Cuando la industria juguetera entró en crisis por la necesidad de hacer frente a la importación de manufacturas del lejano Oriente a menor precio del que resultaba en nuestro mercado, la empresa se diversificó. Aplicando la técnica de inyección del plástico a la fabricación de otros productos, tales como vajilla para el servicio de catering de las aerolíneas, cajas para las baterías eléctricas y una multitud de productos, pudieron sobrevivir en un mercado cambiante y muy competitivo. Pero al tratarse de un negocio familiar, dirigido por los hijos del fundador, la mayor parte de su plantilla está formada por trabajadores veteranos, experimentados en las técnicas del gremio y con una fuerte estabilidad laboral. Otro grupo importante de la plantilla ha estado constituido hasta no hace mucho tiempo por los jóvenes de la comarca que, no deseando emigrar, se colocaban en la empresa como aprendices e iban, poco a poco, adquiriendo el oficio suficiente como para desarrollar toda su carrera laboral dentro de la empresa.

Pero las exigencias del mercado continúan presionando y JUTESA se ve obligada a hacer cambios. Por un lado se desea implantar un programa de calidad total para obtener la certificación ISO 9000 que le permita competir con otras empresas del sector. Los directivos han hablado con el delegado sindical y han reunido a los empleados para explicarles las ventajas y exigencias de las normativas de calidad, pero la actitud general de la plantilla no es favorable. Los empleados piensan que se va a incrementar el trabajo, porque según les han dicho "Todo hay que escribirlo, todo debe quedar registrado" y que ellos no están ahí para hacer papeleo. Creen que van a tener más tareas y no ven qué recibirán a cambio. Perciben que la empresa es la interesada en la certificación ISO, pero que esto no traerá ningún beneficio para ellos.

Por otra parte, los jóvenes de la comarca cada vez están menos interesados en este tipo de trabajos, muchos se marchan a la capital a estudiar o tienen otras aspiraciones. Por eso, en los últimos años, la empresa ha comenzado a contratar un número creciente de inmigrantes, sudamericanos la mayoría, que llegan a la comarca. Se trata de trabajadores legales, con buena disposición a aprender y con gran necesidad de ganar dinero. Muchos de ellos aspiran a traer a sus familias a España, con lo que están dispuestos a trabajar en cualquier condición: soportan tareas muy pesadas, son callados y no se quejan, aceptan todas las horas extra que les propongan. Los dueños de la empresa estarían contentísimos, si no fuera porque esto les está provocando problemas con los trabajadores españoles. Éstos no desean hacer más cantidad de horas extras, pero

tampoco ven con buenos ojos que los extranjeros las acaparen, porque entonces se consideran perjudicados.»

La empresa tiene dos grandes dificultades para gestionar las relaciones con su plantilla.

¿Cómo cree que influye la confianza, tanto la previa como la posterior, en el problema de la implantación de procedimientos de calidad total? ¿Por qué la plantilla percibe el cambio como una amenaza?

En relación con la gestión de la diversidad en la plantilla de trabajadores ¿cómo cree que la empresa podría minimizar el conflicto potencial entre nacionales y extranjeros?

6. Bibliografía recomendada

Martinez Tur, V. (2003) La confianza en las organizaciones: retos para la gestión de los Recursos Humanos. *Revista de Trabajo y seguridad Social.* 245-246, 159-202.

CAPÍTULO VII

La iniciativa en las organizaciones

Ana Lisbona Bañuelos
Juan Antonio Moriano León
Francisco José Palací Descals

1. Objetivos

1. Conocer los nuevos conceptos activos del desempeño.
2. Entender qué es el desempeño en el trabajo y las diferencias entre éste y la eficacia organizacional.
3. Describir los factores que afectan a la iniciativa personal.
4. Distinguir el concepto de iniciativa personal de otros términos similares.
5. Detallar qué factores del clima organizacional favorecen la iniciativa.
6. Buscar aplicaciones prácticas del concepto de iniciativa.

2. Introducción

Actualmente, las organizaciones operan dentro de un entorno que se caracteriza por el cambio continuo. Nunca en la historia los avances tecnológicos se han producido de forma tan rápida, las condiciones económicas han sido tan impredecibles y la competitividad tan fuerte.

Con frecuencia se habla de los cambios en el mercado laboral, pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de estos cambios? Palací y Lisbona (2003) describen las siguientes características del nuevo mercado laboral: la globalización del mercado de trabajo; la terciarización, es decir, el auge del sector servicios; la flexibilidad laboral, que engloba la flexibilidad contractual, las variaciones en la duración de la vida laboral (prejubilaciones, excedencias, etc.), en los centros de trabajo (por ejemplo el *teletrabajo*) y la cantidad y distribución de las horas de trabajo; la crisis en la noción tradicional de puesto; el desempleo y la precariedad laboral; la segmentación del mercado laboral en servicios rutinarios de producción, servicios en persona y servicios simbólico-analíticos o trabajadores del conocimiento; cambios en la relación entre la empresa y el empleado con el concepto de contrato psicológico, al que se dedica un capítulo en este libro; cambios en las organizaciones y en las prácticas de recursos humanos y, por último, la introducción de nuevas tecnologías.

En esta misma línea, Frese y Fay (2001) señalan cuatro características de este nuevo mercado laboral relacionadas con la iniciativa:

1. La globalización, que lleva a los trabajadores, y también a los emprendedores que tienen su propia empresa, a tomar la iniciativa para desarrollar su conocimiento y habilidades para ser competitivos en el mercado.
2. La rápida innovación que implica que las ideas creativas deben ser implementadas rápidamente, para lo que es necesaria la iniciativa.
3. Las nuevas formas de producción, como la producción *just in time*[1], que exigen que los empleados tengan que tomar decisiones por sí mismos.
4. Los cambios en la conceptualización del trabajo y la disminución de la seguridad en el empleo, que trae consigo, en ocasiones, la asignación a proyectos y no a trabajos.

Al hablar de los nuevos sistemas de producción, dentro del contexto de la nueva economía, como recogen Palací y Lisbona (2003), es necesario un cambio desde los procesos rígidos y seriados a procesos autoprogramados; lo que exige que el empleado tenga un elevado compromiso con el proyecto empresarial y una elevada autonomía para autoprogramar su trabajo y solucionar nuevos problemas. En este sentido, Castells (2000) afirma:

> Cuanto más amplia y profunda es la difusión de la tecnología de la información avanzada en las fábricas y oficinas, mayor es también la necesidad de trabajadores autónomos y preparados, capaces y listos para programar y decidir secuencias enteras del trabajo.(...) Las tecnologías de la información requieren una mayor libertad para que los trabajadores mejor informados realicen plenamente todo su potencial de productividad. El trabajador en red es el agente necesario de la empresa red que las nuevas tecnologías de la información han hecho posible (p. 296).

Por lo tanto, en este entorno de trabajo la iniciativa tiene un papel esencial. De hecho, House (1995) señala que el trabajo del futuro estará caracterizado por la realización de tareas no rutinarias donde la solución de problemas, la iniciativa individual y las conductas innovadoras serán requerimientos fundamentales.

Dentro de la Psicología de las Organizaciones, una de las principales preocupaciones de la disciplina es el rendimiento o desempeño en el trabajo, y, por tanto, conocer las estrategias e intervenciones que pueden utilizarse para mejorar el rendimiento en las organizaciones, o *job performance,* en este contexto del nuevo mercado laboral (Motowidlo, 2003).

Las políticas y prácticas de la gestión de los recursos humanos deben adaptarse para mejorar el desempeño de sus empleados. Tradicionalmente, las estrategias que se utilizaban para mejorar este rendimiento eran realizar una buena selección

[1] Sistema de producción que reduce los *stocks* y trata de producir solamente lo que solicita el mercado, reduciendo costes asociados al almacenaje, así como espacio físico.

para encontrar a la persona que, previsiblemente, podría tener un mejor desempeño para la realización de las tareas del puesto y facilitarle una adecuada formación.

Actualmente, las estrategias que se utilizan y sobre las que se ha encontrado evidencia empírica de su contribución al desempeño han variado mucho. El análisis de puestos ya no se ajusta a esta realidad de empleos que cambian y donde se realiza una gestión por procesos. Por lo que no se puede seleccionar en función de un análisis estático de puestos, sino para el cambio y en función del potencial de desarrollo (Palací y Lisbona, 2003).

Además, la organización ya no puede responsabilizarse en exclusiva de la formación y el desarrollo profesional. Por lo que son los empleados los que deben compartir con la organización la responsabilidad de formarse y de contribuir a garantizar su propia empleabilidad. Por lo tanto, el desarrollo profesional o la empleabilidad se convierte en una estrategia compartida entre empleado y empleador. Por un lado, el empleado se preocupa de mantener sus conocimientos y habilidades actualizados (tomando la iniciativa, por ejemplo, de realizar cursos de formación) y, por otro, ante la incertidumbre de este mercado laboral cambiante y la inestabilidad del contexto organizacional, el empleador ofrece mantener los conocimientos actualizados y válidos para trabajar en otros contextos.

Por otra parte, ya que la organización no puede, en muchas ocasiones, clarificar las tareas del empleado cada vez se exige una mayor iniciativa. Por lo que la iniciativa es un concepto activo de rendimiento y recoge la idea de que la gente en el trabajo puede realizar tanto las tareas asignadas como desarrollar sus propias metas, e incluso iniciar por sí mismo otras. Además, el empleado puede adoptar una perspectiva a largo término sobre sus resultados e intentar resolver algunos problemas que no han aparecido todavía (Frese y Fay, 2001).

Ante los cambios en el mercado laboral y las nuevas formas de gestión (por ejemplo, la gestión del conocimiento y las organizaciones que aprenden), aquellas organizaciones que sean capaces de contar con trabajadores con iniciativa y además aprender de estas conductas de iniciativa, sabiendo aplicarlas posteriormente de manera independiente al trabajador que inició esta conducta, serán más eficientes. Por ejemplo, si una organización que debe enviar a un gran número de empleados a asignaciones internacionales descubre en un departamento cierta práctica efectiva, surgida de la iniciativa de uno de sus miembros, debe ser capaz de generalizar esta mejora y aplicarla a todos los departamentos con problemas al gestionar las asignaciones internacionales.

Por lo tanto, la iniciativa se puede considerar como un resultado organizacional, igual que hasta ahora se consideraba la satisfacción laboral o el compromiso con la organización. Desde esta perspectiva, la iniciativa es el nuevo concepto de desempeño activo que requieren los trabajos donde es difícil establecer unos objetivos claros y estáticos, o describir una serie de tareas a realizar.

Otro cambio acaecido durante los últimos años es el hecho de que pequeñas compañías sin unos grandes activos son capaces de competir con las grandes

corporaciones, tradicionalmente consideradas como las más ricas y poderosas. Podemos pensar en grandes corporaciones, como el ejemplo de Microsoft, cuyos orígenes se remontan a un garaje, sorprendiendo al desbancar del primer lugar en el ranking a la mismísima General Motors. Así, en muchas ocasiones, las compañías pequeñas, agresivas y dirigidas de manera emprendedora han desarrollado nuevos productos y llegan a dominar el mercado (Hisrich, 1990).

Reconociendo este hecho, muchas compañías están intentando crear el mismo espíritu emprendedor, los cambios y beneficios de la conducta emprendedora, dentro de sus organizaciones. Especialmente en aquellos casos en que la cultura tradicional ahoga el espíritu de la organización y son necesarios nuevos aires. En estos casos, la organización busca impulsores del cambio, lo que denominaremos *intraemprendedores* o emprendedores internos. Este concepto, muy relacionado también con la iniciativa, se desarrollará a lo largo del capítulo.

En este libro se analizan también otros aspectos que influyen directamente en el desempeño, tales como la socialización o el contrato psicológico, por señalar dos claros ejemplos. Por lo que, antes de profundizar en el análisis del papel que tiene la iniciativa en el actual mundo de las organizaciones es necesario definir qué entendemos por desempeño.

3. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO

Hasta hace unos años cuando se realizaba la selección para incorporar a nuevas personas en las organizaciones sólo se tenía en cuenta el desempeño en la tarea, es decir, lo que estaba directamente relacionado con el rendimiento en los aspectos que se recogen en la descripción del puesto[2] (Motowidlo, 2003). Por ejemplo, en organizaciones manufactureras se seleccionaba a los empleados que trabajarán en producción en función de sus habilidades para utilizar la maquinaria necesaria en el proceso de producción, formándoles en el manejo de las herramientas necesarias para la realización del trabajo, si fuera necesario; mientras que a un maestro se le seleccionaba en función de sus habilidades para enseñar la asignatura que va a impartir.

Sin embargo, los cambios en la concepción tradicional del trabajo han desplazado la atención desde el puesto que ocupa el empleado en la actualidad hacia aquellos otros que estaría preparado para desempeñar, ya que los cambios que se producen tanto en el entorno como en la organización impiden que se cuente con puestos fijos sin variación en las responsabilidades y tareas. Además, se añade el uso, cada día más extendido, del término contrato psicológico, que ha sido ampliamente descrito en el capítulo V de este libro.

---

[2] Para profundizar más en todo lo relacionado con la selección y el análisis y descripción de puestos se recomienda se consulte la asignatura correspondiente.

Junto con el desempeño en la tarea puede darse también desempeño contextual, es decir, aquel que contribuye a la eficacia organizacional a través de los efectos psicológicos, sociales y organizacionales en el contexto del trabajo, más allá del mero cumplimiento de las tareas que dicta el puesto de trabajo (Motowidlo, 2003). Este tipo de desempeño resulta más informal que el desempeño de las tareas y, quizás, más cercano al concepto de contrato psicológico, como han señalado Williams y Fletcher (2002). Aunque existen conductas que podrían clasificarse tanto como desempeño en la tarea como desempeño contextual.

Algunos ejemplos de este desempeño contextual son los siguientes: tener una actitud de disponibilidad hacia la mejora del desempeño organizacional como la tolerancia al estrés, mejorar las relaciones entre los compañeros para facilitar el trabajo en equipo, realizar llamadas telefónicas relacionadas con el trabajo desde el teléfono particular, o mantener limpio y recogido el espacio donde se trabaja.

No obstante, ejemplos de conductas que no contribuyen a este desempeño contextual son emplear mal los recursos de la organización como, por ejemplo, utilizar el material de oficina para asuntos personales, dejar las luces o el aire acondicionado encendidos cuando se sale del trabajo, o consumir alcohol durante la jornada laboral.

De manera más concreta, Borman y Motowidlo (1993) describen una taxonomía del desempeño contextual con cinco factores: 1) predisposición para llevar a cabo tareas que no forman parte del puesto, 2) realizar esfuerzos extra para completar con éxito las tareas, 3) ayudar y cooperar con otros, 4) seguir los procedimientos y reglas organizacionales incluso cuando resulta incómodo, y 5) apoyar y defender los objetivos organizacionales. Esta taxonomía fue refinada empíricamente en sucesivos estudios hasta quedarse con tres factores, el principal de ellos denominado conciencia de iniciativa, que se tratará más adelante al definir la iniciativa.

De manera similar al desempeño en la tarea, Frese y Fay (2001) hablan de la concepción tradicional del puesto de trabajo que refleja una interpretación no activa del desempeño, y que no tiene en cuenta que el empleado redefine y, por tanto, cambia las tareas que debe desempeñar en su puesto de trabajo, desde el momento en que interpreta a su manera lo que se le pide que haga. Esta concepción pasiva del desempeño tampoco tiene en cuenta las pequeñas modificaciones que puede hacer el empleado, por considerarlas mínimas.

Pero si esperamos que los empleados realicen más cosas de lo que está estrictamente recogido en su puesto, ¿qué entendemos por buenos empleados? Las organizaciones que tienen en cuenta un concepto activo del desempeño esperan que sus trabajadores vayan más allá de los objetivos que les han sido asignados, desarrollando y auto-iniciando sus propios objetivos, por lo que no buscan personas que exclusivamente cumplan las normas o que solamente trabajen duro, sino que muestren también iniciativa en su trabajo (Frese y Fay, 2001).

Centrándonos ahora en el término desempeño como concepto general, Motowidlo (2003) lo ha definido como el valor que se espera se aporten a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en

un período de tiempo. Estas conductas, bien de un mismo individuo en diferentes momentos temporales o bien de varios individuos a la vez, contribuirán a la eficacia organizacional, que es ampliamente definida en otro capítulo de este manual. Por consiguiente, la diferencia entre la eficacia organizacional y el desempeño radica en que la eficacia organizacional es el resultado de las consecuencias de las conductas o actividades del desempeño (Sinangil, Viswesvaran, Ones, y Anderson, 2001).

Entre otras definiciones de desempeño destacan la propuesta por Murphy (1990) que habla del desempeño como un conjunto de conductas relevantes para los objetivos de la organización en la que se trabaja. O la definición de Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993) que entienden el desempeño como sinónimo de conducta y, por tanto, como algo observable, añadiendo que estas conductas relevantes para la organización, bajo el control de los individuos, pueden medirse en términos de la capacidad de cada individuo, es decir, su nivel de contribución. Además, estos autores señalan que el desempeño no es el resultado de una acción, sino la acción en sí misma, diferenciándolo así de la eficacia organizacional. Por otra parte, Haslam (2001) define el desempeño como una medida de un resultado conductual relativo a expectativas.

Por último, en la bibliografía sobre desempeño se recogen los siguientes componentes: habilidad técnica, dedicación al trabajo, trabajo en equipo y conductas de ciudadanía organizacional, que se desarrollará en otro apartado de este capítulo (Sinangil y cols., 2001).

4. Qué es iniciativa en el trabajo o en las organizaciones

Diversos autores han hablado de iniciativa en el trabajo, como por ejemplo Borman y cols. (2001), al hablar de conciencia de iniciativa. A pesar de que este término es muy semejante al utilizado por Frese y Fay (2001) y comparte una concepción activa del desempeño, seguiremos la concepción de la iniciativa personal, ya que sus autores (Frese y Fay, 2001) han propuesto un modelo explicativo en torno a la iniciativa en el trabajo.

4.1. Conciencia de iniciativa

Tras diferentes estudios, Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark y Drasgow (2001) proponen una taxonomía del desempeño contextual de tres factores, basada en la original de cinco factores de Borman y cols. (1993) descrita anteriormente; uno de esos tres factores es la conciencia de iniciativa, pero antes de detenernos en su análisis describiremos brevemente los otros dos factores.

En primer lugar, Borman y cols. (2001) describen el apoyo personal, como la ayuda que se ofrece a otros compañeros de trabajo, haciéndoles sugerencias, en-

señándoles conocimientos o habilidades útiles, realizando algunas de sus tareas y ofreciéndoles apoyo emocional para sus problemas personales, aceptando sugerencias de otros, informando a los demás de eventos que deben conocer, anteponiendo los objetivos grupales a los intereses personales, mostrando consideración, cortesía y tacto en las relaciones con los demás, a la vez que se les motiva y se demuestra confianza en ellos.

El segundo factor es el apoyo organizacional, que se refleja expresando satisfacción y lealtad por continuar en la organización, a pesar de las dificultades, y apoyando la misión y objetivos de la organización, cumpliendo con las reglas y procedimientos y sugiriendo mejoras.

Por último, la conciencia de iniciativa hace referencia a persistir con un esfuerzo extra a pesar de las dificultades, tomar la iniciativa para hacer todo lo necesario para el cumplimiento de objetivos, incluso si no forma parte de nuestros deberes, y buscando trabajo adicional cuando se ha terminado el obligatorio; desarrollando, además, conocimientos y habilidades para aprovechar las oportunidades dentro y fuera de la organización, utilizando para ellos nuestro tiempo y recursos.

4.2. Iniciativa personal

A lo largo del capítulo, al hablar de iniciativa, utilizaremos el término, propuesto por Frese y Fay (2001), iniciativa personal. Estos autores sugieren que este concepto refleja en mayor medida la necesidad de una concepción activa del rendimiento de las organizaciones actuales. La principal característica de la iniciativa personal es que se trata de una conducta laboral que se define como *autoiniciada*, por lo tanto, no es necesario que alguien diga que se debe hacer y no forma parte de las obligaciones o requerimientos, por lo que, frente a los objetivos establecidos, se habla de objetivos auto-impuestos; si bien es posible que las ideas u objetivos ya hayan sido descritos con anterioridad, pero nunca puestos en práctica en ese contexto.

Además, en aquellos casos en que resulta muy difícil que la conducta de iniciativa sea autoiniciada, es decir, no forme parte de las tareas que una persona lleva a cabo, podemos pensar en sub-tareas o aspectos del trabajo que no están claramente descritos dentro de nuestras tareas (Frese y Fay, 2001). Un claro ejemplo de este aspecto es el de un operario en la línea de producción de una fábrica de automóviles que descubre que al taladrar cierta parte puede dañar otros cables ya colocados y decide avisar a sus compañeros para evitar este fallo de calidad.

La segunda característica que define la iniciativa personal es la proactividad, que se trata de una conducta que está orientada a largo plazo y no sólo responde a una demanda. De esta forma, la persona con iniciativa está preparada para tratar tanto con las oportunidades como con las amenazas o problemas inmediatamente.

La tercera característica es la persistencia y la capacidad de superar barreras para la consecución del objetivo marcado, ya que es probable que al realizar los cambios

necesarios para la consecución de un nuevo objetivo las cosas no vayan bien desde el principio. Puede suceder, por ejemplo, que un operario de una cadena de producción que sugiera un cambio en el procedimiento estandarizado de montaje, se encuentre con el rechazo de su supervisor inmediato o de otros compañeros a los que no les gustan los cambios, por lo que deberá ser persistente y demostrar que sus modificaciones son útiles, llegando, si fuera necesario, a comentarlo con otros superiores.

La última característica que define la iniciativa personal es que debe ser una conducta pro-organización, es decir, debe afectar de manera positiva en los resultados a corto o largo plazo de la organización. De esta forma, no sería una conducta de iniciativa personal, por ejemplo, preparar una fiesta sorpresa de cumpleaños a un compañero de trabajo en horario laboral, aunque nadie nos haya pedido que la organicemos (conducta autoiniciada), anticipemos al acontecimiento (proactividad) y superemos todas las barreras que conlleva dicha preparación, ya que esta conducta no es pro-organización, porque no beneficia a los objetivos a corto o largo plazo de la organización.

Un operario de una línea de producción en una fábrica de automóviles está integrado en un equipo de trabajo donde se montan ciertas partes de la puerta del coche. Entre sus tareas se encuentra la de insertar una goma en la puerta que albergará el cristal de la ventanilla. Debido a la rigidez del material los operarios al montarla la humedecen con agua y jabón para manipularla mejor. Esta práctica está aprobada por los supervisores.

El operario descubre que el uso excesivo de agua jabonosa daña un componente electrónico del mecanismo elevalunas y que al pisarla, junto con cera protectora que se utiliza en la carrocería del automóvil, ha provocado en ocasiones que algunos compañeros restabalaran en el suelo. Por eso propone la utilización de una herramienta, una especie de cuña, que se utiliza en otra operación, que facilita la manipulación de la goma. Tenemos aquí la primera característica de una conducta de iniciativa personal: es autoiniciada. Su sugerencia de mejora es además proactiva, ya que se ha anticipado a un posible problema: un accidente laboral provocado por el agua en el suelo y a posibles problemas de calidad al dañar otros componentes del vehículo.

Su primera acción es comentarlo a los compañeros, que rechazan su idea al descubrir que pierden unos segundos en esta operación y deben realizar el resto de operaciones con un período menor de tiempo. Nos encontramos con la tercera característica, nuestro operario deberá ser persistente y superar el rechazo de sus compañeros. Para ello mide el tiempo que lleva colocar la goma con la herramienta y con agua jabonosa y demuestra que con cierta práctica el tiempo es casi el mismo, ya que no es necesario desplazarse para mojar con agua jabonosa la goma. Con estos datos acude a su superior, que tampoco tiene en cuenta sus sugerencia (deberá seguir siendo persistente y superar barreras), por lo que decide ponerse en contacto con un departamento de la empresa dedicado a la mejora continua, que organiza una reunión con personas del área de calidad, ingeniería de tiempos y movimientos, un trabajador representante de cada turno de trabajo y los supervisores. Tras esta reunión se comprueba la eficacia de la mejora y queda instaurada como procedimiento de trabajo. Por último, esta conducta tiene la cuarta de las características descritas por Frese y sus colaboradores: es proorganización.

Cuadro 7.1. *Ejemplo de una conducta de iniciativa personal.*

Al utilizar conceptos como la iniciativa personal, siempre existe la crítica hacia la aplicabilidad del término a todas o a la mayor parte de personas que trabajan en una

organización. Generalmente, se cree que este tipo de términos van dirigidos a los grandes ejecutivos o, como mínimo, a los mandos intermedios, pero desde luego no a los operarios y menos en organizaciones con pocos trabajadores. En el caso de la iniciativa esto no ocurre así, porque la iniciativa es igual de importante en todos los niveles de la organización y en cualquier tipo de organización, por pequeña que sea.

De esta forma, a pesar de que podría parecer que en organizaciones manufactureras, donde la producción se caracteriza por la estandarización que requiere los estrictos procesos de control de la calidad, la iniciativa estará castigada o mal vista por apartarse de las especificaciones necesarias para asegurar la calidad. No obstante, no ocurre así porque la iniciativa es especialmente necesaria, ya que son los operarios los que mejor conocen el producto y el proceso de producción, y son ellos los más apropiados para realizar sugerencias de mejora o ahorro de costes. Lo mismo ocurre en empresas orientadas a personas, donde los niveles más bajos en la estructura de la organización son los que atienden directamente al cliente, como ocurre, por ejemplo, con camareros, teleoperadores o vendedores.

Uno de los puntos fuertes del concepto de iniciativa es que transfiere parte de responsabilidad a los niveles inferiores de la organización. Si bien es cierto que en muchos casos favorecer las conductas de iniciativa se ve dificultado por superiores reacios a escuchar a sus subordinados (Frese y Fay, 2001). De hecho, los supervisores pueden considerar a las personas con iniciativa como trabajadores rebeldes que siempre cuestionan las normas.

Asimismo, los compañeros de trabajo también pueden dificultar estas conductas de iniciativa, ya que pueden presionar al grupo para que no se supere un determinado estándar de rendimiento establecido por el equipo y mucho menos que se establezcan cambios en su forma de trabajar. Además, en ocasiones, las conductas de iniciativa no reflejan sus beneficios a corto plazo, aunque sean muy importantes a largo plazo.

Por otro lado, también podríamos pensar que la iniciativa en los niveles más altos va a encontrarse con dificultades. Si a un directivo *le pagan* por anticiparse a las demandas del ambiente, ¿qué conductas de iniciativa podrá auto-iniciar que no formen parte de sus tareas? Y en el caso de un emprendedor que tiene su propia empresa, si no se anticipa a las demandas del ambiente ¿cómo seguirá adelante con su negocio? Frese y Fay (2001) también contemplan este problema centrándose en la característica auto-iniciada. Matizan el significado de auto-iniciada, señalando que algo se auto-inicia si hay una larga distancia entre lo que se consideraría una conducta de iniciativa y lo que sería una conducta normal u obvia. El contexto influye en esta consideración. Así un directivo que, por ejemplo, implanta determinadas mejoras ayudado por un consultor que le da instrucciones de cómo llevar a cabo los cambios, no estaría llevando a cabo conducta de iniciativa, ya que forma parte de sus tareas, además la distancia psicológica entre esta conducta y lo que se consideraría la manera de realizarlo normalmente es pequeña.

Otro ejemplo que clarifica el papel del contexto es el de un trabajador de una pequeña compañía aficionado a la informática que se ofrece a realizar una pági-

na web para promocionar la empresa. Esta conducta en el año 1998, por poner un ejemplo, hubiera sido considerada de iniciativa, ya que es auto-iniciada y, además, proactiva, porque se ha adelantado a las demandas del entorno. Pero este mismo ejemplo hoy en día no tiene el mismo valor, ya que en este momento ¿qué empresa, por pequeña que sea, no tiene su propia página web en Internet?

4.3. El modelo general de la iniciativa personal

Para clarificar la iniciativa analizaremos un modelo general que ilustra los antecedentes y las consecuencias de la iniciativa (*véase* Figura 7.1.). Este modelo distingue entre causas proximales, que incluyen las orientaciones, con una especificidad media y orientadas a la acción, y causas distales, que recogen la personalidad, los conocimientos, destrezas y las habilidades (Frese y Fay, 2001). Las orientaciones son más predicativas de la iniciativa personal que las causas distales, que son más generales. Los apoyos ambientales se encuentran entre las causas proximales y las distales. Estos, junto con la personalidad y los conocimientos, destrezas y habilidades influyen en las causas proximales que a su vez influyen en la iniciativa personal. El modelo recoge, por último, el hecho de que la iniciativa ejerce una influencia a nivel individual y organizacional en el desempeño.

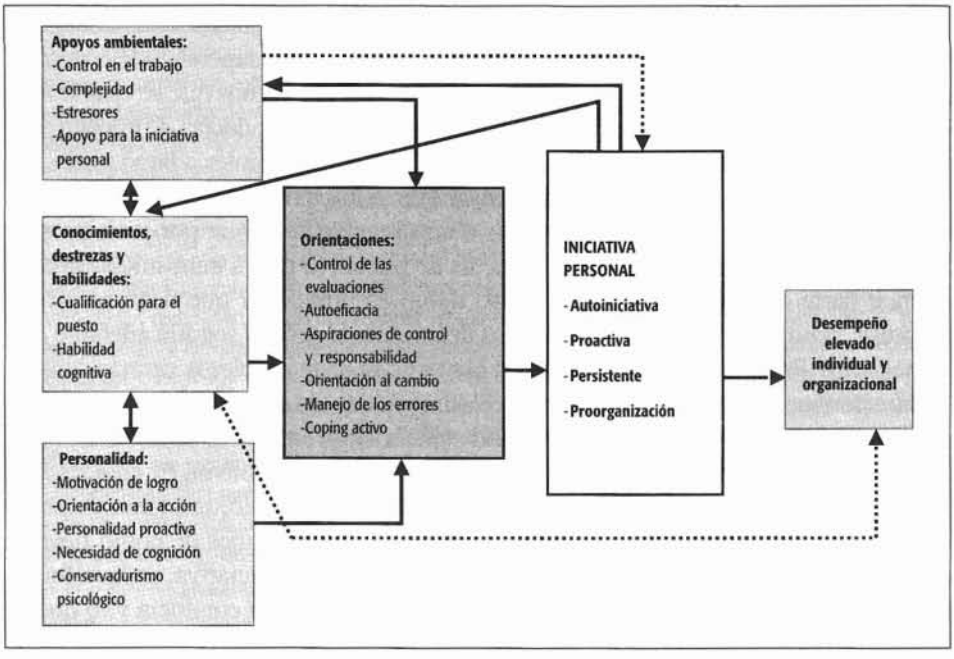


Figura 7.1. *Modelo general de antecedentes y consecuencias de la iniciativa personal (Frese y Fay, 2001).*

A continuación, se describen cada uno de los aspectos que recoge el modelo general de iniciativa personal.

4.3.1. Orientaciones

Las orientaciones tienen un papel de control y motivación, además de ayudar a manejarse con los efectos negativos de la iniciativa, como son los errores, el cambio o el estrés. Según Frese y Fay (2001), las orientaciones recogen, por un lado, los aspectos relacionados con control sobre la situación, incluyendo tres componentes: control de las evaluaciones, autoeficacia y aspiraciones de control. Por otro lado, las orientaciones también incorporan los aspectos relacionados con las potenciales consecuencias negativas de la iniciativa: orientación al cambio, manejo de errores y coping activo.

Orientaciones
• Control de las evaluaciones
• Autoeficacia
• Aspiraciones de control y responsabilidad
• Orientación al cambio
• Manejo de los errores
• Coping activo

El primer componente de las orientaciones, control de las evaluaciones, se define como la creencia de que la persona es capaz de influir en las decisiones del trabajo y, por tanto, tener un impacto en los resultados del trabajo (Frese y Fay, 2001). El segundo componente, la autoeficacia, ha sido definido por Bandura (1997) como la expectativa de que una persona es capaz de desempeñar una acción de manera eficiente. El tercer componente hace referencia a las aspiraciones de control y responsabilidad, porque las personas deben aceptar responsabilidades si quieren tener el control.

Pero, ¿de qué manera afectan estas tres orientaciones de control en la iniciativa personal? Las personas con un alto grado de orientaciones de control suelen tener un alto sentido de la responsabilidad y no suelen rendirse con facilidad cuando llegan los problemas y buscan más oportunidades para actuar. Además, tienen más esperanzas de éxito, tomando una perspectiva a más largo plazo en el establecimiento de objetivos (Frese y Fay, 2001). Del mismo modo, una mayor búsqueda activa de información les lleva a tener un mejor conocimiento para saber dónde mostrar iniciativa.

Dentro del segundo bloque de los componentes de las orientaciones, aquellos relacionados con las consecuencias negativas de la iniciativa, es importante señalar que la motivación se ve afectada negativamente cuando se esperan resultados perjudiciales.

Así, si una persona percibe los cambios como algo negativo, tiene miedo de cometer errores y no tiene claro cómo manejar el estrés, es poco probable que muestre conductas de iniciativa. Por lo que son necesarias buenas estrategias de afrontamiento para manejarse con estas tres orientaciones. De hecho, se ha demostrado empíricamente que unas buenas orientaciones de afrontamiento activo de los cambios, los errores y los estresores reducen las barreras para mostrar iniciativa personal (Frese y Fay, 2001).

4.3.2. Apoyos ambientales

Los apoyos ambientales son descritos como las condiciones laborales u organizacionales que hacen más fácil que aparezcan conductas de iniciativa (Frese y Fay, 2001). Además, sus efectos pueden ser directos o indirectos, y afectar según el caso a las orientaciones.

Apoyos ambientales
• Control en el trabajo • Complejidad de la tarea • Estresores • Apoyo para la iniciativa personal

En relación con los dos primeros componentes, el control y la complejidad de la tarea operan vía las orientaciones: aspiraciones de control, autoeficacia y control de las evaluaciones, es decir, estas tres orientaciones son mediadores del control y complejidad en el trabajo.

Una persona tiene control sobre la tarea si puede decidir qué tareas hace diariamente, disponer la cantidad de trabajo diario a completar, establecer normas y procedimientos acerca de cómo realizar el trabajo o sentirse responsable del trabajo que realiza. Así, por ejemplo, un operario de una cadena de producción no tiene demasiado control sobre la tarea, debido a la alta estandarización que requiere su trabajo, mientras que el encargado de una tienda de ropa tiene más control sobre la tarea.

Sobre la manera en que influye el control de la tarea hay cierta controversia. Diversos autores afirman que si no se permite el control de la tarea, aparece el desamparo aprendido, ampliamente descrito por la psicología[3] (Seligman, 1975), y disminuyen, las aspiraciones de control. Sin embargo, otros autores opinan justo lo contrario, en concreto Wicklund (1974), con la teoría de la reactancia, afirma que una disminución del control lleva a unas mayores aspiraciones del mismo, ya que la gente quiere recuperar el control cuando creen estar en una situación sin control.

[3] Para profundizar en las teorías de la indefensión aprendida de Seligman consultar asignaturas como psicología del aprendizaje.

Ante esta controversia, Frese y Fay (2001) combinan ambas teorías, señalando que a corto plazo la disminución de control trae consigo un aumento de las aspiraciones, pero esta situación a largo plazo puede producir desamparo aprendido y una disminución de las aspiraciones de control debida a la imposibilidad de cambiar el escaso control sobre la tarea.

Respecto a la complejidad de la tarea, este componente del apoyo ambiental afecta a la creencia de que existe control en el trabajo (control de las evaluaciones). De este modo, si se cuenta con control sobre la tarea y complejidad en el trabajo, se espera que en situaciones futuras esto siga siendo así, por lo que aumentan las aspiraciones de control.

La complejidad de la tarea aumenta si en el día a día surgen problemas para los que no hay una solución inmediata o no es posible saber si se está realizando correctamente el trabajo. Por el contrario, la complejidad de la tarea disminuirá si se asignan a los empleados cada vez más operaciones repetitivas.

Además, el control y la complejidad de la tarea afectaran también a la autoeficacia, ya que hacen posible que los empleados tengan experiencias enriquecedoras y retadoras que hacen aumentar la creencia en la propia capacidad personal (Bandura, 1997).

Por otro lado, el tema del control y la complejidad de la tarea se ha venido estudiando en Psicología de las Organizaciones desde los años 50. Así, Herzberg (1966), en su teoría de los dos factores, señalaba como motivadores los aspectos intrínsecos del trabajo, como las oportunidades de realización, frente a los factores extrínsecos. A partir de sus trabajos, surge la idea del enriquecimiento del trabajo, que permite a los trabajadores tomar sus propias decisiones (aumentando el control sobre la tarea) y aumentar también la complejidad de su labor, no solamente añadiendo tareas (lo que se conoce con el término *job enlargement*), sino también enriqueciendo las asignadas.

Parker y Wall (2001) realizan un breve recorrido histórico sobre el diseño del trabajo entre 1950 y 1980, empezando por la teoría de los dos factores de Herzberg y llegando a los grupos autónomos de trabajo. Una característica del trabajo de estos grupos es la autonomía y, por tanto, control sobre la tarea, que se da a los equipos y la complejidad en forma de más responsabilidades. Otra de las teorías clásicas sobre motivación, el modelo de las características del puesto en la motivación al trabajo de Hackman y Oldham (1980), también señala la autonomía (control sobre la tarea), como un aspecto motivador, junto con la importancia de las tareas, a pesar de que no es exactamente lo mismo que la complejidad, sino que se entiende como su impacto en los demás y en los resultados organizacionales.

En cuanto a los estresores, que también forman parte en el modelo de los apoyos ambientales, influyen de manera positiva en la iniciativa personal a través de la orientación al cambio y las aspiraciones de control. Esta función positiva del estrés en el trabajo ocurre cuando algo va mal y aparecen los estresores que nos llevan a tener una mayor orientación al cambio y unas mayores aspiraciones de control, por

lo que nos activan para mejorar la situación. Así, por ejemplo, en un trabajo donde se valora la calidad, el hecho de tener repetidos defectos hace que nos estresemos y busquemos la manera de aumentar el control de nuestra tarea para, por ejemplo, cambiar el procedimiento y mejorar la calidad, sin que nos asusten los cambios.

Por último, en cuanto al apoyo para la iniciativa personal, en general, resulta más importante un adecuado clima y cultura que fomente la iniciativa que el apoyo del supervisor directo. No obstante, como ya se ha comentado, en ocasiones la iniciativa no es bien recibida por el supervisor inmediato, de ahí que una de las barreras a superar para tener conductas de iniciativa sea conseguir el apoyo del supervisor o evitar que su falta de apoyo frene nuestras ideas. En el apartado 5 de este capítulo se analiza específicamente el clima para la iniciativa y en el capítulo IX las relaciones entre la cultura y el comportamiento.

4.3.3. Conocimientos, destrezas y habilidades

El segundo bloque de causas distales que recoge el modelo general son los conocimientos, habilidades y destrezas.

Conocimientos, destrezas y habilidades
• Cualificación para el puesto • Habilidad cognitiva

Frese y col. (2001) describen los conocimientos, destrezas y habilidades como recursos que permiten desarrollar bien el trabajo. Como ocurría con los apoyos ambientales, las orientaciones son mediadores parciales de las habilidades, destrezas y conocimientos. Del mismo modo, el hecho de contar con los conocimientos, habilidades y destrezas nos proporciona experiencias enriquecedoras que desarrollan una mayor autoeficacia y un mayor control sobre las evaluaciones. Estas experiencias además protegen del desamparo aprendido.

4.3.4. Factores de personalidad

El tercer y último bloque dentro de las causas distales son los factores de personalidad, que influyen en la iniciativa personal a través de las orientaciones.

Factores de personalidad
• Motivación de logro • Orientación a la acción • Necesidad de cognición • Personalidad proactiva • Conservadurismo psicológico

tablece unos estándares de rendimiento y se sanciona a los miembros que no los cumplen. En segundo lugar, es necesario responsabilizarse del propio trabajo. Por ejemplo, en una fábrica de automóviles un equipo que trabaja en producción puede sentirse orgulloso de que en su turno de trabajo no se den defectos de calidad en las piezas que ellos ensamblan. De manera muy relacionada, el tercer mecanismo es poner más cuidado en cómo se hace el trabajo. Por último, se trabaja más sobre las ideas y con más intensidad para convertirlas en sugerencias útiles.

Por lo tanto, en este clima que favorece la iniciativa se prevén los problemas y errores, se auto-inician las acciones e ideas, aunque no haya nadie para ayudar o para pedir que se realicen y se intenta tratar los problemas y dificultades con persistencia para superarlos.

Por otra parte, otros procesos organizacionales también influyen en el clima organizacional para fomentar la iniciativa. De esta forma, Bauer y Taylor (2001) señalan las diferencias en la socialización de los trabajadores en función del país en que nos encontremos. Así una conducta como pedir información a un superior es vista en países asiáticos como una ruptura de las normas, mientras que si es el recién llegado occidental el que busca activamente información de sus superiores, se valorará positivamente y se considerará una conducta de iniciativa.

De manera similar, Frese, Kring, Soose y Zempel (1996) realizaron un estudio entre trabajadores de la antigua Alemania del Este y del Oeste donde encontraron diferencias significativas en iniciativa. La conclusión de este estudio fue que estas diferencias se debían al proceso de socialización y a la mayor complejidad y control sobre la tarea de la Alemania el Oeste, cuyos trabajadores mostraron más iniciativa.

Otro aspecto más concreto que afecta a la iniciativa son las ayudas no contingentes, ya que reducen el sentimiento de responsabilidad y, por tanto, la iniciativa. Así, las primas a la productividad de la organización, si no se ven relacionadas con el trabajo que realiza uno mismo, es probable que contribuyan a disminuir el control percibido y, por lo tanto, las conductas de iniciativa.

Asimismo, la organización debe estructurar la situación de manera que se aliente la iniciativa. Así, los ambientes altamente volátiles, inestables e impredecibles deben ser apoyados para empleados de formación elevada frente a los ambientes estables, predecibles y que proporcionan satisfacción (Frese y Fay, 2001).

Resulta también muy importante la manera en que se gestionan los errores. Si los miembros de la organización se dedican exclusivamente a realizar las tareas encomendadas es posible que no se equivoquen nunca. Sin embargo, realizar cambios en el trabajo puede traer consigo errores que, en ocasiones, son el comienzo de una mejora en el desempeño organizacional. Por lo tanto, para conseguir un clima que fomente la iniciativa es importante la manera en que se gestionan los errores.

La organización debe intentar hacer públicos los errores y no ocultarlos, para que los empleados puedan aprender de estos errores y así no repetirlos. Un ejem-

plo de lo devastador que puede ser para el desempeño organizacional una clima conservador, es el de una fábrica de sillas donde para implantar un sistema de calidad se decide penalizar económicamente a aquellos trabajadores que cometen errores. El resultado fue que cada trabajador ocultaba los defectos que detectaba para no perjudicar a los compañeros que le precedían en la fabricación, y en las auditorías de calidad cada vez se detectaban más defectos. Si en lugar de penalizarlos se hubiera fomentado un clima para facilitar el aprendizaje de los errores, cualquier persona se sentiría motivado para señalar defectos en el proceso de producción, evitando así los fallos en las auditorías y facilitando el proceso de mejora del sistema de producción. De esta forma, se fomenta un mecanismo del clima para la iniciativa, que ya hemos señalado: trabajar sobre las ideas, en este caso pensar sobre por qué se ha producido el error y cómo evitarlo; en definitiva, mejorar el desempeño.

Por último, las nuevas formas de producción y los nuevos sistemas de gestión, como se ha comentado anteriormente, necesitan que los trabajadores trabajen con autonomía y muestren conductas de iniciativa. Baer y Frese (2003) han realizado un estudio donde confirman este hecho. Los resultados de este estudio muestran que el éxito en la implantación de nuevos sistemas de gestión se relaciona positivamente con un clima que favorece la iniciativa. Por el contrario, la implantación de procesos de innovación en organizaciones con un clima que no fomenta la iniciativa puede provocar que los trabajadores se sientan desamparados y víctimas de la innovación, llegando incluso a no actuar cuando las cosas van mal. Por lo tanto, el clima para la iniciativa actúa como un moderador del desempeño organizacional cuando se implanta un sistema de innovación.

En un estudio desarrollado entre empresas españolas se han encontrado resultados similares. Aunque en este caso no se habla de clima para la iniciativa, sino de cultura de innovación y disposición al cambio que se relaciona positivamente con el éxito en la implantación de un sistema de calidad (Gómez, 2003).

6. Qué es iniciativa y qué no es iniciativa en el contexto de la psicología de las organizaciones: conceptos afines, relacionados y diferencias

A lo largo de la bibliografía organizacional se recogen términos muy relacionados con la concepción activa del desempeño que proponen Frese y Fay (2001). Pero estos autores diferencian claramente el concepto de iniciativa personal de otros términos similares. Por ello, a continuación haremos un breve recorrido por términos relacionados con la iniciativa.

6.1. Adaptabilidad

Los cambios tecnológicos y en el entorno que se producen en las organizaciones han traído consigo un cambio en los requerimientos de los empleados. Numerosos autores hablan de adaptabilidad ante esos cambios, si bien Frese y Fay (2001) critican este concepto por considerarlo un concepto pasivo frente a la iniciativa como concepto activo. Sus críticas se dirigen hacia la necesidad de una estructura actual a la que adaptarse, mientras que la iniciativa necesaria en situaciones de incertidumbre se centra tanto en las tareas presentes como en las necesidades a largo plazo de la organización.

6.2. OCB: conductas de ciudadanía organizacional y otras conductas extra-rol

Las conductas de ciudadanía organizacional (*OCB: Organizational Citisenship Behavior*) son una forma de conducta extra-rol. Organ (1990) define este tipo de conductas como discrecionales, no exigibles por los requerimientos del rol y que promueven el funcionamiento efectivo de la organización. Junto con las conductas de ciudadanía organizacional, las conductas prosociales son también conductas extra-rol, más amplias que las conductas de ciudadanía organizacional, que se dirigen a un individuo, grupo u organización para producir o mejorar el bienestar y la integridad de otros (Hontanagas y Peiró, 1996).

Por lo tanto, las conductas de ciudadanía organizacional comparten con la iniciativa la característica de ser conductas extra-rol y contribuir de manera indirecta a la efectividad de la organización.

No obstante, existen diferencias entre las conductas de ciudadanía y la iniciativa personal; éstas se basan en las dimensiones que recogen las conductas de ciudadanía que son demasiado pasivas para la concepción activa del desempeño que se requiere para la iniciativa personal. No existe acuerdo sobre las dimensiones que componen las conductas de ciudadanía organizacional, aunque normalmente se señalan las siguientes: altruismo, conformidad, lealtad, obediencia, participación en defensa, participación funcional y participación social (Hontanagas y Peiró, 1996).

De cualquier modo, tanto las dimensiones conformidad como la obediencia parecen enfrentadas con la iniciativa, que en ocasiones debe romper reglas o procedimientos establecidos. No ocurre lo mismo con la dimensión altruismo, que puede estar muy relacionada con la iniciativa si éste es auto-iniciado. Por ejemplo, si un trabajador pide ayuda a otro, el hecho de ayudarle es una conducta altruista, pero no es auto-iniciada, como la iniciativa personal. Sin embargo, si un comercial que trabaja por objetivos ve que un compañero suyo no va a alcanzarlos, puede prestarle su ayuda para que los consiga; esta conducta es altruista y de iniciativa personal.

6.1. Adaptabilidad

Los cambios tecnológicos y en el entorno que se producen en las organizaciones han traído consigo un cambio en los requerimientos de los empleados. Numerosos autores hablan de adaptabilidad ante esos cambios, si bien Frese y Fay (2001) critican este concepto por considerarlo un concepto pasivo frente a la iniciativa como concepto activo. Sus críticas se dirigen hacia la necesidad de una estructura actual a la que adaptarse, mientras que la iniciativa necesaria en situaciones de incertidumbre se centra tanto en las tareas presentes como en las necesidades a largo plazo de la organización.

6.2. OCB: conductas de ciudadanía organizacional y otras conductas extra-rol

Las conductas de ciudadanía organizacional (*OCB: Organizational Citisenship Behavior*) son una forma de conducta extra-rol. Organ (1990) define este tipo de conductas como discrecionales, no exigibles por los requerimientos del rol y que promueven el funcionamiento efectivo de la organización. Junto con las conductas de ciudadanía organizacional, las conductas prosociales son también conductas extra-rol, más amplias que las conductas de ciudadanía organizacional, que se dirigen a un individuo, grupo u organización para producir o mejorar el bienestar y la integridad de otros (Hontanagas y Peiró, 1996).

Por lo tanto, las conductas de ciudadanía organizacional comparten con la iniciativa la característica de ser conductas extra-rol y contribuir de manera indirecta a la efectividad de la organización.

No obstante, existen diferencias entre las conductas de ciudadanía y la iniciativa personal; éstas se basan en las dimensiones que recogen las conductas de ciudadanía que son demasiado pasivas para la concepción activa del desempeño que se requiere para la iniciativa personal. No existe acuerdo sobre las dimensiones que componen las conductas de ciudadanía organizacional, aunque normalmente se señalan las siguientes: altruismo, conformidad, lealtad, obediencia, participación en defensa, participación funcional y participación social (Hontanagas y Peiró, 1996).

De cualquier modo, tanto las dimensiones conformidad como la obediencia parecen enfrentadas con la iniciativa, que en ocasiones debe romper reglas o procedimientos establecidos. No ocurre lo mismo con la dimensión altruismo, que puede estar muy relacionada con la iniciativa si éste es auto-iniciado. Por ejemplo, si un trabajador pide ayuda a otro, el hecho de ayudarle es una conducta altruista, pero no es auto-iniciada, como la iniciativa personal. Sin embargo, si un comercial que trabaja por objetivos ve que un compañero suyo no va a alcanzarlos, puede prestarle su ayuda para que los consiga; esta conducta es altruista y de iniciativa personal.

Otra diferencia entre ambos conceptos es la orientación temporal. Normalmente la iniciativa personal se orienta hacia objetivos más a largo plazo que las conductas de ciudadanía organizacional.

La última diferencia es la relación de ambos conceptos con la satisfacción laboral. Mientras que la satisfacción es un buen predictor de las conductas de ciudadanía organizacional, la correlación entre satisfacción e iniciativa personal es baja; esto pude ser debido a que la satisfacción por sí misma no es capaz de iniciar una conducta, ya que cuando las condiciones son buenas no es necesario mostrar conductas de iniciativa. Solamente se ha encontrado relación entre la satisfacción laboral y el componente pro-organización de la iniciativa personal (Frese y col., 2001).

Por otra parte, en los últimos años se ha intentado acercar el concepto de conductas de ciudadanía organizacional a la concepción más activa del desempeño propuesta por Frese y Fay (2001) y por Borman y Motowidlo (1993) con su desarrollo del desempeño contextual. Por ello, una definición más reciente de estas conductas recoge aspectos sugeridos en el desempeño contextual describiendo las conductas de ciudadanía como las contribuciones al mantenimiento e incremento del contexto psicológico y social que mantiene el desempeño de la tarea (Motowidlo, 2003).

6.3. Emprender dentro de la organización

El espíritu emprendedor (*entrepreneurship*) va más allá de la creación de una empresa. Así, el reconocimiento de oportunidades, la asunción de riesgos por encima de la seguridad y la tenacidad para implementar ideas innovadoras a pesar de los obstáculos son características de los emprendedores que están cobrando cada día más relevancia dentro del mundo de las organizaciones. De hecho, numerosos estudios han demostrado estadísticamente relaciones significativas entre la intensidad emprendedora y diferentes indicadores del rendimiento organizacional, como por ejemplo, incremento en los beneficios, en el número de ventas o en el grado de crecimiento (Morris y Kuratko, 2002).

Por lo tanto, las organizaciones deberían estimular, apoyar y proteger a aquellos miembros que muestran este espíritu emprendedor y así evitar, como ocurre normalmente, que estas personas frustradas con las barreras que se encuentran dentro de la organización para llevar adelante nuevas ideas, decidan abandonarla y establecerse por su propia cuenta.

6.3.1. Emprendedores e intraemprendedores

Los *intraemprendedores* (*intrapreneurs*), emprendedores internos o emprendedores corporativos son términos utilizados para describir a aquellas personas que presentan un comportamiento emprendedor dentro de una organización es-

tablecida (Kuratko y Hoegestts, 2001; Morris y Kuratko, 2002; Pinchot III, 1985; Sharma y Chrisman, 1999).

Pinchot III (1985) fue el primero en utilizar el término *intraemprendedor* para hacer referencia aquellos trabajadores que combinan ideas y utilizan los recursos existentes en la organización para promover nuevas líneas de negocio. Según este autor, los emprendedores internos son personas imaginativas que, a partir de problemas relacionados con su trabajo o con la vida diaria, idean nuevas fórmulas para satisfacer necesidades susceptibles de ser cubiertas por la organización en que trabajan.

Se pueden diferenciar dos fenómenos que se engloban dentro del concepto de emprendedor interno o corporativo (Guth y Ginsberg, 1990):

1. La creación de negocios nuevos e independientes dentro de organizaciones existentes. Se refiere a las *spin-offs* (creación de nuevas iniciativas económicas en el seno de organizaciones existentes que actúan de incubadoras) o *joint-ventures* (asociaciones temporales entre empresas) y no tanto a la creación de filiales. El intraemprendedor sería el directivo que crea nuevas empresas desde su responsabilidad dentro de una empresa.
2. La transformación o renovación de la organización. Desde esta perspectiva, se concibe al intraemprendedor como aquel trabajador que demuestra iniciativa, fomenta el cambio dentro de la organización y tiene la mente abierta a nuevas ideas. Este segundo caso es el que está más relacionado con el concepto de iniciativa que hemos venido describiendo a lo largo del capítulo.

Según Morris y Kuratko (2002), el proceso intraemprendedor comienza con el desarrollo de una idea o una nueva visión y finaliza con la implantación de un nuevo producto, servicio o proceso que resulta beneficioso para la organización. Para ello, el emprendedor interno tiene que moverse rápidamente dentro de la organización, orientando su conducta a lograr objetivos concretos, persistiendo ante las dificultades y aprendiendo de los fallos.

Las diferencias entre el emprendedor y el *intraemprendedor* radican en la asunción del riesgo y la autonomía. Mientras el emprendedor arriesga su dinero, su patrimonio e incluso su carrera profesional en la creación de una nueva aventura empresarial que no sería posible sin él, el *intraemprendedor* no tiene que arriesgar su propio capital, porque cuenta con el apoyo y los recursos de la organización a la que pertenece. Por el contrario, el emprendedor tiene la libertad para actuar de forma independiente, mientras que el *intraemprendedor* debe seguir en mayor o menor medida las normas de la organización.

Por otra parte, los emprendedores internos se diferencian de los emprendedores ordinarios porque al actuar dentro de una organización establecida necesitan comprender el ambiente que les rodea y desarrollar una considerable conciencia

política que les permita construir coaliciones (Cromie, 2000; Hisrich, 1990). Asimismo, los intraemprendedores deben recurrir en mayor medida a sus habilidades sociales para motivar el trabajo en equipo, discutir abiertamente y transmitir sus visiones o ideas al resto de la organización (Hisrich, 1990).

En comparación con los ejecutivos o administradores (*managers*), las características de los emprendedores internos son más similares a las de los emprendedores que a los tradicionales directivos de las organizaciones (Morris y Kuratko, 2002). No obstante, los intraemprendedores tienen características comunes con ambos roles como se puede apreciar en la Tabla 7.1.

Características	Directivo tradicional	Emprendedor	Intraemprendedor
Motivos primarios	Promoción, poder y otras recompensas tradicionales.	Independencia, autorrealización y logro.	Libertad de acceso a los recursos, logro y reconocimiento.
Orientación temporal	Presente.	Futuro.	Futuro inmediato.
Foco de atención	Principalmente en sucesos dentro de la organización.	Nuevas tecnologías y oportunidades de mercado.	Sucesos que ocurren dentro y fuera de la organización.
Tendencia a la acción	Supervisa y delega en otros la realización de las tareas.	Realiza el mismo el trabajo y tiene dificultades para delegar.	Realiza el mismo el trabajo, pero delega si es necesario.
Actitud hacia el riesgo	Precaución.	Asumir riesgos calculados. Invierte mucho, pero con expectativas de éxito.	Riesgo moderado. No tiene miedo a ser despedido.
Relación con los demás	La jerarquía como base de la relación.	Transacción y negocio con los demás.	Transacciones dentro de la jerarquía.
Para quién trabaja	Para la organización.	Para él mismo y sus clientes.	Para él mismo, sus clientes y la organización.

Nota. Adaptado de Pichott III, G. 1985. *Intrapreneuring.* Harper & Row, pp. 54-56.

Tabla 7.1. *Diferencias teóricas entre directivo, emprendedor e intraemprendedor.*

Los emprendedores internos comparten muchas características con los emprendedores, sin embargo, no deciden abandonar su organización y arriesgar su capital para llevar a cabo sus ideas de forma independiente, sino que se valen de los recursos de la organización para innovar e impulsar el cambio. Por lo tanto, los *intraemprendedores* permiten renovar la organización desde dentro y mejorar así su competitividad en el mercado.

6.3.2. Componentes de la intensidad emprendedora

Frese, Fay, Hilburguer, Leng, y Tag (1997) señalan que algunas características de la iniciativa personal son compartidas por los emprendedores, en concreto, el hecho de llevar a cabo acciones auto-iniciadas y superar barreras. Por lo tanto, la iniciativa personal estaría positivamente relacionada con el éxito emprendedor; de manera más precisa, la iniciativa personal correlaciona con la intensidad emprendedora, que incluye los componentes que vamos a describir a continuación: innovación, asunción de riesgos y proactividad.

6.3.2.1. Innovación

Diferentes estudios han señalado que la innovación es el núcleo del espíritu emprendedor (Manimala, 1999; Morris y Kuratko, 2002; Robinson, Stimpson, Huefner y Hunt, 1991; Stewart, 1995). Sin duda, la innovación se encuentra muy unida e incluso difícil de separar de la creatividad. Por ello, en primer lugar, vamos a definir brevemente qué se entiende por creatividad. La creatividad puede ser definida como «la producción de originales y apropiadas soluciones para *abrir* o *finalizar* problemas en cualquier dominio de la actividad humana» (Amabile, 1997, p.18). Por lo general, las personas creativas tienden a pensar de forma no convencional, poner en duda los procedimientos establecidos y son flexibles y adaptables en la solución de problemas.

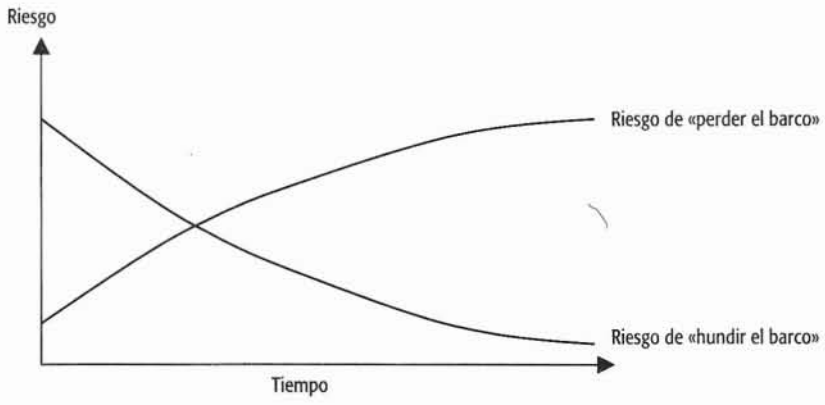
Estrechamente ligado a este concepto de creatividad se encuentra la innovación. Según Amabile (1997), la innovación hace referencia a la implantación de aquellas ideas originales y apropiadas desarrolladas a través de la creatividad. Estas ideas novedosas estarían relacionadas con:

a) Los productos o servicios en sí mismos.
b) La identificación de un mercado potencial para los productos o servicios.
c) Las formas de obtener recursos para producir o distribuir los productos o servicios.

Asimismo, Morris y Kuratko (2002) afirman que la creatividad conduce a la innovación y el emprendedor lidera este proceso. Por lo tanto, el emprendedor interno utiliza su creatividad para desarrollar ideas originales y novedosas que sirvan a su organización para obtener beneficios o alguna ventaja competitiva.

No obstante, las organizaciones suelen mostrarse insensibles ante los matices y peculiaridades de los individuos que intentan ser creativos y desarrollar nuevas innovaciones. De hecho, lo más importante que puede hacer la organización para impulsar y apoyar la innovación es proporcionar libertad a sus miembros. Así, los individuos podrán desarrollar soluciones inusuales a los problemas y aprovechar las oportunidades de su entorno para desarrollar nuevos productos o servicios.

Una de las críticas que realizan Frese y Fay (2001) al concepto de innovación es el hecho de que no se preste atención al proceso de implantación de estas ideas creativas. Los autores proponen utilizar los beneficios de la iniciativa en estos



Nota. Adaptado de Corporate Entrepreneurship (p.43), por M.H. Morris y D.F. Kuratko, 2002, Fort Worth: Harcourt Collage.

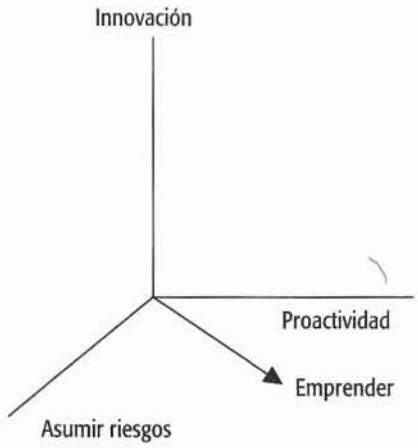
Figura 7.2. *Tipos de riesgos que corre un emprendedor.*

Ampliando la descripción de proactividad, explicada anteriormente en relación con la iniciativa personal, se puede definir como lo contrario a la reactividad (Morris y Kuratko, 2002), es decir, actuar más que reaccionar, anticipándose a los problemas futuros, necesidades o cambios. Esta proactividad se manifiesta en las siguientes conductas del emprendedor:

1. Buscar constantemente oportunidades, aunque no estén relacionadas con la actual línea de negocio.
2. Superar las barreras u obstáculos para implementar sus ideas.
3. Anticiparse a la competencia en la introducción de nuevos productos o servicios.
4. Eliminar estratégicamente operaciones o procedimientos que puedan resultar negativos para el negocio.

Igualmente, la proactividad permite diferenciar a los emprendedores de los inventores, porque los emprendedores no son sólo soñadores, sino que traducen una buena idea en un negocio rentable y actúan rápidamente para aprovechar la oportunidad que les brinda su entorno (Morris y Kuratko, 2002).

Por último, combinando estas tres dimensiones de la intensidad emprendedora, el espíritu emprendedor puede ser concebido como un vector en un espacio tridimensional, tal y como aparece en la Figura 7.3. Por lo tanto, la intensidad emprendedora de la organización estará directamente relacionada con su capacidad para fomentar la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad.



Nota. Adaptado de Corporate Entrepreneurship (p.43), por M.H. Morris y D.F. Kuratko, 2002, Fort Worth: Harcourt Collage.

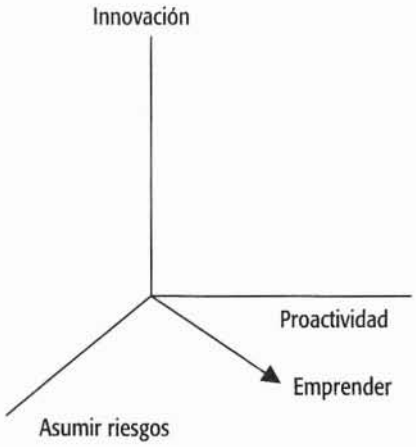
Figura 7.3. *Emprender como un vector.*

No obstante, cada situación requiere una combinación específica de estas dimensiones y, por tanto, una intensidad emprendedora determinada (Morris y Kuratko, 2002). Además, la intensidad emprendedora no sólo varía entre organizaciones, sino que también puede hacerlo dentro de una misma organización. De esta forma, podemos encontrar departamentos, áreas o grupos cuya intensidad emprendedora sea más fuerte que en otros. Por ejemplo, los departamentos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) suelen presentar mayor intensidad emprendedora que los departamentos de contabilidad o finanzas.

En síntesis, el concepto de intensidad emprendedora nos permite evaluar el grado en que la organización utiliza el potencial emprendedor de sus miembros para desarrollar nuevos productos o servicios, y renovar sus procesos. Por lo tanto, aquellas organizaciones interesadas en incrementar su intensidad emprendedora deberán modificar su estrategia, estructura, procesos e incluso cultura para permitir que sus miembros puedan innovar, asumir riesgos y actuar proactivamente.

6.3.3. Determinantes organizacionales de la intensidad emprendedora

De manera paralela a lo que ocurre con el concepto de iniciativa, existen ciertos determinantes organizacionales de la intensidad emprendedora. Debe tenerse en cuenta que para que este proceso intraemprendedor tenga éxito es necesario que la cultura y políticas de la organización estén diseñadas para aceptar la iniciativa de sus miembros y fomenten una actitud positiva hacia la innovación y el riesgo (Chung y Gibbons, 1997).



Nota. Adaptado de Corporate Entrepreneurship (p.43), por M.H. Morris y D.F. Kuratko, 2002, Fort Worth: Harcourt Collage.

Figura 7.3. *Emprender como un vector.*

No obstante, cada situación requiere una combinación específica de estas dimensiones y, por tanto, una intensidad emprendedora determinada (Morris y Kuratko, 2002). Además, la intensidad emprendedora no sólo varía entre organizaciones, sino que también puede hacerlo dentro de una misma organización. De esta forma, podemos encontrar departamentos, áreas o grupos cuya intensidad emprendedora sea más fuerte que en otros. Por ejemplo, los departamentos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) suelen presentar mayor intensidad emprendedora que los departamentos de contabilidad o finanzas.

En síntesis, el concepto de intensidad emprendedora nos permite evaluar el grado en que la organización utiliza el potencial emprendedor de sus miembros para desarrollar nuevos productos o servicios, y renovar sus procesos. Por lo tanto, aquellas organizaciones interesadas en incrementar su intensidad emprendedora deberán modificar su estrategia, estructura, procesos e incluso cultura para permitir que sus miembros puedan innovar, asumir riesgos y actuar proactivamente.

6.3.3. Determinantes organizacionales de la intensidad emprendedora

De manera paralela a lo que ocurre con el concepto de iniciativa, existen ciertos determinantes organizacionales de la intensidad emprendedora. Debe tenerse en cuenta que para que este proceso intraemprendedor tenga éxito es necesario que la cultura y políticas de la organización estén diseñadas para aceptar la iniciativa de sus miembros y fomenten una actitud positiva hacia la innovación y el riesgo (Chung y Gibbons, 1997).

Por lo tanto, resulta muy difícil encontrar conducta emprendedora dentro de organizaciones muy burocratizadas con sistemas inflexibles, cuyos principios guías son los siguientes: seguir las instrucciones dadas, no cometer errores, no fallar, dedicarse sólo a las tareas propias y no tomar la iniciativa sino esperar instrucciones (Hisrich, 1990). No obstante, siempre podemos encontrar algún grado de comportamiento emprendedor en cualquier organización. Incluso dentro de organizaciones muy jerárquicas y burocráticas podemos encontrar algún miembro altamente emprendedor.

La pregunta más importante sería, por tanto, ¿cuáles son las diferencia entre una cultura corporativa típica y una cultura emprendedora? En general, la cultura corporativa típica se relaciona con un clima y un sistema de recompensas que favorece la toma de decisiones conservadoras. Por lo que se pone el énfasis en la realización de reuniones y asambleas, y resulta necesario un largo proceso para ascender dentro de su estructura jerárquica. Además su base se asienta en las decisiones racionales y las decisiones arriesgadas son pospuestas hasta que los hechos, suficientemente difíciles, pueden ser expuestos en asamblea o se contrata un consultor para cubrir ese déficit (Hisrich, 1990). Por lo tanto, resulta difícil tener un control sobre la tarea y sentirse responsable del propio trabajo. De hecho, Hisrich, (1990) describe algunos casos extremos donde los métodos usados son: seguir las instrucciones dadas; no cometer errores; no tener iniciativa hasta no recibir instrucciones; permanecer dentro de tu lugar asignado y proteger tu retaguardia.

Este ambiente restrictivo no conduce a la creatividad, la flexibilidad, la independencia, ni a asumir riesgos, características todas ellas de los emprendedores e *intraemprendedores*. Además, este ambiente parece describir justo el lado contrario de la iniciativa, que se ve favorecida por la gestión de errores y debe ser auto-iniciada, entre otras características.

Un empleado de la compañía 3M aprovechó un error para crear un nuevo producto. A partir de un fallo con un nuevo pegamento, diseñó los famosos *post-it* tan imitados actualmente en el mercado. Pero para conseguirlo tuvo que superar numerosas barreras, en su intento de lanzar su idea de los *post-it* dentro de la estructura tradicional de 3M. Entre estas barreras se encontraba la de superar un estudio llevado a cabo por el departamento de marketing sobre posibles clientes de un trocito de papel con un adhesivo en la parte de arriba. Los resultados fueron terribles, evidentemente, porque nadie antes había visto algo así y no podían imaginar cómo usarlo. Por eso, para superar esa dificultad, repartió muestras en bastantes formatos diferentes a los empleados y a los ejecutivos de 3M, incluido el que todos conocemos ahora amarillo. Controlando el uso en el tiempo y comparándolo con el Magic Tape, líder en ventas en ese momento dentro de los equipamientos de oficina de 3M, descubrió que los *post-it* se usaban más, y convenció a la alta dirección de que podía ser efectivo para el mercado. Este ejemplo de conducta *intraemprendedora* nos sirve también para ilustrar un ejemplo de conducta de iniciativa personal, ya que a partir de una buena gestión de los errores y una buena adaptación a los cambios, el creador de los *post-it* realizó una conducta auto-iniciada, superó barreras, actuó de manera pro-activa y su conducta fue pro-organización; los cuatro componentes de la iniciativa personal, descritos a lo largo del capítulo.

Nota. Tomado de Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship. American Psychologist, 45(2), 209-229.

Cuadro 7.2. *Ejemplo de una conducta intraemprendedora: Los* post-it *en 3M.*

Frente a las características de una organización burocrática, las organizaciones que favorecen un clima emprendedor e *intraemprendedor* son muy diferentes. Hisrich (1990) señala las siguientes características que ayudan en el esfuerzo individual de crear algo nuevo:

- Se desarrollan visiones, objetivos y planes de acción.
- Pasar a la acción esta gratificado.
- Se sugiere, se intentan las cosas y se experimenta.
- Se crea y desarrolla sin tener en cuenta el área, es decir, se puede participar en proyectos y tareas de otras áreas.
- Se toman responsabilidades y se desarrolla el sentido de pertenencia.

Asimismo, la organización que fomenta la conducta *intraemprendedora*, frente a la organización tradicional y jerárquica, se caracteriza por una estructura organizacional plana con numerosos equipos de trabajo, sistemas de redes y mentores (Hisrich, 1990). Las relaciones de trabajo estrechas están establecidas para permitir que la visión y los objetivos sean cumplidos en una atmósfera de sinceridad y consejo. En lugar de poner barreras para proteger su puesto, los consejos y el autodesarrollo se producen libremente dentro y alrededor de las áreas funcionales e incluso de las divisiones.

A continuación, se describe cómo puede establecerse el clima para el desarrollo de conductas *intraemprendedoras* en la organización (Hisrich, 1990):

- Un primer requisito es que la organización funcione en el campo de la tecnología y las nuevas ideas sean estimuladas, no desalentadas. Es importante que las acciones de investigación y desarrollo incidan en la parte de la tecnología de la industria que hace posible que se puedan producir nuevas ideas.
- En segundo lugar, debe alentarse la experimentación. Los productos y servicios no aparecerán espontáneamente, pero con frecuencia se obtienen antes, como resultado de series de intentos y errores. La organización que quiera establecer un espíritu *intraemprendedor* deberá antes establecer un ambiente que acepte errores y fallos. Además, en ocasiones, algunas partes de la organización son protegidas, impidiendo aportar sugerencias o trabajar en áreas diferentes a los *intraemprendedores*. Por ello, deben promoverse los equipos de trabajo interdisciplinares.
- Por ultimo, la actividad *intraemprendedora* debe ser apoyada con entusiasmo y aceptada por la alta dirección.

Finalmente, es necesario apuntar, aunque parezca obvio, que no debe forzarse que las personas se conviertan en emprendedores internos. De hecho, Hisrich, (1990) destaca que la mayor parte de los directores de una corporación no serían capaces de ser *intraemprendedores* con éxito.

7. APLICACIONES DE LA INICIATIVA PERSONAL A LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

El concepto de iniciativa personal puede tener numerosas aplicaciones prácticas. A continuación, se recogen algunas de ellas, especialmente aquellas que están respaldadas por la organización.

La Psicología de las Organizaciones debe dar respuestas al campo aplicado dentro del mundo de las organizaciones. Por eso es tan importante encontrar una forma adecuada de medir la iniciativa. Esto nos permitirá seleccionar a las personas que van a incorporarse teniendo en cuenta si tienen iniciativa, evaluar a las personas que ya forman parte de la organización para formarlas, promocionarlas, detectar a las personas con iniciativa para proponerlas como impulsoras de cambios en la organización u ofrecerles un cambio de trabajo dentro de la organización, entre otras cosas.

Frese y Fay (2001), de acuerdo a su definición de iniciativa personal, recomiendan utilizar medidas conductuales que eviten la deseabilidad social. Una técnica especialmente adecuada sería, por tanto, la entrevista situacional, ya que consigue mostrar conductas laborales en respuesta a escenarios. Por el contrario, la evaluación de los supervisores se desaconseja, porque las personas con iniciativa, como se ha señalado anteriormente, pueden ser objeto de prejuicio.

A pesar de que Frese y Fay (2001) recomiendan la entrevista situacional, hay ocasiones en las que no es posible su realización. Para estos casos resultan útiles los cuestionarios. Se han desarrollado numerosas herramientas, entre ellas una escala que mide el clima para la iniciativa (Baer y Frese, 2003) con preguntas como, por ejemplo, «¿La gente en nuestra compañía ataca activamente los errores?».

Por otro lado, en relación con el desarrollo profesional, Frese y cols. (1997) encontraron que la iniciativa personal se relaciona con una mejor planificación de la carrera profesional y de su posterior puesta en práctica.

Hasta ahora hemos venido hablando de la iniciativa personal dentro de un contexto organizacional, pero Frese y cols. (1997) han encontrado resultados que permiten dar a la iniciativa personal otras aplicaciones. Así, los desempleados con un elevado grado de iniciativa personal encuentran trabajo antes que las personas que no la tienen. Por lo que, una posible aplicación práctica de este concepto se encontrará en la orientación laboral, tratando de desarrollar la iniciativa de cara a encontrar antes empleo o intentando paliar los déficits de las personas que no la tienen, proponiéndoles, por ejemplo, maneras activas de buscar empleo: realizando cartas de autocandidatura para empresas en expansión, utilizando la red de contactos, etc.

Muy relacionado con estos dos últimos conceptos se encuentra la *empleabilidad*, que es la capacidad de mantener el empleo, bien en la empresa actual, bien en otra empresa; es decir, la capacidad de encontrar un nuevo empleo. Implica,

además, que la gente es capaz de gestionar la incertidumbre del nuevo mercado de trabajo. Para ello, se requieren unos conocimientos aplicables al trabajo, conocimientos actualizados de la situación del mercado laboral y tener una cierta disponibilidad para la movilidad (Kluytmans Y Ott, 1999). Según Frese y cols. (1997), a mayor iniciativa personal mayor empleabilidad, ya que una característica común de ambos conceptos es el manejo de la incertidumbre, así las personas capaces de gestionar su carrera profesional en un entorno cambiante serán capaces de trabajar de manera eficiente en contextos de cambio.

La Psicología Social ha desarrollado ampliamente la teoría de la identidad social y esta ha dado lugar a numerosas aplicaciones prácticas para la Psicología de las Organizaciones. Así, esta teoría puede ayudarnos a explicar las conductas extra-rol y la iniciativa puede considerarse una conducta extra-rol. La identidad social es la base del compromiso organizacional entendido como la adhesión de las personas a los objetivos y valores de la organización y a la aceptación de realizar un esfuerzo para su consecución y mantenimiento. Algunos de estos esfuerzos son extra-rol, como en el caso de la iniciativa que es una conducta auto-iniciada y proactiva. Algunos ejemplos de estas conductas extra-rol, como las conductas de ciudadanía organizacional, son ayudar a los nuevos empleados a realizar tareas necesarias, aunque no son recompensadas, que nadie quiere llevar a cabo (Morales y Palací, 2003).

Por lo que se refiere a la socialización de las personas en las organizaciones, Frese y Fay (2001) critican las teorías tradicionales de la socialización, por considerarlas dentro de la conceptualización pasiva del desempeño. Frente a éstas, una concepción más activa de la socialización estará más relacionada con la iniciativa. Del mismo modo que la iniciativa se convierte en algo indispensable al cambiar de puesto dentro de la organización (lo que se define como resocialización), ya que, en estos casos el empleado deberá desempeñar unas tareas muy distintas a las que realizaba en su puesto inicial.

Hough y Dunnette (1992) realizaron un estudio para analizar las posibles dimensiones conductuales que influyen en el éxito en el desempeño del personal que es expatriado, es decir, enviado temporalmente por su organización a trabajar en otro país, así como en su adaptación a la asignación internacional. Para ello, utilizaron el método de los incidentes críticos, buscando las dimensiones conductuales críticas en el éxito de estas experiencias laborales. Tras los análisis necesarios llegaron a la conclusión de que hay 11 dimensiones para el éxito en las expatriaciones. Una de ellas es la iniciativa y el esfuerzo, que definen como dedicación al trabajo y la cantidad de trabajo para luchar por realizar una buena labor. Las otras diez dimensiones encontradas son: ajuste a vivir fuera, ajuste a las prácticas de negocios internacionales, establecimiento y mantenimiento de contactos en el ámbito de los negocios, conocimiento del idioma, apoyo del cónyuge y la familia, competencia técnica, facilidad para trabajar con otros, comunicación persuasión, apoyo de la com-

pañía y factores relevantes para aceptar asignaciones internacionales. Como ya se ha comentado, mostrar conductas de iniciativa está relacionado con un mejor desempeño, en este caso en un contexto determinado: las asignaciones internacionales.

8. Conclusión

Las nuevas formas de trabajar han traído consigo la necesidad de buscar otros conceptos de desempeño o rendimiento que se ajusten al mercado de trabajo cambiante. Uno de estos conceptos es la iniciativa personal. Junto a este concepto otros como el desempeño contextual o la conducta *intraemprendedora* tienen también una concepción activa del desempeño, aunque es el concepto de iniciativa es el que más nos aporta para definir a los que serán *superworkers* en el siglo XXI. Como, por ejemplo, es el caso de un conductor de autobuses turísticos australiano que a lo largo del viaje expone sus conocimientos de botánica y no duda, incluso, en detener el autobús para coger una flor que ilustre sus explicaciones. Este concepto choca con otras corrientes, especialmente con el Taylorismo de principios el siglo XX que considera que un buen empleado era aquel que seguía las reglas escrupulosamente.

No obstante, a pesar de las numerosas ventajas de la iniciativa personal, tanto para la investigación, como para el ámbito aplicado, el término tiene algunas limitaciones y, además, todavía hoy nos encontramos con organizaciones donde la iniciativa es sólo un concepto teórico. Como, por ejemplo, el caso del gimnasio done la recepcionista insiste en cumplir las normas y no permite a un usuario dispuesto a pagar la entrada que corresponda, acceder a las instalaciones, en lugar de dejarle acceder y sugerir a la dirección un sistema más flexible de acceso, que aumente sus beneficios y el número de clientes satisfechos.

Por último, debemos señalar que la iniciativa personal en el ámbito de las organizaciones también tiene limitaciones e inconvenientes como se enumera a continuación (Frese y Fay, 2001):

1. Si las habilidades y conocimientos en un área no son los apropiados, la iniciativa personal puede tener consecuencias negativas.
2. Se puede tomar la iniciativa en áreas que no se requiere.
3. En ocasiones hay que saber retirarse a tiempo y la persistencia no sirve de nada.
4. La iniciativa puede ser positiva a largo plazo, pero puede tener efectos negativos a corto y medio plazo, por lo que sería necesario realizar un análisis de los costes y beneficios de estas acciones.
5. La autonomía es necesaria para desarrollar la iniciativa personal, pero dentro de unos límites, ya que las normas y procedimientos en la organización son necesarios.

6. La iniciativa personal va más allá de la descripción del puesto de trabajo y, por tanto, se corre el riesgo de ir más allá de lo que los jefes quieren.

9. Actividad: ¿eres un intraemprendedor?

Gifford Pinchot III (1985) propuso las siguientes preguntas para identificar aquellos miembros de la organización que pueden ser considerados emprendedores internos o intraemprendedores.

1. ¿Tu deseo de hacer mejor las cosas en tu trabajo te ocupa el mismo tiempo que dedicas a cumplir con tus obligaciones?
2. ¿Lo que haces en tu trabajo te resulta estimulante?
3. ¿Piensas sobre nuevas ideas que aplicar en tu trabajo mientras conduces o estás en la ducha?
4. ¿Puedes visualizar qué pasos seguir cuando quieres tener una nueva idea?
5. ¿Tienes problemas de vez en cuando por hacer cosas que exceden tus obligaciones?
6. ¿Eres capaz de reservarte tus propias ideas, suprimiendo el deseo de contárselas a todo el mundo, hasta que las has comprobado y desarrollado un plan para poder implantarlas?
7. ¿Has logrado terminar con éxito algún proyecto que parecía estar condenado al fracaso?
8. ¿Tienes una red de amigos en tu trabajo con los que puedes contar si necesitas ayuda?
9. ¿Te molestas fácilmente cuando otros son incapaces de ejecutar parte de tus ideas?
10. ¿Puedes considerar superar tu tendencia perfeccionista de hacer todo tu trabajo por ti mismo y compartir la responsabilidad de tus ideas con un equipo?
11. ¿Te importaría perder parte de tu salario a cambio de tener la oportunidad de realizar nuevas ideas si la recompensa por el éxito fuera adecuada?

10. Bibliografía recomendada

Frese, M. y Fay, D. (2001). *Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century.* En B.M. Staw y R.M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science. Este artículo explica con gran detalle el concepto de iniciativa personal. Además las personas interesadas en su lectura pueden descargarlo de Internet en la página Web del autor: www.frese.org

CAPÍTULO VIII

Liderazgo en las organizaciones

José Carlos Sánchez
Esteban Alonso del Amo

1. Objetivos

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir la naturaleza del liderazgo.
2. Conocer las principales aportaciones al estudio del liderazgo.
3. Identificar las limitaciones de cada una de estas aportaciones.
4. Explicar por qué ningún estilo de liderazgo es ideal en todas las situaciones.
5. Conocer las nuevas orientaciones en el estudio del liderazgo.
6. Identificar elementos contingentes del liderazgo.

2. Introducción

La temática del liderazgo ha sido de las que mayor interés han despertado en investigadores y profesionales del campo de la Psicología de las Organizaciones. Precisamente es una de las áreas con más interacción entre ambos y ha sido testigo de un saludable flujo de ideas procedentes de ambos campos. Identificar y desarrollar líderes es una de las principales preocupaciones de las organizaciones hoy en día. Pero este interés no es fruto del momento presente. Ya desde antiguo, y desde muy diversas disciplinas, el hombre ha tratado de responder a cuestiones como el origen, funciones, naturaleza, etc. de los líderes. Desde entonces hasta ahora son cientos los estudios que se han realizado. La evidencia obtenida desde estos estudios ha sido acumulativa y se puede decir que, hoy por hoy, el conocimiento que se tiene sobre el liderazgo es muy extenso, lo que no quita para que aún queden cuestiones por resolver y/o sesgos que corregir.

El desarrollo del presente capítulo toma como principal eje el concepto de líder que a través de los diferentes marcos teóricos se ha venido desarrollando y las consecuencias que tienen las diferentes formas de entender lo que es un líder, dado que el liderazgo ha generado toda una diversidad de reflexiones, concepciones y definiciones sobre lo que es o debe ser un líder. Ya en Aristóteles en-

contramos los primeros atisbos de este interés, en su famoso aserto, «desde la hora del nacimiento, algunos hombres están señalados para obedecer y otros para mandar». Maquiavelo, en su obra de 1532 *El Príncipe,* realiza un particular análisis de las que deben ser cualidades esenciales del líder: «a un príncipe no le debe preocupar la fama de cruel si con ello consigue la unidad y confianza de sus súbditos, ya que con muy pocos castigos ejemplares resultará más compasivo que quienes por excesiva compasión dejan que se produzcan los desórdenes con sus consiguientes amenazas y rapiñas» (1994, p. 96).

Pero es en el siglo XIX donde encontramos los primeros esfuerzos que posteriormente favorecerán un estudio más (cuidadoso) científico del liderazgo. Los trabajos de Carlyle (1841/1907), sobre el liderazgo heroico (teoría del gran hombre) y de Galton (1869), sobre la herencia de las cualidades de liderazgo, son unos buenos ejemplos. A comienzos del siglo XX contamos con los estudios de Woods (1913) y Wiggam (1931), en los que se «comprobaba» que las familias que ocupaban puestos de gobierno eran superiores genéticamente a las que no ocupaban esos puestos. Pero es a finales de la década de los treinta, con las aportaciones de Lewin y sus colegas, donde encontramos un nuevo enfoque y metodología más sistemáticos para estudiar el liderazgo que ha llegado hasta nuestros días.

Desde entonces hasta ahora son tantas las concepciones y definiciones de liderazgo que se han desarrollado como personas han intentado definirlo. En un intento de síntesis de las diversas formas de entender el liderazgo diríamos que el liderazgo implica un *proceso de influencia* entre un «líder» y sus seguidores. En términos muy similares se expresan otros tantos autores. Hartog *et al.* (1997), en base a una amplia discusión que llevaron a cabo 84 científicos y escuelas de «*management*» representando a 56 países de todo el mundo, definieron al líder como «*la habilidad de un individuo para influir, motivar y capacitar a otros para que contribuyan a la efectividad y el éxito de las organizaciones de las que son miembros*» (p.389). También para Chemers (2000) el liderazgo es «*un proceso de influencia social en el que una persona es capaz de conseguir la ayuda y apoyo de los otros en la ejecución de una tarea común*». Pero no todas las personas que ejercen influencia pueden ser consideradas «líderes», por lo que se hace imprescindible determinar qué factores (características, comportamientos y cogniciones de líder y seguidores, factores contextuales y situacionales, etc.) llevan a atribuir a unas personas como líderes y a otras como no líderes y cómo se produce esa influencia. El énfasis en uno u otro de estos factores va a depender del enfoque o marco teórico que adoptemos. A continuación revisaremos las principales teorías y conceptos que, el lector interesado, puede consultar con mayor detalle en Sánchez (2002).

3. Enfoques teóricos en el estudio del liderazgo

Las diversas formas de concebir el liderazgo son reflejo de diferentes enfoques teóricos y metodológicos. La elección de los mismos es una tarea harto de-

licada por la dificultad que conlleva intentar ubicar los trabajos en alguno de los enfoques y por la dosis de arbitrariedad, siempre presente en alguna medida, en dicha elección. Hecha esta consideración, agruparemos los diferentes enfoques teóricos en:

- enfoques teóricos centrados en el **líder**;
- enfoques teóricos centrados en los **seguidores**;
- enfoques teóricos que toman en consideración **la interacción** líder-seguidores;
- enfoques teóricos que resaltan el papel de la **situación** y
- enfoques teóricos que intentan **integrar** todos estos aspectos.

3.1. Enfoques centrados en el líder

Aunque todas las perspectivas teóricas sobre liderazgo toman como objeto de estudio al líder, hemos reservado esta denominación para aquellos enfoques que se basan exclusivamente en la figura del líder como tal, analizando sus atributos personales, sus conductas, etc., independientemente de la situación o de los seguidores. Por ello aquí incluimos a los enfoques personalistas y conductuales.

3.1.1. Enfoque personalista

La idea básica de este enfoque es que los líderes, por sus cualidades innatas, son superiores a los que no son líderes. Si esto es así, bastaría con encontrar esos rasgos de personalidad que convertirían a una persona en líder. Stogdill (1948) revisó 124 estudios sobre rasgos realizados desde 1904 a 1948 y encontró que el patrón de resultados era consistente con la idea de que un líder es alguien que adquiere estatus por su habilidad para que los miembros del grupo logren los objetivos. No obstante no pudo identificar rasgos que fuesen necesarios o suficientes para asegurar el éxito del liderazgo en cualquier situación, por lo que Stogdill concluyó que «una persona no puede llegar a ser un líder en virtud de la posesión de cierta combinación de rasgos». Es decir, aunque las diferencias individuales son ciertamente importantes para identificar líderes efectivos o emergentes, la gran diversidad de situaciones en las que los líderes funcionaron hace poco probable que algún rasgo pueda ser un predictor universal.

Las principales *limitaciones* a este enfoque podemos concretarlas en los siguientes puntos: a) escaso desarrollo teórico en el ámbito de la psicología de la personalidad aplicado al estudio del liderazgo; b) escasez de instrumentos de medida válidos; c) nula consideración de las situaciones y las exigencias que plantean a líderes y seguidores; y e) empleo de muestras no adecuadas a líderes. Ante tales hechos esta perspectiva cayó pronto en el olvido. En la década de los 70 resurge este enfoque, en parte por la superación de las limitaciones anteriores, como consecuencia de un mayor desarrollo teórico y de la importancia concedida

a la situación en el análisis y ejecución del comportamiento. Esta línea de investigación se ha mantenido vigente hasta nuestros días y ha proporcionado resultados algo más consistentes que los iniciales, dado que se está prestando una mayor atención teórica y empírica.

En suma, desde este enfoque se defiende que el líder posee unas características o rasgos que le distinguen de los demás miembros del grupo. Los rasgos más relevantes de la personalidad que muestran los directivos en las grandes organizaciones asociadas con un liderazgo eficaz son:

- *Motivación de logro*: orientación a establecer objetivos desafiantes e invertir los esfuerzos necesarios para conseguirlos.
- *Motivación para influir en los demás*: interés por adquirir estatus y poder en el grupo y ejercer un impacto en los demás.
- *Conocimientos* relevantes y necesarios para el funcionamiento del grupo.
- *Competencia cognitiva*: facilidad para integrar e interpretar grandes cantidades de información; nivel óptimo de complejidad cognitiva.
- *Competencia social*: habilidades sociales que le permitan ejercer la influencia interpersonal típica de los procesos de liderazgo.
- *Auto-confianza* en sus propias competencias.
- *Fiabilidad*: ser una persona de confianza para sus seguidores.
- *Flexibilidad*: capacidad de adaptar su comportamiento a diferentes seguidores y situaciones.

No obstante, hay que tomar con precaución estas propuestas. Aunque el enfoque personalista ha sido el más seguido y a pesar de la importancia que en la actualidad se vuelve a conceder a las características personales en la determinación del rol del líder, no podemos llegar a concluir, a la vista de los resultados, que por el hecho *exclusivo* de que un sujeto reúna las características supuestamente idóneas asociadas al liderazgo, se pueda predecir que desempeñará eficazmente este rol.

3.1.2. Enfoque conductual

Los decepcionantes resultados de los estudios centrados en los rasgos del líder en la década de los 40, y el auge de la orientación conductual a finales de esa década, determinaron que los interesados en el tema del liderazgo se centraran en el estudio de la **conducta** del líder. En concreto, el interés se centró en los denominados «***estilos de liderazgo***».

El núcleo de este enfoque hemos de situarlo en los estudios realizados en la Universidad de Ohio, bajo la dirección de Hemphill (Fleishman, Stogdill y Shartle), y en la Universidad de Michigan, que de forma totalmente independiente coincidieron en los mismos objetivos de investigación, identificar comportamientos eficaces de los líderes, aunque desde puntos de partida diferentes.

3.1.2.1. El grupo de Ohio

Se centró en desarrollar métodos para determinar lo que hacen los líderes y medir dimensiones relevantes de su conducta que pudieran relacionarse con el rendimiento del grupo y la satisfacción de los subordinados. Los investigadores recogieron más de 1.800 muestras de conductas de líder que luego redujeron a 150. El análisis factorial de las respuestas al cuestionario indicó que los subordinados percibían la conducta de su supervisor principalmente en términos de categorías que fueron etiquetadas como:

- «iniciación de estructura»:
  es la medida en que los líderes definen y dirigen las actividades del trabajo de los subordinados para la consecución de los objetivos.
- «consideración»
  es la medida en que los líderes hacen hincapié en respetar a los subordinados, escuchar sus ideas, prestar atención a sus sentimientos, y en establecer con ellos una confianza mutua.

Recientemente, Fleishman (1998), en una revisión del modelo, añade algunos elementos a considerar: incluir variables moderadoras (por ejemplo, sexo, expectativas, claridad de rol, tamaño de la unidad, ansiedad en el trabajo); utilizar múltiples criterios de efectividad; considerar diferentes niveles de análisis (organizacional, grupal, individual); analizar las dos dimensiones desde la interacción y no como dimensiones separadas, ya que la interacción parece ser la norma más que la excepción. Yukl (1998) analiza los cuestionarios y considera como principales limitaciones la ambigüedad de los ítems y el formato de respuesta que exige a los encuestados que se retrotraigan en el análisis de la conducta descrita en el ítem.

3.1.2.2. El grupo de Michigan

El grupo de investigadores de la Universidad de Michigan (Likert, Katz, Kahn, Seashore, entre otros) también identificaron dos estilos de conducta: *conducta orientada a la producción* y *conducta orientada a las relaciones*. Los resultados de la investigación comprobaron que los efectos del grupo bajo el estilo de dirección centrado en las personas es por término medio mucho más favorable que lo obtenido bajo el estilo de dirección centrado en la producción y que la dimensión temporal constituye un factor importante. Así, se puso de manifiesto que por lo general un estilo de dirección centrado en la producción, si se trata de la mera productividad momentánea y del rendimiento en el trabajo, puede ser muy superior al estilo centrado en las personas. Pero si se trata de la medición de perspectivas a largo plazo, tales como el rendimiento continuo, responsabilidad, iniciativa propia, satisfacción en el trabajo y eficacia de las decisiones, el estilo de dirección centrado en las personas es mucho más eficaz.

ganizacional, se proponen diferentes topologías. Todas ellas tienen en común la presentación de un rango más amplio y específico de conductas para comprender la efectividad del líder. No obstante, los estudios realizados con estas nuevas propuestas taxonómicas son muy pocos en comparación con el número de estudios que toman en consideración las propuestas de Ohio y Michigan.

3.2. Enfoques contingentes

En los años 60, ante el desencanto producido por los enfoques de los rasgos y conductuales, surge toda una serie de teorías que acabaron siendo conocidas como *teorías situacionales o de la contingencia*. A diferencia de los enfoques anteriores, las teorías encuadradas en este enfoque introducen una variable «desconocida» hasta entonces, o al menos poco considerada: **la situación**. Aparece, así, la necesidad de una perspectiva interaccionista, puesto que se entiende que el liderazgo no es una simple «combinación» adecuada de las dos conductas, orientación a la tarea y orientación a las personas. La mejor combinación parece que depende en gran medida de la situación, del contexto. A continuación examinaremos las teorías encuadradas en este enfoque que han despertado mayor interés.

3.2.1. Modelo contingente de Fiedler

Fiedler (1964, 1967) desarrolló su *Modelo de Contingencia* o modelo interaccionista. La facilidad con que el líder es capaz de influir en sus seguidores dependerá de lo favorable que es la situación. Los principales elementos de su modelo son: a) las características del líder, b) el control situacional y c) la efectividad del líder.

a) Para determinar las *características del líder*, Fiedler desarrolló un instrumento a través del cual el líder describía o clasificaba al *colaborador con el que menos le gustaría trabajar* (instrumento LPC; una escala integrada por 16 a 22 adjetivos bipolares con ocho calificaciones graduales). De esta forma Fiedler determinaba si los líderes se orientaban hacia las personas o hacia las tareas. Los líderes con puntuaciones bajas en LPC alcanzan la satisfacción y la autoestima a través de lograr los objetivos relacionados con la tarea. Los líderes de alto LPC lo hacían por medio de relaciones positivas con otras personas y un clima positivo de grupo.
b) Respecto al *control situacional*, Fiedler propone tres dimensiones para su análisis: calidad de las relaciones entre el líder y sus seguidores; estructura de la tarea (grado en que las tareas están bien definidas, con objetivos y procedimientos de trabajo explícitos); y nivel de autoridad que posee sobre sus seguidores (grado en que el líder posee una base fuerte y legítima de poder sobre sus subordinados). La combinación de estos tres elementos nos da ocho combinaciones o grados de favorabilidad. Las situaciones más

favorables serán aquellas en las que estas tres dimensiones puntúan alto. Lo contrario para las situaciones más desfavorables.

c) Respecto a la *efectividad*, Fiedler señala que los líderes motivados por la tarea (LPC bajo) son más eficaces en situaciones de baja o alta favorabilidad de la situación (malas relaciones tarea desestructurada, bajo poder y autoridad o buenas relaciones, tarea bien estructurada, alto poder y autoridad, respectivamente), es decir, los líderes orientados a la tarea tienen tendencia a sobresalir en situaciones opuestas, cuando la situación es altamente favorable o cuando es muy desfavorable. Sin embargo, los líderes motivados por la relación (LPC alto) son más eficaces en situaciones medianamente favorables (algunos factores son favorables y otros son desfavorables), porque en estas situaciones se necesitan mayores habilidades interpersonales para hacer frente a la ambigüedad, a la falta de poder y a facilitar el buen rendimiento

La interpretación que hace Fiedler de estos resultados es que en la situación más favorable, lo único que se necesita es un líder orientado a la tarea, que se haga cargo y asuma la dirección del grupo, y los subordinados harán el resto; cuando la situación es muy desfavorable también es necesario un líder fuerte, para crear una estructura para las tareas ambiguas y para establecer la autoridad sobre los miembros del grupo y, puesto que sus relaciones con los miembros son malas, su orientación a la tarea no le hará más impopular de lo que ya es. Fiedler (1972, p. 415) cree que «es considerablemente más difícil cambiar la personalidad o el estilo de liderazgo del hombre que cambiar la situación en que éste funciona».

La teoría de Fiedler no ha sido ajena a la controversia. Básicamente las críticas se han centrado en (Sánchez, 2002): a) la concepción de personalidad, subyacente en la teoría, como algo consistente e inmutable a lo largo del tiempo y en cualquier circunstancia; b) la arbitrariedad existente en los ocho tipos de situaciones que son consideradas desde un continuo ordenado y equidistante de favorabilidad; c) el supuesto de que todos los líderes pueden ser categorizados dicotómicamente en altos o bajos en LPC, rechazando la puntuación media; d) otras críticas se han dirigido a los instrumentos de medida y, en general, a lo especulativo que resulta el modelo dada la poca explicación que ofrece de los elementos que lo integran (Yukl, 1998).

Más adelante, Fiedler (Fiedler y García, 1987) se ha ocupado de las habilidades cognitivas de los líderes. Bajo la denominación de ***teoría de los recursos cognitivos***, se examinan las condiciones bajo las cuales los recursos cognitivos tales como inteligencia y experiencia se relacionan con el rendimiento. De acuerdo con esta teoría, el rendimiento del grupo viene determinado por una compleja interacción entre dos rasgos de líder (inteligencia y experiencia), un tipo de conducta de líder (líder directivo) y dos aspectos de la situación de liderazgo (estrés y tarea del grupo). La valoración de este nuevo modelo es que se necesitan más

estudios para comparar resultados de varias combinaciones de inteligencia y experiencia bajo estrés, y no estrés utilizando procedimientos de decisión autoritaria o consultiva, así como utilizar otras medidas de la experiencia y no sólo el tiempo.

3.2.2. Teoría del liderazgo situacional o de Ciclo de Vida

Hersey y Blanchard (1969, 1977) en su *Teoría del Liderazgo Situacional* (inicialmente denominada Teoría del Ciclo de Vida) parten del supuesto de que no existe un estilo ideal de conducta del líder que sea adecuado en todas las situaciones y añaden la eficacia del líder a las dos variables propuestas por Blake y Mouton. El líder eficaz analiza primeramente los requerimientos de la situación y luego adapta su estilo para satisfacerlos o, en su caso, para estipular los medios para modificar alguno o todos los elementos de la situación.

La aportación básica de estos autores es que un estilo eficaz de liderazgo se halla vinculado fundamentalmente al nivel de **madurez de los seguidores**. Es decir, el nivel de madurez de los seguidores determina el patrón óptimo de conducta del líder. Estos autores diferencian dos tipos de madurez: *madurez psicológica* (compromiso, motivación y voluntad del seguidor para aceptar responsabilidades) y *madurez técnica* (experiencia, conocimiento y comprensión de los requisitos de la tarea). De este modo, los estilos van desde el máximo control por parte del líder (ordenar) hasta un máximo control por parte de los seguidores (delegar), pasando por situaciones de control más distribuido (persuadir y participar). A medida que el seguidor madura, el líder ha de ir reduciendo su control y cambiando su estilo en consonancia. En definitiva, estos autores nos recuerdan que es esencial tratar a los subordinados de forma diferente.

Aunque la teoría de estos autores se ha utilizado ampliamente en contextos organizacionales, ha despertado poco interés en los investigadores, quizás debido a la complejidad de las relaciones empíricas esperadas entre las variables (ordenar, delegar, persuadir y participar). Los pocos estudios realizados en analizar su teoría (Sánchez y de la Torre, 2000; Vecchio, 1987; Blank *et al.*,1990), no han dado apoyo a la propuesta teórica de que el rendimiento de los subordinados dependiese de la madurez de éstos y del estilo del líder.

3.2.3. Teoría de Camino-Meta

House (1971), recogiendo las ideas plasmadas en los trabajos de Georgopoulos *et al.* (1957) y Evans (1970), desarrolló su *Teoría del Camino-Meta*. El líder ejerce una función motivacional sobre sus seguidores, clarifica las conductas y los criterios de rendimiento apropiados y elimina los obstáculos. Las variables situacionales son las *características personales* de los seguidores y aquellos factores relacionados con las *tareas* (naturaleza de la tarea, grado de interés y estructura). De acuerdo con esta teoría, la influencia de líder sobre sus

seguidores depende de los aspectos de la situación (características de los subordinados y características de la tarea). La versión inicial de la teoría sólo especificaba dos conductas de líder: líder de apoyo (similar a consideración) y líder directivo (similar a iniciación de estructura y líder instrumental). Más adelante se añadieron otras dos conductas de líder: líder participativo y líder orientado al logro.

Liderazgo de apoyo: es manifestar preocupación por el bienestar y las necesidades de los subordinados, ser amable y accesible, ser considerado, crear un clima amistoso y tratarles como a iguales. Este estilo es semejante a la conducta de consideración del liderazgo.
Liderazgo directivo: es decir a los subordinados lo que se espera que hagan, guiarles, indicarles los niveles de rendimiento y los plazos de ejecución, establecer objetivos y pedirles que sigan las normas y reglamentos. Este estilo es semejante al de iniciación de la estructura.
Liderazgo participativo: es consultar con los subordinados las actividades del trabajo, los plazos de ejecución, los objetivos del trabajo, pedirles su opinión y sus sugerencias, permitirles la participación en la toma de decisión y tener en cuenta sus puntos de vista.
Liderazgo orientado al logro: es establecer objetivos que supongan un reto, buscar la mejora en el rendimiento, hacer hincapié en conseguir un rendimiento excelente, mostrar expectativas y confianza en que los subordinados son capaces de alcanzar altos niveles de rendimiento.

Un aspecto importante de este modelo es que, dependiendo de la situación, se espera del líder que adopte uno de estos cuatro estilos, que no se consideran rasgos de la personalidad, sino estrategias seleccionadas conscientemente para ajustarse a las necesidades de los subordinados y a la disponibilidad de las recompensas. Dos factores que influyen en qué estilo de liderazgo tendrá el mayor impacto en el rendimiento de los subordinados son las *características del subordinado* y las *características del ambiente de trabajo*. Los subordinados pueden diferenciarse en la confianza que tienen en sus propias capacidades (autoeficacia), en el locus de control, -esto es, en si se perciben a sí mismos teniendo o no el control de lo que sucede- y en las necesidades de estima, de afiliación, de autonomía o de responsabilidad. Las características del ambiente de trabajo se refieren a la medida en que las tareas están estructuradas o son mecánicas, al grado de formalización impuesto por la organización por medio de reglas, procedimientos y descripciones del puesto de trabajo, y a las relaciones entre los subordinados en el grupo.

La presencia de unos u otros de estos factores situacionales pide que se utilice una u otra de las cuatro conductas para que el líder tenga el mayor impacto en el rendimiento. Por tanto, según este modelo, la tarea principal de los líderes es *analizar la situación* (hablar con los subordinados, conocer sus necesidades, analizar el ambiente de trabajo) y, a continuación, *utilizar el estilo adecuado*, ya sea para incrementar la valoración de las recompensas, ya sea para mostrarles el camino a seguir para alcanzarlas.

Al igual que las otras teorías contingentes, la Teoría del Camino-Meta ha sido criticada por ser incompleta o por no describir todas las situaciones. Las proposiciones sobre el líder participativo y el líder orientado al logro no están tan bien desarrolladas e investigadas como las dos anteriores –liderazgo de apoyo y liderazgo directivo–. Sin embargo, la investigación apoya la propuesta de la teoría de que los líderes eficaces motivan a los empleados a mejorar su rendimiento, analizando la situación y actuando para incrementar las recompensas o clarificando la forma de conseguirlas.

3.2.4. Teoría de la Decisión Normativa (modelo de decisión normativa)

Las teorías que hemos venido considerando hasta aquí son bastante genéricas. Intentan especificar qué conducta del líder será más efectiva en un amplio rango de situaciones a las que se enfrenta el grupo. Sin embargo, la teoría de Vroom y Yetton (1973) se centra exclusivamente en un único tipo de actividad grupal: la de alcanzar una decisión. El modelo supone que cualquiera de los estilos que propone (autocrático I; autocrático II; consultivo I, consultivo II, y grupal II) es posible en determinada situación. En un momento en el que se pensaba que las decisiones más aceptadas provenían siempre de un estilo participativo, el modelo de Vroom y Yetton chocó frontalmente. Para ellos tan eficaz puede ser un estilo basado en un proceso autocrático como en el estilo más participativo. Que un estilo sea más eficaz que otro depende de cuatro variables: a) la calidad o racionalidad de la situación; b) la aceptación de los colaboradores de la decisión; c) la cantidad de tiempo requerida para tomar decisiones; y d) las diferencias significativas de resultados obtenidos según estos métodos, ninguno de los cuales permanece constante de una a otra situación.

Para identificar las características de la situación formulan siete preguntas que son cruzadas con las posibles estrategias de decisión por medio de un conjunto de *reglas de decisión.* La nueva reformulación del modelo (Vroom y Jago, 1990) incluye doce atributos del problema, doce reglas de decisión y ocho tipos de problemas, para lo que se ha desarrollado un sistema informatizado que facilita su aplicación.

En general, los resultados encontrados en la investigación empírica han apoyado el modelo. La versión revisada del modelo es bastante nueva para que haya sido examinada extensivamente, pero estos autores nos aportan resultados prometedores. «El modelo de decisión normativa es probablemente el que encuentra mejor apoyo de las teorías de liderazgo situacional» (Yukl, 1998, p. 132). No obstante, el modelo trata con sólo una pequeña parte de liderazgo, y se han señalado algunas debilidades: la teoría es poco parsimoniosa, los procesos de decisión son tratados como episodios discretos (únicos), que tienen lugar en un momento determinado, y asume que los líderes tienen las habilidades necesarias para utilizar cada uno de los procedimientos de decisión.

3.3. Enfoques centrados en los seguidores

Aquí podemos encuadrar todas aquellas teorías que consideran la perspectiva de los seguidores en el sentido de que éstos tienen sus propias concepciones sobre cuáles son las características propias de un líder, es decir, tienen sus *teorías implícitas* sobre el liderazgo; son lo que Phillips (1984, p.126) llama «heurísticos de simplificación de información». De acuerdo con este enfoque, los seguidores poseen creencias compartidas sobre los rasgos y conductas de los líderes (prototipos de líder), que van a influir en la percepción, procesamiento de la información y recuerdo de la información relevante sobre el líder.

Diversos autores han dirigido sus esfuerzos en conocer las percepciones y evaluaciones que hacen los seguidores y no seguidores sobre los líderes y los procesos que subyacen a las mismas. Así, se define al líder como el proceso de ser percibido por otros como un líder (Lord y Maher, 1991). En otras palabras, los comportamientos específicos de alguien no le convierten en líder a menos que sea percibido como tal por otras personas. Se puede decir, por tanto, que los seguidores *construyen* al líder, pero esta construcción parece estar influida por la cultura de los sujetos, (Proyecto GLOBE).

La teoría de la atribución proporcionó el marco teórico para la investigación sobre los sesgos de liderazgo. Desde una posición extrema, Calder (1977) afirma que, dado que el liderazgo existe principalmente como una atribución más que como un constructo objeto de investigación, debería ser eliminado de los intereses de la investigación científica. Afortunadamente tal propuesta tuvo el efecto contrario y los investigadores comenzaron a estudiar las percepciones y los procesos que dan lugar a las mismas.

Un marco útil para este análisis llegó de la mano de la investigación sobre las teorías implícitas de la personalidad que Hastorf, Schneider y Polefka (1970) definieron como una estructura de asociación sobre qué rasgos o características están relacionadas, guían y organizan las percepciones, pensamientos y memorias sobre un fenómeno. Las teorías implícitas de liderazgo, entonces, definirían los supuestos que las personas mantienen sobre qué conductas exhiben los líderes y cómo esas conductas están asociadas a resultados grupales y organizacionales. La investigación, que desde esta perspectiva cognitiva se ha venido realizando, ha atendido tanto a las percepciones que los líderes tienen de los seguidores como a las percepciones que los seguidores tienen de los líderes.

Respecto a la percepción que los seguidores tienen de los líderes se ha estudiado desde dos corrientes. La primera corriente (*construccionismo débil*) considera que los procesos de liderazgo están influidos por procesos cognitivos que, por definición, están sujetos a la posibilidad de sesgo y distorsión. La segunda corriente (*construccionismo fuerte*) argumenta que el papel del líder en el funcionamiento del grupo es cuestionable y de dudosa utilidad: las personas identifican el liderazgo y sus efectos sólo porque esperan verlo.

3.3.1. La corriente construccionista «débil»

Dentro de esta corriente destaca el trabajo de Lord *et al.* (Lord, 1985; Lord, Foti y De Vader, 1984; Lord, Foti y Phillips, 1982; Phillips, 1984), quienes plantean una explicación en términos de *categorización* y *procesamiento de la información*. Estos autores tratan de determinar cómo los «seguidores» (perceptores) llegan a clasificar a determinadas personas en la categoría de líder. Su punto de partida es la consideración de que algunos de los principios básicos de categorización de Rosch (1978) pueden aplicarse adecuadamente al área del liderazgo. Concretamente, estos autores proponen que la categorización de liderazgo implica tres niveles verticales diferentes (supraordinal, básico y subordinado) dentro de los cuales existen diferentes tipos de distinciones horizontales.

El nivel más inclusivo del sistema de clasificación es la *categoría súper-ordinal de líder*. De acuerdo con el principio de «analogía familiar» de Rosch, existirán pocos atributos comunes a todos los líderes, y éstos se solaparán muy poco con los atributos comunes de la categoría contrastante de no líderes. La distinción horizontal en este nivel súper-ordinal de categorización es la clasificación de las personas en *«líderes»* o *«no líderes»*. De acuerdo a este nivel de categorización, en algunas ocasiones puede resultar difícil establecer el límite entre líderes y no líderes. Lord y colaboradores consideran que el liderazgo, al igual que otras categorías utilizadas para clasificar a las personas, puede ser una categoría «borrosa» al no existir signos críticos que diferencien a todos sus miembros de todos los no miembros. Sin embargo, estos autores defienden que la distinción entre los ejemplos más claros o mejores del liderazgo (prototipos) y los de los no líderes es relativamente clara.

El siguiente nivel, *el básico*, es algo menos inclusivo y sus categorías reflejan la distinción horizontal entre los *diferentes tipos de líderes* existentes (por ejemplo, militares, religiosos, políticos, etc.). Según Lord y colaboradores, las categorías básicas son más ricas en detalles que las súper-ordinales al incluir información contextual y funcional, por lo que pueden diferenciarse claramente de sus categorías contrastantes.

El nivel menos inclusivo de la estructura vertical es el *nivel subordinado*. Un ejemplo de las categorías subordinadas para la categoría básica de líder político nacional puede ser «líder político conservador» y «líder político liberal». No obstante, en este nivel de categorización surgen dudas acerca de la naturaleza exacta de las categorías. Es posible que diferentes grados de experiencia con líderes particulares de nivel básico o diferencias individuales en capacidades cognitivas influyan en las representaciones que diferentes personas tengan de este nivel.

Lord, Foti y Phillips (1982) también proponen dos métodos alternativos de clasificación: las *representaciones abstractas* (por ejemplo, «liberal» o «conservador») y las *representaciones ejemplares* (por ejemplo, «tipo Kennedy» o «tipo Reagan»). De cualquier forma, la cuestión crucial a la que se enfrenta el mode-

lo, y que supone también el paso desde la percepción de objetos a la percepción de personas, es determinar cómo los perceptores clasifican a las personas estímulos en categorías. Existen tres enfoques que pretenden responder a esta cuestión: el enfoque clasificatorio o clásico, el ejemplar y el prototípico; los dos últimos son los más aceptados.

El *punto de vista clásico* sugiere que el perceptor aceptará un estímulo como miembro de una categoría sólo si posee todas las características críticas para pertenecer a la categoría. Esta concepción no encaja con la naturaleza borrosa de las categorías de persona. En el *punto de vista ejemplar*, las personas clasifican los nuevos ejemplos como miembros de una categoría sobre la base de su semejanza con el ejemplar más saliente conocido de la categoría. Por último, el *punto de vista del prototipo* sugiere que los juicios categoriales se basan en la similitud de un estímulo con un prototipo o abstracción de la categoría en cuestión. Se diferencia del enfoque anterior al postular que los nuevos estímulos se clasifican por la comparación con una abstracción, más que con un ejemplo concreto de la categoría, y existen algunos estudios que apoyan este punto de vista. Aplicado al liderazgo, el enfoque del prototipo implica que la categorización incluye la comparación de una persona estímulo con un prototipo de liderazgo. Así, el liderazgo sería *una estructura cognitiva de conocimiento, mantenida en la memoria de las personas y basada en la asimilación de su experiencia previa con líderes en contextos particulares*.

Lord *et al.* asumen este último enfoque porque ponen el énfasis en los procesos cognitivos y perceptivos subyacentes y en el papel de las expectativas y prototipos cognitivos anteriores de los seguidores en la configuración de sus percepciones de líder. El supuesto para estos autores es que los sujetos desarrollan *teorías implícitas de liderazgo;* esto es, supuestos personales sobre rasgos y habilidades que caracterizan a un líder ideal. Estas teorías implícitas representan estructuras cognitivas preexistentes o prototipos que especifican rasgos y conductas que los seguidores esperan de los líderes, que son almacenadas en la memoria y son activadas cuando los seguidores interaccionan con una persona en una posición de liderazgo. Las teorías implícitas no representan realidades objetivas inherentes a los individuos, sino más bien las abstracciones perceptivas y las etiquetas resumen que los seguidores utilizan a los sujetos para categorizar en posiciones de liderazgo (Martin y Epitropaki, 2001). Una persona llegará a ser líder cuando los rasgos y conductas que observan de ese sujeto se ajustan al prototipo de líder que tienen en un contexto específico.

Estos autores especifican dos procesos que determinan las percepciones de liderazgo. Uno, el liderazgo puede ser *reconocido* desde las cualidades y conductas reveladas a través de las interacciones. Y el otro, el liderazgo puede ser *inferido* desde los resultados de los eventos salientes. Ambos procesos pueden ser controlados (análisis cuidadoso de la información) o automáticos (implican menos demanda atencional del sistema cognitivo). Los trabajos de Rush, Phillips y

Lord (1981) y Lord *et al.* (1982, 1984) ilustran el papel de los prototipos para explicar los efectos de las teorías implícitas de liderazgo. Estos estudios indican que el concepto de *prototipicalidad* parece tener un valor predictivo importante en el conocimiento de la información vinculada con el constructo de liderazgo. La activación de uno u otro proceso es función, por ejemplo, del estatus en el que se encuentren los seguidores.

Últimamente Lord, Brown y Harvey (2001) han abogado por una visión sistémica del liderazgo, ya que éste no puede ser simplemente entendido en términos de las acciones del líder o en términos de los prototipos cognitivos de los seguidores. Más bien el liderazgo resulta de un número de factores interactuantes que van más allá de las cualidades individuales. Algunos factores afectan a los procesos cognitivos y afectivos que a su vez afectan a las percepciones sociales, tales como liderazgo. El liderazgo es una percepción social, enraizada en la teoría social cognitiva que produce un incremento de influencia para el líder percibido. Frente a la investigación clásica que enfatiza el origen causal del liderazgo en el líder, o frente a los enfoques de la construcción social que defienden que el origen está en el seguidor, estos autores defienden que la causalidad fluye desde la confluencia de procesos contextuales y sociales que producen las respuestas cognitivas y afectivas de los miembros del grupo. El liderazgo es, según estos autores, parte de un sistema, producto de un sistema social que es influenciado tanto por el contexto de la tarea y organizacional como por las características de los miembros de ese sistema.

3.3.2. La corriente construccionista «fuerte»

El principal representante de esta corriente es Meindl. Aunque algunos autores han evaluado su propuesta como «anti-liderazgo» (Yukl, 1998; Bass, 1990), él considera que su propuesta es una alternativa a las teorías y perspectivas que ponen el mayor peso en los líderes (Meindl, 1998). Meindl nos habla de «*romance del liderazgo*» para enfatizar que el liderazgo es una construcción social: cómo los líderes son construidos y representados en los sistemas de pensamiento de los seguidores. Las relaciones entre el líder y el seguidor se contemplan desde las construcciones realizadas por los seguidores, por lo que se asume que la conducta de los seguidores está mucho menos bajo el control e influencia del líder y mucho más bajo el control e influencia de las fuerzas que gobiernan el proceso de construcción social en sí mismo. Es la personalidad del líder (*imaginada* o *construida* por los seguidores) lo que llega a ser el objeto de estudio, no las personalidades «actuales» per se.

Para Meindl el liderazgo emerge cuando los seguidores construyen sus experiencias en términos de conceptos de líder; esto es, cuando ellos interpretan sus relaciones con referencia a una dimensión líder-seguidor. Esta visión emergente de liderazgo es, según Meindl, crucial para comprender cuándo y bajo qué con-

diciones tales construcciones tendrán lugar entre los miembros del grupo. Para examinar esta idea es más importante descubrir cuándo y bajo qué *condiciones* emergen formas alternativas de liderazgo que descubrir quién emerge como líder y qué tiene que hacer para llegar a ser líder.

Meindl afirma que el liderazgo carismático no hay que encontrarlo en la mente de los líderes sino en la mente de los seguidores. Meindl *et al.* (1985) analizaron más de 30.000 artículos en prensa referidos a 34 compañías. Encontraron una correlación significativa entre mejora en el rendimiento de la organización y las referencias al liderazgo (r=.53). Estos autores concluyen que en tiempos de dificultad económica, aumenta el interés por el liderazgo, lo que implica una creencia o deseo de que un buen líder puede invertir las tendencias negativas. Pillai y Meindl (1991) proporcionaron a los participantes en su estudio biografías de una compañía de comida rápida. El líder fue visto como más carismático cuando esta compañía lo estaba haciendo bien, particularmente después de una crisis. La explicación que da Meindl de estos resultados desde su teoría del romance del liderazgo (los atributos carismáticos son vistos como realidades sociales creadas y compartidas entre los seguidores; el carisma es un proceso de contagio social) es interpretada por Haslam *et al.* (2001) como un caso especial del error fundamental de atribución.

Al margen de estas posturas, más o menos radicales, el desarrollo de este enfoque ha puesto de manifiesto algunas cuestiones de interés (Sánchez, 2002):

- Los factores cognitivos juegan un papel importante, y por tanto a tener en cuenta, en la interacción entre líderes y seguidores.
- Esto puede tener consecuencias de gran calado para gran parte de las teorías sobre liderazgo. Aquellas que no tienen en cuenta las teorías implícitas, los posibles sesgos perceptivos y atributivos o los procesos de categorización son incompletas e inadecuadas, y pueden generar conclusiones incorrectas y afectar a la práctica cotidiana del liderazgo.
- Las teorías más afectadas por estos problemas pueden ser las de liderazgo transformacional y carismático, por las grandes cualidades y efectos que se suelen atribuir a los líderes y por utilizar una metodología basada fundamentalmente en cuestionarios.

En consecuencia, toda teoría moderna sobre el liderazgo debe incorporar estos factores y seguir mejorando la metodología para que la integración sea adecuada.

3.4. Enfoques centrados en la interacción líder-seguidores

Las teorías que hemos incluido en este enfoque tienen en común el énfasis otorgado a la interacción líder y seguidores, considerada como un intercambio recíproco donde ambas partes permiten una satisfacción mutua de objetivos y necesidades.

La teoría más representativa de estos intercambios o transacciones es la teoría de ***intercambio líder-miembro*** **(LMX)** (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Cashman, 1975). Esta teoría describe cómo los líderes desarrollan diferentes relaciones de intercambio a lo largo del tiempo con diferentes seguidores. La teoría LMX fue denominada en un comienzo como VDL (teoría de relación diádica vertical) porque se centraba en los procesos de influencia recíproca en díadas verticales (líder-seguidor).

Su premisa básica es que los líderes desarrollan una relación de intercambio independiente con cada subordinado. De acuerdo con la teoría, muchos líderes establecen una relación de intercambio especial con un pequeño número de subordinados de confianza (el «endo-grupo»). La relación de intercambio con el resto de los seguidores (el «exogrupo») es diferente. Graen y Cashman sugieren que esta «selección» se basa en la relación previa líder-subordinado sobre la base de la compatibilidad personal y de la competencia y dependencia del subordinado. Con el transcurso del tiempo los intercambios diádicos siguen una secuencia diferente de desarrollo para el endogrupo y el exogrupo.

En la relación de intercambio con los subordinados del exogrupo, el nivel de influencia mutua es relativamente bajo. La principal fuente de influencia del líder es la autoridad legítima en combinación con el poder coercitivo y un grado limitado de poder de recompensa. Para satisfacer la relación de intercambio, los subordinados del exogrupo sólo necesitan cumplir con las exigencias del rol. La relación de intercambio con los subordinados del endogrupo descansa en el control del líder sobre los resultados que son deseables para los subordinados (tareas deseables e interesantes, delegación de responsabilidad, información compartida, participación en algunas decisiones del líder, recompensas tangibles como mejor horario de trabajo, etc.). A su vez, se espera que los subordinados del endogrupo trabajen más duramente, más comprometidos con los objetivos, leales al líder, etc. A menos que el ciclo se rompa, es probable que la relación alcance un punto caracterizado por un alto grado de dependencia mutua, lealtad y apoyo. Ambos, líder y seguidor, obtienen más poder personal debido al respeto y la confianza mutua.

La revisión de esta teoría fue descrita en términos de «ciclo de vida» con tres estadios posibles. El primer estadio es a nivel de miembro de exogrupo: el líder y el subordinado evalúan los motivos, actitudes y recursos a ser intercambiados y se establecen expectativas de rol. En el segundo estadio se afina más el compromiso de intercambio y se desarrolla la confianza, lealtad y respeto mutuo. Algunas relaciones de intercambio avanzan al tercer estadio (madurez) donde el intercambio basado en el propio interés se transforma en un compromiso mutuo por la misión y los objetivos de la unidad de trabajo. De acuerdo con Graen y Uhl-Bien este último estadio correspondería al liderazgo transformacional, mientras que el estado inicial corresponde al liderazgo transaccional.

La versión más reciente de la teoría defiende que los líderes efectivos deben buscar establecer una relación de intercambio con todos los miembros, no preci-

samente con unos pocos favoritos. Esto no significa tratar a todos los subordinados exactamente del mismo modo, sino que cada uno deberá percibir que es un miembro importante y respetado del equipo más que «un miembro de segunda clase». El subordinado deberá percibir que existen las mismas oportunidades basadas en las competencias más que en el favoritismo.

Hollander (1978), en su ***modelo transaccional***, también considera el liderazgo como el resultado de la interacción y transacción entre líderes y seguidores y enfatiza el proceso de influencia mutua que lleva consigo todo intercambio social. En este sentido, los líderes influyen en los seguidores estructurando el grupo y contribuyendo al desarrollo de las normas grupales y contribuyendo a su satisfacción. Los seguidores influyen en el líder concediendo mayor estatus a la posición de liderazgo, dando al líder legitimidad en su papel, permitiendo la libertad necesaria para ser innovador, dándole la capacidad de influirles y dándole información sobre su actuación. Visto así, el liderazgo sería un *rol* y no un estilo.

Todas estas teorías transaccionales asumen que los líderes deben ganar legitimidad para poder ejercer influencia. Entre los factores que pueden afectar esta legitimidad están la *conformidad* de los líderes a las normas grupales, la *competencia* del líder en la tarea grupal y la *fuente de la autoridad* del líder. Así, se ha puesto de manifiesto que los líderes que se desvían de las normas del grupo después de conformarse inicialmente son más influyentes que aquellos que se desvían de las normas sin haberse conformado inicialmente; que la competencia en la tarea del grupo y el compromiso con los objetivos del grupo aumenta la probabilidad de que una persona gane legitimidad como líder; o que los líderes elegidos parecen presentar diferentes relaciones con sus seguidores que los líderes asignados, aquéllos se sienten más libres para desviarse de las visiones de sus seguidores, pero también provocan más rechazo cuando las cosas van mal.

En resumen, las teorías transaccionales de liderazgo se centran en cómo los líderes pueden motivar a los seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas. No obstante, la relación líder y seguidores puede ir más allá y se pueden crear situaciones en las que los seguidores son estimulados para que trasciendan su propio interés y lleguen a estar comprometidos con la misión del líder, hablando ya de un liderazgo «transformacional» y situándonos en lo que se ha dado en denominar nuevas teorías de liderazgo, que pasamos a analizar a continuación y que nosotros hemos ubicado dentro de los modelos integradores.

3.5. Nuevas teorías sobre liderazgo

A partir de la década de los 80 asistimos a un renovado interés por el liderazgo que se tradujo en la aportación de nuevas teorías o corrientes. De forma ge-

nérica éstas pueden ser identificadas como la corriente *neocarismática* y la corriente de la *identidad social*. La corriente neocarismática revitaliza las investigaciones sobre rasgos y aporta una nueva conceptualización y forma de investigar el liderazgo. Los términos más usuales son *liderazgo carismático y/o transformacional*. La corriente de la identidad social analiza el liderazgo desde la teoría de la identidad social (por ejemplo, Tajfel y Turner, 1979), la teoría de la autocategorización (por ejemplo, Turner, 1985) y de otras teorías relacionadas con los procesos de identidad social (por ejemplo, Brewer, 1991).

3.5.1. Liderazgo carismático

Si nos atenemos al concepto de carisma (don espiritual extraordinario que concede Dios a algunas personas en beneficio de la comunidad; cualidad extraordinaria que se atribuye a una persona y le confiere una superioridad de carácter ético, heroico, religioso, etc.) esta teoría bien se podría incorporar en la teoría del «gran hombre». Sin embargo, a lo largo de los años ha existido una importante controversia en si el carisma es principalmente el resultado de los atributos del líder, de condiciones situacionales o un proceso interactivo entre el líder y los seguidores. El término carisma continúa siendo definido y utilizado en diferentes modos por diferentes escritores, pero actualmente existe una convergencia importante hacia una concepción interaccional del mismo, de ahí que nosotros no lo hayamos incluido en las teorías de rasgos y sí lo hagamos desde esta nueva visión que actualmente es la que más prevalece: el carisma como el resultado de las percepciones de los seguidores influenciadas por los rasgos y conductas del líder, por el contexto de la situación y por la necesidades colectivas e individuales de los seguidores.

La teoría e investigación sobre el liderazgo carismático han identificado un número de características personales y conductuales que diferencian a los líderes que tienen el potencial de incitar el carisma dentro de sus subordinados. Estas características personales incluyen, por ejemplo, asertividad prosocial, autoconfianza, necesidad de influencia social, interés por el ejercicio moral del poder, etc. Las conductas carismáticas incluyen la articulación de objetivos ideológicos distantes, comunicación de expectativas y confianza en los seguidores, énfasis en los aspectos simbólicos y expresivos de la tarea, referencias a lo colectivo y a la identidad colectiva.

Pero a pesar de estas características personales y conductuales es preciso decir que el carisma reside no en el líder sino en la relación de los líderes y subordinados. Es decir, estas características y conductas dan al líder el potencial para formar relaciones carismáticas con sus subordinados. Las características y conductas del líder son necesarias pero no suficientes para iniciar el carisma con los subordinados. Como Jermier (1993) ha sugerido, el «carisma no es una cosa que pueda ser poseída por un individuo». El papel de los subordinados es, por tanto, relevante para etiquetar a un líder de carismático.

Las diferentes perspectivas que sobre el liderazgo carismático se han desarrollado podemos sintetizarlas en cinco (Yukl, 1998).

3.5.1.1. La teoría de liderazgo carismático de House

La teoría identifica cómo se comportan los líderes carismáticos, cómo difieren de otras personas y las condiciones en las que es más probable que surjan. Según House (1977) un líder carismático tiene efectos profundos e inusuales en los seguidores, por lo que puede ser definido por los efectos sobre sus seguidores. House extrajo 12 características del liderazgo carismático que agrupo bajo tres categorías: características personales, conductas y determinantes situacionales. Las características personales son niveles altos de autoconfianza, dominio sobre los otros, fuerte convicción en la rectitud moral de sus creencias y una alta necesidad de influir en los otros. En cuanto a las conductas, House señaló como más relevantes: modelado de rol (demostración pública del compromiso con los valores y creencias importantes), construir imagen (crear en los seguidores la percepción de dotados), visión o misión (articulación de metas); demostrar altas expectativas en sus seguidores y confianza en su capacidad para lograrlas; inducir estados emocionales y cognitivos consistentes con las conductas necesarias para lograr la meta. Respecto a la situación, House señaló dos determinantes situacionales: situaciones muy estresantes y situaciones que fomenten la expresión de objetivos en términos ideológicos. Ambas situaciones son extremadamente útiles, aunque no absolutamente necesarias.

La nueva versión de esta teoría, *teoría del autoconcepto del carisma* (Shamir, House y Arthur, 1993) intenta explicar por qué los líderes carismáticos influyen de forma profunda en los seguidores y les motivan más allá de su propio interés. Los supuestos de los que parte son:

- la conducta es expresión de los sentimientos, valores y autoconcepto de una persona.
- el autoconcepto está integrado por una jerarquía de identidades sociales y valores.
- las personas están intrínsecamente motivadas para aumentar y defender su autoestima.
- las personas están intrínsecamente motivadas para mantener la consistencia entre los diferentes componentes de su autoconcepto y entre su autoconcepto y su conducta.

Aunque estos autores defienden que la condición de crisis no es necesaria para la efectividad de un líder carismático, tales condiciones favorecen la emergencia de un líder que es capaz de interpretar la crisis y ofrecer estrategias creíbles para enfrentarse exitosamente.

3.5.1.2. Teoría atribucional del carisma

Conger y Kanungo (1987) propusieron una teoría de liderazgo carismático basada en el supuesto de que el carisma es un fenómeno atribucional. De acuerdo con la teoría, las atribuciones de carisma a la conducta de un líder dependen de cuatro variables:

a) grado de discrepancia entre el *estatus quo* y la visión defendida por el líder;
b) utilización de medios no convencionales e innovadores para lograr el cambio deseado;
c) el éxito del líder en valorar los recursos y limitaciones del entorno para efectuar el cambio; y
d) el tipo de estrategia utilizada por el líder para inspirar en los subordinados la búsqueda de la visión.

En la Figura 8.1 se presentan lo que serían las fases en el desarrollo del liderazgo carismático de acuerdo a estas cuatro variables. De igual modo, Conger y Kanungo conceden una gran importancia a la experiencia técnica del líder carismático como un requisito previo de que los subordinados percibirán que la meta puede lograrse. Precisamente para estos autores, el poder del líder surge de su experiencia y del atractivo de la visión.

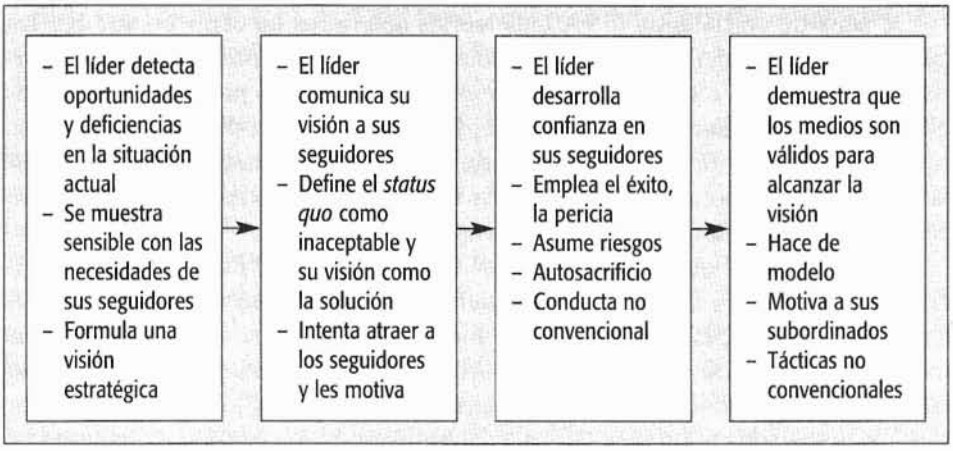


Figura 8.1. *Fases en el desarrollo del liderazgo carismático.*

La teoría de estos autores se basó en gran medida en los resultados de un estudio exploratorio de ocho ejecutivos que alcanzaron el éxito. Los pocos estudios realizados para verificar su teoría nos aportan un apoyo limitado a la misma (Howell y Higgins, 1990).

3.5.1.3. Explicaciones psicoanalíticas del carisma

La intensa identificación personal de los seguidores con tales líderes es explicado en términos de procesos psicodinámicos tales como regresión, transferencia y proyección. La regresión supone una vuelta a los sentimientos y conductas que fueron típicos de una edad joven. La transferencia ocurre cuando los sentimientos hacia una figura importante del pasado (por ejemplo un padre) son cambiados por alguien del presente. La proyección implica un proceso de atribución de sentimientos y motivos no deseables hacia alguien.

La emergencia del liderazgo carismático es especialmente probable entre personas que tienen sentimientos de temor, inadecuación y que comparten creencias y fantasías que servirán de base para las apelaciones racionales por el líder. Por ejemplo, la combinación de una fuerte depresión económica y la deshonra colectiva de la derrota en la Primera Guerra Mundial prepararon el terreno para que surgiera Hitler (este tipo de liderazgo carismático se corresponde a lo que se conoce como carisma *personalizado*, caracterizado por ser autoagredido, explotador y autoritario, frente al otro carisma *socializado*, que es altruista, colectivista e igualitario). En otro ejemplo, el culto al héroe y la identificación personal con animadores carismáticos o líderes cultos es más probable que suceda entre los adolescentes que tienen baja autoestima y una débil identidad social.

3.5.1.4. Contagio social

De acuerdo con Meindl (1990) las teorías anteriores no explican por qué las personas que no interactúan directamente con el líder realizan atribuciones carismáticas. Meindl ofreció una explicación centrada en los procesos de influencia entre los seguidores más que en cómo el líder influye directamente en los seguidores a título individual. Este proceso de influencia mutua entre los seguidores es el contagio social, que implica la extensión espontánea de reacciones emocionales y conductuales entre un grupo de personas.

Meindl especuló que el proceso de contagio social puede implicar una secuencia típica de eventos. Es probable que comience con unos pocos miembros marginales, inseguros, que no tienen una fuerte identificación social y son más inclinados a desviarse de las normas. El síndrome de conducta heroica es activado en esta gente por un líder emergente, quien articula una ideología o símbolo (por ejemplo, la persona es un descendiente de un líder político o religioso famoso).

La atribución del carisma al líder ocurre como parte del intento por los seguidores de comprender y racionalizar sus nuevos sentimientos y conducta. La necesidad para este tipo de racionalización puede ser especialmente fuerte cuando, en conducta, el contagio social resulta inconsistente con las identidades sociales normales y las creencias de los seguidores. Las cualidades atribuidas al líder pueden llegar a ser altamente exageradas como rumores e historias que circulan entre las personas que no tienen contacto directo con el líder.

3.5.2. Liderazgo transformacional

Término acuñado por Burns (1978) y desarrollado principalmente por Bass y Avolio (1994; Bass, 1998; 1999). Estos autores diferencian entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. Bass (1999), retomando una conocida frase de J.F. Kennedy, afirma que el líder transformacional enfatiza *lo que tú puedes hacer por tu país*, frente al líder transaccional que pone el énfasis en *lo que el país puede hacer por ti*. Para Bass gran parte de las teorías desarrolladas sobre liderazgo tienen cabida en la teoría de liderazgo transaccional, pues la interacción entre líder y seguidores es considerada como un tránsito rutinario arropado por las transacciones –o la posibilidad de que se produzcan– para el logro de objetivos. Por el contrario, el liderazgo transformacional, según estos autores, iría más allá de ese comportamiento rutinario.

Al objeto de poder diferenciar estos dos tipos de liderazgo, Bass (1985) realizó un estudio con 70 ejecutivos de varias empresas. Se les preguntó si habían encontrado un líder similar al descrito por Burns (1978), esto es, un líder que les animaba a trascender sus propios intereses en beneficio de la misión, a alcanzar unos niveles de rendimiento mayor de lo esperado. Del análisis de las entrevistas de incidentes críticos y de los protocolos escritos recogidos de diferentes países y de diferentes tipos de organizaciones resultó el cuestionario de liderazgo (MLQ). Los análisis efectuados sobre este cuestionario dieron como resultado tres categorías de factores: factores transaccionales (recompensa contingente, gestión por la excepción), factores transformacionales (carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada) y factores de no liderazgo *(laissez-faire)*.

El liderazgo transformacional supone, según estos autores, estimular a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas; hacerles conscientes de la misión o visión del equipo y de la organización; facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivarles para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo. El liderazgo transformacional supone, en definitiva, una ampliación del liderazgo transaccional y también suele ser considerado como *carismático*. De hecho, muchos autores emplean indistintamente ambos términos.

Hay que señalar, no obstante, que para Bass un líder carismático no tiene por qué ser necesariamente transformacional. El carisma es un ingrediente necesario del liderazgo transformacional, pero por sí mismo no es suficiente para dar cuenta del proceso transformacional. Se asume que los líderes carismáticos inducen altos niveles de lealtad, identificación en sus seguidores, y una mayor dependencia de éstos creando en ellos una mayor necesidad de liderazgo (De Vries, Roe y Taillieu, 1999). Entre las características atribuidas a los líderes carismáticos están la habilidad en tareas importantes para el grupo, expresividad emocional, auto-confianza, autodeterminación y convicción en sus creencias (Bass, 1990).

Pero estas características por sí mismas no son suficientes. Los líderes han de conseguir que sus seguidores se identifiquen con ellos. La esencia del carisma es ser percibido como extraordinario por los seguidores que son dependientes del líder. La esencia del líder transformacional está en inspirar y facultar/habilitar *(empowerment)* a los seguidores. De acuerdo con Bass, los líderes transformacionales se pueden encontrar en cualquier organización a cualquier nivel. Los lideres carismáticos, por contra, son raros. Estos probablemente emergen cuando una organización está en un estado de estrés porque la autoridad formal ha fracasado en el manejo de una crisis severa y las creencias y valores tradicionales son cuestionadas. La respuesta de las personas al líder carismático puede polarizarse: será amado por unas personas y odiado por otras. Las reacciones a los líderes transformacionales son menos extremas.

Algunas de las deficiencias que se han señalado han sido la alta intercorrelación entre las cuatro conductas transformacionales, lo que no ha permitido determinar sus efectos separados en algunos estudios. Otra deficiencia señalada es que el cuestionario mide conductas, pero no los procesos de influencia subyacentes para el liderazgo transformacional y transaccional. También se ha señalado el escaso interés por los aspectos emocionales. Friedman y cols. (1980) definen el carisma como la capacidad del líder para transmitir emociones de una manera no verbal y en este sentido elaboran un cuestionario (A.C.T, *Affective Communication Test)*, validado en España (Molero, 1990), y que bien puede complementar, en esta línea, al cuestionario MLQ.

3.5.3. El enfoque de la identidad social

El enfoque de la identidad social parte del supuesto de que la pertenencia a un grupo contribuye a la definición del yo. La gente se define no sólo en términos de atributos idiosincrásicos individuales y relaciones interpersonales (Yo), sino también en términos de atributos colectivos del grupo al que pertenecen (Nosotros). Los primeros atributos dan forma a la identidad personal y al yo personal del sujeto, mientras que los atributos colectivos dan forma a la identidad social y al yo colectivo del sujeto.

Aunque el enfoque de la identidad social se desarrolló originalmente como una teoría de las relaciones intergrupales, en los últimos años asistimos a un interés creciente en su aplicación a los procesos de grupo y a los procesos organizacionales. Desde aquí se argumenta que las teorías desarrolladas sobre liderazgo no han dado importancia al hecho de que los líderes también son miembros de los grupos que ellos dirigen, y que por lo tanto las características del líder, como miembro de un grupo, pueden influir en la eficacia del liderazgo.

El modelo de identidad social proporciona una perspectiva muy diferente desde la que se trata de entender los procesos de liderazgo. Una perspectiva que sugiere que la membresía del grupo tiene una fuerte influencia en las actitudes y conductas cuan-

do los individuos se identifican más con el grupo y la membresía del grupo es más saliente. Debido a que la eficacia del liderazgo es fundamentalmente contingente con las habilidades para influir en los seguidores y con la motivación de los seguidores de cooperar con el líder, el enfoque de la identidad social sugiere que las características de la membresía del grupo del líder son un determinante importante de la eficacia del liderazgo. Este es el punto de partida del Modelo de Identidad Social del Liderazgo Organizacional (SIMOL) que proponen van Knippenberg y Hogg (2003).

Este modelo sugiere que cuanto más se identifiquen los miembros con su grupo y la membresía del grupo se haga más saliente, las percepciones, evaluaciones y eficacia del liderazgo se basarán más en la percepción del líder como prototípico del grupo, y en la medida en que se percibe que el líder actúa a favor de los mejores intereses del grupo (esto es, orientado al grupo).

El modelo SIMOL propone al menos cuatro procesos que aumentan las posibilidades de que los miembros del grupo más prototípicos surjan como líderes y sean más eficaces como líderes: la influencia, la atracción social consensual, la atribución y la confianza.

La influencia. Los miembros del grupo más prototípicos son más informativos sobre la naturaleza del prototipo del grupo que los miembros menos prototípicos, y por lo tanto sirven para la importante función de la reducción de la incertidumbre del concepto del yo. Esto es particularmente importante para el liderazgo, porque una de las funciones que cumplen los líderes es la de dar sentido: la gente se dirige a los líderes que dan sentido a las situaciones ambiguas. El ser representativo de la identidad del grupo coloca a los líderes particularmente bien para este rol. Ello da a los miembros prototípicos una forma de poder referente basada en el grupo o una influencia de información referente que los hace más influyentes que los miembros menos prototípicos; les dota de un estatus que les posiciona para el rol de liderazgo, tanto porque las expectativas favorecen el liderazgo de un miembro prototípico como porque el estatus basado en la prototipicalidad puede alimentar sentimientos de derecho y de eficacia del yo a ser (como) líder.

La atracción social consensual. Los miembros de los grupos de alta saliencia también tienden a preferir a los miembros prototípicos más que a los miembros menos prototípicos. La identificación social cambia las bases de la simpatía por la preferencia idiosincrásica y la calidad de las relaciones interpersonales (la atracción personal) por las de la membresía del grupo (la atracción social despersonalizada: la simpatía por el otro como miembro del grupo). Los miembros del endogrupo son más queridos que los miembros del exogrupo, y debido a que son más representantivos de la identidad compartida del endogrupo, los miembros prototípicos del endogrupo son más queridos que los miembros del endogrupo menos prototípicos. En los grupos con saliencia, la atracción social es consensuada o consensual; los miembros unilateralmente quieren al mismo miembro altamente prototípico, que aparece que es popular y, por ello, ha incrementado el status y el bienestar social del grupo. Debido a que a la gente le gusta más estar de acuerdo y someterse a las pe-

ticiones y sugerencias de las personas queridas, la atracción social es una base más para que los miembros prototípicos sean más influyentes que los miembros menos prototípicos y, debido a esta influencia, están por encima del grupo.

La atribución. Debido a que la prototipicalidad es una característica crítica de la membresía del grupo, los miembros altamente prototípicos sobresalen frente a los antecedentes de los miembros menos prototípicos, propiciando circunstancias en las que la gente internamente atribuye la conducta de los miembros prototípicos a propiedades fijas de la persona en lugar de atribuirla a factores situacionales o contextuales. Algunos de los atributos que son aplicados internamente ya se han mencionado anteriormente; por ejemplo: ser el centro de la atención del grupo, tener influencia, tener estatus, ser querido de forma consensuada. Estos atributos se suelen aplicar a las habilidades intrínsecas de liderazgo.

La confianza. Finalmente, la confianza en el líder juega un papel importante. Cuando la gente se identifica con un grupo u organización, y la membresía del grupo o de la organización es saliente, toma como propio los intereses del grupo o de la organización y cuida de su bienestar. Esto no solamente incrementa la motivación para actuar uno mismo en favor de la colectividad, sino que también se considera importante el ser capaz de confiar en que otros defiendan los mejores intereses del grupo.

Ser capaces de confiar de esta manera en los compañeros del grupo es especialmente importante cuando se trata de confiar en sus líderes. Después de todo, es típico que los líderes tienen más poder sobre el grupo y sobre los recursos del grupo que otros miembros del mismo, y tienen la importante tarea de representar al grupo y tomar decisiones en su beneficio. El resultado es que los líderes en quienes se confía que defiendan los mejores intereses del grupo serán más queridos y apoyados con más fuerza que otros que se percibe que están menos orientados al grupo. La gente confía más en los miembros del intragrupo que en los miembros del exogrupo; de forma parecida la gente puede tener mayor confianza en que los líderes prototípicos representan mejor al grupo y tengan mayor interés por el grupo que los líderes menos prototípicos.

El modelo SIMOL propone que la importancia de la prototipicalidad del líder es contingente con la identificación del grupo y la saliencia de la identidad social. Cuanto más se identifican los individuos con el grupo y cuanto más saliente sea la identidad social, la prototipicalidad del líder será más influyente en la determinación de la eficacia del liderazgo; y menos importantes, en relación con la prototipicalidad del líder, son las características individuales del líder y la relaciones interpersonales del líder y sus seguidores en la determinación de la eficacia del liderazgo.

Independientemente de su prototipicalidad, los líderes pueden mostrar su motivación orientada al grupo por medio de actitudes y conductas encaminadas al propio grupo. Tal como lo formulan Haslam *et al.* (2001), el apoyo del liderazgo basado en la identidad social puede no sólo derivarse de ser «uno de nosotros» (esto es, ser prototípico), sino también de «hacer esto por nosotros» (esto es,

mostrar conductas orientadas al grupo). Los líderes que demuestran que se toman muy a pecho los mejores intereses del grupo ofreciendo actitudes orientadas al grupo (por ejemplo, compromiso con el grupo) y conductas orientadas al grupo (por ejemplo, haciendo un trabajo mayor por el grupo, haciendo sacrificios personales, arriesgándose personalmente en beneficio del grupo) serían, por lo tanto, más eficaces que los líderes que no se comportan de esa manera.

El resultado es que la prototipicalidad del líder y la conducta del líder orientada al grupo frecuentemente pueden ir juntas en la práctica pero no necesariamente. La prototipicalidad no se limita a la conducta que estimula los intereses del colectivo, y, a la inversa, la actitud orientada al grupo no necesita ser prototípica del grupo. Una pregunta obvia por tanto es cómo la prototipicalidad del líder en combinación con la conducta del líder orientada al grupo influyen en la eficacia de liderazgo.

El modelo SIMOL propone que ambas, la prototipicidad del líder y la conducta del líder orientada al grupo, engendran confianza en el líder, y que esto afecta la eficacia de liderazgo. Puede ser que, si no dan demostraciones concretas de ello, no se confíe en que los líderes no-prototípicos se tomen muy a pecho los mejores intereses del grupo. Se esperará de ellos a que se comporten realmente de formas orientadas al grupo para probar sus credenciales y se genere confianza. En contraste, los líderes prototípicos actuarán con mayor libertad en sus conductas porque su prototipicidad se da por sentado y se confía intrínsecamente en que ellos lo hacen «por nosotros». Este análisis se fundamenta en la investigación clásica que demuestra que a los líderes legítimos y respetados se les permite gran cantidad de libertad normativa en los grupos, y que a los líderes que han sido promocionados a través de los escalafones y son altamente normativos se les permite comportarse de forma idiosincrásica y no normativa.

En resumen, las propuestas centrales del modelo de identidad social de liderazgo organizacional (SIMOL) son que en los grupos sociales con saliencia con los que la gente se identifica, los líderes más prototípicos y los líderes que se implican en conductas orientadas al grupo es más posible que sean apoyados y sean efectivos como líderes. En contraste, los aspectos más personales o interpersonales del liderazgo son menos importantes en relación a la prototipicidad del líder y a la conducta del líder orientada al grupo. Sin embargo la prototipicalidad del líder y la conducta del líder orientada al grupo interactúan de tal manera que los efectos de la orientación al grupo del líder son más pronunciados cuando los líderes son no prototípicos.

4. Conclusión: aspectos a considerar sobre el liderazgo

Ofrecida la exposición de las perspectivas más importantes desde las que se ha concebido e investigado el liderazgo, es necesario recoger una serie de refle-

xiones sobre el estado actual de las propuestas teóricas y de los resultados de las investigaciones que, sobre el liderazgo organizacional, han realizado los expertos del liderazgo.

En primer lugar, inexistencia de una definición adecuada del concepto de líder y de liderazgo.

> El liderazgo puede significar muchas cosas e, incluso, cosas diferentes para diferentes autores. Ha sido definido y teorizado en relación a los rasgos individuales, la conducta, la influencia sobre otras personas, los patrones de interacción, las relaciones del rol, la posición administrativa que ocupa y la percepción que tienen otros sobre la legitimidad de su influencia.
>
> Todavía se añade más confusión con el uso de otros términos tales como poder, autoridad, gestión, administración, control, y supervisión para describir el mismo fenómeno. Los investigadores normalmente definen el liderazgo de acuerdo a su perspectiva propia y el aspecto del fenómeno que tiene más interés para ellos.
>
> Como muestra de estas diferencias en la concepción del liderazgo, Bass presenta en el primer capítulo de su conocido *Stogdills Handbook of Leadership*, edición de 1981, más de 70 definiciones de liderazgo, que agrupa en 11 categorías en función de su parecido.

En segundo lugar, las numerosas definiciones de liderazgo que se han propuesto tienen muy poco en común.

> Las diferencias no son únicamente cuestión de meticulosidad académica. Reflejan un profundo desacuerdo en la identificación de los líderes y de los procesos de liderazgo. Las diferencias entre los investigadores de sus concepciones de liderazgo llevan a diferencias en el fenómeno, a investigar y a diferencias en la interpretación de los resultados.

Estas diferencias en la concepción y definición del liderazgo se pueden agrupar en relación a tres importantes controversias.

a) Controversia sobre la especificidad del fenómeno del liderazgo.

> La mayor controversia sobre el liderazgo radica en si es o no un fenómeno específico. Algunos defienden que no es diferente de los procesos de influencia social que se producen entre los miembros de un grupo y entienden que es un proceso colectivo, compartido por los miembros. Los oponentes piensan que en los grupos se produce la especialización de roles de los cuales uno es de liderazgo. Por lo tanto, lo único que tiene sentido es considerar el liderazgo como distinto de seguidor. La persona que tiene la mayor influencia en el grupo y desempeña la mayor parte de las funciones del liderazgo es designado líder. Los demás miembros son seguidores, aunque algunos pueden ser líderes de otros grupos o pueden asistir al líder principal a realizar las funciones de liderazgo.

b) Controversia sobre la forma de influencia que es propia del liderazgo.

> Este punto se trata específicamente desde la consideración del liderazgo como proceso de influencia. Un punto de vista defiende que los intentos de influencia que

forman parte del liderazgo son únicamente los procesos relacionados con la tarea y los objetivos del grupo; no serían actos de liderazgo los que son extraños o van en detrimento de la misión del grupo o con la única intención de que el líder se beneficie de ellos. Algunos incluso limitan la definición de liderazgo al ejercicio de influencia que tiene como resultado la aceptación entusiasta de los subordinados o seguidores, pero no cuando se produce una sumisión indiferente o una obediencia ciega. Estos teóricos argumentan que no está liderando la persona que utiliza la autoridad y el control sobre premios y castigos para manipular u obligar a sus subordinados.

El punto de vista opuesto argumenta que es una concepción demasiado restringida, porque excluye procesos de influencia que son importantes para comprender si un directivo es eficaz o ineficaz en una situación dada. Este punto de vista introduce el concepto de directivo unido al de liderazgo. Esto conecta con la cuestión siguiente.

c) Controversia sobre las diferencias entre liderazgo y gestión.

Puesto que está claro que una persona puede ser líder sin ser un directivo y lo mismo al contrario, el debate no está en si ambos términos son equivalentes, sino en el grado de diferenciación entre ambos. Las tendencias más actuales en el área consideran esencial distinguir entre «directivos» y «líderes» o entre dirección y liderazgo, reservando el término líder para aquellas personas que juegan un rol clave en actos de liderazgo. Algunos defienden que son cualitativamente diferentes e incluso excluyentes en cuanto que entienden que los líderes influyen en el compromiso, mientras que los directivos, únicamente, realizan responsabilidades de su puesto y ejercen la autoridad.

El punto de vista contrario defiende que hay un considerable solapamiento entre ambos y que se puede ser al mismo tiempo líder y directivo. Apoyan este punto de vista los estudios sobre liderazgo que han sido realizados en contextos industriales, militares y en organizaciones y agencias gubernamentales, utilizando como supuestos líderes a directivos, supervisores y ejecutivos. Algunos de los resultados de estos estudios se describen como referentes del liderazgo pero esto sólo tiene sentido si asumimos que los «directivos» actúan y son realmente líderes (Morales y cols, 1996).

En tercer lugar, y en contraste con las anteriores controversias, podemos señalar, no obstante, varios aspectos en común entre la mayoría de los autores en la concepción del liderazgo. Yukl nos señala que estos supuestos comunes están referidos a que:

Las definiciones de liderazgo tienen normalmente, como común denominador, el supuesto de que es un fenómeno de grupo.

La mayoría de las definiciones reflejan el supuesto de que lleva consigo un proceso de influencia que ejerce con intención el líder sobre los seguidores.

La mayoría de las concepciones del liderazgo dan por supuesto que en diversos momentos uno o más miembros de un grupo se pueden identificar como líderes, de acuerdo a diferencias que se observan entre esa o esas personas y los demás miembros a los que se les llama seguidores o subordinados.

En cuarto lugar, y en relación con los aspectos en común que, como señala Yukl, se dan entre la mayoría de los autores sobre el concepto de liderazgo, es oportuno indicar las aportaciones que, para su mejor comprensión, y a nuestro entender, proporciona la Teoría de la Identidad Social del Liderazgo (SIMOL) de Van Knipenberg y Hogg (2003). Estas aportaciones son:

a) A la consideración del liderazgo por la mayoría de los autores con un fenómeno de grupo, la teoría de la identidad social del liderazgo (SIMOL) contribuye a respaldarla y afianzarla: primero, con el giro que da la investigación de la identidad social desde una atención casi exclusiva a las relaciones intergrupales a una creciente atención a los procesos del grupo. Y segundo, con la utilización del modelo de identidad social que, en la investigación del liderazgo, va a dar importancia al hecho de que los líderes no sólo son líderes de grupos de personas, sino también miembros de esos grupos.
b) A la consideración del liderazgo como proceso influencia; la teoría de la identidad social del liderazgo contribuye a respaldar y afianzar este supuesto de la mayoría de los autores, por una parte, sirviéndose para explicar los procesos de liderazgo de la perspectiva que proporciona el modelo de identidad social que sugiere que la membrecía del grupo tiene una fuerte influencia en las actitudes y las conductas cuando los individuos se identifican más con el grupo y la membresía del grupo es más saliente.
c) Por otra parte, con una definición del yo, que desde el supuesto de la membresía o pertenencia de grupo, implica que todos los aspectos del yo están gobernados por el prototipo endogrupal; esto es, que el prototipo endogrupal describe y prescribe los atributos apropiados de la membresía de un contexto específico, lo cual pone de manifiesto claramente que es el prototipo el que influencia a la gente en los grupos
d) Además, desde la teoría de la identidad social del liderazgo (SIMOL) se entiende que la naturaleza de este proceso de influencia del liderazgo está en que cuanto más fuertemente se identifican los miembros del grupo con éste y la membresía del grupo se hace más saliente, las percepciones, las evaluaciones y la eficacia de liderazgo se basan cada vez más: a) en el grado en que se percibe que el líder es prototípico del grupo; y b) en la medida en que se percibe que el líder actúa a favor de los mejores intereses del grupo (esto es, orientado al grupo).
e) A la consideración de que la mayoría de las concepciones del liderazgo dan por supuesto que, en diversos momentos, uno o más miembros de un grupo se pueden identificar como líderes de acuerdo a diferencias que se observan entre esa o esas personas y los demás miembros a los que se les llama seguidores o subordinados. La Teoría de la Identidad Social del Liderazgo (SIMOL) contribuye a reforzarla, afianzarla y explicarla con el concepto de que

unos miembros son más prototípicos que otros. Al igual que, en función del ajuste entre las características personales y las características prototípicas del grupo, algunos miembros del grupo son más prototípicos que otros, de la misma manera también algunos rasgos, actitudes o disposiciones de la conducta son más prototípicas de unos grupos que de otros.

f) Además, el SIMOL contribuye a reforzar la idea de que el liderazgo no es algo fijo con la explicación de que los prototipos del grupo y, por lo tanto, la relativa prototipicidad de los miembros, dependen del contexto. Según esta propuesta, los prototipos se configuran para maximizar la proporción o ratio de las diferencias intergrupales con las diferencias intragrupales en un contexto de comparación particular. De esta manera acentúan lo que «nosotros» compartimos y lo que nos hace diferentes a «los otros», para maximizar la medida en que el grupo es una entidad clara y diferente. Cuando el contexto de comparación cambia, por ejemplo, realizando comparaciones con diferentes exogrupos, el prototipo cambia y así cambia la relativa prototipicidad de los miembros específicos del endogrupo y el efecto sobre los miembros es claro.

En quinto lugar, entendemos que, para el futuro de una concepción de la investigación más adecuada sobre el liderazgo, es necesario partir del supuesto de que es un fenómeno del grupo, y por lo tanto habría que investigarlo entendiéndolo como un fenómeno que surge y emerge de las interrelaciones de todos sus miembros y teniendo presente que los miembros son todos los componentes del grupo. De esta manera, los que están en posiciones formales de autoridad (directivos, jefes, etc.) son miembros del equipo y que, por ello, también entran en la consideración de que se interrelacionan con los demás como miembros del equipo.

Por último, otro aspecto importante para el futuro de la investigación del liderazgo está referido a la forma de entender el proceso de influencia que se realiza en el grupo.

> Este proceso de influencia estaría relacionado con el concepto de prototipicidad que ofrece la teoría de la identidad social. A nuestro entender, este concepto de prototipicidad ofrece una explicación del proceso de influencia que tiene en consideración la membresía o pertenencia al grupo, en base a la cual los miembros se dejan influir por el prototipo grupal y asimismo los prototipos del grupo influyen en los miembros, y así este proceso es, por ello, totalmente diferente del proceso de influencia que se fundamenta en formas de dominación y de poder.

Finalmente, otro aspecto que consideramos importante para el futuro de la investigación del liderazgo se refiere al sujeto de investigación.

> Hasta ahora generalmente la investigación del liderazgo, tanto en el área de la política como en el área social y de las organizaciones, consideraba a los que estaban en posiciones formales de autoridad, sujetos de investigación del liderazgo; es decir,

se daba por supuesto que esos sujetos eran líderes. A partir de las propuestas de la teoría de la identidad social de liderazgo, parece evidente que una investigación más adecuada tiene que centrarse en los grupos, para determinar si en ellos se están realizando procesos de liderazgo, y con ello, poder reconocer a los miembros que a lo largo del proceso de desarrollo del grupo manifiestan conductas de liderazgo y los efectos que tienen en el comportamiento del grupo y en las relaciones del grupo con el contexto. Esto es, el sujeto de investigación del liderazgo serían los procesos de influencia que se producen en los grupos de membresía.

5. ACTIVIDAD: LECTURA. "EN CONTRA DE LA VISIÓN"[1]

Robert J. Eaton tenía ante sí un enorme hueco que llenar. Asumió el puesto de presidente de Chrysler Corp., que había sido ocupado previamente por el «Sr. Carisma», Lee Iacocca. Iacocca había asumido el puesto más importante de Chrysler en 1980, cuando la compañía estaba al borde de la bancarrota. En sólo unos cuantos años, Iacocca había transformado a Chrysler en una máquina de hacer dinero.

El estilo de Iacocca era valiente y visionario. Él desarrolló diversas estrategias para Chrysler. Para hacer inmediatamente lucrativa la compañía, creó un modelo básico compacto –el automóvil K– y utilizó su plataforma para crear un grupo de nuevos automóviles incluyendo la increíblemente exitosa miniván. Para satisfacer la necesidad de subcompactos, empezó a importar automóviles de Japón y les puso placas con el nombre de Chrysler Corp.

Pero eso fue entonces y esto es ahora. Robert Eaton se ha unido a un grupo impresionante de ejecutivos visionarios que ya no se tragan la noción de que los líderes necesitan proporcionar grandes visiones o estrategias de largo plazo para sus compañías. En lugar de eso, ellos están enfatizando los resultados en el corto plazo.

«Internamente no usamos la palabra *visión*», dice Eaton. «Creo en los resultados cuantificables a corto plazo (cosas en las que todos nos podemos relacionar) en vez de alguna cosa esotérica que nadie puede cuantificar».

Esa visión también está siendo articulada por los presidentes ejecutivos de Apple Computer, IBM, Aetna Life& Casuality y General Motors. Cuando se le preguntó por su rececta para el regreso de IBM, el recién nombrado presidente, Louis V. Gerstner, dijo: «lo último que necesita IBM ahora es una visión».

Parece que, cuando menos entre algunos líderes, las grandes visiones están pasadas de moda. Están concentrándose en el comportamiento básico de dirigir sus negocios.

---

[1] Basado en D. Lavin, «Robert Eaton Thinks Vision is overrated and he's not alone, *The Wall Street Journal*, 4 de octubre de 1993, p. A1.

Preguntas:

1. ¿No es este enfoque de corto plazo un probable daño para las compañías?
2. ¿Cuál es el propósito de una gran visión? ¿Qué ocupará su lugar si el líder de una compañía no lo proporciona?
3. ¿No necesitan las organizaciones nuevas y radicales ideas para ganar en el mercado?
4. Eaton dice que su meta para Chrysler es «ser un poco mejores cada día». ¿Es una meta viable de un verdadero«líder»?

6. Bibliografía recomendada

García Sáiz, M. (1999). El liderazgo en los grupos. En F. Gil y C. M. Alcover (Eds.), *Introducción a la psicología de los grupos* (pp. 281-332). Madrid: Pirámide.

Gardner, J. W. (1989). *El liderazgo*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, 1991.

Morales, J. F., Navas, S. Molero, F. (1996). Estructura de grupo y liderazgo. En S. Ayestarán (ed.), *El grupo como construcción social* (pp. 79-102). Barcelona: Plural.

Sánchez, J. C. (2002). Psicología de los grupos (pp. 375-410). Madrid: McGrawHill.

Smith, P. B. y Peterson, M. F. (1988). *Liderazgo. Organización y cultura*. Madrid: Pirámide.

CAPÍTULO IX

Cultura organizacional

Ana M. Gómez Bernabeu
José Carlos Sánchez
Esteban Alonso del Almo

1. Objetivos

Los objetivos de este capítulo son:

1. Conocer las distintas controversias meta-teóricas que se encuentran en la base de la investigación sobre cultura organizacional y los enfoques de estudio derivados de las mismas.
2. Estudiar distintos puntos de vista existentes sobre la relación entre los conceptos cultura y clima organizacional.
3. Apuntar diversas definiciones de la cultura organizacional y algunos de los modelos o aproximaciones más significativos que se han desarrollado para evaluarla.
4. Introducir algunas de las teorías existentes sobre la formación y el cambio de la cultura organizacional.
5. Señalar los vínculos entre la cultura organizacional y algunas variables organizacionales.

2. Introducción

Si existe alguna opinión unánime sobre el tema de la cultura organizacional es que se trata de un concepto polémico, controvertido y constantemente debatido (Sánchez, Alonso y Palací, 1999; Van Muijen *et al.*, 1999; De Witte y Van Muijen, 1999; Denison, 1996; Martin, 2002). Sobre este fenómeno complejo se han dado multitud de definiciones y propuesto diversas metodologías basadas en aproximaciones epistemológicas y ontológicas distintas.

El interés por el estudio de la cultura organizacional comenzó a principios de los 80 coincidiendo con la publicación del libro *En busca de la excelencia* de Peters y Waterman (Denison, 1996; De Witte y Van Muijen, 1999) y de otros estudios sobre el impacto de la cultura sobre la gestión organizacional (Amador, 1999; Ostroff, Kinicki y Tamkins, 2003). Las razones del interés suscitado por la cultura organizacional fueron, según Peiró (1990), las siguientes:

- En primer lugar, la crisis del positivismo lógico y la aparición de nuevos paradigmas científicos permitieron un mayor desarrollo de las teorías constructivistas, fenomenológicas, de la acción y socio-cognitivas en el ámbito de la psicología social y de la sociología.
- Desde la vertiente práctica, muchos problemas que han de afrontar las organizaciones actuales al ser analizados con detalle se refieren a aspectos culturales que van más allá de la economía o de las características del mercado laboral.

Igualmente, Denison (1996) señala que el estudio de la cultura representó una rebelión ontológica contra el funcionalismo dominante y el paradigma «científico», planteando además que esta reacción ayudó a iniciar una larga década de revisión de los fundamentos de los estudios organizacionales. Garmendia (1994) también considera que el mayor uso del término «cultura de la organización» posiblemente recogiera las demandas de un posicionamiento más crítico ante la empresa capitalista y la misma ética ultraliberal y calvinista, y por otra parte tuviera que ver también con el impacto del éxito japonés, imputado en parte a ciertos rasgos culturales muy específicos e influyentes en el funcionamiento de la empresa.

Siguiendo a Amador (1999) podemos observar diversas etapas por las que ha atravesado la aplicación del concepto de cultura organizacional:

- Una primera fase de enamoramiento en la que muchos académicos e investigadores escribieron y hablaron acerca de la importancia de la cultura para entender la vida organizacional y sobre su relevancia en el rendimiento de la organización. Se realizaron diversos estudios sobre la cultura y su impacto sobre la gestión organizacional.
- Una fase de desencanto, debido a que las pocas investigaciones empíricas realizadas apenas aportaban alguna luz en la comprensión de la cultura, y la efectividad de la empresa tampoco parecía incrementarse significativamente a partir de los programas de cambio cultural. La relación entre la cultura y el rendimiento financiero fue un tema controvertido, ya que al revisar la investigación empírica que había establecido una conexión entre ambas variables, algunos autores señalaron la limitación conceptual, metodológica y científica de estos trabajos, apuntando sin embargo la posibilidad de que la ausencia de pruebas empíricas se debiera, en parte, a las dificultades en medir estas relaciones.

A pesar de este desencanto, el concepto de cultura organizacional continúa siendo clave para comprender a las organizaciones, prueba de ello son los capítulos sobre cultura y clima organizacional incluidos en el volumen 2 del *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* en el año 2001, y en el volumen 12 del *Handbook of Psychology*, referido a la psicología industrial y organizacional, publicado recientemente (2003). No obstante, continúan abier-

tas distintas polémicas y discusiones acerca de su conceptualización, que analizaremos a continuación.

El concepto de cultura organizacional hereda las diversas conceptualizaciones de la cultura provenientes de la antropología, y con ellas, las diferencias metodológicas y los fundamentos teóricos en los que se basan. En la propia ciencia antropológica existe falta de consenso respecto al concepto de cultura (Harris, 2000). Según Martin (2002) cinco controversias meta-teóricas se encuentran en la base de la investigación sobre cultura organizacional: objetividad y subjetividad, perspectivas *ético* y *émic*, conocimiento generalizable y conocimiento específico, foco y amplitud y finalmente, nivel de profundidad.

Otra cuestión importante en la determinación del concepto de cultura y de sus métodos de investigación es su diferenciación respecto al concepto «clima organizacional». Según algunos autores ambos conceptos parecen referirse a un único fenómeno visto desde perspectivas distintas (Denison, 1996), o consideran que al menos existe una importante coincidencia entre ellos (Reichers y Schneider, 1990). Su origen en diferentes disciplinas científicas basadas en tradiciones teóricas muy distintas (psicología *versus* antropología) han conformado sus diferencias metodológicas más importantes (métodos cuantitativos vs cualitativos). Otros autores, sin embargo, consideran que son conceptos distintos, señalando sus diferencias (Alonso, 1999).

Este capítulo sobre cultura organizacional se va a centrar en primer lugar en las disputas o controversias suscitadas en torno al concepto, sus objetivos y métodos de investigación, así como su agrupación en dos paradigmas científicos, el positivismo y el constructivismo (Sánchez *et al.*, 1999; Martin, 2002). A continuación se analizarán las diferencias y semejanzas entre el concepto cultura organizacional y el de clima a partir de la revisión de los trabajos de Reichers y Schneider (1990), Denison (1996) y Alonso (1998) entre otros. Finalmente, se apuntarán diversas definiciones de cultura organizacional, señalando algunas de las aproximaciones más relevantes para la evaluación de la misma, así como las diversas teorías propuestas sobre su formación y cambio.

3. La cultura organizacional: una historia marcada por grandes debates

La mayoría de las controversias o debates sobre la cultura organizacional tienen sus raíces en las grandes diferencias existentes entre las dos perspectivas o paradigmas científicos asumidos por los investigadores para estudiar este fenómeno (Peiró, 1990; Sánchez *et al.*, 1999): la perspectiva positivista y la perspectiva constructivista. O, visto desde otro punto de vista, las grandes polémicas en torno al concepto de cultura y a la metodología utilizada para estudiarlo determinan estos dos paradigmas científicos, ya que las posiciones de los investiga-

dores respecto a estas discusiones tienden a agruparse en dos clusters o grupos (Martin, 2002). Analizaremos a continuación los principales temas de discusión basándonos en el trabajo de Martin (2002) para definir posteriormente los paradigmas en los que se agrupan las diversas posiciones adoptadas ante las polémicas planteadas y facilitar así la comprensión de este complejo campo de estudio que es la cultura organizacional.

3.1. La polémica ontológica

Siguiendo a Martin (2002), es relevante para clarificar las controversias existentes en la investigación sobre cultura organizacional comenzar señalando que cuestiones ontológicas y epistemológicas se encuentran en la base de las polémicas sobre el concepto de cultura. Martin (2002) distingue dos tipos de ontología:

- El realismo del ser: en esta visión de cómo son las cosas, la realidad preexiste independientemente de la observación y conocer significa ser capaz de representarla con precisión en nuestras mentes usando formas lingüísticas o visuales. Esta aproximación permite a los científicos organizacionales tratar ideas, como «organizaciones» o «culturas» como objetos de análisis no-problemáticos, como si «su estatus ontológico no fuera un asunto crítico en sí mismo». Este tipo de ontología es congruente con las epistemologías representacionales, de tal forma que el lenguaje puede ser usado sin problemas para representar la realidad con precisión. La epistemología representacional se aprecia, implícitamente, cuando un estudio en concreto «materializa la cultura», es decir, cuando se habla de la cultura como si ésta pudiera ser conocida con precisión y este conocimiento pudiera ser representado por el lenguaje sin problemas.
- El realismo del «llegar a ser»: se centra en el proceso de cómo llegan a ser las cosas, el cual define lo que son. Dirige la atención de los investigadores a los procesos: cómo ordenamos, codificamos, estructuramos y clasificamos nuestras percepciones, nuestros datos y nuestras abstracciones teóricas. Estos procesos están íntimamente entrelazados con las formas en que usamos el lenguaje para resumir datos y construir teorías sobre cómo la realidad es socialmente construida.

La crítica que se le hace a la ontología del «realismo del ser» y a las epistemologías representacionales es que pasan por alto las importantes deficiencias existentes en la base de nuestro conocimiento, deficiencias que están unidas de forma ineludible a las limitaciones del lenguaje y a las formas en que estas limitaciones forman nuestras percepciones y conceptualizaciones.

Martin (2002) plantea que el problema para la investigación no está en la ontología del «realismo del ser» sino en las epistemologías representacionales que no tienen en cuenta la forma en que el lenguaje influye en el conocimiento. Sin

embargo, considera que éstas pueden ser superadas siendo conscientes de que somos «conocedores racionales limitados» y construyendo conocimiento dentro de las limitaciones del lenguaje, capturando los elementos desde diferentes puntos de vista.

3.2. Objetividad y subjetividad

La primera de las polémicas entre los investigadores de la cultura organizacional que vamos a tratar es la dicotomía «objetividad» *versus* «subjetividad», es decir, la consideración de la cultura como algo objetivo, observable, frente a la perspectiva de que la cultura es fruto de la construcción social y por tanto, subjetiva. Esta controversia entre ambos enfoques constituye la base de la disputa entre la conceptualización de la cultura como algo que las organizaciones «tienen» y la consideración de que la organización «es» cultura (Peiró, 1990; Sánchez *et al.*, 1999, De Witte y Van Muijen, 1999).

Según Martin (2002) esta controversia está basada en las diferencias ontológicas y epistemológicas anteriormente abordadas. Los investigadores culturales que tratan la cultura como algo que la organización tiene, como un objeto materializado, una «cosa» «externa» que puede ser objetivamente percibida y medida de la misma forma por cualquiera que la observe, están asumiendo una ontología del «realismo del ser». Sin embargo otros investigadores, de acuerdo con el «realismo del llegar a ser» piensan que se hace una interpretación y representación subjetiva de lo observado por investigadores y miembros de la cultura, más que percibir una realidad objetiva. Desde esta perspectiva las organizaciones se consideran como realidades socialmente construidas, y la cultura es una metáfora útil en la interpretación de la realidad organizacional (Allaire y Firsirotu, 1984; Peiró, 1990)

Muchos investigadores, adoptando un punto de vista integrador, consideran la cultura tanto objetiva como subjetivamente determinada, lo que implica que las descripciones culturales deben incluir manifestaciones físicas de la cultura, prácticas y estructuras formales observables; además deben recogerse e interpretarse significados subjetivos asociados con estas manifestaciones observables (Martin, 2002).

3.3. Enfoques ético y émic

Otro tema polémico en el ámbito de la cultura ha sido el enfoque émic o ético asumido para su estudio. El enfoque ético o externo plantea que un investigador puede, de forma adecuada e incluso con precisión, decidir qué categorías y preguntas son apropiadas para investigar un contexto particular o conjunto de cuestiones teóricas (Martin, 2002). El enfoque émic o interno considera que comprender el sig-

nificado específico de un grupo cultural dado requiere el punto de vista de aquellos que lo forman más que imponer la perspectiva de los de fuera (Sackman, 1997; Martin, 2002).

La investigación cultural etic, según Martin (2002), incluye cualquier estudio, cuantitativo o cualitativo, donde las categorías conceptuales sean impuestas por el investigador, y no iniciadas por los miembros de la cultura que está siendo estudiada.

La tarea de lograr un equilibrio entre los criterios ético y émic sugerida por Geertz (1973, citado por Martin, 2002) es, según esta autora, muy difícil de conseguir para los investigadores de la organización, ya que no estudian tribus lejanas sino culturas que son microcosmos de aquellas en las que viven y sobre la cual se tienen ya ideas e interpretaciones.

3.4. Conocimiento generalizable y conocimiento específico del contexto

Existe también una discusión acerca de cuál es el objetivo del conocimiento cultural, estableciéndose la pugna entre la consideración de que la tarea del investigador es obtener un conocimiento que se pueda generalizar o bien un conocimiento específico de un contexto concreto (Martin, 2002). Para los investigadores que tienen como meta obtener un conocimiento generalizable, el objetivo de la investigación empírica es la construcción de teorías, es decir, entender qué causa un fenómeno y usar este conocimiento para hacer predicciones; la perspectiva de otros investigadores (etnógrafos) es, sin embargo, entender un contexto profundamente, proporcionar razones que expliquen los fenómenos sociales y ofrecer una estructura interpretativa para el entendimiento (Martin, 2002). Señala Martin (2002), además, que este debate sobre la deseabilidad de la generalización refleja la vieja disputa entre la investigación ideográfica (interpretación de un solo caso) y la investigación nomotética (desarrollar leyes generalizables del estudio de muchos casos).

3.5. Foco y amplitud

Otra fuente de diferencias entre los estudiosos de la cultura es el grado de amplitud de sus trabajos. Algunos investigadores se centran o focalizan en una o más manifestaciones culturales, es decir, están estrechamente enfocados o son estudios especializados de cultura. Martin considera que, de forma implícita, estos estudios asumen que es suficiente examinar una única manifestación cultural porque aunque se estudiara un amplio rango de manifestaciones, los resultados serían los mismos.

Otros estudios culturales, sin embargo, enfatizan la amplitud mediante el análisis de una variedad de manifestaciones culturales (Martin, 2002). La amplitud

se consigue, no obstante, a costa de estudiar una o pocas culturas, y la generalización, aunque fuera deseada, es muy difícil de conseguir.

3.6. Nivel de profundidad

Schein (1988) distingue tres niveles de la cultura:

- *Artefactos y creaciones*: incluye en este nivel la tecnología, el arte y los esquemas de conducta visibles y audibles.
- *Valores*: la idea de lo que «debe ser» a diferencia de lo que es, actitudes que pueden ser conocidas con relativa facilidad.
- *Presunciones básicas*: son compartidas por los miembros de una empresa, operan inconscientemente y configuran la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Las presunciones básicas citadas por Schein para el estudio de la cultura organizacional son: la relación de la humanidad con la naturaleza, la naturaleza de la realidad y la verdad, la naturaleza del género humano, la naturaleza de la actividad humana y la naturaleza de las relaciones humanas.

Señala Schein (1988) que se ha de distinguir este nivel más profundo de «presunciones» de los «artefactos» y «valores», ya que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura. Martin (2002) apunta, sin embargo, que otros autores –incluida ella misma– piensan que estos artefactos y valores no son necesariamente superficiales, sino que los significados que les asignan los miembros de la cultura pueden reflejar presunciones profundas. Estos distintos puntos de vista reflejan dos grandes escuelas de pensamiento antropológico: los adaptacionistas y la escuela idealista (Peiró, 1990). Los primeros consideran que la cultura está formada por los elementos directamente observables (patrones de conducta, lenguaje y uso de los objetos materiales) mientras que los de la escuela idealista definen la cultura como las creencias, valores e ideas que son compartidos por los miembros de la comunidad y que están en sus mentes (Peiró, 1990).

Indica Peiró (1990) que aquellos investigadores que se han centrado en el nivel observable lo han hecho suponiendo «bien que el conjunto de estos aspectos son el elemento esencial de la cultura o bien que son una manifestación adecuada de los fenómenos y procesos subjetivos latentes» (p. 159), afirmando que cuanto más profundo y básico es el nivel abordado más complejo resulta desentrañar y transformar esa cultura.

Martin (2002) plantea una serie de consideraciones pragmáticas sobre los métodos de investigación utilizados para el estudio de los niveles más profundos (métodos etnográficos) que tienen implicaciones teóricas: necesitan mucho tiempo, son difíciles de realizar y suponen un estudio de caso único.

4. La «otra» gran polémica: las diferencias entre clima y cultura organizacional

Una vez revisadas estas grandes controversias o disputas meta-teóricas en el estudio de la cultura organizacional, queremos centrar la atención en otra gran polémica que, según nuestro punto de vista, está muy relacionada con los asuntos debatidos anteriormente y resulta clave para tener una visión más clara sobre la cultura organizacional. Se trata de las diferencias y semejanzas entre los conceptos «clima» y «cultura» organizacional, cuestión estudiada en profundidad por autores como Reichers y Schneider (1990), Denison (1996) y abordada también en trabajos recientes como el de Ostroff *et al.* (2003), o los de Alonso, Sánchez, Tejero y Retama (2000) y Sánchez y Alonso (2000).

Reichers y Schneider (1990) señalan las siguientes semejanzas entre los dos conceptos:

- Ambos tratan las formas en que el ambiente toma sentido para los miembros de la organización. Estos intentos de toma de sentido se manifiestan a sí mismos como significados compartidos que forman la base para la acción.
- Los dos son aprendidos en gran parte a través del proceso de socialización y a través de la interacción simbólica entre los miembros del grupo.
- Tanto el clima como la cultura son al mismo tiempo constructos monolíticos y multidimensionales.
- Los dos conceptos son intentos de identificar el ambiente que afecta el comportamiento de la gente en las organizaciones. La cultura, según Reichers y Schneider, existe en un nivel de abstracción más alto que el clima, considerando el clima como una manifestación de la cultura. Plantean que la cultura añade algo más a la contribución hecha por el clima, ya que se centra en las presunciones y valores que subyacen a las políticas y procedimientos que constituyen el clima, por lo que consideran que la cultura está en el nivel siguiente de abstracción (más alto que el clima) capturando de esta forma otras influencias sobre el comportamiento y sobre variables de contexto de niveles más bajos, como el clima.

Reichers y Schneider (1990) también se cuestionan la razón de que estos conceptos que comparten tantas similitudes conceptuales se hayan desarrollado en paralelo en vez de hacerlo de forma conjunta, y no existe más colaboración entre los investigadores de uno y otro concepto y no utilizan las lecciones aprendidas en cada una de las tradiciones científicas para aclarar el trabajo en la otra. Estos autores creen que esto se debe a tres razones: en primer lugar, a la existencia de una presión real en la ciencia para diferenciar una idea o concepto de otro, ya que el desarrollo de carreras de investigación mejora con la definición de una

nueva idea. En segundo lugar, Reichers y Schneider (1990) consideran que las diferentes formaciones y tradiciones científicas asociadas a los investigadores en ambos campos han hecho el trabajo de cada una de las escuelas inaccesible para la otra. Finalmente afirman que la separación entre la investigación sobre clima y la investigación sobre cultura puede ser un artefacto de tiempo que disminuirá en el futuro.

Un trabajo de Denison (1996) explora igualmente las diferencias entre los conceptos cultura y clima organizacional contrastando ambas bibliografías. Considera este autor que al principio de la evolución de la perspectiva de la cultura, la distinción entre ambos conceptos resultaba bastante clara, ya que el estudio de la cultura requería métodos de investigación cualitativos y la apreciación de los aspectos únicos de escenarios sociales particulares, mientras que estudiar el clima requería métodos cuantitativos y tenía como objetivo la generalización a través de los escenarios sociales. Sin embargo, a partir de las últimas investigaciones sobre cultura, la diferenciación resulta más difícil.

Denison compara cuidadosa y deliberadamente estas dos perspectivas encontradas en la bibliografía en términos de sus asuntos centrales, su contenido y sustancia, sus metodologías y epistemologías y sus fundamentos teóricos:

- *Asuntos teóricos centrales*: los estudiosos de las dos áreas han tratado un conjunto muy similar de problemas genéricos, como la consideración de los contextos sociales como producto de la interacción individual y al mismo tiempo como factores influyentes sobre esa interacción individual, la naturaleza «multinivel» o «multiestratos» del clima o de la cultura, y la relación entre el fenómeno clima-cultura como algo global-holístico con las partes que lo forman.
- *Contenido y sustancia*: señala Denison que cuando se compara el «contenido» de la investigación tradicional sobre clima con el «contenido» de los recientes estudios de cultura que han elegido describirla en términos de rasgos o dimensiones comparativas, se observa una gran similitud.
- *Metodología y epistemología*: aunque la investigación sobre cultura apareció, en parte, como una reacción hacia la ortodoxia existente en los estudios organizacionales (dentro de una tendencia más amplia de influencia del postmodernismo sobre las ciencias sociales) con una crítica a la aproximación positivista (en la cual se incluían las investigaciones clásicas sobre clima), Denison señala que con el tiempo, la investigación sobre cultura ha tomado un curioso giro con algunas coincidencias con los métodos y epistemología utilizadas por los estudios de clima.
- *Fundamentos teóricos*: Denison considera que la diferencia más significativa entre los estudios de la cultura y el clima se encuentra más en las distintas tradiciones teóricas en las que se basan estas investigaciones que en la naturaleza del fenómeno o en los métodos usados para estudiarlo. Señala

este autor que la investigación sobre clima tiene sus raíces en la teoría de campo de Kurt Lewin, mientras que los estudios sobre cultura se basan en las perspectivas de la interacción simbólica y la construcción social desarrolladas por Mead, por una parte, y Berger y Luckmann por otra, contrastando las diferentes ontologías que subyacen a estas dos perspectivas. La diferencia más importante según Denison es que los que proponen la lógica lewiniana separan analíticamente la persona del ambiente, y tienden a asumir que los individuos son o sujetos o agentes de un sistema social, mientras que los de la perspectiva de la interacción simbólica o el construccionismo social asumen que el individuo no puede ser separado del ambiente y que los miembros de los sistemas sociales se observan mejor como agentes y sujetos a la vez, viendo el contexto social tanto como medio como resultado de la interacción social y considerando las dinámicas recursivas como el tópico de principal interés, más que el impacto del sistema sobre sus miembros.

Denison (1996) apunta que superficialmente la distinción entre el clima organizacional y la cultura puede parecer bastante clara, pero que en un nivel más profundo (cuando se comparan los estudios de estas dos aproximaciones) estas claras distinciones se van desvaneciendo. Aparentemente, el clima se refiere a una situación y su vínculo con pensamientos, sentimientos y conductas de los miembros de la organización; es temporal, subjetivo y a menudo sometido a la manipulación directa de gente con poder e influencia. La cultura en cambio se refiere a un contexto desarrollado, está arraigada en la historia, sostenida colectivamente y es lo suficientemente compleja como para resistir intentos de manipulación directa.

Con el tiempo, apunta Denison (1996), la similitud de estos dos temas de investigación ha llevado a algunos investigadores de la cultura a aplicar enfoques cuantitativos, comparativos y lewinianos asociados con la investigación sobre clima; mientras que investigadores del clima han estudiado la evolución de los contextos sociales desde un punto de vista constructivista que hace difícil distinguirlos de la investigación sobre cultura. Concluye este autor que estas dos tradiciones de investigación deberían ser vistas como diferencias en interpretación más que como diferencias de los fenómenos estudiados (Denison, 1996). Esta conclusión tiene distintas implicaciones, como la aportación de una fuerte base lógica para la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos así como el intercambio de fundamentos teóricos, argumentos epistemológicos y estrategias de investigación de una u otra tradición que puedan ser útiles en el futuro. Denison sugiere que debe acabarse con el debate sobre qué constituye un adecuado tipo de datos y comenzar a plantearse qué pueden revelar estas fuentes de datos y estrategias múltiples sobre los contextos sociales y su influencia sobre individuos y organizaciones. Considera además Denison que una interpretación

más fuerte de sus conclusiones es que las publicaciones sobre clima y cultura tratan sobre un fenómeno común: *la creación e influencia de los contextos sociales en las organizaciones*. Considera también Denison (1996) que el estudio futuro de los contextos organizacionales se llevaría a cabo mejor si los investigadores incorporaran más explícitamente las tradiciones de la investigación sobre clima en los estudios de cultura, de tal forma que las lecciones aprendidas de ambas tradiciones puedan ser aplicadas en el futuro. Además señala que donde más necesaria es la integración es en la aplicación de estos conceptos por los profesionales que están en contacto directo con las organizaciones.

En resumen, Reichers y Schneider (1990) y Denison (1996) están de acuerdo en los siguientes puntos:

1. Las diferencias entre las investigaciones sobre clima y cultura son debidas principalmente a las distintas tradiciones científicas en las que se basan cada una de ellas, tradiciones que se asientan a su vez en aproximaciones epistemológicas y ontológicas diversas y que conllevan, por tanto, distintos métodos de investigación.
2. Los dos conceptos responden a intentos de identificar el ambiente o el contexto social que influye en el comportamiento de las personas en las organizaciones.
3. En la investigación sobre clima y en la de la cultura se tratan cuestiones similares como la influencia recíproca entre la interacción individual o comportamiento organizacional y el ambiente o contextos sociales, su naturaleza multinivel o multiestratos, y la relación entre la cultura o clima como algo holísitico, global y sus partes o niveles.
4. La integración entre ambas aproximaciones y sus correspondientes fundamentos teóricos y métodos de investigación se perfila como el camino a seguir para avanzar en el entendimiento de la influencia de los contextos sociales en las organizaciones.

Alonso (1999) señala, sin embargo, que hay un predominio de expertos que consideran que ambos conceptos, clima y cultura, son diferentes, apuntando que los argumentos que se señalan para fundamentar sus posiciones son diversos. Centrándose en las posiciones teóricas de Rousseau (1990), que señala que la diferencia clave entre clima y cultura es el contenido de la cognición (creencias descriptivas *versus* normativas) y James, James y Ashe (1990), quienes consideran que la diferencia entre ambos constructos está en el marco de referencia utilizado, Alonso (1999) plantea su propio punto de vista, desde el cual considera que la diferencia está en el marco de referencia si se entiende el mismo desde la perspectiva de categorización social y del continuo de identidad personal / identidad social.

Indica Alonso (1999) que la diferencia no está en los contenidos porque respecto a las normas sociales tanto las descriptivas como las preceptivas son cre-

encias normativas, aunque sean conceptual y motivacionalmente distintas. La norma descriptiva describe lo que es típico o normal, lo que se hace, proporcionando evidencia en cuanto a lo que posiblemente será una acción eficaz y adaptativa, mientras que las normas preceptivas especifican lo que se debe hacer (su significado se refiere a reglas o creencias respecto a lo que constituye la conducta moralmente aprobada o desaprobada). Alonso (1999) señala que el contenido de la evaluación cultural de la organización puede ser tanto normas sociales descriptivas como preceptivas o prescriptivas. Respecto al marco de referencia propuesto por James, Alonso (1999) apunta que puede comprenderse mejor cuando se contempla desde la teoría de la identidad social propuesta por Tajfel y sus seguidores, ya que teniendo presente el principio de la categorización y del continuo identidad personal/ identidad social, se puede explicar el clima como las cogniciones que categoriza y desarrolla el individuo desde el polo de la identidad personal, es decir, respecto a los comportamientos interpersonales y a la diferenciación entre sí mismo y los otros. Por otra parte, Alonso señala que la cultura se puede explicar como las cogniciones que categoriza y desarrolla el individuo desde el polo de la identidad social, en relación con los comportamientos intergrupales y a la diferenciación entre grupos o entre «nosotros» y «ellos».

Plantea además Alonso (1999) que esto implica una conclusión metodológica, en cuanto la información que se demanda y la forma en que se realiza dicha demanda deben ser diferentes cuando se analiza la cultura y cuando se analiza el clima organizacional de la unidad social. Es decir, que hay que recoger una información de las respuestas cognitivas del individuo a los estímulos del contexto, de forma que el sujeto las categorice desde el polo de identidad personal cuando analizamos el clima, y desde el polo de identidad social cuando analizamos la cultura. En los trabajos de Alonso *et al.* (2000) y Sánchez y Alonso (2000) se ponen empíricamente de manifiesto que la cultura y el clima son dos constructos diferentes. En sendas investigaciones encuentran estos autores que la cultura y el clima muestran correlaciones positivas y que esta relación se establece conforme al nivel de desarrollo cultural que tienen los equipos de trabajo. Los cuestionarios utilizados por estos autores muestran claramente que ambos constructos, tal y como están establecidos en los cuestionarios por ellos utilizados, son diferentes.

Una visión del clima y la cultura como constructos coincidentes y complementarios es señalada por Ashkanasy y Jackson (2001) y Ostroff *et al.* (2003). Ostroff *et al.* (2003) definen el clima como una descripción, basada en la experiencia, de aquello que la gente observa e informa que les ocurre en una situación organizacional, es decir, que incluye las percepciones de los empleados de qué es la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas. La cultura, según Ostroff *et al.* (2003), ayuda a determinar por qué estas cosas ocurren, refiriéndose a las ideologías y supuestos fundamen-

tales. Ostroff *et al.* (2003) consideran que la distinción en la definición entre el *qué* (clima) y el *porqué* (cultura) es útil, porque indica tanto la interrelación entre los dos constructos como sus diferencias, así como apuntan que el conjunto de prácticas, políticas, procedimientos y rutinas es el mecanismo que vincula la cultura y el clima.

5. Los dos grandes paradigmas en el estudio de la cultura organizacional

Se puede decir, por tanto, que el estudio de la cultura organizacional se ha llevado a cabo principalmente desde dos grandes perspectivas o paradigmas: la perspectiva positivista y la perspectiva constructivista (Peiró, 1990; Sánchez *et al.*, 1999; De Witte y Van Muijen, 1999). O dicho de otra forma, que las posiciones sobre las diferencias o discusiones suscitadas por el estudio de la cultura organizacional tienden a agruparse en dos paradigmas (Martin, 2002).

Apunta Martin (2002) que algunos académicos son partidarios del realismo del ser, las epistemologías representacionales, la investigación ético y la búsqueda de teoría generalizable a través de la investigación empírica, y prefieren habitualmente un enfoque relativamente estrecho sobre unas pocas manifestaciones culturales, con poco interés sobre temas de profundidad. Considera Martin que este enfoque ha sido el predominante en la investigación organizacional (y más específicamente en la investigación sobre cultura) en Estados Unidos, debido a que prometía control sobre una realidad compleja y ambigua y justificaba el evitar los costes de los estudios de campo etnográficos.

Martin (2002) señala también que otros estudiosos han preferido, sin embargo, el «realismo del llegar a ser», las epistemologías post-representacionales, el criterio émic, y afirmar las ventajas de un entendimiento contextual más amplio y profundo. Considera sin embargo que hay excepciones a estos grupos o paradigmas, formas distintas de mezclar y combinar preferencias sobre estos temas, así como que, en general, los investigadores organizacionales suelen caer también en estos dos clusters.

También Peiró (1990) considera esencial, tanto para la conceptualización teórica de la cultura como para las aplicaciones prácticas, tener en cuenta el hecho de que el estudio de la cultura organizacional se haya desarrollado desde supuestos epistemológicos muy distintos. Peiró (1990) cita como más clara, entre diversas clasificaciones de los distintos supuestos metodológicos, la distinción entre la aproximación funcionalista, objetivista y la interpretativa o sociocognitiva. Estas dos aproximaciones vienen a coincidir con los dos grupos señalados por Martin (2002). Para el enfoque funcionalista la cultura es algo observable que se da en las organizaciones, mientras que desde la aproximación sociocognitiva las

organizaciones son consideradas culturas, no como entidades que producen cultura como algo externo a su propia estructura.

Sánchez *et al.* (1999, p. 295) resumen de forma muy clara estas dos grandes perspectivas:

- *Positivismo*: la realidad es explicable, el conocimiento científico no crea los objetos de estudio sino que los encuentra dados en la realidad. Considera las organizaciones como realidades artificiales pero reales, que existen independientemente de nosotros y son clasificables en las relaciones de causalidad existente entre sus diferentes fenómenos y variables. La cultura, desde este enfoque, es una característica que tienen las organizaciones, una variable más que puede observarse, medirse y relacionarse con otras variables. Normalmente estudian los niveles más superficiales de la cultura (artefactos, ritos y otras manifestaciones observables) y para ellos, la cultura es un medio poderoso de control implícito. La metodología de investigación utilizada es cuantitativa.
- *Constructivismo*: según esta perspectiva, el mundo es pura construcción social, fruto de nuestra forma activa de conocer, constituida a través del lenguaje y de los símbolos y formado por una serie de significados compartidos mediante la interacción. Las organizaciones no tienen cultura, «son» cultura, ya que ven la cultura como una metáfora radical, más útil que las tradicionales metáforas de la «máquina» o el «organismo». Las organizaciones son «construcciones sociales» constituidas a través del lenguaje y de símbolos y formadas por una serie de significados compartidos. Los autores se centran en los procesos de comunicación y de simbolización como principales factores de construcción de la realidad social. Se aplica una metodología cualitativa.

Estas dos grandes perspectivas se corresponden también con las dos grandes tradiciones en el estudio del fenómeno de la creación e influencia de los contextos sociales en las organizaciones: las investigaciones sobre clima con la aproximación positivista y la investigación sobre cultura con la aproximación constructivista, aunque los límites entre ambas perspectivas no estén totalmente claros cuando se revisan investigaciones o trabajos concretos.

La necesidad de integrar ambos enfoques, epistemologías y ontologías en las que se basan, y métodos de investigación que utilizan, es apuntada también por algunos autores (Reichers y Schneider, 1990; Denison, 1996; Martín, 2002) como la forma de seguir avanzando en el entendimiento de este fenómeno complejo que es la influencia de los contextos sociales en las organizaciones. Sánchez *et al.* (1999) apuntan en este sentido que al menos una tendencia a la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos parece estar comenzando a desarrollarse, y se propone bien la utilización de ambos métodos, bien una combinación de los mismos que favorece un rico eclecticismo.

cos para describir, entender y predecir el impacto de variables culturales específicas sobre el liderazgo y procesos organizacionales y la eficacia de estos procesos (House, Javidan y Dorfman, 2001). La evaluación de la cultura se realiza mediante dos tipos de manifestaciones culturales –las prácticas organizacionales (cómo son las cosas) y los valores (cómo deberían ser)– en nueve dimensiones culturales basadas en parte en las de Hofstede (House *et al.*, 2001). Dichas dimensiones y su definición se muestran en la Tabla 9.1.

Dimensión	***Definición***
Evitación de la incertidumbre	Grado en que los miembros de una organización o sociedad se esfuerzan por evitar la incertidumbre confiando en las normas sociales, rituales y prácticas burocráticas para aliviar la imprevisibilidad de los sucesos futuros
Distancia de poder	Grado en que los miembros de una organización o sociedad esperan y están de acuerdo en que el poder debería ser desigualmente compartido
Colectivismo I: Colectivismo de la sociedad	Grado en que las prácticas institucionales de la sociedad y organizacionales fomentan y recompensan la distribución colectiva de recursos y la acción colectiva
Colectivismo II: Colectivismo grupal	Grado en que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones o familias
Igualitarismo de género	Grado en que una organización o sociedad minimiza las diferencias de rol y la discriminación de género
Asertividad	Grado en que los individuos en organizaciones o sociedades son asertivos, utilizan la confrontación y la agresividad en sus relaciones sociales
Orientación al Futuro	Grado en que los individuos en las organizaciones o sociedades se dedican a comportamientos orientados al futuro como planificar, invertir en el futuro y retrasar la gratificación
Orientación al rendimiento	Grado en que una organización o sociedad fomenta y recompensa a los miembros del grupo por la mejora y la excelencia en el rendimiento
Orientación humana	Grado en que los individuos en organizaciones o sociedades fomentan y recompensan a los individuos por ser justos, altruistas, amigables, generosos, cariñosos y amables con los demás
Fuente: House, Javidan y Dorfman (2001).	

Tabla 9.1. *Proyecto GLOBE – Dimensiones de la cultura organizacional.*

Por su parte, el cuestionario FOCUS para la medición de la cultura organizacional ha sido desarrollado por un grupo internacional de investigación sobre la base del modelo de valores competitivos de Quinn, que consiste en dos dimensiones con polos opuestos –interno *versus* externo y flexibilidad *versus* control–, a partir de la combinación de las que se obtienen cuatro orientaciones culturales -apoyo, innovación, reglas y metas– en las que puntúan las organizaciones (Van Muijen *et al.*, 1999). El cuestionario, que ha sido traducido a diversos idiomas, tiene dos partes: una descriptiva en la que se miden prácticas organizacionales y una parte evaluativa referida a las características de la organización, y ha sido utilizado para analizar la influencia del país y del sector de negocio en la cultura organizacional (Van Muijen *et al.*, 1999).

Es importante señalar también el desarrollo en España de un enfoque de evaluación de la cultura organizacional denominado «Método del Calibrado» (Alonso y Sánchez, 1998, 1999; Alonso, 1999), metodología que supone una propuesta de integración de los dos grandes paradigmas en el estudio de la cultura organizacional y por tanto, de las metodologías cuantitativa y cualitativa asociadas a los mismos. Estos autores proponen evaluar la cultura organizacional a través de conductas normativas y han creado para ello un instrumento denominado CNO (*Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales*) (Sánchez y Alonso, 1997, 1998; Alonso y Sánchez, 1997, 1998).

Este instrumento está formado por doce escalas o dimensiones culturales (consideración, innovación, orientación al cambio, orientación a la acción, orientación a los resultados, colaboración, realización de rol, competición, orientación a la autoridad, integración de los grupos, libertad de acción, control de la acción), a través del cual se recoge información en dos momentos diferentes. En el primero, la información se recoge sobre el estado actual del sistema (¿en qué medida cada conducta es característica del funcionamiento de su grupo u organización?), mientras que en el segundo la información hace referencia al estado ideal de la organización o grupo (¿cómo deberían ser las cosas para que el grupo funcionase bien?). Además, el método incluye la aplicación de dos criterios sobre dichas dimensiones culturales o escalas para la evaluación de la cultura de una organización: la intensidad de la cultura o criterio de comunalidad y el criterio de potencia de la cultura (Alonso y Sánchez, 1998, 1999; Alonso, 1999; Sánchez y Alonso, 2004). El criterio de comunalidad se ha definido como el grado en que una norma es compartida por los miembros de dicho grupo u organización o grado en que los miembros del grupo están de acuerdo respecto a la intensidad de una norma cultural, mientras que la potencia de la cultura es considerada como el grado en que la norma es apoyada por los miembros, es decir, lo característica que es dicha norma en ese grupo (Alonso, 1999). De la aplicación de estos criterios se obtiene, para cada uno de los estados (actual e ideal) las dimensiones culturales o escalas en las que se logra un consenso entre los miembros del grupo u or-

ganización (por el criterio de comunalidad) y además son consideradas como propias (potencia alta):

- Respecto al estado ideal quedarían así incluidas las variables que los miembros consideran que deberían estar en el sistema y en qué grado para que la unidad funcionara en beneficio del conjunto.
- En cuanto al estado actual, se definen las variables que los miembros perciben que caracterizan a la unidad social.

El resto de variables que no cumplen con ambos criterios se consideran como variables del investigador que se han introducido en el cuestionario (Alonso, 1999). Además, estos autores establecen un *patrón cultural mínimo*, considerando que el grupo debe poseer al menos cuatro variables que cumplan los dos criterios de comunalidad y potencia para considerarlo como «cultural» y que la evaluación de la cultura sea por tanto adecuada (Alonso y Sánchez, 1998, 1999; Alonso, 1999; Sánchez y Alonso, 2004).

Al respecto del criterio de comunalidad señalado por Alonso y Sánchez (1998, 1999), es importante señalar el elevado acuerdo existente entre los investigadores respecto a la cuestión de que la cultura debe ser compartida por los miembros de la organización o grupo social (Schein, 1988; Rousseau, 1990; Van Donk y Sanders, 1993; Alonso, 1999; Valdivieso, Galán Arizeta y Reoyo, 2000). Tanto investigadores de la cultura organizacional como del clima (Gonzáles-Romá, Peiró y Tordera, 2002) han señalado la necesidad de considerar un mínimo acuerdo intra-grupo para poder hablar de «cultura» o de «clima organizacional», utilizándose diversos indicadores para la determinación de dicho grado de acuerdo, como el *Índice de Fiabilidad Interjueces* de James, Demaree y Wolf (1984) o el *Índice de Desviación Media* propuesto por Burke, Finkelstein y Dusing (1999). Para una revisión exhaustiva sobre estos temas véase el trabajo de Sánchez y Alonso (2004).

8. Formación y cambio de la cultura organizacional

Una cuestión también importante cuando se aborda el estudio de la cultura organizacional se refiere a su formación y cambio. Ostroff *et al.* (2003) señalan tres teorías principales sobre la formación de la cultura organizacional. La «teoría de la tensión» de Trice y Beyer, desde la que se propone que las ideologías, que representan el contenido principal de la cultura organizacional, son usadas para hacer las situaciones sociales más comprensibles, estructuradas y menos estresantes. Consideran que la cultura organizacional se forma fundamentalmente debido al conflicto y tensión que existe entre ideologías en competencia, aunque no detallan cómo.

La segunda de las teorías señalada por Ostroff *et al.* (2003) sobre la formación de la cultura es el modelo de Hatch (1993), el cual incluye los procesos simbólicos y vínculos específicos con los tres niveles de la cultura de Schein. En el modelo de Hatch los enlaces entre artefactos, valores, supuestos y símbolos están influenciados por cuatro procesos: manifestación, realización, simbolización e interpretación, procesos que crean modos de funcionamiento temporales tanto proactivos como retroactivos y que son más importantes que los propios niveles de la cultura (Hatch, 1993). De acuerdo con lo señalado por Ostroff *et al.* (2003) respecto a este modelo, el proceso comienza mediante la manifestación y realización de supuestos, valores o normas conductuales específicas, y son los artefactos culturales el producto de la manifestación y realización. Una vez que un artefacto es realizado (hecho real) tienen lugar los procesos de simbolización e interpretación, y llevan a la formación de la cultura; un artefacto se convierte en un símbolo cultural cuando las personas lo usan para darle sentido a un hecho o un artefacto. Por último, la interpretación especifica el significado que tiene el símbolo. En la Figura 9.1 se puede apreciar este modelo.

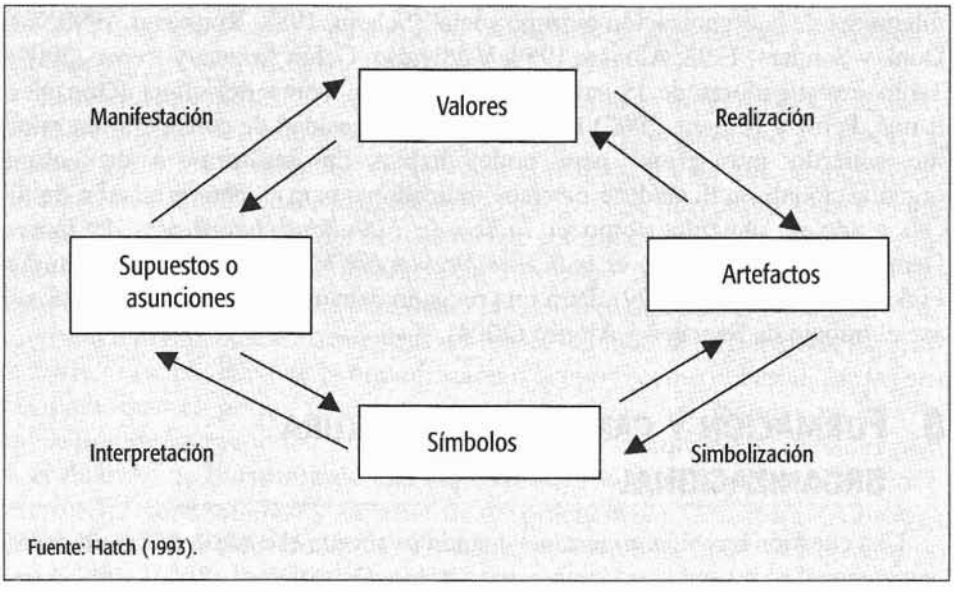


Figura 9.1. *Modelo de las dinámicas culturales de Hatch.*

La última de las teorías señaladas por Ostroff *et al.* (2003) es la «Teoría del rol» de Peterson y Smith, y cuya principal propuesta es que la toma de sentido se deriva de enlazar hechos con estructuras interpretativas, las cuales contienen una clasificación de fuentes de significado tanto intraorganizacionales como extraor-

ganizacionales. Se considera que los miembros de la organización usan estas fuentes para dar sentido a los hechos, y que las personas que ocupan diversos roles pueden deliberadamente intentar influenciar dicha toma de sentido; sin embargo, estos autores, según Ostroff *et al.* (2003) no explican específicamente cómo se forma una visión compartida de la organización a partir de las interacciones de varias personas que ocupan un rol y fuentes de significado.

Ostroff *et al.* (2003) concluyen que la complejidad del fenómeno impide una explicación precisa de la formación de la cultura organizacional y apuntan la necesidad de realizar más trabajo conceptual para entender cómo las interpretaciones individuales de los hechos organizacionales son transformadas en significados compartidos.

Es esencial señalar también el modelo conceptual de De Witte y Van Muijen (1999), en el que se incluyen los diferentes elementos que deberían ser tenidos en cuenta para estudiar la cultura organizacional y que se refiere tanto a la formación como al cambio o desarrollo de la misma. El modelo está formado por tres marcos (incluidos unos dentro de otros) que representan factores de influencia sobre la cultura definidos de mayor a menor amplitud:

- El marco exterior se refiere a la influencia de *factores del entorno* de la organización (la cultura nacional, la evolución de los negocios, las asociaciones profesionales, todos aquellos grupos o individuos con intereses en la organización) sobre la cultura organizacional.
- El segundo marco contempla *factores de la organización* (la importancia de la visión, el papel de los líderes, la percepción de una crisis o la experiencia de presión) que son influidos por los factores del entorno.
- Finalmente, en el interior del modelo encontramos, determinados por los factores anteriores, diversos *procesos de la organización* como procesos operativos, selección, entrenamiento, evaluación, investigación y desarrollo, etc., *así como la interacción entre el individuo y la organización* y, finalmente, los resultados de la cultura organizacional en términos del impacto de la misma sobre sus miembros.

Por otro lado, la formación de la cultura organizacional ha sido también vinculada al liderazgo; señala Schein (1988, p. 307) por ejemplo que «...el liderazgo está entrelazado con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura. La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes...». Considera Schein (1988) que los creadores de las empresas crean cultura a través de la articulación de sus propias presunciones, aunque la forma definitiva de la cultura de una empresa refleja la compleja interacción entre dichas presunciones del fundador, las reacciones de los miembros y sus experiencias históricas comunes. Resalta sin embargo que la fuerza configuradora inicial de la cultura de una empresa radica en la personalidad y en el sistema de creencias de dicho fundador (Schein, 1988).

Respecto al cambio cultural, también se ha dado un debate importante acerca de si la cultura organizacional puede y debe ser cambiada por la dirección de la organización (Ostroff *et al.*, 2003), y existen tanto opiniones que señalan que la cultura sí que puede ser cambiada como otras que apuntan que la intervención directa de la dirección no puede cambiarla.

Un punto de vista interesante respecto a esta cuestión es el de Schneider, Brief y Guzzo (1996), que señalan que la cultura organizacional puede ser cambiada a través de un cambio en el clima. Definen el clima como los tangibles que produce una cultura, los tipos de cosas que suceden a y alrededor de los empleados y que éstos son capaces de describir, mientras que consideran la cultura como las creencias y valores firmemente implantados en una organización. Apuntan Schneider *et al.* (1996) que el cambio solamente puede darse y mantenerse variando las políticas, prácticas, procedimientos y rutinas diarias, que alterarán las creencias y valores que guían las acciones de los empleados. Señalan que comunicar nuevos valores y creencias requiere cambiar tangibles, es decir, las miles de cosas que definen el clima, que definen el día a día de una organización.

9. Relación entre cultura organizacional y otras variables

La cultura y el clima organizacional siguen teniendo en la actualidad una gran importancia en el estudio de las organizaciones, de acuerdo con Ostroff *et al.* (2003), quienes señalan que el estudio de la cultura y el clima es importante para el campo de la psicología industrial y organizacional debido a que estos constructos proporcionan un contexto para estudiar el comportamiento organizacional, y apuntan que los procesos sociales y simbólicos asociados con el surgimiento de la cultura y el clima influyen tanto en comportamientos individuales como grupales, como la rotación, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad de servicio y los resultados financieros.

De acuerdo con Ashkanasy y Jackson (2001) la cuestión del nexo entre la cultura y el rendimiento organizacional sigue sin resolverse; afirman estos autores que a pesar de que diversos investigadores han llevado a cabo amplios estudios y han afirmado que existe evidencia del vínculo entre cultura-rendimiento, quedan muchas cuestiones por solventar. Ashkanasy y Jackson (2001) consideran que pese a lo escurridizo de los efectos identificables de la cultura sobre el rendimiento organizacional, ésta juega un papel muy importante en la transformación de las organizaciones. Señalan Ashkanasy y Jackson (2001) el trabajo de Weber (2000), quien indica que en los procesos de fusiones y adquisiciones la interacción entre políticas y cambio cultural es el principal determinante del éxito, e influye el choque entre las culturas en la eficacia de los procesos de integración

post-fusión, en la integración de los sistemas de información, en los resultados financieros y en el valor de las acciones de la compañía que adquiere.

Otra línea de investigación ha vinculado la cultura y el clima organizacional con la adopción de iniciativas de mejora de la calidad, se señala la necesidad de una cultura adecuada para obtener éxito en dichas iniciativas (Gómez Bernabeu, 2003) así como también se ha apuntado la identificación de una cultura organizacional apropiada como un necesario precursor de la calidad e innovación en las organizaciones (Ashkanasy y Jackson, 2001). En un estudio empírico realizado en España con pequeñas y medianas empresas que habían adoptado un sistema de mejora de la calidad se encontró cierta evidencia empírica del vínculo entre cultura y éxito de estos sistemas de calidad (Gómez Bernabeu, 2003), resultados similares a los encontrados por Emery, Summers y Surack (1996) en un investigación con grandes empresas norteamericanas.

También se ha estudiado la relación entre cultura y clima y su implicación con el compromiso de los equipos de trabajo (Sánchez y Alonso, 2000), cultura y compromiso de los equipos (Alonso, Sánchez y Tejero, 2003), la relación entre cultura y cohesión e identificación grupal (Sánchez y Alonso, 2003), o el desfase cultural que experimentan los grupos de trabajo y su relación con el compromiso (Alonso, Sánchez y Tejero, 2003). En todos estos trabajos se pone de manifiesto que a mayor culturalidad de los equipos de trabajo mayor compromiso, o que cuanto mayor es el desfase cultural de los equipos de trabajo menor es su compromiso.

10. Actividad: lectura. "Cultura y gestión de la calidad"

De acuerdo con lo señalado por Gómez Bernabeu (2003), los grandes cambios que se han producido en la economía mundial, como la globalización de los mercados y la competencia creciente, han hecho necesarias diversas estrategias para aumentar la competitividad de las empresas, estrategias entre las que se encuentra la adopción de la gestión de la calidad en sus distintas variantes. La implantación y certificación de sistemas de gestión de calidad según la familia de normas ISO 9000, así como la gestión mediante modelos de Calidad Total, se ha llevado a cabo en miles de organizaciones de todo tipo a lo largo y ancho del planeta.

Junto a la enumeración de las múltiples ventajas que conlleva la introducción de estos sistemas de gestión de la calidad, se ha señalado la existencia de dificultades en su adopción, dificultades que muchos trabajos han relacionado con la cultura de las organizaciones (Gómez Bernabeu, 2003). Algunos autores han realizado solamente reflexiones teóricas sobre el tema, mientras que unos pocos han llevado a cabo investigaciones empíricas para estudiar la relación entre la cultura organizacional y la puesta en marcha de programas de

calidad. La forma de abordar el estudio de la influencia de la cultura sobre el éxito de los programas de calidad ha sido también muy distinta de unos trabajos a otros. Ciertos autores consideran que determinadas características de la cultura organizacional facilitan la introducción de sistemas de calidad, es decir, que deben darse determinados requisitos en la empresa (buena comunicación y confianza entre la dirección y los empleados, clima de innovación y cambio, una cultura de compartir información, etc.) para que el programa de gestión de calidad implementado tenga éxito. Algunos trabajos hablan de barreras en la implementación de estos sistemas, tales como la resistencia al cambio de empleados que sienten que están perdiendo poder, resistencia a realizar nuevas tareas o a tener más responsabilidades... Otros autores señalan la necesidad de un ajuste entre el tipo de cultura organizacional y las distintas aproximaciones de gestión de calidad, con sus presunciones y creencias básicas (Kekäle, 1998). Se presentan a continuación las líneas básicas de la Teoría del Ajuste Cultural de Kekäle como un ejemplo de estos diversos enfoques de estudio que han relacionado la cultura organizacional con la gestión de calidad.

De acuerdo con Schein (1988), el núcleo o esencia de la cultura organizacional lo constituyen las presunciones subyacentes básicas, esto es, presunciones implícitas inconfrontables e indiscutibles que orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas. Las presunciones subyacentes básicas en torno a las cuales se forman los paradigmas culturales según Schein (1988) son las siguientes:

1. *Relación de la humanidad con la naturaleza.* ¿A nivel empresarial, los miembros clave contemplan la relación de la empresa con su entorno como una de dominación, sumisión, armonía, búsqueda del reducto apropiado, o similar?
2. *La naturaleza de la realidad y la verdad.* Las reglas lingüísticas y de conducta que definen lo que es y no es real, lo que es un «hecho», cómo debe determinarse en última instancia la verdad, y si la verdad se «revela» o se «descubre»; conceptos básicos del tiempo y el espacio.
3. *La naturaleza del género humano.* ¿Qué es lo que significa ser humano, y qué atributos se consideran intrínsecos o fundamentales? ¿La naturaleza humana es buena, mala o neutra? ¿Los seres humanos son o no perfectibles?
4. *La naturaleza de la actividad humana.* ¿Qué actitud «conviene» a los seres humanos, con arreglo a las mencionadas presunciones acerca de la realidad, el entorno y la naturaleza humana: ser activos, pasivos, autárquicos, fatalistas, etc.? ¿Qué es trabajo y qué es juego?
5. *La naturaleza de las relaciones humanas.* ¿Cuál se estima que es el modo «apropiado» de relación entre las personas y de distribuir poder y amor?

¿La vida es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa o comunal; se basa en la autoridad tradicional, en la ley, en el carisma, o en qué?

Teniendo en cuenta estas cinco dimensiones en las que se pueden agrupar las presunciones que forman la esencia de la cultura según Schein, Kekäle (1998) intenta captar las distintas presunciones básicas que están detrás de cada una de las aproximaciones de gestión de calidad, asumiendo la idea de que estas distintas aproximaciones y sus prácticas y técnicas asociadas tienen sus propia base cultural, es decir, que subyacen en ellas presunciones y creencias básicas sobre la relación de la organización con la naturaleza, sobre la naturaleza de los seres humanos y sobre las relaciones entre ellos, entre otras.

Este autor considera que existen tres tipos básicos de organizaciones que se diferencian por su cultura, clasificación muy similar a la presentada por Snow (1969) («técnica», «humanística» y el «tercer tipo» de cultura) según el propio Kekäle señala. Los tipos de cultura presentados por Kekäle son tipo «Orientación a reglas», tipo «orientación a relaciones» y tipo «liderazgo innovador», y plantea, basándose en la tipología de la British Quality Association, también tres tipos de herramientas de calidad o aproximaciones de calidad:

a) Enfoques «duros», en los que se incluirían aquellas aproximaciones que ponen énfasis sobre los aspectos de producción, como la medida sistemática y el control del trabajo, fijándose normas de resultados y utilizando procedimientos estadísticos. La base lógica de estos enfoques es que se lleva a cabo un esfuerzo para conseguir que los procesos de trabajo sean más controlables, metas que son fijadas por regla general por niveles superiores a las personas que en realidad llevan a cabo el proceso y principalmente a través del uso de documentación numérica como base para la toma de decisiones (que es llevada a cabo también por niveles jerárquicos superiores al personal operativo). Incluye Kekäle en estos enfoques herramientas como las «técnicas de gestión de procesos» (por ejemplo, SPC: control estadístico del proceso) cuando son usadas como una forma de control por el personal responsable de calidad o por la dirección, la normativa ISO 9000 y otras normas de sistemas de calidad.
b) Enfoques de calidad «blandos»: incluye en esta categoría aquellas aproximaciones que conducen a estilos de dirección abiertos, delegación de responsabilidad e incremento de la autonomía del personal. Se podrían englobar en esta categoría enfoques como el fomento de desarrollo de equipos para la realización de operaciones, y actividades de servicio resultando en liderazgo participativo, *benchmarking* y aprendizaje organizacional, *empowerment* o habilitación, programas de educación y entrenamiento, y probablemente, la filosofía de los premios de calidad que incluye aprendizaje, liderazgo y habilitación como principios conductores.

c) Enfoques «mixtos»: en ellos se utilizan, por los propios equipos de trabajo, herramientas con enfoques basados en hechos (por ejemplo, SPC: control estadístico del proceso, las siete herramientas de la calidad, etc.) así como técnicas de grupo donde se sugieran mejoras pero no necesariamente se tomen decisiones críticas que afecten a la satisfacción del cliente (por ejemplo, *brainstorming* o solicitud de ideas en equipo, círculos de calidad, etc.). Señala Kekäle que, dependiendo de cómo sean interpretados los criterios de los premios de calidad «una obsesión por la calidad» y «la necesidad de una aproximación científica», estos modelos de calidad en los que se basan los premios podrán ser también incluidos dentro de esta categoría »mixta».

Cada uno de estos enfoques de calidad se basan en unas presunciones o supuestos acerca de la naturaleza de la calidad, del aprendizaje, de los seres humanos, de las relaciones humanas y de la actividad humana que coinciden con los supuestos básicos de los distintos tipos de organizaciones: las presunciones de la organización tipo 1, «orientada a reglas» con los enfoques de calidad «duros»; las de la organización tipo 2, «orientada a las relaciones», con el enfoque mixto, y los supuestos de las organizaciones tipo 3, «liderazgo innovador» con los supuestos del enfoque «blando». Según Kekäle, si el tipo de aproximación de calidad elegido está basado en las mismas presunciones que forman la cultura de la organización, se da ajuste cultural, y su implementación requerirá poco cambio en la cultura (solamente una redefinición de los valores y artefactos o formas culturales); en cambio, si se elige un enfoque que está basado en supuestos distintos a los que forman la cultura de la organización, se da un desajuste cultural que necesita una «reingeniería cultural» y que requerirá una gran cantidad de tiempo y/o una amenaza externa adecuada (por parte de los clientes, o una recesión) para que tenga éxito. En la Figura 9.2 podemos ver una presentación gráfica de dicho modelo.

Para verificar la teoría del ajuste cultural, Kekäle revisó diversos casos escritos de organizaciones que habían obtenido tanto éxito como fracaso en la adopción de aproximaciones de gestión de calidad y realizó además su propia investigación en cuatro organizaciones. Kekäle (1998) concluye que tanto los resultados de su propia investigación como los de la revisión de casos sugieren que su modelo da una buena explicación de por qué algunos enfoques de gestión de calidad fallan, aunque es consciente de las limitaciones de su estudio; los pocos casos estudiados y los problemas de validez que se plantean al interpretar la cultura a través de casos escritos serían algunas de ellas. Consideramos, a pesar de dichas limitaciones, que la línea de investigación abierta por Kekäle con este trabajo es de gran interés y supone un ejemplo concreto de la aportación del estudio de la cultura organizacional a la comprensión de problemas reales existentes en las organizaciones en la actualidad.

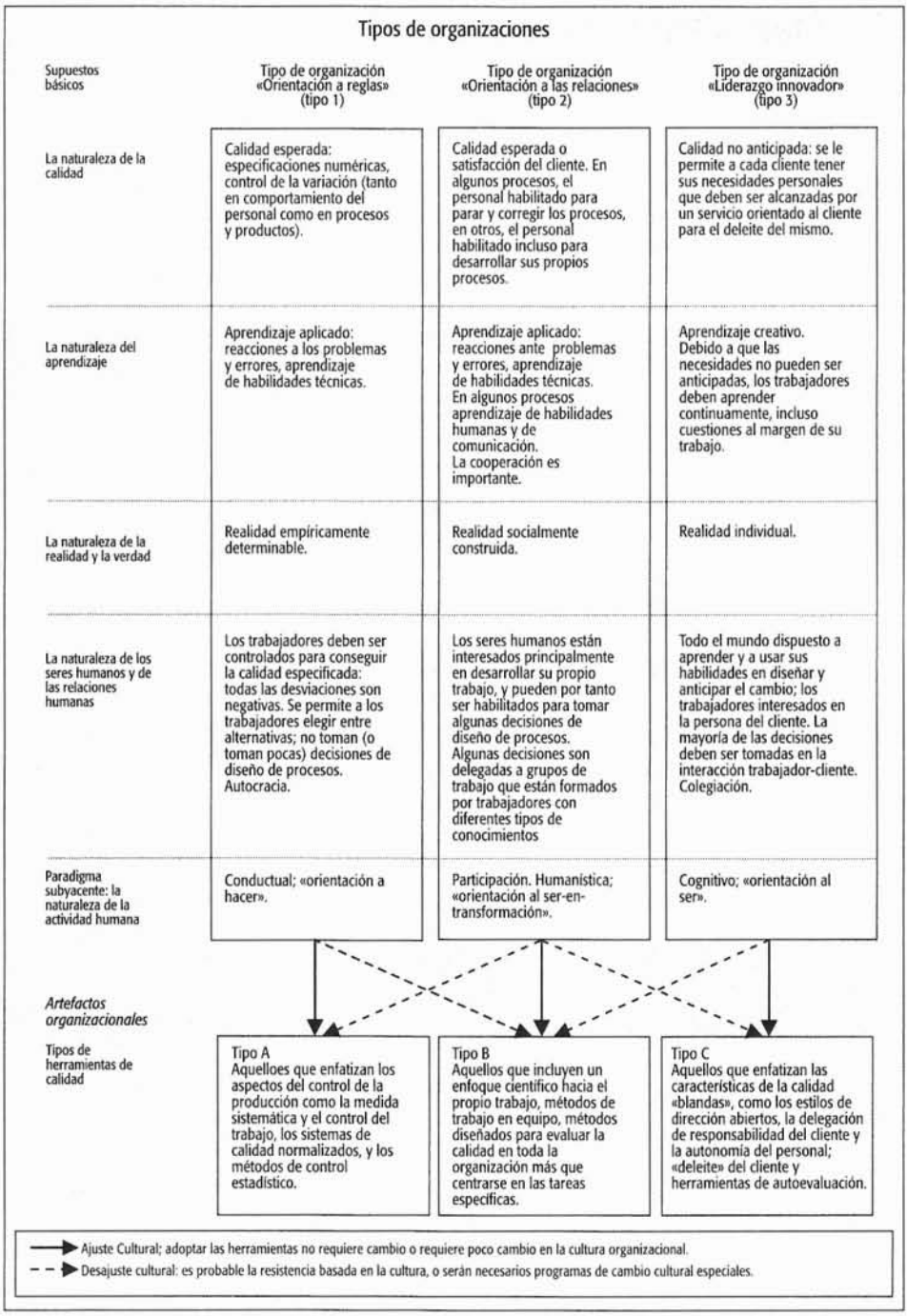


Figura 9.2. *Una presentación gráfica de la teoría del Ajuste/Desajuste cultural desarrollada por Kekäle (1998).*

CAPÍTULO X

La comunicación organizacional

Juan Antonio Moriano León

1. Objetivos

Con el presente capítulo se pretende:

1. Comprender la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones.
2. Conocer los diferentes elementos que componen el proceso de comunicación organizacional.
3. Analizar los nuevos canales de comunicación que utilizan en las organizaciones.
4. Examinar los diferentes tipos de redes de comunicación en las organizaciones.
5. Diferenciar los roles que se puede encontrar en las redes de comunicación.
6. Analizar los aspectos clave de la comunicación vertical descendente y ascendente.
7. Estudiar las funciones que cumple la comunicación horizontal dentro de la organización.
8. Analizar la importancia que tiene la comunicación en la gestión del conocimiento.

2. Introducción

La comunicación es un proceso básico que impregna todos los aspectos de la vida de las organizaciones. De hecho, resulta imposible imaginar una organización sin comunicación. Asimismo, la comunicación es una de las actividades a la que más tiempo dedican las personas en su trabajo (participar en reuniones, discutir proyecto, solicitar información, etc.).

Cuando surgen conflictos y disputas dentro de un grupo o entre distintos grupos de la misma organización resulta común que en el trasfondo se encuentre un problema de comunicación. De hecho, si analizáramos las quejas de los miembros de la organización es muy común encontrarnos con las siguientes expresio-

nes: «nadie me dijo nada», «aquí la información no se difunde», «nunca me escuchan», «los problemas no se discuten», etc.

Tradicionalmente, la dirección de la organización retenía celosamente la información como una fuente de poder. Sin embargo, hoy en día las organizaciones dependen cada vez más de los denominados *trabajadores del conocimiento,* quienes transforman la información en productos o servicios, y, por lo tanto, necesitan gran cantidad de información para realizar su trabajo adecuadamente (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1998). Por consiguiente, en la actualidad resulta necesario una mayor y mejor comunicación entre todos los niveles de la organización.

Por otra parte, el desarrollo en las últimas décadas de las tecnologías de comunicación y la información (TCI) ha cambiado el panorama de la comunicación en las organizaciones. Actualmente, los miembros de la organización tienen mayores posibilidades de acceder a la información y pueden trabajar en equipo aunque se encuentren en lugares geográficamente distintos.

En definitiva, como señala Bartoli (1991), la comunicación en las organizaciones alberga una clara paradoja: por un lado, parece un proceso evidente y natural; por otro lado, resulta de gran complejidad. En el presente capítulo se analiza con detenimiento este proceso organizacional desde diferentes enfoques y modelos con el objeto de alcanzar un conocimiento global.

3. Perspectivas en la comunicación organizacional

En general, cuatro perspectivas han dominado el campo de estudio de la comunicación organizacional. Putman (2002) propone considerar dichas perspectivas como *metáforas* para la comunicación que enfocan la atención sobre ciertos aspectos organizacionales y sirven para guiar la investigación. Según esta autora, estas cuatro perspectivas son las siguientes: conducto, lente, enlace y símbolo (*véase* Tabla 10.1).

La perspectiva del *conducto* de la comunicación considera que las organizaciones contienen una gran cantidad de información que deben transmitir eficazmente entre sus miembros para lograr los fines organizacionales. Por lo que la comunicación se concibe como un proceso organizacional básico que se encarga de proveer información precisa para facilitar la realización de las tareas y servir a las funciones organizacionales. En el presente capítulo esta perspectiva queda reflejada en el análisis de la comunicación como un proceso organizacional y de los elementos que componen este proceso.

En la perspectiva de la *lente* la comunicación se concibe como un filtro que se centra en la búsqueda, recogida y canalización de la información. Desde esta perspectiva, las organizaciones no son simples contenedores para la comunicación, sino que son sistemas procesadores de información (Putman, 2002). La investigación en esta área se caracteriza por el estudio de aspectos relacionados con las direcciones de la comunicación como, por ejemplo, el flujo de información y la toma de decisiones, comunicación entre superior y subordinado, o la retroalimentación.

Perspectiva	*Foco de atención*	*Definición*	*Área de investigación*
1. Conducto	Transmisión de la información entre emisores y receptores.	La organización como contenedor de información.	Adopción de la tecnología de comunicación. Sobrecarga de información. Coordinación de tareas.
2. Lente	Filtro que protege, resguarda, restaura y canaliza la información.	La organización como un sistema procesador de información.	Flujo de información y toma de decisiones. Análisis de medios. Distorsión de la información. Percepción de incertidumbre. Desarrollo del *feed-back*.
3. Enlace	Conexión que enlaza a los miembros de la organización.	La organización como red de relaciones de trabajo.	Roles en la red laboral y configuraciones. Densidad de los enlaces. Redes informales. Enlaces débiles y fuertes.
4. Símbolo	La creación, mantenimiento y transformación del significado. Creación de sentido.	La organización como construcción simbólica.	Identidad organizacional. Cultura organizacional. Cambio cultural.

Fuente: Adaptado de Putman (2002)

Tabla 10.1. *Perspectivas dominantes en la comunicación organizacional.*

Otra área que presenta un importante desarrollo en el estudio de la comunicación organizacional es la perspectiva del *enlace*, que considera la organización como una red de relaciones interconectadas. La investigación sobre las redes, su estructura y sus roles tienden a identificar a la comunicación como productora de la organización (Putman, 2002). Este enfoque se describe más adelante en el apartado sobre las redes de comunicación en la organización.

Por último, la perspectiva del *símbolo* en la comunicación organizacional centra su análisis en la creación, mantenimiento y transformación del significado. Desde este punto de vista, la comunicación está directamente relacionada con la cultura de la organización y la identidad social de sus miembros. En el siguiente apartado, se describe el papel de comunicación organizacional desde esta perspectiva.

4. La comunicación como fuente de identidad social

Los estudios de comunicación organizacional surgen a partir de las maneras en que la comunicación puede contribuir a la efectividad de la organización (Costa, 2002). Sin embargo, la importancia de la comunicación para los individuos y grupos que conforman la organización constituye el centro de las investigaciones y las preocupaciones actuales. Por ello, hemos decidido comenzar el análisis de la comunicación organizacional como fuente de identidad social, ya que esta perspectiva complementa y permite entender mejor diferentes aspectos que se recogen en otros apartados de este capítulo.

Desde la teoría de la identidad social, propuesta por Turner (1990), se considera que la percepción de una identidad social compartida (por ejemplo, organización, departamento o grupo de trabajo) proporciona a las personas múltiples motivaciones para comunicarse: saber qué hacer, aclarar el significado de la información que han recibido, comprobar que están realizando bien sus tareas, asegurar que están trabajando para lograr un objetivo común o simplemente para relacionarse con los demás. Además, la identidad constituye un marco cognitivo común que permite que la comunicación sea mutuamente beneficiosa y productiva (Haslam, 2001).

Por el contrario, donde los individuos no se perciben a sí mismos como miembros de una categoría social compartida entonces tendrán muy pocas razones para comunicarse entre ellos y se dará un mayor número de malentendidos. De esta forma, la comunicación no es sólo un medio para intercambiar información, sino también una propiedad emergente del propio grupo (Haslam, 2001). Así, los grupos desarrollan formas de comunicación distintivas y compartidas por todos su miembros. En cualquier organización se puede comprobar que las personas tienen un lenguaje (jerga o argot) y una manera de comunicarse específica de su profesión, departamento o grupo.

Las formas de comunicación codificadas por el grupo se consideran importantes *marcas de identidad* (Moreland y Levine, 2001) que permiten a los miembros de grupo:

1. Demostrar su propia pertenencia a un particular grupo social.
2. Indicar a los receptores potenciales su estatus como miembros del grupo del comunicador o del *exogrupo*.
3. Restringir potencialmente el acceso al significado de la comunicación a sólo otros miembros del *endogrupo*.

En esencia, las personas son capaces de definirse a sí mismas en términos de diferentes identidades sociales que se forman a través de diferentes niveles de abstracción y con diferentes niveles de pertenencia, por ejemplo, como miembro de un grupo de trabajo, un departamento específico, una organización determinada o un sector industrial concreto. Por consiguiente, así como los miembros de la organización se definen y actúan según la identidad social *saliente* en un con-

texto determinado, los códigos de comunicación específicos asociados con esa identidad se establecen como parte esencial de sus *repertorios* de comunicación (Haslam, 2001).

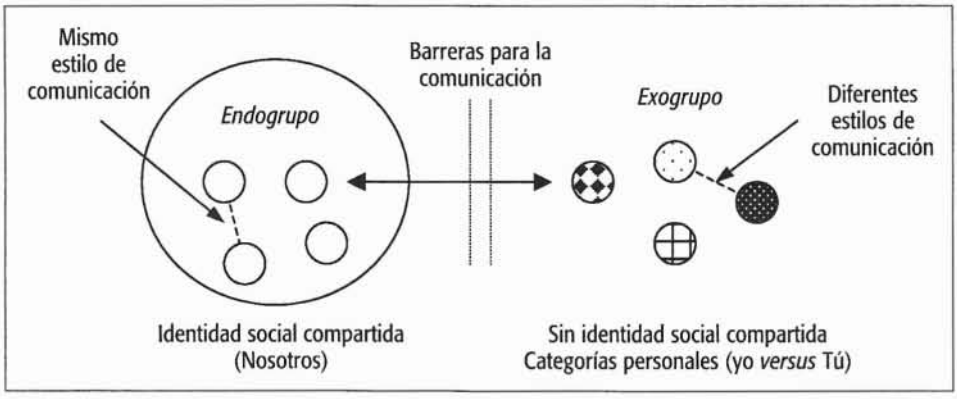


Figura 10.1. *Comunicación e identidad social.*

A nivel organizacional, la identidad puede concebirse como el ADN de la organización. Según Costa (2002), la identidad surge de forma objetiva a partir de lo que es la organización (su estructura, su estatuto legal, el histórico de su desarrollo o sus posesiones) y lo que hace (su actividad, sus productos o servicios).

No obstante, la identidad tiene otra cara, más emocional y subjetiva, que procede de lo que la organización dice que es y hace (y lo que da a entender sin decirlo). Por lo tanto, todo aquello que ha sido manifestado, tanto de forma explícita como implícita, a través del flujo de mensajes relacionados con lo que la organización *es* objetivamente y lo que *hace* conforma su identidad (Costa, 2002).

Asimismo, la identidad constituye la esencia institucional de la organización y su valor diferenciador por excelencia (Costa, 2002). De hecho, a diferencia de lo que ocurre con los productos o servicios, la identidad y sus expresiones, la cultura y la imagen de la organización, no se pueden imitar ni falsificar.

En síntesis, la teoría de la identidad social nos proporciona una nueva visión del proceso de comunicación en la organización, enriqueciendo la explicación de diferentes aspectos y problemas que son comúnmente descritos dentro de este ámbito, como puede apreciarse a lo largo del presente capítulo.

5. La comunicación como un proceso organizacional

La comunicación suele considerarse como un proceso dinámico mediante el cual dos o más personas intercambian información, conocimientos o sentimien-

tos. Se define como proceso porque no se trata de algo puntual, sino que la comunicación contiene diferentes elementos y en su realización se van sucediendo una serie de pasos o etapas. A su vez, este proceso se califica de dinámico porque cualquier modificación en alguno de sus elementos afecta a todos los demás y produce variaciones en el resultado final de la comunicación.

Dentro del ámbito de la organización, la comunicación se puede considerar un proceso esencial porque, como señala Peiró (1991), interviene en las cinco características fundamentales del concepto de organización recogidas por Porter, Lawler y Hackman (1975) y que ya se comentaron en el primer capítulo al definir las organizaciones:

1. *Las organizaciones están compuestas por individuos o grupos*. Resulta necesario algún tipo de comunicación para que las personas se puedan relacionar y trabajar en grupo.
2. *Las organizaciones se orientan hacia ciertos fines y objetivos*. La comunicación permite a los miembros de la organización conocer y compartir en alguna medida estos fines y objetivos.
3. *Las organizaciones requieren una diferenciación de funciones*. A través de la comunicación cada individuo conoce su rol, su lugar y las tareas dentro de la organización que le corresponden.
4. *Las organizaciones deben procurar que las funciones estén racionalmente coordinadas y dirigidas*. La comunicación es el proceso que permite a los miembros de la organización trabajar de forma coordinada y al líder dar las instrucciones necesarias para que el trabajo sea efectivo.
5. *La organización debe tener una continuidad a través del tiempo*. La comunicación juega aquí un papel fundamental, ya que permite la transmisión de los elementos culturales que mantienen la identidad de la organización.

Por lo tanto, la comunicación se considera un proceso esencial de la organización hasta el punto de que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. De hecho, sin comunicación los miembros de la organización no sabrían *qué* producir o hacer, ni *por qué* deberían hacerlo. Por lo que, cuando la comunicación se suspende, la actividad organizada deja de existir y se vuelve a una etapa de actividad individual descoordinada (Hicks, 1972).

6. Los elementos del proceso de comunicación

Los primeros modelos de comunicación eran de naturaleza *lineal* e implicaban el trazado en una sola dirección del mensaje que era codificado por el emisor y enviado hasta el receptor a través de uno o varios canales. La *teoría de la comunicación* propuesta por Shannon (1948) constituye la mejor representación de esta clase de modelos.

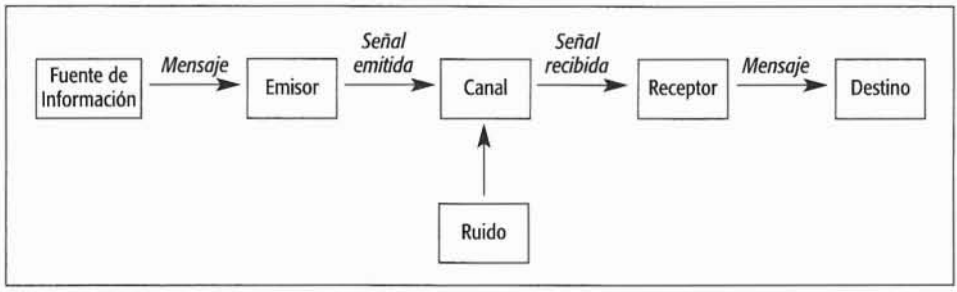
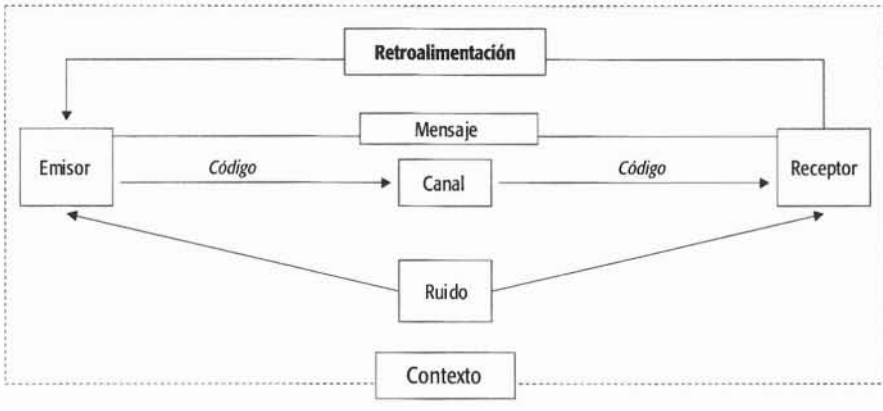


Figura 10.2. *Diagrama del sistema general de comunicación de Shannon.*

Estos modelos eran muy simples y altamente efectivos en aquellas situaciones donde no se necesitaba retroalimentación (*feed-back*), por ejemplo, equipos electrónicos o programas informáticos sencillos. Sin embargo, este tipo de modelo carece de valor en el contexto organizacional porque la comunicación humana es más dinámica y compleja.

Las limitaciones de los modelos de carácter lineal dieron lugar al desarrollo de modelos que entienden la comunicación como *interacción*, pasando de una concepción lineal a una circular, en la cual la *fuente* y el *destinatario* pasan a ser, alternativamente, emisores y receptores. Además, se recoge la función del contexto como el conjunto de condiciones en las que se desarrolla la comunicación, es decir, el espacio, el tiempo, las circunstancias socioculturales y los mensajes anteriores y posteriores (*véanse* Figuras 10.2 y 10.3).



Fuente: Adaptado de Peiró (1991).

Figura 10.3. *Elementos del proceso de comunicación.*

A continuación, se describen cada uno de los elementos que forman parte de este proceso de comunicación dentro del ámbito de la organización.

6.1. El emisor

En el contexto de las organizaciones, el emisor sería cualquier individuo, dentro o fuera de la organización, que desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. Podría ser un directivo, un administrativo, un cliente o cualquier persona que necesita transmitir una determinada información relacionada con algún aspecto del trabajo o la organización.

El papel principal del emisor es *codificar* (cifrar) el mensaje en signos lingüísticos, símbolos o señales para enviarlo a través de un canal al receptor. Si el emisor no codifica adecuadamente el mensaje para que sea entendido por el receptor, entonces la comunicación será ineficaz. Por lo tanto, parte del éxito en la comunicación dependerá de las habilidades, actitudes y conocimientos del emisor.

Además, se debe tener en cuenta que cada sector, profesión o grupo desarrolla su propio vocabulario, jerga o argot como parte de su identidad social compartida. Como hemos visto anteriormente, esto puede hacer la comunicación más fácil dentro del propio grupo (*endogrupo*), aunque también crea una importante barrera de comunicación para aquellos que se encuentran fuera del grupo (*exogrupo*). Por ejemplo, si un directivo del departamento de finanzas envía por error un *e-mail* a todos los miembros de la organización solicitando un «VAN» (Valor Actual Neto), aquellos que conoce el significado de las siglas están demostrando su propia pertenencia a ese departamento, mientras que el resto de los miembros de la organización no serán capaces de descifrar el mensaje.

Parece claro que si el emisor quiere que su mensaje sea comprendido no sólo por los miembros de su grupo, sino también por cualquier persona, debe dejar a un lado la jerga y utilizar un lenguaje claro y común. Consideramos interesante citar aquí la sugerencia que realizaba el escritor británico George Orwell (1903-1950) sobre qué palabras utilizar en la comunicación: «Nunca emplee una palabra larga donde sirva una corta. Si es posible cortar una palabra, hágalo siempre. Nunca emplee una frase extranjera, una palabra científica o argot si pude encontrar una palabra común de uso diario». Asimismo añadió: «Rompa cualquiera de estas reglas antes de decir algo realmente bárbaro»[1].

En general, el emisor transmite un mensaje que él conoce perfectamente, sin embargo, esto no significa que el receptor lo entienda. Por lo tanto, el emisor debe utilizar la *empatía*, la capacidad de ponerse en el lugar del receptor, para codificar el mensaje utilizando un *lenguaje compartido* por ambos. De esta forma, los miembros de la organización van desarrollando una identidad social compar-

[1] Cita extraída del ensayo *Politics and the English Language.*

tida, creando un significado común de las palabras y prácticas usadas dentro de la misma.

6.2. El mensaje

El mensaje evoca la creación de significados en el receptor y le provee de información para interpretar la realidad y dirigir sus acciones de forma más segura (Gil y Barrasa, 2003), por lo que el mensaje se considera el objeto de la comunicación.

Resulta importante diferenciar entre los mensajes rutinarios o programados, y los mensajes no rutinarios (únicos o innovadores). Los mensajes rutinarios son mensajes comunes y frecuentes como, por ejemplo, una orden de pedidos que un empleado recibe cada día al principio de su jornada. Por el contrario, los mensajes no rutinarios son más específicos y menos frecuentes, y se caracterizan por una mayor ambigüedad, falta de tiempo y sorpresa. Normalmente se dan en situaciones de innovación y/o donde las decisiones tienen que ser tomadas rápidamente (Cock, Witte y Niuwkerke, 1998).

La comunicación resulta más efectiva cuando se utilizan mensajes rutinarios, ya que el emisor y receptor están acostumbrados a ellos, mientras que la utilización de mensajes no rutinarios incrementa los errores de comunicación, ya que el emisor y el receptor deben interpretar un mayor número de signos nuevos que están influenciados tanto por asunciones como por emociones.

No obstante, hay que destacar la importancia que tiene la ambigüedad en el poder comunicativo de los mensajes. Dentro de la comunicación organizacional, la ambigüedad puede ser disfuncional al no determinar claramente los resultados que el emisor espera de la conducta del receptor. Sin embargo, la ambigüedad del mensaje puede ser funcional, dentro de ciertos límites, porque proporciona al receptor autonomía para realizar su trabajo. Una forma de atenuar los efectos negativos de la ambigüedad es la introducción de *redundancia* en el mensaje, es decir, incluir repeticiones y detalles que permitan aclarar el significado del mensaje y la intención del emisor (Peiró, 1991).

Por otra parte, resulta necesario distinguir entre los mensajes verbales y no verbales (Kreps, 1990). Los *mensajes verbales* se refieren al uso de las palabras y del idioma, tanto hablado como escrito, mientras que los *mensajes no verbales* incluyen una amplia variedad de mensajes sin palabras, desde los movimientos corporales hasta las señales del entorno.

Normalmente, los mensajes verbales se utilizan para transmitir información técnica y compleja como, por ejemplo, ideas o datos. Por el contrario, los mensajes no verbales representan directamente las actitudes y emociones del comunicador (Kreps, 1990). Ilustremos esta diferencia con el siguiente ejemplo: el delegado comercial de una importante compañía está presentando al consejo de administración los resultados obtenidos a través de la venta de una serie de pro-

ductos. Durante su presentación utiliza un discurso muy técnico y proporciona gran cantidad de datos sobre los beneficios obtenidos (mensajes verbales). Sin embargo, su expresión es muy seria, tiene la mirada baja y la voz temblorosa (mensajes no verbales) porque sabe que este año no ha conseguido los objetivos propuestos.

Por lo tanto, los mensajes no verbales son un aspecto esencial de la comunicación organizacional y es necesario tener en cuenta todas las funciones que cumplen, tal y como se recoge en la siguiente tabla.

Función	*Explicación*
1. Repetición	Reforzamiento verbal de mensajes con conductas no verbales. Por ejemplo, un supervisor que indica con su mano un lugar a la vez que está dando la siguiente instrucción: «Colócalo en la estantería».
2. Sustitución	Utilización de la comunicación no verbal en lugar de la verbal. Por ejemplo, asentir con la cabeza.
3. Acentuación	La comunicación no verbal se usa para enfatizar. Por ejemplo, el tono de la voz.
4. Contradicción	Cuando los mensajes verbales y no verbales son incongruentes. Por ejemplo, un trabajador tiene una expresión de gran preocupación pero dice que no le pasa «nada» cuando otro compañero le pregunta.
5. Regulación	Uso de los mensajes no verbales para iniciar, continuar o interrumpir. Por ejemplo, contacto ocular, asentir o negar con la cabeza.
6. Complementación	Los mensajes no verbales amplían o detallan los mensajes verbales. Por ejemplo, enumerar con los dedos los aspectos que se están citando de forma verbal.

Fuente: Elaborado a partir de Harris (1993).

Tabla 10.2. *Funciones de la comunicación no verbal.*

6.3. El canal

El canal es el medio a través del cual se produce la comunicación y se podría decir que constituye el soporte físico a través del cual viaja el mensaje. En una organización existe una gran variedad de canales y el emisor debe seleccionar el más adecuado para sus propósitos. Algunos de los canales más comunes son los siguientes: interacción cara a cara, teléfono, correo electrónico, cartas, fax, etc. Sin embargo, no todos los canales permiten transmitir la misma cantidad o calidad de información. Así por ejemplo, las cartas o correos electrónicos no son canales muy eficaces cuando la información que queremos transmitir tiene una alta carga emocional. La interacción cara a cara sería en este caso el canal de comu-

nicación más eficaz, ya que las emociones se transmiten en mayor medida por el tono de voz y el lenguaje corporal.

A continuación, se presenta la elección de los canales que conviene emplear para difundir la información a través de la organización. Posteriormente, se describen los nuevos canales de comunicación electrónicos.

6.3.1. La elección del canal

La elección del canal o medio para transmitir la información es un aspecto clave para la eficacia de la comunicación. Kreitner y Kinicki (1996) presentan un modelo contingencial diseñado para elegir los canales de comunicación de forma sistemática y eficaz. Según este modelo, la elección del canal se basa en la interacción entre la riqueza del canal y la complejidad de la situación o problema.

La capacidad que tiene un canal para transmitir información se denomina *riqueza del canal*. Según Russ, Daft y Lengel (1990), la riqueza del canal depende de su capacidad para:

1. Permitir una retroalimentación directa y, por tanto, comunicación de naturaleza circular.
2. Personalizar los mensajes de acuerdo a las circunstancias del receptor.
3. Incluir múltiples señales o estímulos (por ejemplo, expresiones, gestos, tonos, etc.).
4. Admitir variedad en el lenguaje (corporal, natural, numérico).

En la Figura 10.4 podemos observar que el canal más rico de comunicación es la interacción directa cara a cara. La principal ventaja de este canal reside en que el emisor y el receptor se encuentran físicamente presentes. Por lo tanto, permite una retroalimentación directa inmediata y además la información puede ser procesada por diferentes sentidos. Esto favorece la comunicación no verbal y la expresión de emociones.

Como regla general podemos decir: «Cuanto más pobre es el canal, mayor es la probabilidad de que el mensaje sea mal interpretado» (Cock *et al.*, 1998, p. 389). Por lo tanto, cuando el emisor selecciona el canal no debe hacerlo por comodidad, hábito o rapidez, sino teniendo en cuenta la riqueza del mismo según la naturaleza del mensaje.

Por otra parte, las organizaciones tienen que hacer frente a problemas y situaciones cuya complejidad puede variar desde baja a alta (Kreitner y Kinicki, 1996). Las situaciones de baja complejidad se caracterizan por ser repetitivas y predecibles, por lo tanto, los problemas se solucionan aplicando procedimientos normalizados. Por el contrario, las situaciones de alta complejidad son ambiguas, impredecibles y difíciles de analizar. Normalmente, no hay soluciones preestablecidas para los problemas y las personas deben acudir a diversas fuentes de información. Asimismo, este tipo de situaciones suelen están cargadas de emotividad.

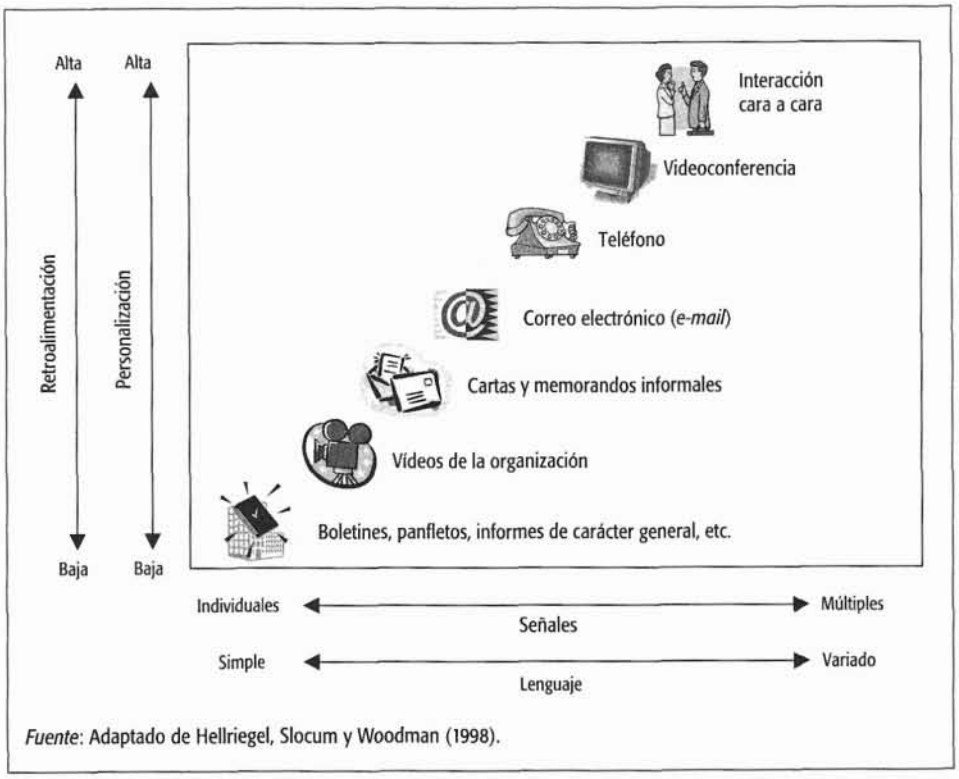


Figura 10.4. *Jerarquía sobre la riqueza de los canales en la organización.*

Teniendo en cuenta tanto la riqueza del canal como la complejidad de la situación, el modelo contingencial de Kreitner y Kinicki (1996) sostiene que la comunicación resulta eficaz cuando la riqueza del canal es equiparable a la complejidad del problema o situación. De esta forma, los canales con baja riqueza (boletines, vídeos o cartas) son más adecuados para problemas simples, mientras que los medios de alta riqueza (interacción cara a cara, videoconferencia o teléfono) son más apropiados para problemas o situaciones complejas. Sin embargo, la comunicación resulta ineficaz cuando se produce alguna de las siguientes condiciones:

1. *Sobrecarga*: la riqueza del medio es demasiado alta para la complejidad del problema. Por ejemplo, realizar una reunión cara a cara para informar sobre el número total de ventas realizadas durante el último trimestre.
2. *Sobresimplificación*: la complejidad del problema o situación es superior a la riqueza del canal. Por ejemplo, enviar una carta a todos los empleados para comunicar que la organización va a sufrir una gran reestructuración debido a una fusión.

En la siguiente figura, se presentan gráficamente las tres zonas de eficacia de la comunicación descritas por el modelo contigencial de Kreitner y Kinicki (1996).

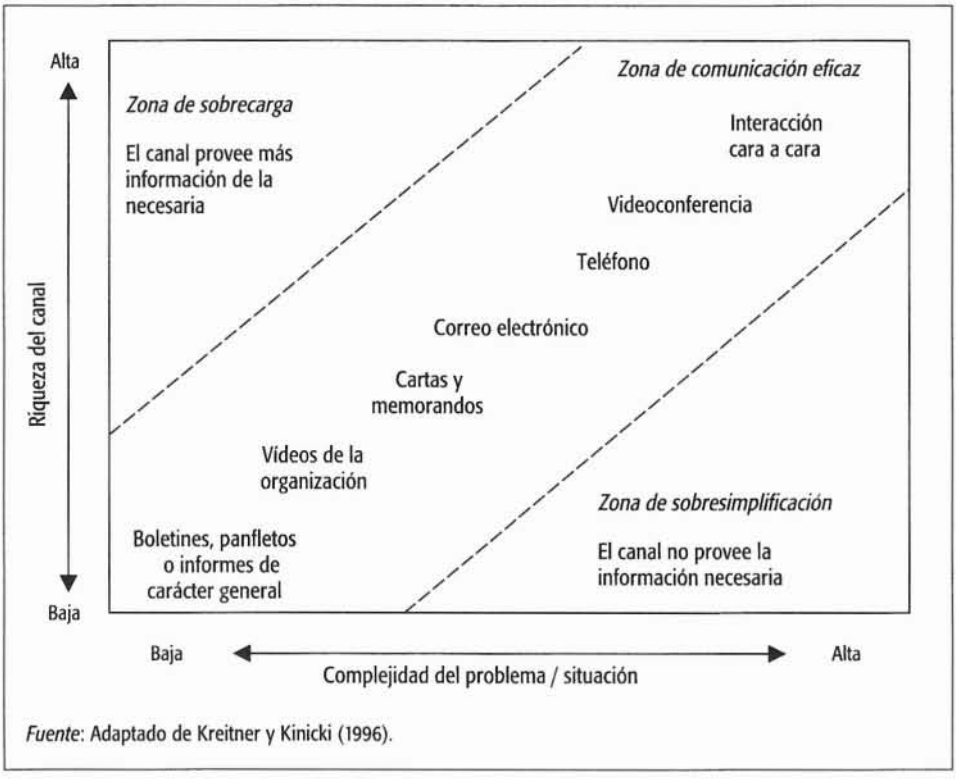


Figura 10.5. *Modelo contigencial para la elección del canal.*

Por otra parte, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han provocado el desarrollo de nuevos canales que optimizan la efectividad y eficacia de la comunicación en la organización. A continuación, se analizan estos nuevos canales y su repercusión en la comunicación dentro de las organizaciones.

6.3.2. Los nuevos canales de comunicación organizacional

En el mundo de las organizaciones resulta cada vez más común utilizar sistemas de comunicación electrónicos que permiten una comunicación rápida y eficaz entre personas que se encuentran físicamente en diferentes lugares. Además, estos sistemas electrónicos aumentan la productividad, ya que agilizan las comunicaciones dentro y fuera de la organización, y permiten la transmisión del men-

saje a través de diferentes códigos como, por ejemplo, texto, voz o imágenes (Gil y Barrasa, 2003).

6.3.2.1. Videoconferencia

La videoconferencia constituye el canal de comunicación electrónico más desarrollado, ya que permite la discusión en vivo (con imagen y voz) entre individuos o grupos que se encuentran en diferentes lugares vía satélite o Internet. Por lo tanto, elimina los inconvenientes de viajar (por ejemplo, tiempo, dinero, fatiga, etc.) y agiliza el proceso de comunicación (Langan-Fox, 2001).

A primera vista, la videoconferencia tiene mucho en común con la interacción directa cara a cara. Sin embargo, los estudios realizados han señalado (Buxton, Sellen y Sheasby, 1997) que la riqueza de este canal es menor para transmitir emociones y aspectos relacionados con comunicación no verbal (por ejemplo, el contacto ocular). Además, los participantes perciben este canal como más formal que la interacción cara a cara y, por tanto, realizan menos interrupciones o preguntas lo que reduce la participación (O'Connail y Whittaker, 1997). En conclusión, la videoconferencia podría situarse al mismo nivel que el teléfono, pero con la ventaja de transmitir imágenes (Cock *et al.*, 1998).

A pesar de las ventajas que ofrece la videoconferencia como canal de comunicación, su utilización resulta todavía limitada en comparación con otros canales de comunicación, ya que su coste sigue siendo todavía muy alto y no todas las organizaciones pueden asumirlo.

6.3.2.2. Correo electrónico

El *e-mail* es el sistema electrónico de comunicación que ha logrado una mayor aceptación y empleo, porque facilita la comunicación cuando las personas no se encuentran presentes en espacio o tiempo, tal y como se requiere con otros canales como la interacción cara a cara o el teléfono. Según Langan-Fox (2001), se trata de un canal óptimo para el intercambio de mensajes simples y rutinarios, que permite distribuir las noticias rápidamente y su interactividad hace posible que los usuarios desarrollen una mayor relación interpersonal. Además, puede contribuir a mejorar la productividad, ya que elimina funciones innecesarias, ahorra tiempo y agiliza la comunicación (Gil y Barrasa, 2003).

Los resultados de un estudio realizado por De Pablos, Albarrán y Montero (2002) sobre el uso del correo electrónico nos permiten ilustrar el grado de utilización de este canal dentro de organizaciones de carácter público como son las universidades madrileñas. En primer lugar, señalan estos autores que el correo electrónico se ha convertido en el canal de comunicación por excelencia dentro del campo de la investigación gracias a su versatilidad y sencillez de manejo. En segundo lugar, la actitud de los más de 900 participantes de este estudio hacia el correo electrónico era muy positiva, y se resaltan como únicos inconvenientes la

ausencia de un estándar generalizado o la falta de confidencialidad. Aunque estos autores consideran que su utilización seguirá aumentando con una mayor formación técnica de los usuarios y con la mejora de algunas herramientas informáticas de seguridad.

Atendiendo a la clasificación sobre la *riqueza* de los canales de comunicación, el correo electrónico es un canal más pobre que la interacción cara a cara o el teléfono, ya que no permite una retroalimentación inmediata y tampoco transmitir signos no textuales como, por ejemplo, la expresión facial, el lenguaje corporal o el tono de voz. Asimismo, la inmediatez y carácter informal del *e-mail* conduce a muchos usuarios a enviar mensajes idiosincrásicos y abreviados (Langan-Fox, 2001). Por consiguiente, los mensajes enviados por correo electrónico pueden ser más ambiguos y subjetivos, provocando así múltiples interpretaciones. Igualmente, la utilización de este canal puede inducir a una pérdida de conciencia sobre la jerarquía social, lo que lleva a muchas personas a decir menos y a otras a decir más de lo que dirían en una interacción cara a cara (Sarbrough-Thompson y Feldman, 1998).

No obstante, las personas perciben estos efectos señalados sobre la utilización del correo electrónico y tienden a compensarlos (Walther, 1992). De esta forma, resulta muy común suplir la falta de signos no verbales (tono de voz, lenguaje corporal, etc.) con un mayor uso de expresiones verbales o símbolos textuales como, por ejemplo, la utilización de mayúsculas, puntos de exclamación o *smiley faces* [:-)].

Por otra parte, la investigación realizada sobre la utilización del correo electrónico coincide en señalar que su uso reduce la necesidad de estar presente para la realización del trabajo y, por tanto, se dan menos oportunidades de conversación casual entre los miembros de la organización (Sarbrough-Thompson y Feldman, 1998). La conversación causal se caracteriza por no tener un objetivo y, por tanto, no está dirigida a la consecución de los fines de la organización. Sin embargo, permite a los miembros de la misma ampliar sus contactos y conocimiento sobre otros miembros de esa organización, proveedores o clientes.

Otro aspecto importante sobre la utilización del correo electrónico que se debe destacar es que la facilidad de uso suele provocar un exceso de información (Gómez-Mejía *et al.*, 1998). A través de este canal de comunicación resulta muy común y sencillo enviar o reenviar mensajes que carecen de importancia y que de otra forman no serían transmitidos. Además, los usuarios suelen crear listas de correo y envían los mensajes a más personas de las que en realidad necesitan la información.

No obstante, el problema más complejo en la utilización de este canal de comunicación es la tendencia que tienen los miembros de la organización a considerar el correo electrónico como algo de su propiedad (Gómez-Mejía *et al.*, 1998). Esta creencia respalda que los empleados utilicen el correo electrónico pa-

ra comunicarse con amigos, hablar de cosas personales e incluso para extender rápidamente rumores y quejas por toda la organización. Esto ha llevado a muchas organizaciones a controlar los mensajes que se transmiten a través de este canal. Sin embargo, esto suele provocar un gran malestar entre los miembros de la organización, por lo que resulta necesario que la organización establezca desde un principio normas claras sobre la utilización de este canal y además informe a todos sus miembros de que no puede garantizar la confidencialidad de sus correos electrónicos.

En conclusión, el correo electrónico disfruta de gran popularidad como un nuevo canal de comunicación y ha logrado una alta aceptación dentro de las organizaciones, incluyendo empresas, administraciones públicas y universidades. En general, su utilización incrementa la comunicación dentro de la organización, especialmente entre aquellas personas que no se encuentran presentes en el mismo lugar o al mismo tiempo. Sin embargo, como hemos visto, no todo son ventajas y, por tanto, se debe vigilar que su empleo no produzca una pérdida del contacto personal y una reducción en la utilización de otros canales tan importantes y ricos como la interacción cara a cara.

6.4. El receptor

Todo mensaje está dirigido a uno o varios destinatarios. El rol fundamental del destinatario o receptor es decodificar las señales recibidas y atribuirles un significado. Por lo tanto, la comprensión del auténtico significado del mensaje dependerá de las características de la persona que lo interpreta, como su experiencia, el lugar que ocupa en la organización y la jerga que utiliza. Por ejemplo, la sirena que indica la hora del almuerzo en una fábrica puede ser interpretada por un nuevo empleado como una señal de alarma. Por lo tanto, si el emisor no tiene en cuenta las características del receptor la comunicación probablemente no será efectiva, ya que el mensaje puede ser malinterpretado.

Por otra parte, la capacidad de escuchar del emisor va afectar a la efectividad de la comunicación. Escuchar es «un proceso que integra información física, emocional e intelectual en la búsqueda de significado y comprensión» (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998). Por lo tanto, la escucha resulta efectiva cuando el receptor llega a comprender el mensaje del emisor. Sin embargo, supone un error concebir la escucha como un proceso pasivo y automático. De hecho, cada vez se valora más como habilidad importante en muchas organizaciones la capacidad de *escucha activa*. Hellriegel *et al.*, (1998) sugieren las siguientes pautas para mejorar la capacidad de escucha activa:

1. Estar motivado a escuchar y demostrar interés.
2. Concentrarse en el mensaje y no realizar juicios *a priori*.
3. Resistirse a las distracciones y centrar la atención en el emisor.

4. Proporcionar retroalimentación al emisor sobre la comprensión del mensaje.
5. Realizar un resumen sobre lo que se ha entendido, tanto del contenido como del sentido, del mensaje del emisor.

El siguiente paso después de la interpretación del mensaje lo constituye su aceptación o rechazo. Lógicamente la intención del emisor es que el mensaje sea aceptado. Sin embargo, la aceptación es una decisión que toma quien recibe el mensaje. De esta forma, el receptor puede admitir el mensaje en diferentes grados (aceptación total o parcial) según la percepción que tenga sobre la exactitud del mensaje, la autoridad del emisor y las implicaciones del mensaje (Davis y Newstrom, 1991).

6.5. El ruido

El ruido hace referencia a la perturbación o interferencia que se introduce dentro del proceso de comunicación y altera los efectos que el emisor esperaba obtener a través de la transmisión del mensaje (Peiró, 1991). En general, el ruido es inversamente proporcional a la fidelidad de la comunicación, es decir, si aumenta el ruido, disminuye la fidelidad y viceversa.

En general, el ruido puede ser clasificado en dos tipos:

1. *Mecánico*. Este concepto se deriva del campo de la electrónica donde pueden darse interferencias en el sonido, la imagen o la señal a las que se denomina *ruido*.
2. *Comunicación*. Proviene de deficiencias en el mensaje a nivel de *significantes* (elementos materiales expresivos), *significados* (contenidos informativos del mensaje) o *código* (deficiencias morfológicas o sintácticas).

Por lo tanto, los ruidos actúan como *barrera de la comunicación*. Estas barreras serían las siguientes (Davis y Newstrom, 1991):

1. *Físicas*. Son las interferencias que se producen en el ambiente en el que la comunicación tiene lugar. Por ejemplo, la distancia entre las personas o interferencias en una conversación telefónica.
2. *Semánticas*. Son las que se derivan de la interpretación incorrecta del significado del mensaje, produciéndose de esta forma confusión y malentendidos. El emisor debe tener la habilidad de situarse en el papel del receptor y codificar el mensaje de tal manera que el receptor no tenga ningún problema en entenderlo.
3. *Personales*. Son aquellas interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los malos hábitos de escucha y de la personalidad de los participantes. Las emociones actúan como filtros en todo acto de comunicación. Se presta atención a aquellos aspectos con los cuales estamos emocionalmente «sintonizados». Asimismo, transmitimos nuestra interpretación de la

realidad y no la realidad propiamente dicha. Por consiguiente, la comunicación será más eficiente cuando se dé una cercanía entre las realidad del emisor y el receptor.

6.6. La retroalimentación

El último paso en el proceso de comunicación lo constituye la retroalimentación o *feed-back*. De hecho, no se puede hablar de *comunicación bidireccional* si el receptor no tiene la posibilidad de dar una respuesta al emisor. Por lo tanto, la retroalimentación completa el circuito de la comunicación, ya que permite al emisor verificar que el mensaje ha sido recibido y comprendido. De esta forma, el receptor original se convierte en emisor y el emisor que inició la comunicación en receptor.

En general, la retroalimentación puede ser positiva o negativa. La retroalimentación positiva tiene como objetivo el mantenimiento del sistema y se podría representar como un mensaje «OK», mientras que la retroalimentación negativa es una llamada para cambiar o modificar la forma en la cual el sistema está operando (Harris, 1993). Por ejemplo, los alumnos permanecen atentos y asienten con la cabeza para que el profesor continúe con su explicación (*feed-back positivo*), mientras que fruncen el ceño cuando no entiende algo y quieren que el profesor lo vuelva a explicar (*feed-back negativo*).

Por otra parte, el *feed-back* se puede utilizar para aclarar el contenido del mensaje, por ejemplo, cuando el receptor pregunta el significado de una palabra, o para clarificar la relación que existe entre el emisor y el receptor (Cock *et al.*, 1998).

6.7. El contexto

El contexto es el conjunto de condiciones en las que se desarrolla la comunicación, es decir, el espacio, el tiempo, el clima y la cultura de la organización. El emisor y el receptor deben formar parte del mismo contexto para que el mensaje sea comprendido de igual forma por ambos. Por ejemplo, no es lo mismo oír decir a un piloto «esto no funciona» cuando está manejando un simulador de vuelo, que cuando está a nueve kilómetros de altura con 120 personas a bordo.

Dentro del proceso de comunicación el contexto recoge aquellas convenciones que describen los estándares culturales para la comunicación verbal y no verbal (Girndt, 1997). Cada organización e incluso cada grupo desarrolla una serie de reglas no escritas sobre cómo debe ser la comunicación entre sus miembros, qué aspectos son apropiados y cuáles resultan intolerables. Por ejemplo, realizar las críticas en privado para que la persona no se sienta humillada delante de los demás.

Por lo tanto, el desconocimiento del contexto cultural en el que se desarrolla la comunicación puede dar lugar a numerosos malentendidos. Este aspecto resulta especialmente significativo en aquellas organizaciones con gran diversidad cultural donde las convenciones sobre la comunicación no son compartidas por todos los miembros. De hecho, la investigación transcultural ha mostrado que las diferentes convenciones comunicativas juegan un importante papel en diferentes aspectos organizacionales como, por ejemplo, los estilos de liderazgo y la forma de tomar decisiones (Girndt, 1997).

Por otro lado, el contexto también hace referencia al clima organizacional en el que se desarrolla la comunicación. De esta forma, si el clima es bueno la comunicación será abierta, amistosa y de apoyo. Por el contrario, si el clima de la organización es malo entonces la comunicación podría ser defensiva, cerrada y poco amistosa (Kreps, 1990).

En la siguiente tabla, se describen las características de la comunicación según el modelo de clima organizacional formulado por Gibb (1961). Según este autor, el clima organizacional se distribuye a través de un continuo en cuyos extremos se situarían el clima de apoyo y el defensivo.

Clima de apoyo	*Clima defensivo*
1. Descripción de acontecimientos observables.	1. Evaluaciones personales de otros miembros.
2. Orientación al problema.	2. Control.
3. Espontaneidad y honestidad.	3. La comunicación está planificada.
4. Empatía.	4. Neutralidad.
5. Igualdad.	5. Se expresa superioridad (estatus, rango y autoridad) a través de la comunicación.
Fuente: Elaborado a partir de (Gibb, 1961).	

Tabla 10.3. *Clima y comunicación.*

7. Las redes de comunicación en la organización

La circulación de la información en la organización se puede realizar de múltiples formas. La disposición de los canales por los que debe fluir la información hasta llegar a sus destinatarios conforma las *redes de comunicación*. Estas redes son sistemas de interacciones, formales o informales, que se usan dentro de la organización y entre organizaciones (Harris, 1993).

Las redes cumplen múltiples funciones dentro de la organización, permitiendo a sus miembros no sólo comunicarse, sino también relacionarse con diferen-

tes grupos, obtener recursos para realizar su trabajo o aprender de la experiencia de los demás (*véase* Tabla 10.4). Por lo tanto, las redes permiten la realización de importantes tareas de la organización porque conectan a la gente.

Función	*Actividad*
1. Estructural	Reflejar el mapa formal de la organización.
2. Información	Transmitir mensajes para tomar las decisiones en la organización.
3. Conocimientos	Difundir información sobre cómo hacer las cosas en la organización.
4. Estatus	Reflejar la posición de los individuos y los roles que ocupan en la organización.
5. Social	Desarrollar relaciones de compañerismo y amistad entre los miembros de la organización.
6. Experiencia	Obtener ayuda u orientación de los miembros con más pericia o conocimientos dentro de la organización.
7. Autoridad	Ejercer el poder legítimo sobre los miembros de la organización.
Fuente: Elaborado a partir de Harris (1993).	

Tabla 10.4. *Funciones de las redes en la organización.*

7.1. Tipos de redes

Se describen, a continuación, diferentes tipos de redes considerando sus dos dimensiones fundamentales *centralidad* y *formalización*.

7.1.1. Redes centralizadas y descentralizadas

Las redes centralizadas son aquellas en las que una o varias personas controlan y distribuyen la comunicación. La *red en rueda* es la más centralizada, porque toda la comunicación fluye hacia uno de los miembros. Por el contrario, en las redes descentralizadas la comunicación fluye libremente entre sus miembros. De esta forma, la *red de todos los canales* es las más descentralizada, porque cualquier miembro es capaz de comunicarse con todos los demás.

Durante los años 50 en Estados Unidos se realizaron diferentes experimentos de laboratorio para analizar el impacto de diferentes tipos de microrredes (Bavelas, 1950; Lewin, 1958; Moreno, 1953). Según estos estudios, las estructuras centralizadas eran más eficaces ante problemas relativamente simples y rutinarios. Por el contrario, las estructura descentralizadas eran más adecuadas para problemas complejos que requieren una mayor dosis de creatividad, además producían mayor satisfacción entre los miembros y compromiso con las decisiones tomadas por el grupo.

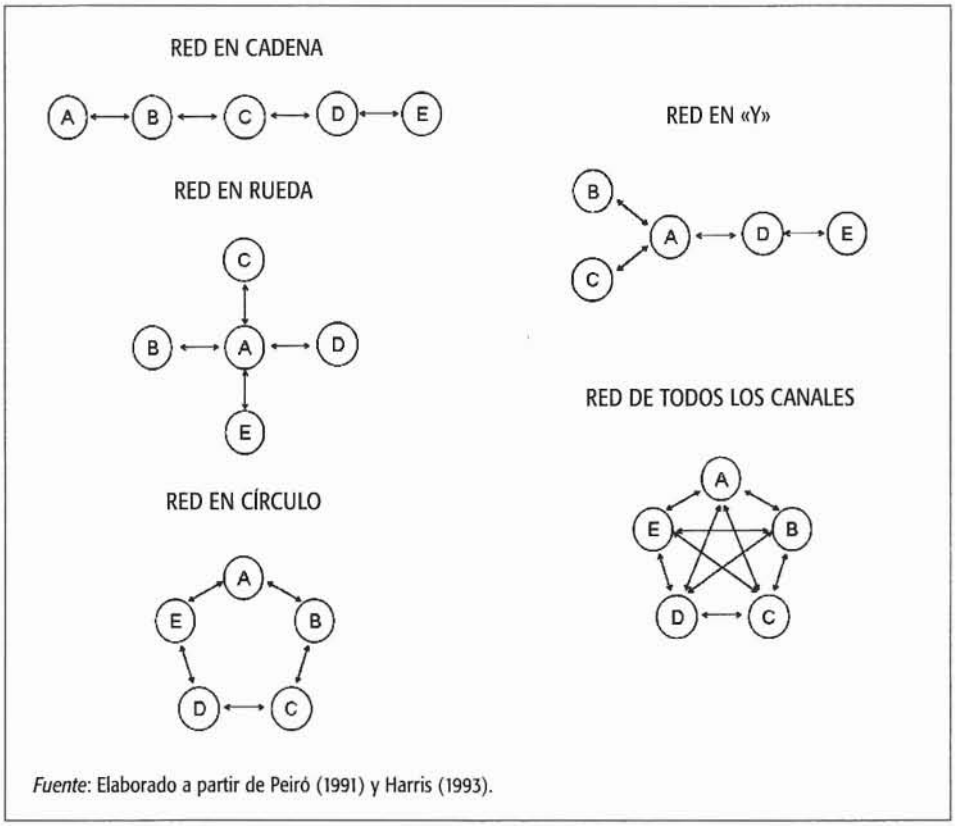


Figura 10.6. *Estructuras en red para grupos de cinco miembros.*

	Rueda	*Y*	*Círculo*	*Cadena*	*Todos los canales*
Grado de centralización	Muy alto	Alto	Bajo	Moderado	Muy bajo
Satisfacción de los miembros	Baja	Baja	Moderada	Moderada	Alta
Fuente: Elaborado a partir de Hellriegel *et al.* (1998)					

Tabla 10.5. *Características de las redes de comunicación.*

No obstante, este tipo de investigación en laboratorio y con grupos pequeños ha despertado muchas críticas, y sus resultados son difícilmente generalizables a las situaciones reales que se dan en las organizaciones (Peiró, 1991).

7.1.2. Redes formales e informales

Las redes de comunicación formal son aquellas establecidas oficialmente por la organización, con el propósito de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona apropiada. Normalmente, estas redes están representadas por el *organigrama* y permiten coordinar eficazmente la realización de las tareas necesarias para conseguir los fines de la organización (Gil y Barrasa, 2003).

Las redes de comunicación informal surgen espontáneamente de las relaciones sociales que se establecen entre los miembros para satisfacer la necesidad de comunicarse cuando no hay ningún canal formal disponible o si los que existen no son adecuados (Peiró, 1991). Estas redes aumentan el interés y la satisfacción de los miembros, transmiten la información de una forma más rápida y permiten difundir sentimientos, actitudes y valores dentro de la organización.

Desde la teoría de la identidad social, la comunicación con otros resulta esencial para el desarrollo de una identidad social compartida. De hecho, resulta común que cuando una persona se acaba de incorporar a una organización intente hablar con todo el mundo y trate de establecer aspectos en común con los miembros de dicha organización. Las redes informales juegan aquí un papel muy importante, ya que a menudo son más sensibles a estas motivaciones sociales de los miembros de la organización (Haslam, 2001).

Una de las características principales de las redes de comunicación informal es su capacidad para transmitir *rumores*. Esta transmisión no se produce linealmente, sino en forma de «parra» (*grapevine*) o racimo, donde diferentes individuos, que hacen de enlaces, comunican rápidamente a través del «boca a boca» y de manera clandestina informaciones más o menos fieles al mensaje original (Bartoli, 1991).

Contrariamente a lo que se suele pensar, los rumores no son necesariamente contraproducentes. Según Kreitner y Kinicki (1996), una utilización adecuada de la *rumorología* (transmisión de rumores) puede ayudar a todos los miembros de la organización a lograr los objetivos deseados. Estos autores señalan las siguientes ventajas de la *rumorología*:

1. Resulta más veloz que la utilización de canales formales.
2. Su exactitud se acerca al 75 por ciento.
3. Los miembros de la organización confían en ella cuando se sienten inseguros, amenazados o cuando se avecinan cambios.
4. Los empleados la utilizan para adquirir mayor información sobre su trabajo.

Por tanto, resulta erróneo intentar suprimir los rumores dentro de la organización, así como ignorarlos. Kreitner y Kinicki (1996) recomiendan a los directivos que hagan un *seguimiento* de los rumores e *influyan* en ellos en vez de intentar eliminarlos.

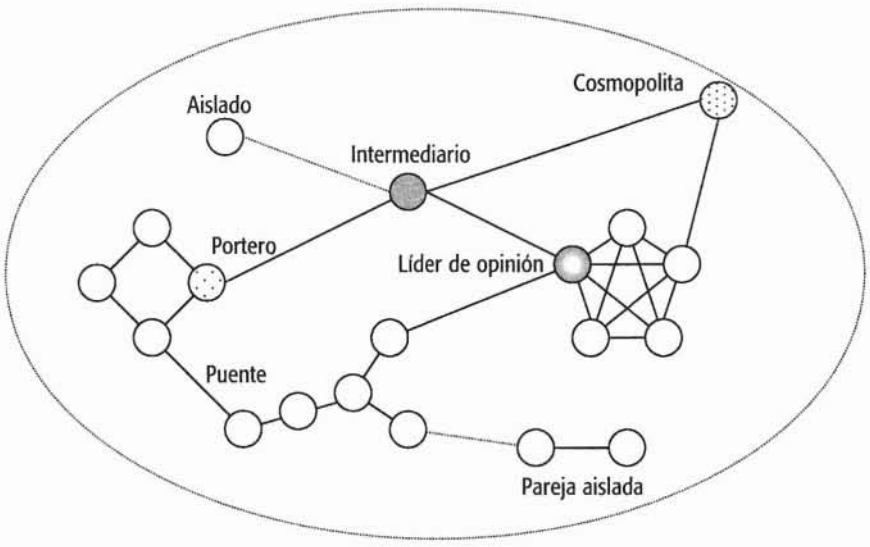
Como conclusión para cerrar este apartado, resulta necesario subrayar que las redes de comunicación formales e informales tienen que complementarse para satisfacer tanto los objetivos de la organización como las necesidades de sus miembros.

7.2. Los roles de la red

A través de la técnica clásica de investigación *análisis de red* se puede identificar las redes de comunicación en la organización y los roles que desempeñan los miembros. Para realizar este análisis se pide a los sujetos que señalen con quién se comunican y con qué frecuencia. A partir de estos datos y con ayuda de algún programa informático se dibuja el diagrama de las redes de comunicación de la organización (Kreps, 1990).

Los roles que normalmente se identifican en una red de comunicación son los siguientes (Harris, 1993; Kreps, 1990; Peiró, 1991):

1. Los *porteros* controlan el flujo de información que circulan entre los miembros de la organización. Su principal función es filtrar los mensajes para reducir la sobrecarga de información, aunque con ello pueda introducir distorsiones en la comunicación. Por ejemplo, las secretarias de dirección suelen actuar como porteros al filtrar la información que llega a sus directores y seleccionar quién puede comunicarse con ellos.
2. Los *enlaces* o *intermediarios* son los miembros de la organización que conectan dos o más grupos dentro de la red de comunicación. Su función es clave para el mantenimiento de la red y la coordinación intergrupal. Por ejemplo, los mandos intermedios suelen coordinar el trabajo de sus subordinados según las directrices de la organización, así como canalizar la comunicación entre ambos grupos. Cuando los intermediarios no pertenecen a ninguno de los grupos a los cuales conecta entonces se denominan *puentes*.
3. Los *líderes de opinión* tienen la capacidad de influir informalmente en las decisiones y guiar el comportamiento de los miembros de la organización. Los individuos que desempeñan este rol suelen «estar más expuestos a la información externa, tienen mayor acceso a sus seguidores y presentan también mayor conformidad a las normas del grupo» (Peiró, 1991, p.387).
4. Los *cosmopolitas* son individuos que conectan la organización con su entorno. Estos individuos ocupan posiciones limítrofes en la red que les permiten recolectar información del entorno y además proporcionar información acerca de la organización a otras organizaciones. Los relaciones públicas de cualquier organización serían un claro ejemplo de cosmopolitas.
5. Los *aislados* son los miembros de la organización que prácticamente no tienen contacto con los demás.



Fuente: Adaptado de Harris (1993) y Kreps (1990).

Figura 10.7. *Los roles de la red de comunicación en una organización.*

8. Las direcciones de la comunicación

Dentro de la organización la comunicación puede tomar diferentes sentidos: vertical ascendente, vertical descendente y horizontal. A continuación, se describen cada una de ellas.

8.1. La comunicación vertical descendente

En la comunicación vertical descendente la información fluye hacia abajo a través de la estructura jerárquica de la organización. Comúnmente, esta comunicación utiliza las líneas del organigrama para transmitir información, principalmente de carácter formal, referente a políticas y estrategias, que en cada nivel de la organización se irán transformando en directrices, procedimientos, tácticas, instrucciones, etc.

Respecto al tipo de mensajes característicos de la comunicación descendente, se pueden diferenciar los siguientes tipos en función de su contenido (Katz y Kahn, 1966):

1. *Instrucciones sobre la tareas*: describen cómo realizar el trabajo.
2. *Justificación del trabajo*: permite la comprensión de la tarea y su relación con otras tareas dentro de la organización.
3. *Procedimientos organizacionales*: información sobre las prácticas y procesos habituales de la organización.
4. *Retroalimentación*: información al miembro de la organización sobre su desempeño.
5. *Adoctrinamiento*: inculcar en los miembros un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la organización.

Cabe destacar la importancia que tiene la retroalimentación para el buen funcionamiento de la organización. La retroalimentación permite a los miembros de la organización saber qué deben hacer y la eficiencia con la que están cumpliendo sus metas. Además, demuestra que a su superior le interesa lo que están haciendo. Sin embargo, para que la retroalimentación sea aceptada y produzca mejoras en el desempeño se debe ofrecer de una forma adecuada (Davis y Newstrom, 1991).

A continuación, se describen algunas pautas generales para que la retroalimentación resulte constructiva (Harris, 1993; Hellriegel *et al.*, 1998):

1. Establecer una base de confianza entre el emisor y el receptor que permita una comunicación fluida y abierta.
2. Ofrecer información descriptiva y específica, no general.
3. Esperar al momento oportuno en que el receptor se encuentre preparado para aceptar la retroalimentación.
4. Centrarse en determinados comportamientos laborales que el receptor puede cambiar.
5. Apoyarse en información objetiva y no en percepciones o inferencias del emisor.
6. Verificar que el receptor comprende y acepta la retroalimentación.

En general, los mensajes que se transmiten a través de la comunicación descendente se orientan a tres objetivos fundamentales de cualquier organización (Peiró, 1991):

1. *Coordinación*. La transmisión de diferentes instrucciones que permiten organizar el trabajo para conseguir los objetivos de la organización.
2. *Información*. Satisface la necesidad de los miembros de conocer lo que ocurre en la organización, así como dar sentido al trabajo que realizan.
3. *Motivación*. Mantener a los individuos informados puede repercutir en una mayor implicación y esfuerzo para desempeñar su trabajo.

Por lo tanto, la comunicación hacia abajo permite a los miembros de la organización estar mejor informados, sentir que tienen más responsabilidades y par-

ticipar en mejores condiciones en la toma de decisiones. Además, la difusión de la información permite adoptar estilos de liderazgo y configuraciones de trabajo más participativas, fomentar un mayor compromiso y crear mejores relaciones internas (Gómez-Mejía *et al.*, 1998).

No obstante, un problema típico de la comunicación descendente es la *relevancia* de la información. De hecho, proporcionar más información no significa que las personas estén mejor informadas (Harris, 1993). La información debe ser útil para los miembros de la organización. Por lo tanto, cuando la información tiene poca aplicación su comunicación resulta una pérdida de tiempo y un derroche de recursos.

Además, los canales de comunicación y el procesamiento de la información de las personas presentan una capacidad limitada (Peiró, 1991). Cuando la información que se transmite es mayor que la capacidad del canal o las personas, para procesarla entonces se produce una situación de *sobrecarga de información*. Esta situación disminuye el desempeño, porque se dejan de destinar los recursos a las tareas para asignarlos a procesar la gran cantidad de información, y es una fuente de estrés para los miembros de la organización. Por lo tanto, la clave de una mejor comunicación es la calidad, no la cantidad.

Por otra parte, los miembros de la organización tienen la necesidad de contar con información objetiva, especialmente aquellos que se encuentran en la fase de incorporación a un nuevo puesto de trabajo u organización (Davis y Newstrom, 1991). Los nuevos miembros pueden manifestar malestar e insatisfacción cuando las expectativas que se habían formado no se corresponden con la realidad que se encuentran. Por lo tanto, resulta necesario presentar información realista a los candidatos que recoja tanto aspectos positivos como negativos sobre la organización. De esta forma, los nuevos miembros tendrán unas expectativas más acordes con la realidad y se reducirá la rotación.

En conclusión, la comunicación vertical descendente es un aspecto crucial para el buen funcionamiento de la organización. Sin embargo, resulta un error pensar simplemente que «una mayor comunicación es una mejor comunicación». Como hemos visto, la información debe ser objetiva, seleccionada y adecuada a las necesidades de cada miembro de la organización.

8.2. La comunicación vertical ascendente

La comunicación vertical ascendente es aquella que fluye hacia arriba a través de la estructura jerárquica de la organización. En general, esta comunicación proporciona retroalimentación a los niveles jerárquicos más altos, permite conocer las necesidades de los miembros de la organización y facilita información para tomar decisiones adecuadas.

Los tipos de mensajes característicos de la comunicación ascendente son los siguientes (Katz y Kahn, 1966):

1. *Actividad de los subordinados*: proporciona información sobre el progreso en la realización de las tareas.
2. *Problemas en el trabajo*: permite reconocer los problemas que se encuentran los miembros de la organización.
3. *Sugerencias de mejora*: permite recoger ideas u observaciones por parte de los miembros para optimizar los procesos de la organización.
4. *Cómo se sienten los miembros de la organización*: proporciona información sobre las inquietudes, quejas o problemas de relación de los miembros de la organización.

La comunicación ascendente tiene, por tanto, un gran valor para la organización, porque permite recoger ideas y conocer los sentimientos de sus miembros. Por lo que este tipo de comunicación es la mejor manera y la más fiable de tomar el *pulso* a la organización, ya que es fiel reflejo de lo que piensa el empleado respecto a su trabajo y a la organización (Blanco, 1995).

Ahora bien, este tipo de comunicación se encuentra con importantes barreras como son el poder y el estatus. En muchas organizaciones la comunicación vertical está muy delimitada y se considera, por ejemplo, un acto de deslealtad que un miembro se salte a su superior inmediato e informe de un problema directamente a la persona con más autoridad (Gómez-Mejía *et al.*, 1998). Este aspecto resulta especialmente destacable en organizaciones muy jerarquizadas como, por ejemplo, el ejército.

No obstante, el problema más importante de la comunicación ascendente es el denominado *riesgo en la comunicación* (Puchol, 1993). Este riesgo proviene de la situación de desigualdad y dependencia en la relación entre el emisor y el receptor característica de este tipo de comunicación. De esta forma el subordinado corre un riesgo al informar honestamente a su superior, ya que la reacción de este último puede resultarle muy perjudicial. Por lo tanto, se tiende a restringir y filtrar la información que circula hacia arriba, ya que los miembros de la organización tienden a comunicar aquellos aspectos que probablemente provocarán una reacción favorable y ocultar otros que pudieran tener efectos nocivos para ellos mismos. Asimismo, esta reserva en la comunicación resulta todavía mayor en aquellas cuestiones más importantes, ya que las consecuencias para el subordinado pueden ser más negativas.

Conscientes de este problema las organizaciones intentan impulsar la comunicación ascendente a través de diferentes medios que garanticen el anonimato para obtener información veraz y, por tanto, no distorsionada. Uno de los medios más eficaces son las *encuestas*, donde a través de preguntas abiertas y/o cerradas se recoge, de forma anónima, la opinión de los empleados sobre diferentes aspectos de la organización. Asimismo, los *buzones de sugerencias* constituyen un importante estímulo para que los miembros de la organización hagan propuestas para mejorar el funcionamiento de la misma.

8.3. La comunicación horizontal

Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo o que están en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización, se describe como comunicación horizontal, lateral o cruzada.

Las principales funciones que cumple la comunicación horizontal pueden resumirse en las siguientes (Kreps, 1990; Peiró, 1991):

1. *Coordinación de tareas*: permite a los miembros de la organización unificar sus esfuerzos para realizar eficazmente su trabajo.
2. *Solución de conflictos*: la comunicación abierta entre compañeros permite resolver problemas y aclarar malentendidos.
3. *Apoyo social*: permite a los miembros de la organización darse apoyo mutuo y soporte emocional.
4. *Desarrollo del espíritu de equipo*: fomenta el compañerismo entre miembros de la organización al mismo nivel jerárquico.

Este tipo de comunicación se caracteriza principalmente por una gran riqueza, dado que los miembros de la organización se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores. Asimismo, la rapidez es su otra característica esencial, ya que se evita la pérdida de tiempo que supone transmitir la información al mando superior para que luego baje al destinatario original. Por lo tanto, la dirección de la organización debe promover este tipo de comunicación, especialmente en situaciones complejas donde se requiere la coordinación de tareas y diferentes habilidades para alcanzar los fines de la organización (Kreps, 1990).

A pesar de que la comunicación horizontal resulta esencial para la buena marcha de la organización, a menudo su utilización queda reducida al nivel informal. Las organizaciones, especialmente aquellas muy burocratizadas, se oponen a la creación formal de flujos de comunicación horizontal, porque consideran que toda información debe ser filtrada por el escalafón superior correspondiente.

Por tanto, si queremos que tanto los miembros de la organización como los diferentes departamentos unifiquen sus esfuerzos y no trabajen unos contra otros, se requiere de la comunicación horizontal. De este forma la comunicación entre personas que ocupan puestos semejantes en diferentes departamentos permite desarrollar una identidad social compartida, es decir, una sensación común de «nosotros», así como evitar la consideración del propio grupo como el epicentro de la organización.

Las organizaciones utilizan diferentes medios para fomentar la comunicación horizontal. Blanco (1995) recomienda especialmente crear una sección en la revista de la organización para que, de forma rotativa, cada departamento o

grupo de trabajo informe al resto de sus sistemas de trabajo, productos o servicios. En la misma línea, se pueden utilizar sesiones informativas, seminarios de formación y equipos de trabajo como medios adecuados para establecer este tipo de comunicación.

9. La comunicación y la gestión del conocimiento

Todas las organizaciones siempre han practicado de algún modo la gestión del conocimiento. De hecho, cualquier organización posee algún nivel de gestión de conocimiento en su estructura. Sin embargo, con el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a principios de la década de los años 90, la gestión del conocimiento se convierte en un tema de gran importancia en el mundo de las organizaciones.

Este término que se ha acuñado junto con otros como *Organizaciones que Aprenden*, *Capital Intelectual* o *Capacidades Organizacionales*, hace referencia a procesos, métodos, sistemas y herramientas que sirven para generar, reunir, analizar, organizar, diseminar y aplicar experiencias, información y conocimientos colectivos e individualizados en beneficio de la organización (Sarrión, 2000).

No obstante, la gestión de conocimientos no consiste en el flujo indiscriminado de información a través de la organización, ya que la información es simplemente un conjunto de datos. Por el contrario, el conocimiento, el saber, implica filtrar y añadir valor a la información para llegar a una solución o decisión en una situación real.

Por lo tanto, el propósito central de la gestión de conocimientos es compartir y reciclar los recursos ya existentes en la organización para que los empleados puedan consultar y adoptar las mejores prácticas. Para conseguir este objetivo, las organizaciones suelen asumir una de las siguientes posturas respecto a la gestión del conocimiento (Wah, 2000):

1. Captar, guardar, recuperar y distribuir los recursos tangibles de conocimientos, como por ejemplo, derechos de autor, patentes o licencias.
2. Reunir, organizar y distribuir los conocimientos intangibles, tales como el saber cómo hacer las cosas (*know-how*) y la pericia profesional, teorías y experiencias.
3. Crear un ambiente de formación interactiva, donde los trabajadores transfieran e intercambien espontáneamente lo que saben y creen nuevos conocimientos.

En este contexto, las tecnologías de la información y la comunicación desempeñan un papel fundamental que radica en su habilidad para potenciar la comunicación, la colaboración y la búsqueda y generación de información y

conocimiento. Sin embargo, la gestión del conocimiento no se apoya únicamente sobre soluciones tecnológicas, sino que reconoce la importancia del elemento social y de la comunicación humana en la transferencia de los conocimientos.

Uno de los principales problemas que se presentan en la gestión del conocimiento es la tendencia que tienen los miembros de la organización de acaparar los conocimientos. Además, el hecho de que los empleados no transfieran lo que saben, porque no quieren o porque están demasiado ocupados, es agravado por los efectos de la creciente competitividad y globalización que limitan los recursos que las organizaciones puedan dedicar para aprovechar la gestión de conocimientos al máximo (Wah, 2000).

De esta forma, el intercambio de conocimientos es un proceso que no puede desarrollarse por sí mismo. Resulta necesario, por tanto, la creación de una cultura organizacional que fomente el intercambio de conocimientos y una estructura formal que permite la gestión del conocimiento.

Cuando la gestión del conocimiento está dispuesta y en pleno funcionamiento, el lubricante que la hace rodar ágilmente es la comunicación eficiente (Wah, 2000). Diferentes aspectos de la comunicación organizacional, como por ejemplo, la selección de los canales, la creación de redes, o la retroalimentación, deben utilizarse eficazmente para permitir la transferencia eficaz de conocimientos entre los miembros de la organización.

Ahora bien, debe tenerse en cuenta que el conocimiento adopta muy distintas formas y se transmite de múltiples maneras. De hecho, un alto porcentaje de información y conocimiento valioso procede de reuniones informales cara a cara, comentario de pasillo o conversaciones telefónicas (Sarrión, 2000).

El principal desafío al que se enfrenta la gestión de conocimiento es cómo liberar, articular y comunicar el conocimiento tácito. Este conocimiento tácito es aquel que se encuentra en la mente de las personas como producto de la experiencia, la sabiduría o la creatividad, y que resulta difícil de expresar o formalizar.

Existen técnicas de comunicación especiales que pueden ayudar a transferir esos conocimientos. Por ejemplo, la utilización de analogías, metáforas o historias permite a las personas transmitir este tipo de conocimientos. Asimismo, realizar actividades conjuntas y compartidas permite que los miembros de la organización aprendan unos de otros de forma implícita.

No obstante, la mayoría de las iniciativas de gestión del conocimiento se basan en sistemas informáticos que ayudan a capturar, organizar y distribuir información entre grupos de empleados. En este sentido, López y Pérez (2003) proponen la creación de los siguientes sistemas operativos dentro de la organización que permitan desarrollar específicamente la gestión del conocimiento:

1. Un sistema de información que permita la obtención de información significativa procedente tanto de fuentes externas (Internet, bases de da-

tos, fuentes estadísticas, etc.) como internas (*data warehouse* y/o *data marts*).
2. Una red de colaboración (*sharing network*) que permita la comunicación e intercambio de ideas y experiencias entre los miembros de la organización.
3. Un espacio de conocimiento (*knowledge space*) que sirva como repositorio de documentos y archivos, y que sea fácilmente indexable y accesible para cualquier miembro de la organización.
4. Un sistema que permita la interacción con los clientes y proporcione conocimiento sobre las necesidades y demandas de cada uno de ellos.

En resumen, el éxito en la implementación de un sistema de gestión del conocimiento que aporte valor a la organización y sus miembros, depende en gran medida de la cultura de la organización, una gestión de los RR.HH. que favorezca la creatividad e iniciativa, y de un sistema de comunicación eficaz que permita reunir y compartir información tanto tácita como explícita.

10. Conclusiones

En el presente capítulo, se ha descrito la comunicación como un proceso esencial de la organización. De hecho, no se puede concebir una organización sin comunicación. Además, la comunicación es una fuente de identidad social que permite a los miembros de la organización manifestar su pertenencia a la misma, revelar su estatus y limitar el acceso al significado de la comunicación solamente a otros miembros de la propia organización.

Por otra parte, se ha seguido el análisis ya tradicional de los elementos del proceso de comunicación organización. Aunque prestando especial atención a los nuevos canales de comunicación generados en los últimos años por el desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la información. Así, las empresas, administraciones públicas, universidades y cualquier tipo de organización se han adaptado a la utilización de estos canales, como por ejemplo, el correo electrónico, porque optimizan la efectividad y eficacia de la comunicación organizacional.

Asimismo, la comunicación es un proceso dinámico y difícil de controlar por la organización. De esta forma, la organización establece una serie de redes formales que estructuran la relación entre los miembros, reflejando los niveles de estatus o autoridad, y filtrando la información que debe llegar a cada uno. Sin embargo, espontáneamente surgen otras redes de carácter informal que permiten satisfacer aquellas necesidades de los miembros que no están relacionadas con los objetivos de la organización, como por ejemplo, las relaciones sociales.

Por último, resulta necesario seguir insistiendo en la importancia que tiene la comunicación vertical ascendente y la comunicación horizontal, ya que la mayoría de las organizaciones tienden a potenciar sólo la comunicación que fluye ha-

cia abajo a través de la jerarquía de la organización. Sin embargo, como se ha descrito en el presente capítulo, resulta muy importante para el buen funcionamiento de la organización y el bienestar psicológico de sus miembros que se habiliten canales que permitan circular la información de abajo a arriba y lateralmente, porque las ventajas de estos tipos de comunicación superan con creces a sus inconvenientes.

11. Actividad: lectura. "Las encuestas organizacionales"

Como se ha descrito en este capítulo, la comunicación «hacia arriba» resulta esencial para el buen funcionamiento de la organización porque ofrece retroalimentación a los niveles jerárquicos más altos, permite conocer las necesidades de los miembros de la organización y facilita información para tomar decisiones adecuadas.

Una encuesta bien diseñada permite a la organización obtener información precisa y de una forma efectiva y eficiente sobre una amplia gama de tópicos. Las encuestas organizacionales pueden ser utilizadas para muchos propósitos, incluyendo la evaluación de las necesidades de empleados, actitudes y satisfacción. Además, permiten recoger las opiniones y preferencias de los miembros de la organización sobre diferentes aspectos relacionados con su trabajo.

Por otro lado, las encuestas proveen a los miembros de la organización de un canal directo y seguro para comunicarse con los niveles jerárquicos más altos. Asimismo, una encuesta efectiva proporciona a los individuos el sentimiento de formar parte del proceso de toma de decisiones y, por tanto, que su contribución resulta importante para la organización.

La encuesta se puede definir como una técnica de obtención de datos sobre aspectos objetivos (hechos) y subjetivos (opiniones, actitudes y creencias) basada en la información (oral o escrita) proporcionada por el propio sujeto (Cea d'Ancona, 1992). Existen diversas modalidades en función de cómo se administra la encuesta: cara a cara o personal, telefónica, por correo y autoadministrada.

Normalmente, el instrumento más utilizado en la investigación mediante encuesta es el cuestionario. Se trata de un documento que recoge el conjunto de preguntas o ítems de una encuesta, y las escalas donde se recogen las puntuaciones de los sujetos. Según Igartua y Humanes (2004), los tipos de escalas que se utilizan con mayor frecuencia en la investigación en comunicación son la escala tipo Likert y el diferencial semántico de Osgood.

En la escala tipo Likert se buscan proposiciones afirmativas y negativas representativas de la actitud o concepto que se quiere medir en una escala de cinco o siete puntos. Por ejemplo:

A continuación, debe señalar su opinión sobre los siguientes aspectos:

1	2	3	4	5
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Completamente de acuerdo

1. *En el trabajo se deben seguir las reglas, pues si se han establecido será por una buena razón.*	1	2	3	4	5
2. *En el trabajo los cambios constantes resultan estimulantes.*	1	2	3	4	5
3. *En el trabajo se debe tomar la iniciativa, incluso si esto resulta más estresante y hay que quedarse trabajando más horas.*	1	2	3	4	5
4. *En el trabajo se debe favorecer que cada uno haga las cosas a su modo.*	1	2	3	4	5
5. *Para tener éxito en el trabajo se debe emplear algún tiempo todos los días para desarrollar nuevas oportunidades.*	1	2	3	4	5

Por otro lado, el diferencial semántico sirve para medir el significado que tiene para cada individuo acerca de un determinado asunto. Se presenta un concepto y se pide que el sujeto se posicione entre dos adjetivos opuestos en una escala de siete puntos. Ejemplo:

Información de la organización sobre la nueva política de comunicación:

Adecuada	1	2	3	4	5	6	7	Inadecuada
Clara	1	2	3	4	5	6	7	Confusa
Parcial	1	2	3	4	5	6	7	Imparcial
Veraz	1	2	3	4	5	6	7	No veraz
Suficiente	1	2	3	4	5	6	7	Insuficiente

Además de la utilización de estas escalas, resulta interesante incluir en el cuestionario preguntas abiertas que permitan recoger comentarios y sugerencias. De esta forma, los miembros de la organización pueden hacer llegar sus opiniones directamente a los niveles superiores y sin ningún filtro.

Por último, la construcción de un cuestionario consta en general de las siguientes etapas (Igartua y Humanes, 2004):

1. Planteamiento del problema o asunto que se requiere investigar u obtener información.
2. Propuesta de hipótesis que se intentan contrastar con los resultados.
3. Elaborar el cuestionario, es decir, traducir las variables en preguntas adecuadas.

4. Pilotaje o pretest, administración del cuestionario a un pequeño grupo de sujetos para comprobar su funcionamiento.

En conclusión, las encuestas organizacionales proporcionan retroalimentación a los niveles jerárquicos más altos de todos los miembros de la organización sobre una serie de tópicos o cuestionarios de interés para el buen funcionamiento de la misma. Asimimo, son un medio para presentar las opiniones de toda la organización entera sobre un asunto específico en un momento determinado, por lo que descubren las fortalezas y oportunidades de mejora para la organización.

12. Bibliografía recomendada

BARTOLI, A. (1991). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Paidós.

KREPS, G. L. (1990). *La comunicación en las organizaciones* (2º ed.). Bueno Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

PUTMAN, L. L., COSTA, J. y GARRIDO, F. J. (2002). *Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en la comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.

CAPÍTULO XI

La diversidad en las organizaciones

Ana Lisbona Bañuelos

1. Objetivos

1. Conocer las principales teorías psicosociales que han tratado el tema de la diversidad.
2. Descubrir las implicaciones prácticas que se desprenden de las líneas teóricas que analizan la diversidad.
3. Entender cómo se realizan las investigaciones sobre grupos homogéneos y heterogéneos en las organizaciones.
4. Distinguir los efectos positivos y negativos de la distribución de los grupos.
5. Aprender a gestionar de manera positiva la diversidad.

2. Introducción

Las transformaciones que se han producido en los últimos años en el mercado laboral han hecho que el estudio de la diversidad en las organizaciones se convierta en una necesidad. El rápido proceso de cambio que viven las organizaciones y el mercado laboral exigen una preocupación e interés especial hacia la comprensión de la diversidad y su gestión.

Al tratar el tema de la diversidad en las organizaciones analizaremos los grupos que se pueden formar en las organizaciones según los atributos que resultan más salientes para establecer categorizaciones y su relación con el desempeño. Así, la composición de la organización puede considerarse diversa en cuanto a atributos como el conocimiento, lo que se considera diversidad informacional; o en cuanto a las características demográficas, como el sexo o la raza, lo que se considera diversidad de categorías sociales; o diversidad en cuanto a las creencias, es decir diversidad de valores, entre otras.

Aparentemente, la diversidad de categorías sociales parece estar menos relacionada con el desempeño organizacional que la diversidad informacional, ya que el conocimiento o la experiencia sí parecen relacionarse directamente con re-

sultados organizacionales. Sin embargo, las categorizaciones sociales a partir del sexo, edad o raza, se producen con más frecuencia en las organizaciones y son las que más investigación han suscitado.

Existen datos relacionados con resultados organizacionales que nos ayudan a entender el porqué de esta necesidad de estudiar la diversidad desde el punto de vista de la Psicología de las Organizaciones. Algunos ejemplos de estos datos son los estudios recogidos por Pfeffer (1983) que indican que la distribución demográfica discontinua, en concreto edad, tiempo de experiencia en el puesto, sexo y raza trae consigo más posibilidades de conflicto entre los miembros de la organización y, como consecuencia, más rotación, es decir, mayor número de personas que abandonan la organización para trabajar en otra distinta. Por otro lado, Pfeffer (2000), insistiendo en este aspecto y tras la revisión de varios estudios, afirma que a mayor heterogeneidad mayor rotación.

Sin embargo, como puntualiza un estudio de Alexander, Nuchols, Bloom y Lee (1995), si esta heterogeneidad está presente en varias dimensiones, por ejemplo en edad, sexo y raza a la vez, la rotación es menor que en aquellos casos donde la heterogeneidad se da solamente en una de estas dimensiones. A lo largo del capítulo se irán recogiendo las principales investigaciones sobre estas cuestiones.

No sólo es importante la composición de las organizaciones, también lo es la homogeneidad o heterogeneidad de los equipos de trabajo. En un departamento donde sólo trabaja una mujer es probable que sea estereotipada y sea vista como representante del grupo mujeres, antes que como persona individual (Pfeffer, 2000), a la vez que el grupo mayoritario destaca sus semejanzas y oculta las diferencias entre ellos mismos. Por el contrario, en un equipo donde el número de mujeres es similar al de hombres el hecho de ser mujer no destaca sobre el desempeño profesional. Un problema añadido es que estos estereotipos pueden dificultar el éxito de las personas de grupos minoritarios, especialmente en el acceso a puestos de liderazgo.

Muy relacionado con la diversidad en las organizaciones se encuentra el concepto de capital social, definido por Burt (1992) como los contactos que se mantienen con recursos y con la estructura de contactos de una red. Podemos decir que frente al capital con que cuenta una empresa, el capital social son todos aquellos recursos sociales con que cuenta una persona dentro y fuera de su organización, en un contexto laboral. Es decir, todas las personas con las que puedes contar profesionalmente dentro y fuera de la organización. Este autor afirma que estas relaciones de red dentro del capital social pronostican el éxito profesional. Es posible que las minorías tengan más difícil el acceso a estas redes y, por tanto, más difícil su éxito profesional.

Es necesario prestar atención a las relaciones que se establecen dentro de la organización y también analizar las relaciones que establece la organización con el ambiente, ya que, en función del contexto donde se encuentre inmersa, el intercambio con el ambiente dará como resultado una red social con conexiones en el

exterior de la organización: clientes, proveedores, otras organizaciones del mismo sector, etc., contribuyendo estas relaciones a la efectividad organizacional.

Esta diversidad en las organizaciones no sólo va a tener consecuencias negativas, el hecho de que se pueda ver en la misma organización personas muy distintas entre sí, favorece, por un lado, la aportación de nuevos valores, maneras de ver las cosas, ideas y, por otro lado, el hecho de poder contar con el mejor profesional para el puesto, sin importar su nacionalidad, raza, edad o sexo.

A lo largo del capítulo se revisan las principales líneas teóricas que sigue la Psicología de las Organizaciones al tratar el tema de la diversidad y también las principales investigaciones que se han encontrado hasta el momento para algunos de los colectivos más estudiados en el ámbito de la diversidad, tales como las minorías étnicas, mujeres, etc. Por último es importante destacar las aplicaciones que esta gestión de la diversidad trae consigo para la Psicología de las Organizaciones. Pero, en primer lugar, debemos concretar qué se entiende por diversidad.

Tradicionalmente, en Estados Unidos se han venido realizando estudios sobre la discriminación racial, la incorporación de la mujer al mercado laboral y sobre cómo afecta a diversos resultados organizacionales el hecho de que el grupo de trabajo o, incluso, la organización esté compuesta por personas muy diferentes entre sí, especialmente diferentes en aspectos como la raza o el sexo.

Sin embargo, no hace demasiados años pensar en realizar estudios de este tipo en países como España era prácticamente inviable, ya que el acceso de la mujer al mercado laboral era escaso y limitado a unos determinados puestos y sectores, como por ejemplo las maestras, enfermeras, secretarias o dependientas, y el porcentaje de las personas de otras razas, culturas o países también eran poco significativo dentro del conjunto de la sociedad y, por tanto, de las organizaciones.

Además, el hecho de que los puestos de trabajo fueran casi de por vida hacía que nos encontrásemos con plantillas de trabajadores prácticamente de la misma edad, ya que al crearse la organización se realizaba una incorporación masiva de personal, de edades similares y, de no crearse nuevas necesidades de contratación, la plantilla permanecía intacta hasta la jubilación de sus miembros, por lo que tampoco se encontraba diversidad en lo que a edad se refiere.

Por poner algunos ejemplos, podemos señalar que en España, como se recoge en Lisbona y Topa (2003), a finales del año 2002 se registraron 1.324.001 inmigrantes, lo que representa, según datos oficiales, un aumento del 36,25 por ciento. Los datos sobre altas de inmigrantes en el registro de la Seguridad Social son los siguientes: 855.354 personas dadas de alta en diciembre de 2002, lo que supone un 5,28 por ciento del total de altas en la Seguridad Social en ese momento.

Además se espera que estos porcentajes continúen aumentando, ya que los datos sobre el número de escolares inmigrantes también está creciendo, en concreto en el sistema educativo español, 201.518 estudiantes son inmigrantes, lo que representa en torno a un tres por ciento del total, según datos del CIDE e Instituto de la Mujer a partir de datos del MECD, que aparecen detallados en Lisbona y Topa (2003).

A la vez, el número de trabajadores españoles que cruzan sus fronteras para desempeñar su labor profesional también está aumentando. Así lo indican los datos sobre expatriación. En un estudio sobre la gestión de expatriados en España, que aparece resumido en Lisbona y Topa (2003), en trono a 200 trabajadores de cada una de las multinacionales españolas de más de 9.000 empleados analizadas, se encuentran trabajando por un período de al menos un año fuera de España en otras sedes que su organización tiene en otros países, o está desarrollando proyectos fuera de su país de origen. Estos datos son

Cuadro 11.1. *Lectura: El mercado laboral español. (Continúa)*

similares en la Unión Europea donde al menos 600.000 personas cambian de un estado miembro a otro al año, es decir no sólo está creciendo el número de trabajadores que son enviados a otro país por su organización, sino que también está aumentando el número de personas que se convierten en inmigrantes dentro de los países miembros de la Unión Europea.

En cuanto al sexo, la situación en España y en Europa es la siguiente, según datos de Jiménez, Pimentel y Echeverría (2002) en la Unión Europea se ha producido un aumento de un 10 por ciento en el volumen de empleo de las mujeres entre 1995 y 2000, en concreto un 31,3 por ciento frente al 42,5 por ciento del año 2000, lo que representa el 54 por ciento de ocupación de las mujeres europeas con edades comprendidas entre los 15 y los 64 años. En España este porcentaje ha aumentado del 37 por ciento de 1995 al 39,9 por ciento del 2000, según la encuesta de población activa del INE.

En cuanto a la educación, según datos del Instituto de la Mujer a partir de los datos de la Estadística de la Enseñanza Superior en España 1998/1999 del INE (Instituto Nacional de Estadísitica) y de la Estadística de Enseñanza en España 1998/99 del MEC, el 59 por ciento de los titulados universitarios son mujeres, aunque este porcentaje varía en función de la titulación. Mientras que los datos de este mismo año 1998/1999 para la formación profesional, indican que un 49 por ciento del total de personas que terminan la formación profesional de primer grado son mujeres, y un 52,5 por ciento en el caso de la formación profesional de segundo grado culminada.

Cuadro 11.1. *Lectura: El mercado laboral español.*

3. QUÉ ES LA DIVERSIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Cuando pensamos en la diversidad imaginamos que estamos hablando de algo heterogéneo. Como señalan Milliken y Martins (1996) frente al significado que nos aporta el diccionario: variedad o un aspecto donde las cosas difieren. Las interpretaciones que se dan del concepto diversidad en el contexto de la Psicología de las Organizaciones son más emocionales, señalando, por ejemplo la discriminación positiva y las cuotas de contratación.

Hasta ahora no es posible ofrecer una definición clara sobre qué es diversidad, Guzzo y Dickson (1996), tras realizar una revisión de la bibliografía existente, concluyen que no existe consenso en cuanto a la definición del término, a pesar de su popularidad. En este sentido, Alderfer y Sims (2003), sugieren que la situación cambiará cuando el conocimiento sobre la diversidad avance y la definición forme parte de la teoría. Por estas razones, se analizarán a lo largo del capítulo las teorías que, desde la perspectiva psicosocial, están relacionadas con la diversidad.

Estamos de acuerdo con Konrad y Gutek (1987) en que la diversidad se refiere a las características de la composición del grupo que son salientes tienen un significado social especial y provocan reacciones predecibles en los demás, mientras que los investigadores de la demografía organizacional se centran en características visibles como edad, sexo, raza o atributos referidos al trabajo como profesión o experiencia funcional (Williams y O'Reilly, 1998), es decir, en las características que poseen los miembros de la organización.

Desde esta perspectiva psicosocial nuestro objeto de estudio y unidad de análisis serán los grupos y las relaciones entre estos, sin centrarnos en el nivel individual, es decir, no analizaremos diferencias en personalidad, habilidades o actitudes, ya que de estos aspectos se ocupa la psicología diferencial. Por eso, ante el gran número de perspectivas y definiciones existentes, es necesario tomar una opción sobre qué se entiende por diversidad y cuál será la perspectiva de análisis que se seguirá.

Por ejemplo, Triandis, Kurowski y Gelfanc (1994), señalan que todos tendemos a ser etnocéntricos, tanto que en las relaciones entre grupos tendemos a utilizar los atributos más salientes para la categorización, incluso si estos atributos son triviales o explícitamente fortuitos.

En el contexto organizacional, en una situación determinada pueden hacerse salientes ciertos atributos que pueden ser relevantes o no para la tarea a realizar y que pueden interferir en el funcionamiento del grupo. Así, en un centro de orientación laboral donde la mayoría de los orientadores son psicólogos, menos uno de ellos que es economista, es posible que a la hora de asignar tareas el atributo «ser economista» sobresalga frente a las habilidades que este orientador posee, interfiriendo en el funcionamiento del grupo de orientadores. Este hecho lo explicó Kanter, ya en 1977, afirmando que cualquier atributo o categoría social que esté menos representado en un grupo, probablemente se haga saliente como una posible base para la categorización.

Pero también ciertas características meramente demográficas como el sexo o la raza, son más visibles y es probable que se conviertan en el atributo más saliente. Por ejemlo, es muy probable que una mujer ingeniera de minas en una explotación minera sea categorizada a partir de su condición de mujer en un contexto mayoritariamente masculino. Así, es más probable que se utilicen atributos más salientes en la categorización, observables y detectables como la raza, el sexo o la edad, frente a otros menos salientes como la formación, experiencia y las características de personalidad aunque, como señalan Williams y O´Reilly (1998), es más probable que los atributos más salientes estén menos relacionados con el trabajo. Es decir, aspectos como la formación o la experiencia, aunque sean menos observables que el sexo o la raza, están más relacionados con el buen o mal desempeño en el trabajo.

Pero, como Tafjel (1982) señala al proponer su teoría de la identidad social, cualquier característica saliente en una situación determinada será la base para una categorización. En ese caso, una vez evocados, los estereotipos y prejuicios es probable que se refieran a esas diferencias de la categoría más saliente. Por ejemplo, el hecho de ser mujer en el caso de la explotación minera.

4. Tendencias demográficas del mercado laboral

Una organización se encuentra en continuo intercambio con el ambiente, por eso la demografía organizacional se verá afectada por los cambios en este am-

biente. La composición organizacional dependerá, entre otros factores, de la situación del mercado laboral, pero también de las Instituciones, es decir, de las medidas que se estén tomando contra la discriminación, como por ejemplo las leyes sobre discriminación positiva. En muchos países los gobiernos ofrecen ventajas económicas para aquellas organizaciones que contraten discapacitados, mujeres y personas con edades determinadas.

Uno de los antecedentes de la diversidad en las organizaciones es la tendencia del mercado laboral en que se contextualiza la organización. En nuestro caso vamos a ejemplificar este hecho hablando del mercado laboral español, pero lo más adecuado sería hablar del mercado laboral global. Por ejemplo, en Estados Unidos una de cada tres personas que se incorporan al mercado laboral son integrantes de grupos minoritarios (Hellriegel, 1999).

En el caso español se han subrayado cuatro tendencias. En primer lugar, al hablar de género es importante destacar el aumento constante de la incorporación al empleo de la mujer, de manera que en 10 años el porcentaje de mujeres en situación activa ha aumentado en nueve puntos, como se recoge en la Tabla 11.1, aproximándose cada vez más al porcentaje europeo que se sitúa en el 46,9 por ciento (mayo, 2002).

	Año 1993	Año 2000	Año 2003
Mujeres	34,4	39,9	43,3
Hombres	64.3	64.2	67.4
Fuente: INE. Encuesta de población activa.			

Tabla 11.1. *Porcentaje de personas activas en función del sexo, en España.*

La segunda tendencia es el envejecimiento de la población, agravado por la escasa tasa de natalidad, en torno a 1,2 hijos por mujer. Este envejecimiento de la población se ve reflejado en las organizaciones, donde cada día conviven más personas con una gran diversidad generacional. Este hecho puede generar tensiones en la organización, como señala Mayo (2002).

La tercera tendencia es la movilidad y la globalización del mercado laboral. En el contexto europeo esta movilidad parece más fácil y los datos de principios del siglo XXI así lo confirman: 361.000 europeos comunitarios residen en España y se calcula que en torno a 600.000 personas salen de sus países europeos para trabajar en otro estado miembro de la Unión Europea. Sin embargo, el total de extranjeros residentes en España es de casi 900.000 personas, de las que casi 200.000 personas proceden de Hispanoamérica (Mayo, 2002).

La última tendencia del mercado laboral es la existencia de equipos multifuncionales, donde profesionales de distintas áreas trabajan en común, aportando cada

uno de ellos su conocimiento; este hecho es otra forma de diversidad profesional en la organización, debido a las distintas titulaciones, formación y experiencia profesional que aportarán cada uno de estos miembros. Como se ha señalado en el capítulo dedicado a la iniciativa en las organizaciones, existen organizaciones donde el profesional es asignado a proyectos y no a trabajos. En estos casos, el profesional deberá trabajar en cada uno de estos proyectos con profesionales distintos y de áreas funcionales distintas.

5. Teorías desde la perspectiva psicosocial

5.1. Teoría del individualismo-colectivismo

La primera teoría que describiremos para explicar la diversidad y su relación con el comportamiento es la teoría del individualismo-colectivismo. Para comprender esta teoría, que propuso Triandis (1989), y sobre la que se han realizado numerosos estudios empíricos, es necesario pensar en un continuo que va desde el individualismo hasta el colectivismo, en el que se sitúan las diferentes culturas.

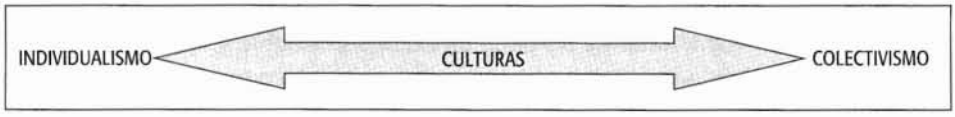


Figura 11.1. *Dimensión individualismo-colectivismo.*

Así, en las culturas individualistas, tiene prioridad la consecución de los objetivos individuales y, especialmente, los materiales, frente a las culturas colectivistas que priorizan los objetivos grupales. Es posible también encontrarnos con sujetos individualistas o colectivistas independientemente de la cultura a la que pertenezcan, son los llamados *idiocéntricos*, cuando priman sus propios objetivos o *alocéntricos*, cuando la persona antepone los objetivos grupales a los suyos propios (Alderfer y Sims, 2003). Por tanto, el continuo individualista se puede concebir a nivel cultural, subcultural e individual.

Frente a esta perspectiva dicotómica de Triandis, otros autores (por ejemplo, Schwartz, 1992 y Ros y Gómez, 1997) plantean que algunos valores pueden ser a la vez individualistas y colectivistas, proponiendo una estructura bidimensional de los valores. Así, las personas pueden tener a la vez valores colectivistas e individualistas, es decir tener un perfil mixto.

Un ejemplo de la influencia de las culturas colectivistas o individualistas en el trabajo es el de un empleado expatriado, en cuyo país de origen existe una cultura colectivista, donde es crucial el valor de pertenencia a la organización, y es

asignado a un país individualista, donde se valora en mayor medida la independencia y autonomía en la organización.

La teoría del individualismo-colectivismo distingue entre tres tipos de *self*: el *self* privado, que se corresponde con lo que uno mismo se considera, el *self* público, que se corresponde con la consideración de uno mismo como perteneciente a sus propios grupos y, por último, el *self* colectivo, que aparece cuando la persona se encuentra en situaciones de relación entre grupos (Alderfer y Sims, 2003).

En este sentido, nos encontramos ante el dilema de si estos tres tipos del *self* se activan a la vez en las relaciones interpersonales, es decir, que cualquier relación entre personas tiene los componentes intrerpersonal, intragrupal e intergrupal o, por el contrario, la relación puede ser interpersonal o intergrupal. Triandis y cols. (1994) se posicionan en esta segunda opción.

Para tratar de comprender esta cuestión, podemos pensar en las relaciones que se establecen entre los profesores de universidad y el personal administrativo y de servicios. Tradicionalmente, estos dos colectivos se han caracterizado por sus no buenas valoraciones mutuas. Así es probable que un administrativo o administrativa ante las peticiones de un profesor en la tramitación de un viaje a otra universidad piense: «qué bien viven los profesores, siempre preguntando lo mismo, que se las arregle solo» activando así su *self* intergrupal o, por el contrario piense «pobre Andrés, con lo a gusto que está en casa con sus hijos y ahora tiene que estar varios días fuera, voy a tratar de buscarle un hotel confortable y ayudarle en todos los trámites». Optando, en este caso por una relación interpersonal.

Triandis y cols. (1994) incluyen, además, el concepto de semejanza percibida, entendido como percibir a otra persona como miembro del propio grupo más que como miembro del exogrupo. Este concepto puede facilitar las relaciones entre grupos minoritarios, ya que no necesariamente podemos percibir a miembros de colectivos minoritarios como pertenecientes a otro grupo, sino que podemos valorarlos en función de otras características. Así, en el ejemplo mencionado anteriormente, un administrativo puede percibir a un profesor como parecido a él por su condición de padre de un bebé, antes que percibirla como miembro del exogrupo profesores.

Este sentimiento de semejanza percibida puede venir acompañado de conductas de ayuda, cooperación y orientación a la solución de problemas en las negociaciones (Isen y Baron, 1991). Sin embargo, como señalan Jackson y Joshi (2001), el efecto contrario, como percibir que el empleador discrimina a los colectivos basándose en su etnia, trae consigo estrés y un menor compromiso (Sánchez y Brock, 1997).

5.2. Teoría de la identidad social

Trabajar con personas con características muy diferentes puede traer consigo lo que Tajfel definió, al describir su teoría de la identidad social, como el para-

digma del grupo mínimo. Mediante un experimento, Tafjel (1982) describe como el hecho de categorizar a las personas en pertenecientes a mi grupo o a otro grupo, sin ser una categoría con significado social, como lo tienen, por ejemplo la nacionalidad o el sexo, activa conductas para favorecer al propio grupo y discriminar a los miembros del otro grupo.

En el contexto organizacional la teoría de la identidad social se concreta en que las variaciones en la composición demográfica del grupo afecta a procesos grupales como la comunicación, el conflicto, o la cohesión y estos procesos afectan al desempeño (Williams y O´Reilly, 1998).

La base de la teoría de la identidad social es que una categoría social, como puede ser pertenecer a una organización, a un grupo de trabajo o departamento, la nacionalidad o el género, y a la que uno siente que pertenece, proporciona una definición de quién soy en términos de las características definitorias de una categoría. Es una auto-definición que forma parte del auto-concepto (Hogg y Terry, 2001). Es decir, si me considero una psicóloga organizacional, me consideraré, a mí misma, con las características que tienen los psicólogos organizacionales.

Pero para concretar más las utilidades de la identidad social para la gestión de la diversidad analizaremos, también, la teoría de la autocategorización. Esta teoría fue desarrollada a partir de la teoría de la identidad social por Turner (1984). Así, la categorización social de uno mismo y de otros en el endogrupo y el exogrupo acentúa la semejanza percibida del objeto de la categorización al prototipo del endogrupo o exogrupo relevante. Siguiendo con el ejemplo anterior, podemos decir que si me considero una psicóloga organizacional me veré más parecida a la idea que tengo de cómo son los psicólogos organizacionales que a la idea que tengo de cómo son los pedagogos.

Un aspecto muy importante que añade la teoría de la autocategorización, es el hecho de que ésta puede darse a distintos niveles: en el nivel supraordenado como ser humano, en el nivel intermedio como perteneciente a un grupo social, esto es, la identidad social y, por último, el nivel subordinado con la identidad personal. Dependiendo del contexto de la interacción resultará una identidad más saliente para la persona, determinando el comportamiento (Huici, 1999). De esta manera es probable que en un contexto laboral resulte saliente mi identidad social, por ejemplo, el hecho de ser una psicóloga organizacional, mientras que en una conversación con un vecino en el ascensor se haga saliente mi identidad personal.

Las personas objeto de esa categorización, uno mismo u otros, ya no son representados como individuos únicos, sino como personificaciones del prototipo relevante, produciéndose un proceso de despersonalización (no entender esta despersonalización en el sentido negativo de deshumanización). Es decir, en la autocategorización uno mismo se asimila al prototipo del endogrupo y se despersonaliza la propia autoconcepción.

Esta transformación de uno mismo es el proceso subyacente del fenómeno grupal, porque conduce a la autopercepción y a conductas en línea con el proto-

tipo del endogrupo relevante en ese contexto. Lo que produce, entre otras, conductas normativas, estereotipia, etnocentrismo, actitudes positivas hacia el grupo, cohesión, cooperación y altruismo, contagio emocional y empatía, conductas colectivas, normas compartidas e influencia mutua (Hogg y Terry, 2001).

5.2.1. Implicaciones para la gestión de la diversidad

Esta autocategorización puede tener aspectos negativos para la gestión de la diversidad. Así, si una persona en un contexto laboral se autocategoriza como norteamericano puede ver al resto de compañeros de trabajo que no sean norteamericanos como parte del exogrupo. Por tanto, ayudará a sus compañeros norteamericanos y trabajará con ellos con cohesión y desarrollando normas compartidas. Sin embargo el resto de compañeros y de miembros de la organización serán percibidos como exogrupo, destacando las características que les diferencian.

Por ejemplo, como recogen Harris y Moran (2000), los nortemericanos perciben a los mejicanos, entre otras características, como sumisos, indisciplinados y deshonestos, a los australianos como informales y que «trabajan para vivir» y no «viven para trabajar» y que a los franceses no les molesta el conflicto, mientras que a sus compatriotas norteamericanos no les gusta. Por tanto, si en un departamento trabajan varios norteamericanos y personas de estas tres nacionalidades, es posible que el norteamericano de nuestro ejemplo los perciba con las características que acabamos de enumerar, desaprovechando la oportunidad de verlos como compañeros de trabajo.

Una manera de gestionar la diversidad de manera positiva es tratando de hacer saliente la categoría organizacional o grupal. Si en el contexto laboral me identifico con mi grupo de trabajo tendré más cohesión y una serie de normas compartidas que pueden beneficiar a la eficacia del equipo. Igualmente si me identifico con la organización, el desarrollo de conductas altruistas puede llevar a la realización de conductas de ciudadanía organizacional[1] que mejorarán la eficacia organizacional. Es decir, una posibilidad de intervención, por parte de la organización, es tratar de que la categorización en el contexto laboral sea el grupo de trabajo o la identidad organizacional.

Para conseguir esta identificación organizacional, Hogg y Terry (2001) sugieren, en primer lugar, que la organización como tal debe ser distintiva, es decir, es necesario poder diferenciarla de otras organizaciones o exogrupos. Por ejemplo, un empleado de las tiendas de moda Zara, puede tener una identidad muy cercana a un empleado de las tiendas de moda Mango, dificultando así la formación de su identidad organizacional, pudiéndose identificar con las tiendas de ropa juveniles frente a los grandes almacenes o los supermercados, más que

[1] En el capítulo dedicado a la iniciativa se desarrolla con más detalle el concepto de conductas de ciudadanía organizacional.

con su organización frente a una organización de la competencia. Por tanto, la heterogeneidad entre organizaciones favorece la identificación organizacional. En segundo lugar, muy relacionado con este primer aspecto, los exogrupos deben ser salientes.

También sugieren que debe darse competición interorganizacional. El hecho de que la comparación entre organizaciones sea saliente favorece la identificación organizacional, mientras que evocar sólo la categoría organizacional favorece la identificación personal.

Esta identificación organizacional es más fácil que se dé si la organización es prestigiosa, tiene una imagen atractiva (*véase* Cuadro 11.2) y tiene una identidad organizacional percibida que incrementa la autoestima de sus miembros.

Existen organizaciones que por su *employer branding*, o imagen de marca, son valoradas no sólo por los productos o servicios que ofrecen, sino también para trabajar en ellas. Un estudio realizado en 2002 por *Expansión y Empleo*[2] señala que, en ese año en España, la empresa más valorada para trabajar fue Deloitte & Touch. Entre los aspectos más valorados de esta organización se encuentra el hecho de que durante la socialización se asigna un tutor personal que guía a lo largo de la carrera profesional del recién incorporado. Además sus salarios se sitúan un 20 por ciento por encima de otras empresas del sector. Otra organización de este ranking es Mercadona, valorada por contar con guardería en sus centros de trabajo, en concreto en los centros de logística.

Uno de los aspectos más valorados de una organización, según este estudio, es el lograr empleabilidad. Es decir, frente a trabajos más remunerados o con mejores condiciones, cada día más, se elige una empresa para trabajar en función del valor que añadirá al currículo.

Además, esta imagen de marca dependerá de la manera en que se gestione la diversidad. Por ejemplo, existen organizaciones donde las mujeres apenas alcanzan puestos directivos, frente a otras dónde las tasas de mujeres en puestos de liderazgo son mayores. Así, una mujer que deba elegir entre incorporarse a una u otra empresa, es probable que se decida por la que fomenta la incorporación y ascenso de la mujer. La otra empresa estará perdiendo talento.

Pero junto con la idea de la imagen de marca, un ejemplo de aumento de la identificación organizacional es el del Warner Bros. Park de Madrid. En primer lugar, es una organización que se diferencia muy bien de las demás. Además tiene una buena imagen de marca, como se refleja al leer uno de sus anuncios de prensa para reclutar nuevos trabajadores donde se indicaba «se buscan piolines». Y, por último, se fomenta la competición interorganziaciones, invitando a conocer otros parques temáticos españoles, como Universal Studios Port Aventura o Terra Mítica.

El prestigio percibido de la organización también depende, en cierta medida, del contexto en que ésta se encuentre ubicada. En pequeñas provincias españolas como Valladolid o Zaragoza trabajar en factorías automovilísticas como Fasa Renault y Opel España, respectivamente, supone una fuente de orgullo. Así, un operario de producción para el que su profesión no tiene un elevado prestigio o estatus, supone un orgullo poder decir que trabaja en estas grandes corporaciones, es decir, resulta más sencilla su identificación organizacional.

Cuadro 11.2. *Organizaciones prestigiosas.*

[2] Tomado de *Expansión y Empleo* del 5 de julio de 2002.

Pero, ¿qué ocurre cuando la organización no tiene un estatus tan elevado? y, ¿cómo afecta la diversidad a la identidad organizacional? Se ha propuesto despertar la identidad organizacional como estrategia para evitar los conflictos que puede traer consigo la gestión de la diversidad, pero lo cierto es que la homogeneidad organizacional favorece esta identificación, mientras que si los miembros de la organización se perciben como muy distintos, es probable que se evoque la identidad personal (Lau y Murningham, 1998; Pratt, 1998).

Generalmente la bibliografía organizacional tiende a dirigirse a las grandes y prestigiosas corporaciones, como los ejemplos mencionados en el Cuadro 11.2, pero un gran número de personas trabaja en pequeñas y medianas empresas o desarrollan lo que se ha denominado trabajo precario. En estos casos la identificación con la organización se evoca mediante dos mecanismos, que tal como explican Hogg y Terry (2001) son los siguientes:

El primero de estos mecanismos es crear una fuerte ideología ocupacional que amortice las percepciones negativas de los miembros del exogrupo. Pueden desarrollarse racionalizaciones que reformulen ciertas características del trabajo para que sea menos precario. Por ejemplo, los mineros que trabajaban bajo unas pésimas condiciones físicas solían desarrollar una fuerte ideología de su ocupación, lo que les hacía poner el énfasis en que su profesión suponía una labor muy importante para la sociedad que alguien debía realizar y que, al fin y al cabo, su trabajo estaba muy bien pagado.

En segundo lugar, se puede cambiar la naturaleza de las comparaciones endo y exogrupales, ajustándolas hacia comparaciones con grupos todavía menos favorecidos. En nuestro ejemplo, el minero puede compararse con colectivos como el de los basureros que trabajan por la noche y pensar que sus condiciones físicas en el trabajo también son malas y, además, su horario de trabajo es peor.

Existen otros colectivos que pueden tener dificultades en la identificación organizacional como los grupos que están dispersos, bien geográficamente, bien temporalmente o ambos. Se trata de aquellas personas que teletrabajan o grupos que trabajan utilizando nuevas tecnologías, como los grupos virtuales *on-line*.

También conlleva dificultades la identificación organizacional de colectivos que se identifican a la vez con su profesión y su organización o aquellas organizaciones que se acaban de fusionar o han sido adquiridas por otra organización. Pero estos casos son diferentes de las dificultades que se dan al gestionar la diversidad, ya que lo que ocurre en situaciones de heterogeneidad es que la identificación organizacional compite con otras identidades sociales, como la raza o el sexo, que no son organizacionales.

En este contexto una de las vías para gestionar la diversidad es que la identidad social no resulte más saliente que la identidad organizacional y divida al grupo de trabajo. En este sentido, Hogg y Terry, (2001), proponen:

En primer lugar, controlar la composición de los grupos de trabajo, para evitar el exceso o defecto de heterogeneidad. Estos autores señalan que los grupos

muy heterogéneos, donde cada persona es diferente de las demás, evocan la identificación individual, mientras que demasiada homogeneidad, puede conllevar la formación de categorías a partir de una característica demográfica, antes que categorías relacionadas con el equipo de trabajo. Por ejemplo, donde sólo existen diferencias en una categoría demográfica, como los grupos de la misma nacionalidad, con una formación y experiencia similares, pero compuestos por hombres y mujeres, la identidad es probable que se base en el hecho de ser hombre o mujer, antes que en la pertenencia al grupo concreto de trabajo.

En segundo lugar, controlar la composición de los grupos incluyendo la jerarquía organizacional. Hogg y Terry (2001) señalan el problema del grado de solapamiento entre las características demográficas y las áreas funcionales. Esta situación se produce, por ejemplo, en aquellas organizaciones en las que los puestos directivos son ocupados por hombres y los mandos intermedios por mujeres, lo que hace que sean más salientes las características demográficas.

Otra dimensión importante del grupo de trabajo que se debe tener en cuenta es el tiempo que lleva funcionando en la organización, ya que los miembros de grupos nuevos se suelen autocategorizar a partir de características demográficas, porque todavía no se han formado los prototipos del grupo.

Por último, una vez que son salientes los subgrupos demográficos, el comportamiento de los grupos dependerá del tamaño y estatus de los subgrupos demográficos. Si un grupo es muy numeroso y más prestigioso o poderoso, se convertirá en dominante y es probable que aparezcan conflictos encubiertos entre los subgrupos y que éstos se hagan crónicos. Sin embargo cuando los subgrupos tienen un número parecido de miembros y similar estatus, estos conflictos tienden a hacerse públicos y resolverse de manera más rápida (Lau y Murningham, 1998).

Desde la gestión organizacional también se puede tratar de evitar el problema al constituir los grupos o, si estos grupos ya están constituidos desde hace tiempo, tratar de solucionar los posibles conflictos latentes entre subgrupos.

5.3. Un modelo teórico integrador

Hasta ahora se han analizado dos teorías psicosociales que pueden ayudar a entender los procesos grupales que se ven afectados por la diversidad: la teoría de la identidad social y la teoría del individualismo-colectivismo. Sobre esta base teórica Williams y O´Reilly (1998) proponen un modelo que prevé los efectos de la diversidad en los procesos grupales y en el desempeño grupal (*véase* Figura 11.1).

El modelo recoge, en primer lugar, las tres líneas teóricas sobre las que se basa: la teoría de la identidad social, el concepto de semejanza, que fue introducido en el contexto de la teoría del individualismo-colectivismo y, por último, señala la toma de decisiones y la información.

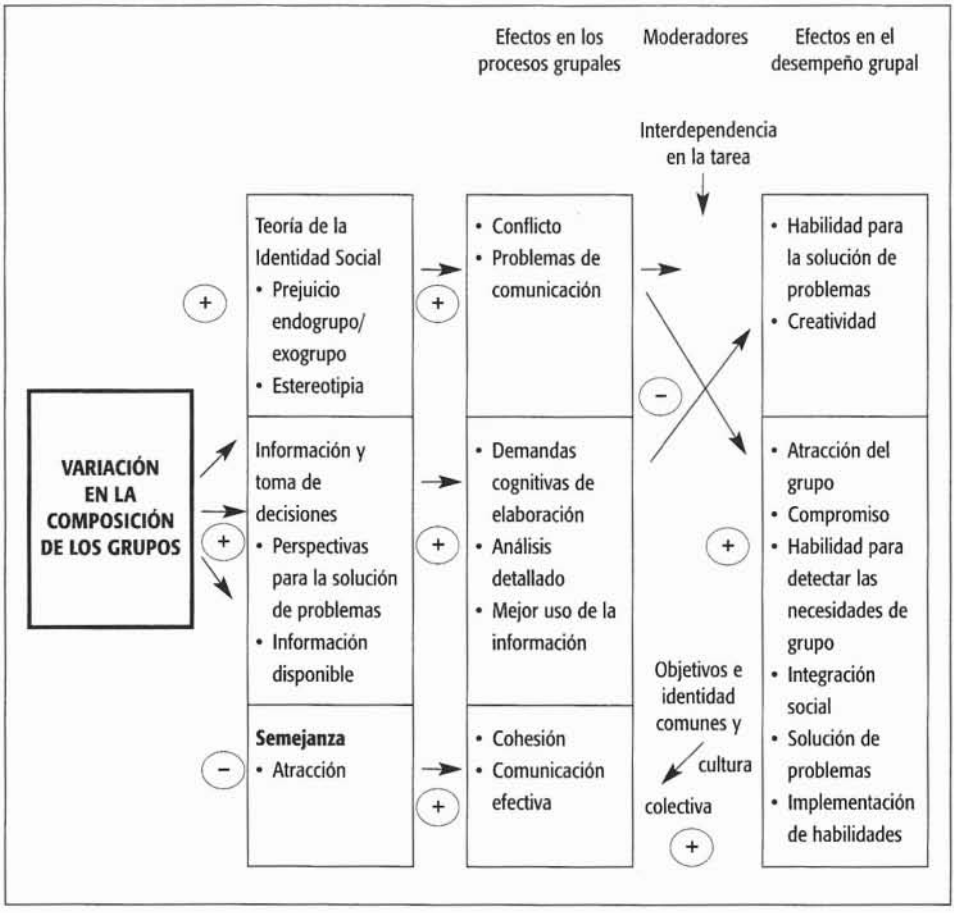


Figura 11.2. *Adaptación del modelo integrado del impacto de la demografía en los procesos y desempeño grupales de Williams y O'Reilly (1998).*

Los signos positivos y negativos nos indican que a mayor variación en los grupos más prejuicio, estereotipia, perspectivas para la solución de problemas y disponibilidad de la información, pero menos atracción.

El siguiente paso en el modelo son los efectos en los procesos de grupo. Ahí podemos ver como si se producen los prejuicios y la estereotipia se encontrarán más problemas de comunicación y conflictos. Mientras que cuando se incrementan las perspectivas para la solución de problemas y aumenta la disponibilidad de la información, se aumentan también las demandas de elaboración cognitiva y el análisis detallado, junto con un mejor uso de la información. Por lo que respecta a la semejanza, ésta se relaciona positivamente con la cohesión y la comunicación efectiva.

En cuanto a los efectos sobre el desempeño grupal, los efectos en los procesos grupales de la teoría de la identidad social se relacionan negativamente con la atracción del grupo, el compromiso, la habilidad para detectar las necesidades del grupo, la integración social, la solución de problemas y la implementación de habilidades.

Esta relación es positiva para los efectos de los procesos grupales de la semejanza, aunque está moderada por los objetivos e identidad común y la cultura colectiva. Es decir, si aumenta la cohesión y la comunicación efectiva es probable que aumente la atracción del grupo, el compromiso, la habilidad para detectar las necesidades del grupo, la integración social, la solución de problemas y la implementación de habilidades, especialmente si existen unos objetivos comunes y una cultura compartida.

Por último, la habilidad para resolver problemas y la creatividad aumentan si se dan demandas de elaboración cognitiva, análisis detallado y un mejor uso de la información, si bien este efecto se ve moderado por la interdependencia de las tareas.

6. Investigación: cómo afecta la diversidad en las organizaciones

A continuación se recogen algunos ejemplos de las investigaciones que se han realizado sobre las principales fuentes de diversidad: género y edad, junto con estudios que analizan los efectos de la diversidad en las organizaciones sobre resultados organizacionales, controlando varias variables a la vez. Es importante señalar que la investigación sobre diversidad es muy abundante. Nuestro objetivo no es realizar una revisión exhaustiva, sino resaltar algunos de los resultados que se han encontrado en la bibliografía sobre el tema.

6.1. Género

Una de las tendencias del mercado laboral es la diversidad profesional que se produce al realizar proyectos multifuncionales; este hecho está intensamente relacionado con la diversidad de género, ya que, tradicionalmente, han existido carreras o profesiones típicamente masculinas o femeninas, es decir aquellas en que el porcentaje de hombres o mujeres, respectivamente, es significativamente inferior (menos del 30 por ciento).

Numerosos estudios confirman la mayor dificultad de las mujeres en «un mundo de hombres», es decir, cuando son minoría. Por ejemplo, Izraeli (1983) descubrió que las representantes sindicales integradas en comités con un número parecido de hombres y mujeres se consideraban tan capaces como los hombres, mientras que las mujeres que eran minoría en los comités valoraban a las mujeres como menos capaces que los hombres.

Resulta llamativo el aparente rechazo de las mujeres hacia las carreras técnicas; según datos del CIDE, (Centro de Investigación, Desarrollo y Evaluación, 1992) el porcentaje de mujeres en Escuelas Técnicas Superiores en España no alcanza el 16 por ciento; el 13 por ciento en las EUT (Escuelas Técnicas Universitarias) y el 27 por ciento en Ciencias Físicas, mientras que en carreras como Enfermería, Profesorado de primaria, Trabajo Social, Filosofía y Psicología superan el 70 por ciento. Estos datos no han variado significativamente desde la fecha del estudio hasta la actualidad y es un fenómeno con una gran constancia transcultural; en la mayoría de los países occidentales se han encontrado datos similares (Lisbona y Topa, 2003).

Cuadro 11.3. *Carreras típicamente femeninas y masculinas.*

En estos casos en que las mujeres son minoría, por debajo del 20 por ciento, también salen mal paradas en las evaluaciones del desempeño, obteniendo puntuaciones más bajas (Sackett, Dubois y Noe, 1991). Pfefer (1997) resume diferentes investigaciones sobre la retribución de grupos minoritarios, en la mayoría de ellos se concluye que los salarios se relacionan negativamente con el porcentaje de mujeres en la profesión o en la organización.

Pero no solamente influye la composición organizacional, sino también la composición de los niveles más altos de la organización, así, la proporción de mujeres en posiciones elevadas de la organización aumenta la probabilidad de promoción de mujeres a estas posiciones (Cohen, Broshak y Haveman, 1996).

Siguiendo esta misma línea de investigación, Ely (1994) estudia cómo influye la composición en función del género de los niveles más altos de la organización sobre la identidad social de las mujeres con un nivel laboral más bajo. Encontraron que las mujeres miembros de estas organizaciones donde se daba un mayor número de mujeres en el nivel más elevado de la organización eran valoradas más positivamente y ofrecían más apoyo a sus compañeras.

La composición del grupo en función del género, y no solamente el hecho de ser minoría, afecta también a la satisfacción laboral y la autoestima. En un trabajo realizado por Wharton y Baron, (1987, 1991) se encontró que las mujeres se encuentran más satisfechas en grupos equilibrados en porcentaje de hombres y mujeres que las mujeres en grupos de trabajo dominantemente femeninos, encontrando que la composición del grupo de trabajo donde las mujeres han presentado mayor satisfacción es aquel donde los hombres son mayoría. Sin embargo, los hombres en grupos mixtos muestran una menor satisfacción y autoestima que los hombres en grupos de trabajo dominantemente masculinos o femeninos.

Del mismo modo, en unidades heterogéneas en cuanto al género, la comunicación relacionada con el trabajo entre hombres y mujeres es menos frecuente (South, Bonjean, Markham y Corder, 1982). Si bien en este estudio no se diferencian los efectos que tiene sobre la comunicación el hecho de que hombres o mujeres sean minoría, o si el porcentaje de ambos es similar.

En esta línea, Tsui, Egan y O´Reily (1992) encontraron que ser minoría en un grupo de trabajo tiene efectos más negativos para los hombres que para las mujeres. Los hombres tienen niveles más bajos de compromiso con el grupo, aumentan el absentismo y disminuyen la intención de continuar en la organización, mientras que las mujeres en grupos mayoritariamente masculinos, presentan mayores niveles de compromiso organizacional. Una posible explicación a estas diferencias, según los autores, es que la presencia de mujeres en grupos mayoritariamente masculinos puede estar asociada a éxito y estatus, con posiciones de alto estatus y una mayor dificultad para acceso a estos grupos. Así, los efectos negativos de ser minoría se ven compensados con los elevados sueldos y estatus alcanzados.

Respecto al desarrollo profesional, diversos estudios han analizado la trayectoria profesional de las mujeres ejecutivas respecto a los hombres en puestos similares y dentro de organizaciones pertenecientes al mismo sector industrial (Lyness y Thomson, 1997). Los resultados demuestran que las mujeres tiene menos autoridad, un menor acceso a las *stock options* (una forma de retribución que aumenta el compromiso a largo plazo con la organización, ya que ofrece la posibilidad de conseguir acciones de la empresa a un precio más bajo) y menores asignaciones internacionales, de hecho el porcentaje de mujeres expatriadas es muy inferior al de hombres.

Otros autores (Jackson y Joshi, 2001), señalan además que las mujeres deben superar un mayor número de barreras en el desarrollo que los hombres. Además las mujeres líderes son evaluadas de manera más negativa que los hombres, a pesar de que ambos tengan las mismas calificaciones (Eagly, Makhijani y Klonsky, 1992).

Ya se ha mencionado la importancia de tener acceso a una red de contactos amplia. Las organizaciones forman redes, en esas redes cuanto más en el centro se encuentre una persona más contactos habrá establecido con otras personas. Este hecho parece relacionarse con el desarrollo profesional y las minorías, que parecen tener más problemas para establecer este tipo de contactos (Burt, 1992).

6.2. Edad

Numerosos estudios han relacionado la diversidad de edades en la organización junto con el tiempo en la organización, o bien cada variable por separado y el abandono de la organización. Son muchos autores los que han encontrado que con una elevada diversidad en edad y/o experiencia en la organización se da una mayor tasa de abandono, y estos resultados han tenido consistencia transcultural, es decir, se mantienen independientemente del país donde se realizó el estudio (Jacson y Joshi, 2001). A pesar de la superioridad en número de estos estudios, se han encontrado también resultados contrarios, en concreto Webber y Donahue (1999) no hallaron esta correlación.

De cualquier modo las tasas de abandono no deben tomarse como algo exclusivamente negativo. Si bien es cierto que los costes de abandono para la organización son elevados (costes asociados a la realización de una nueva selección o promoción de una persona de la organización, junto con la necesidad de formar a la persona que se incorpora al puesto y la pérdida de conocimiento experto, entre otros), la no renovación del personal con que se cuenta en la organización homogeniza las actitudes, perspectivas y esquemas cognitivos. El abandono de la organización de algunas personas es una oportunidad para renovar y aportar nuevas ideas y para la persona una oportunidad de desarrollo profesional (Jackson y Joshi, 2001).

Un curioso estudio (Waldman y Avoilo, 1986) plasma la paradoja que envuelve la gestión de la diversidad. Aunque los datos objetivos sobre productividad de las personas con más edad de la organización fueron mejores que los de las personas más jóvenes, los supervisores puntuaban más alto a los jóvenes en sus evaluaciones del desempeño. Este estudio nos plantea la siguiente pregunta: ¿la diversidad respecto a la edad es positiva o negativa para la organización? Como apuntan los datos será positiva, ya que las personas con más edad son más productivas, pero a las más jóvenes se les valora más.

6.3. Heterogeneidad en distintas dimensiones

Hasta ahora se ha revisado la investigación en torno a variables concretas como la edad o el género, pero, ¿qué ocurre cuando los grupos son heterogéneos en varias variables?, ¿existen variables que afectan más que otras a los resultados organizacionales? A continuación trataremos de responder a estas preguntas ayudados por la investigación que se ha llevado a cabo sobre diversidad.

Diversos estudios que tienen en común la variable de resultado utilizada: la rotación, entendida como el porcentaje de personas que abandonan la organización para trabajar en otra institución o empresa, han tratado de dar respuesta a estas preguntas. Un estudio sobre la rotación en personal de banca descubrió que sólo la diversidad en función de la edad afectaba a los índices de rotación (Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin, y Peyronning, 1991). Sin embargo, en otro estudio con una muestra de enfermeras fue la preparación profesional la variable más relacionada con la rotación: a más titulación más rotación. Mientras que el tipo de contrato, jornada completa o a media jornada, se relacionó de manera negativa con la rotación: las personas con jornada completa abandonaron menos la organización (Alexander y cols., 1995).

También existen estudios que han demostrado que las diferencias demográficas afectan a la evaluación del desempeño y al reconocimiento. En concreto Tsui y O´Reilly (1989) descubrieron que cuanto mayor era la diferencia entre el subordinado y el supervisor en cuanto a edad, género, formación y raza, menor era

la valoración del superior sobre la eficiencia del subordinado y mayor la ambigüedad percibida por el subordinado respecto a su función.

7. Cómo gestionar la diversidad

Tras revisar las teorías psicosociales que pueden explicar la diversidad y las principales líneas de investigación que han surgido hasta ahora, nos damos cuenta de que la diversidad puede ser muy beneficiosa para la organización porque puede aportar nuevas experiencias y conocimientos, pero también puede ser fuente de conflictos entre grupos. El problema es cómo se maneja esta diversidad para aprovechar al máximo sus beneficios y reducir los inconvenientes.

En el apartado dedicado a la teoría de la identidad social se han revisado las principales implicaciones para la gestión de la diversidad, pero junto a las aplicabilidad de esta teoría, existen otras iniciativas que se pueden llevar a cabo en las organizaciones.

El modelo de gestión de conflictos de Tjosvold (1991) puede resultar útil. De manera muy concreta, indica cuatro pasos a seguir:

1. Valorar la diferencia y la necesidad de opiniones, puntos de vista distintos. Si dos personas siempre están de acuerdo en un grupo de trabajo, una de las dos sobra.
2. Buscar el beneficio mutuo. No es lo mismo tener diferencias que intereses distintos. Por lo que hay que esforzarse, buscando este beneficio, para desarrollar metas e intereses comunes.
3. Permitir expresar las diferencias, los deseos, las frustraciones.
4. Por último, hay que valorar y retroalimentar o dar *feed-back*, preguntándose ¿se han conseguido metas cooperativas? Es necesario valorar los efectos positivos que pueden haber tenido las diferencias.

Otra posible intervención es a través de la cultura organizacional[3]. Los directivos pueden, a través de la cultura, que se manifiesta en las normas que definen los grupos y las organizaciones, usar los procesos de influencia social e informacional para alentar la solidaridad y la cohesión frente a división (O´Reilly y Chatman, 1996).

Al hablar de la teoría del individualismo-colectivismo se ha mencionado el concepto de semejanza percibida. Esta teoría ha servido como base para explicar numerosos resultados de la investigación sobre diversidad, en concreto sobre los antecedentes en la organización (Wiliams y O´Reilly, 1998, resumen alguno de ellos). Las principales conclusiones son que las personas que se incorporaron a

[3] Se dedica un capítulo al tema de la cultura organziacional.

la organización en el mismo momento temporal, tienen antecedentes semejantes y es más fácil que hayan tenido oportunidad de interaccionar y, por tanto, es más probable que compartan intereses o valores. Por tanto, como no es posible realizar todas las incorporaciones a la vez en una organización, es necesario tratar este tema durante la socialización, para tratar de evitar que los recién incorporados se perciban como un grupo diferente por no compartir esos valores, creencias e intereses.

Por último, la utilización de nuevas tecnologías puede atenuar las diferencias demográficas, haciendo más saliente la identidad organizacional o centrada en la tarea. En concreto, un estudio mostró que el perjuicio basado en el género disminuía cuando la comunicación era mediada por computador, frente a la comunicación cara a cara (Bhappu, Griffith y Northcraft, 1997)

8. Conclusión

A lo largo el capítulo se han ido mostrando diferentes investigaciones que relacionan la diversidad con resultados positivos o negativos para la organización. Una posible explicación a esta falta de acuerdo sobre los efectos de la diversidad puede deberse a que en los trabajos empíricos no existe acuerdo sobre qué se entiende por desempeño, y las variables de resultado estudiadas son muy diversas: rotación, evaluaciones subjetivas del desempeño, satisfacción, etc. Pero además de estas limitaciones, la gestión de la diversidad trae consigo una paradoja: la necesidad de conseguir beneficios de la dificultad de unir el esfuerzo de diferentes personas en la organización.

A pesar de los posibles problemas de adaptación entre personas tan diferentes, debemos decir que la diversidad traerá consigo numerosos beneficios para la organización si ésta es capaz de aprovechar los diferentes recursos que aportarán sus miembros. Junto con sus recursos cognitivos los miembros de colectivos profesionales diferentes aportarán sus habilidades y conocimientos. Las diferencias en antigüedad nos traerán diversidad en información y experiencias y así con cada una de las características de los diferentes grupos de la organización.

Esta perspectiva se encuentra respaldada por la investigación sobre información y toma de decisiones. Los que apuestan por la diversidad como un aspecto positivo y enriquecedor, puntualizan que el tipo de trabajo que se beneficiará de estos resultados será el que necesita de numerosas perspectivas y amplios conocimientos, esto es organizaciones innovadoras, con problemas complejos o de diseño de productos.

Igualmente, el capital social que debería ser positivo para la organización, podría ser negativo para los colectivos minoritarios. El hecho de contar con personas diversas dentro de un mismo grupo aumenta el número de conexiones con otros grupos, aumentando el conocimiento y mejorando la comunicación en la

organización.[4] Pero, en el caso de colectivos minoritarios, como se ha plasmado en la bibliografía sobre el tema, acceder a esta red de contactos puede dificultar el ascenso profesional.

En un mundo cada vez más globalizado lo importante es captar y retener el talento en la organización. Da lo mismo si el talento viene de la mano de un hombre, una mujer, una persona con poca experiencia, un veterano, un asiático, un europeo o un hispano. Incluso, de manera estratégica para la organización, el hecho de contar con miembros de colectivos minoritarios puede facilitar llegar a cubrir las necesidades de estos colectivos, en cuanto a servicios, productos, etc., adaptando los servicios de la organización a un mercado mayor, sirviendo como estrategia de marketing. Las organizaciones que mejor sepan gestionar su diversidad serán las que más talento consigan unir.

Por eso cada día se trabaja más por proyectos y en equipos multifuncionales, de diferentes áreas de la organización o multidisciplinares con personas de diferente formación, conocimientos y experiencias, ya que la aportación de perspectivas diferentes enriquece el trabajo. Aunque esta diversidad también genera problemas en la relación de sus miembros.

Algunas corrientes teóricas enfatizan los aspectos positivos de la diversidad, por ejemplo, desde la perspectiva de la consideración de la organización como sistema complejo y del aprendizaje organizacional, se considera la diversidad como fuente de aprendizaje y creatividad. Así, empresas como Canon y Honda tienen tradición de fichar directivos que provengan de empresas de culturas distintas con objeto de crear contraculturas y garantizar que haya valores contrapuestos, conseguir, en definitiva, que haya savia nueva en la organización (Stacey, 1994).

Si bien es cierto que gestionar esa diversidad no es fácil, ya que, como demuestran diversas investigaciones, las personas solemos relacionarnos con personas parecidas a nosotros, formando subgrupos dentro de los grupos de trabajo. Parece que la cohesión del grupo es más fácil entre personas parecidas en características como la edad, el sexo, la raza, el prestigio, la formación, la clase social, las actitudes y las crencias (Jackson y Joshi, 2001). Las organizaciones se enfrentan, pues, al reto de gestionar esta diversidad, que puede convertirse en una ventaja competitiva.

Podemos concluir que los efectos negativos de la diversidad aparecen cuando la homogeneidad o la heterogeneidad son extremas, es decir, cuando hay demasiada o escasa diversidad. La investigación recogida en la bibliografía demuestra que demasiada diversidad puede afectar a la cohesión del grupo de trabajo, mientras que demasiada homogeneidad limita la innovación. De cualquier modo, la solución no es ignorar estos efectos negativos y realzar los efectos beneficiosos de la diversidad, sino conocerlos y tratar de gestionar esta dificultad.

---

[4] Se dedica un capítulo al tema de la comunicación.

9. Actividad

En una organización con sede en España, pero que opera a nivel internacional, es una práctica habitual enviar equipos de expatriados a realizar determinados proyectos. Su plantilla se compone de personas jóvenes, en su mayoría hombres, con una elevada formación.

En esta ocasión el proyecto está relacionado con infraestructuras energéticas y se realizará en Jordania, donde existe una pequeña delegación de la empresa. Se desplazarán, en condición de expatriados, un economista, dos ingenieros industriales, un ingeniero de caminos, una ingeniera técnica industrial y un geólogo, que deberán trabajar con un total de 25 operarios en el país de destino y tres ingenieros de la zona.

¿Qué problemas relacionados con la diversidad pueden encontrarse en la realización del proyecto?

¿Qué intervenciones se podrían realizar, antes de que el equipo español se desplace a Jordania, para tratar de evitar problemas que afecten al desempeño del grupo?

¿Qué intervenciones se podrían realizar una vez en Jordania, cuando ya se ha iniciado el trabajo?

10. Bibliografía recomendada

Palací, F. J. y Moriano, J. A. (2003). *Estrategias de Inserción y Desarrollo profesional.* Madrid: UNED. Este libro es especialmente interesante para aquellas personas que quieran profundizar en colectivos determinados ya que se analiza la diversidad en el caso de colectivos concretos: inmigrantes, expatriados, mujeres, discapacitados, etc.

Bonache, J. y Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de personas.* Madrid, Pearson Educación. Es un manual centrado en la gestión de los RRHH en las organizaciones, pero aporta una perspectiva amplia y aplicada de algunos conceptos de la Psicología de las Organizaciones. En concreto su capítulo «La Gestión de la Diversidad». Son también interesantes los capítulos: «El Sistema de RRHH en las Multinacionales», que habla de las estrategias de las organizaciones y su relación con la gestión de los RRHH, ya que es en las multinacionales donde podemos encontrar más diversidad; y el capítulo «La Gestión de Expatriados» donde se amplían los conocimientos de este colectivo fuente de diversidad en las organizaciones, aportando la visión de otras disciplinas, además de la psicología y, en nuestro caso, de la Psicología de las Organizaciones.

CAPÍTULO XII

Innovación y cambio en las organizaciones

Ana M. Gómez Bernabeu

1. Objetivos

Los objetivos de este capítulo acerca de la innovación y el cambio organizacional son los siguientes:

1. Definir los conceptos creatividad, innovación y cambio organizacional, analizando las similitudes y diferencias entre ellos.
2. Determinar los distintos tipos de innovaciones y cambios que tienen lugar en las organizaciones.
3. Abordar el estudio de la innovación organizacional desde un punto de vista psicosocial, teniendo en cuenta los diversos niveles de análisis: individual, grupal, y organizacional.
4. Apuntar algunas de las estrategias señaladas para fomentar la innovación organizacional.
5. Establecer los vínculos entre los enfoques de gestión de calidad y la innovación organizacional.

2. Introducción

La globalización de los mercados y el consecuente incremento de la competitividad empresarial ha motivado que desde distintos ámbitos (político, académico, empresarial) se hable de la necesidad de que las organizaciones cambien. De acuerdo con lo señalado por King y Anderson (1995), los términos innovación y cambio se han convertido en palabras de moda en los últimos años, y se ha apuntado la necesidad de responder a la competencia siendo más innovadores. Los términos cambio e innovación están estrechamente relacionados, y es difícil, según algunos autores, la distinción entre ellos (Muñoz Adánez, 2003). Cambiar es «convertir o mudar algo en otra cosa» e innovar supone asimismo «mudar o alterar algo, introduciendo novedades» (Real Academia Española, 2001), por lo que el cambio y la innovación en las organizaciones se referirán a la alteración

de algún elemento de la organización o de la organización entera. La innovación es considerada como algo nuevo que lleva al cambio, mientras que el cambio no siempre es visto como una innovación ya que no siempre implica nuevas ideas o no siempre lleva a la mejora en una organización, de acuerdo con lo apuntado por Martins y Terblanche (2003). Respecto a los conceptos de creatividad e innovación, también usados a menudo de forma intercambiable, Martins y Terblanche (2003) proponen que pueden ser considerados como constructos superpuestos implicados en dos estados del proceso creativo, la generación de ideas y la implementación de las mismas.

La diferenciación entre innovación y cambio organizacional ha sido ampliamente tratada por Michael West y sus colegas, quienes caracterizan la innovación organizacional de la siguiente forma (King y Anderson, 1995):

- Una innovación es un producto tangible, proceso o procedimiento dentro de una organización. Una idea nueva puede ser el punto de partida para una innovación, pero no puede ser considerada como una innovación en sí misma.
- Una innovación debe ser nueva para la unidad social dentro de la cual es introducida (por ejemplo, grupo de trabajo, departamento o la organización entera) aunque no sea necesariamente nueva para el individuo o individuos que la introducen.
- Una innovación debe ser intencional más que accidental. Si una empresa reduce su producción debido a los efectos de una ola de calor sobre el personal y el equipo, esto no sería una acción innovadora. Sin embargo, si la empresa realizara la misma acción con el fin de mejorar la calidad del producto o disminuir las enfermedades del personal, podríamos describirla como innovadora (si también cumpliera el criterio anterior de novedad).
- Una innovación no debe ser un cambio rutinario. El nombramiento de un nuevo miembro del personal para reemplazar a otro que se ha retirado o reasignado no sería considerada como un cambio innovador. La creación de un puesto totalmente nuevo sí.
- Una innovación debería tener como objetivo producir beneficio a la organización, a alguna sección o departamento de la misma, y/o a la sociedad (si se tiene éxito en ese objetivo es otra cuestión). Acciones intencionalmente destructivas tales como un sabotaje o cambios puramente casuales son excluidos de la definición.
- Una innovación debería ser publica en sus efectos. Si un individuo introduce un cambio en su trabajo que no tiene un impacto perceptible, o implicaciones para otras personas en la organización, no sería considerado una innovación.

West y Farr (1990) definen la innovación, por tanto, como la introducción y aplicación intencional, dentro de un rol, grupo u organización, de ideas, procesos, productos o procedimientos nuevos para la unidad de adopción relevante, di-

señados para beneficiar de forma significativa los resultados del rol, del grupo, de la organización o de la sociedad en general (en Martins y Terblanche, 2003). King y Anderson (1995) apuntan diversas críticas realizadas a esta definición, entre las que podemos citar el hecho de que no tiene en cuenta la escala o alcance de los productos, procesos o procedimientos a los que se aplica, por lo que cualquier cambio que cumpliese los criterios anteriores, sin importar lo trivial que fuese, sería denominado una innovación, pero a pesar de las limitaciones con las que cuenta la consideran una definición de trabajo pragmática que sigue siendo válida. Levine, Moreland y Choi (2001), sin embargo, adoptan una definición más amplia de innovación, considerándola como cualquier cambio significativo en la estructura, dinámicas y desempeño de un grupo, tanto de forma intencionada como no intencionada. Camisón-Zorzona *et al.* (2004) consideran que un elemento común en las definiciones de innovación es que se trata de una nueva idea que es puesta en práctica prestando una atención especial a su utilidad.

Un concepto que desde nuestro punto de vista está muy vinculado con los de innovación y cambio es el de «mejora continua» señalado por el enfoque de Gestión de Calidad Total (GCT). De acuerdo con Dean y Bowen (1994), el principio de la mejora continua se refiere a un compromiso con el examen constante de procesos técnicos y administrativos buscando métodos mejores. Subyacente a este principio está el concepto de las organizaciones como sistemas de procesos interrelacionados y la creencia de que mejorando dichos procesos, las organizaciones pueden continuar alcanzando las cada vez más difíciles expectativas de sus clientes (Dean y Bowen, 1994). Martínez Lorente, Dewhurst y Dale (1999) consideran que la GCT -a través del principio de la mejora continua- está proponiendo un tipo de innovación denominada progresiva, frente al tipo de innovación «drástica» planteada por la reingeniería. En el último apartado de este capítulo se abordará con mayor profundidad la relación entre innovación y el enfoque de la GCT.

Respecto al cambio organizacional, King y Anderson (1995) señalan que el término «cambio» es tan amplio que podría abarcar casi cualquier tópico en el campo de la Psicología Organizacional, pero que la revisión de la literatura sobre el mismo nos muestra que se centra predominantemente en la gestión de cambios formalmente planificados, especialmente de cambios en la forma en que la organización se relaciona con su ambiente y en que las diferentes partes de la organización se relacionan entre ellas. Estos autores consideran que entre los campos de estudio relativos al cambio organizacional y a la innovación se adopta una perspectiva diferente: un enfoque a nivel macro en el «cambio organizacional», más interesado por la organización como un todo y por sus principales subsistemas que por las experiencias de los pequeños grupos de trabajo y los individuos, mientras que el campo de la innovación se centra más en cambios que están bastante localizados en su impacto dentro de la organización (King y Anderson, 1995). También consideran King y Anderson (1995) que el campo de la innova-

ción tiende a estar más interesado en el origen e iniciación de cambios que en su puesta en práctica, mientras que la investigación sobre cambio organizacional se centra más en la realización de los cambios. En este capítulo se adoptará principalmente la perspectiva centrada en la innovación organizacional.

3. Tipos de innovaciones y cambios

Existen diversas clasificaciones sobre los tipos de cambios e innovaciones que pueden producirse en las organizaciones, por ejemplo, y de acuerdo con lo apuntado por Muñoz Adánez (2003), según el grado de planificación el cambio puede ser planificado *versus* no planificado, o según la magnitud del mismo se puede hablar de cambio de primer orden o en una determinada área de la organización vs. cambio de segundo orden o cambio radical, que altera cualitativamente la organización.

En cuanto a las innovaciones, se pueden distinguir innovaciones de proceso e innovaciones de producto, así como innovaciones emergentes (generadas dentro de las organizaciones emprendedoras y pioneras, que asumen el riesgo que conlleva trabajar en campos inexplorados), adoptadas (importadas de otras organizaciones), e impuestas (aquellas derivadas de la legislación y normativa) (Anderson, 1990, citado en Muñoz Adánez, 2003). Camisón Zorzona *et al.* (2004) señalan los siguientes tipos de innovación apuntados por diversos autores:

- Innovación técnica *versus* administrativa: la innovación técnica está directamente relacionada con el proceso productivo y muy vinculada con la actividad principal de la organización, mientras que la innovación administrativa está relacionada con la coordinación y control de la empresa, la estructura y dirección de la organización, los procesos administrativos y los recursos humanos.
- Innovación de producto *versus* de proceso: la innovación de producto se refiere al desarrollo de nuevos productos o servicios dirigidos a responder a las necesidades del mercado, mientras que la innovación de proceso abarcaría los nuevos elementos, equipos o métodos introducidos en el sistema de producción para desarrollar un producto o servicio.
- Innovación radical *versus* incremental: la innovación radical da lugar a cambios fundamentales en las actividades de una organización o industria respecto a las prácticas actuales, planteando nuevas preguntas, desarrollando nuevas habilidades técnicas y comerciales y nuevas formas de resolver problemas. La innovación incremental representa un grado menor de alejamiento de las prácticas existentes, aumentando las capacidades ya presentes en la organización.

De acuerdo con Kalthoff, Nonaka y Nueno (1998), la innovación puede darse en muchos contextos y tener finalidades diferentes, dividiéndolas en tres clases, según busquen la excelencia:

- En el atractivo estético, apelando a los sentidos de los consumidores con la finalidad de atraerlos.
- En la gestión, referidas normalmente a nuevos procesos o nuevos mercados que proporcionen beneficios en términos de eficiencia, valor y rentabilidad.
- A través del descubrimiento científico o del avance tecnológico, que consiste en la traducción de los descubrimientos científicos o técnicos en productos nuevos.

Consideran Kalthoff *et al.* (1998) que las innovaciones no suelen encajar totalmente en una de estas tres esferas o clases, y que en muchos casos, la tecnología, la estética y la gestión van unidas y hacen falta elementos de las tres para introducir con éxito las innovaciones en el mercado.

4. Etapas o fases en el proceso de innovación

Diversos autores han propuesto modelos describiendo la secuencia de eventos en el proceso de innovación, modelos que tienen tres características generales en común (King y Anderson, 19995):

- En primer lugar, están basados en gran parte o únicamente en la especulación teórica.
- Son normativos, intentando describir cómo ocurre «normalmente» la innovación.
- Describen el proceso como una secuencia de fases de desarrollo, cada una de las cuales debe atravesarse.

Un modelo típico de fases es, según King y Anderson (1995) el de Zaltman *et al.* (1973), que describe el proceso de innovación en dos fases principales, iniciación e implementación, las cuales se subdividen en cinco subetapas:

- Iniciación.
  - Conciencia de conocimiento: la organización toma conciencia de la existencia de una innovación que tiene la oportunidad de utilizar.
  - Formación de actitudes: los miembros de la organización forman y exhiben sus actitudes a la innovación propuesta.
  - Decisión: la innovación potencial es evaluada y la decisión para seguir adelante o abandonar la idea se toma.
- Implementación.
  - Implementación inicial: se realizan los primeros intentos de utilizar la innovación, a menudo con una fase de prueba.
  - Implementación continuada-sostenida: la innovación llega a convertirse en una rutina dentro de la vida organizacional.

Estos modelos de innovación por fases han sido criticados, cuestionando si la limitada evidencia disponible apoya la existencia de fases en el proceso de innovación, y señalando los peligros potenciales de un enfoque normativo (King y Anderson, 1995). Schroeder *et al.* (1989, citado en King y Anderson, 1995) proponen un modelo alternativo, basado en un estudio longitudinal, que describe una serie de características comunes de las innovaciones pero no intenta ponerlas en fases diferenciadas:

- La innovación es estimulada por golpes o sacudidas, internas o externas a la organización.
- Una idea inicial tiende a proliferar en distintas ideas durante el proceso de innovación.
- Adversidades y sorpresas impredecibles son inevitables: el aprendizaje ocurre siempre que la innovación continúe desarrollándose.
- Cuando una innovación se desarrolla, lo viejo y lo nuevo existen al mismo tiempo, y con el paso del tiempo se vinculan.
- A menudo durante el proceso de innovación la organización se reestructura.
- La implicación práctica de la dirección se da durante el período de innovación.

Otra cuestión importante a señalar es la existencia de cierta evidencia respecto a que el proceso de innovación se desarrolla de forma distinta dependiendo del tipo de innovación (radical *versus* no radical, impuesta desde fuera *versus* motivada desde dentro de la organización, etc.) (King y Anderson, 1995), por lo que se apunta la necesidad de desarrollar modelos tanto generales como específicos de la innovación.

Ahmed (1998) señala que la innovación puede ser vista como formada por tres fases bastante distintas, que son a menudo consideradas secuenciales pero que en realidad son reiterativas y ocurren al mismo tiempo:

1. *Fase de generación de ideas*: muchas de las ideas que se generan en esta fase no pasan al siguiente estadio, debido a los numerosos problemas que se presentan, oscilando entre la viabilidad y la compatibilidad con la dirección estratégica.
2. *Fase de metodología estructurada*, que consiste normalmente en algún tipo de sistema de pasos-puerta, que está compuesto por filtros que la nueva idea debe pasar para demostrar su viabilidad y compatibilidad con los objetivos de la organización.
3. *Fase de comercialización*, en la que se le da a la idea una viabilidad operativa, es decir, el producto se produce de forma que permita extraer valor de todo lo que ha sido creado en las fases anteriores.

Desde otro punto de vista, Kalthoff *et al.* (1998) apuntan que la naturaleza de la innovación depende del ciclo vital de la empresa, diferenciando tres etapas

(creación, elaboración, orientación), cada una de las cuales reclama una visión diferente de la innovación:

- En la primera etapa (creación), las empresas están interesadas en la explotación inmediata de buenas ideas; a menudo alguna de estas ideas ha sido la que ha motivado la creación de la empresa, que se ha fundado con el objetivo de explotarla.
- En la segunda etapa (elaboración), la empresa necesita desarrollar sus mercados, defenderse de la competencia y proteger su posición, al mismo tiempo que desarrolla un conjunto nuevo de innovaciones y las prepara para el mercado. Supuestamente los competidores han copiado y hasta mejorado la innovación original lanzada en la primera etapa, y la empresa tendrá que preparar otras innovaciones con la finalidad de proteger su posición y si puede, aumentar la rentabilidad. A veces, esta etapa de elaboración es conflictiva, y aparecen muchas trampas con riesgo para el innovador poco cauteloso.
- En la tercera etapa (orientación), la empresa, ya sólidamente establecida, contempla el futuro y planifica la forma de utilizar sus capacidades innovadoras para afrontar los retos y crear oportunidades. Es la etapa «visionaria», ya que se formula una visión en la que la economía es importante pero la pasión y la moralidad también.

5. Niveles de análisis en el estudio de la innovación y el cambio

El estudio de la innovación en las organizaciones puede abordarse desde diversos niveles de análisis: el individuo, el grupo, la organización y la sociedad (King y Anderson, 1995), en cada uno de los cuales se han formulado diversas cuestiones clave para la investigación, algunas de las cuales se recogen en la Tabla 12.1. Hay que señalar que estos niveles de análisis suponen una buena forma de organizar la literatura sobre innovación y cambio, pero no deben considerarse de forma rígida ya que para comprender el comportamiento organizacional es necesario integrar diversos niveles de análisis, así como muchas cuestiones interesantes tienen que ver con los enlaces entre los diversos niveles (King y Anderson, 1995).

5.1. Nivel individual

Un enfoque de estudio sobre el tema de la innovación, como ya se ha apuntado anteriormente, es preguntarse acerca de las características o rasgos de personalidad que pueden caracterizar a los individuos creativos (y que por tanto, pueden llevar a la innovación dentro de la organización). De acuerdo con King y Anderson (1995), cientos de trabajos han sido publicados describiendo intentos de identificar carac-

terísticas de personalidad asociadas con la creatividad en áreas muy diversas, de los cuales se puede extraer cierto consenso sobre las características que tienden a estar asociadas con altos niveles de creatividad: tolerancia a la incertidumbre y a la ambigüedad, autoconfianza, no ser convencional, originalidad, motivación intrínseca, inteligencia superior a la media y determinación para el éxito. Según King y Anderson (1995), esto no quiere decir que las personas con altos niveles de creatividad tengan todas estas características, sino que al menos algunas de ellas pueden encontrarse en los individuos muy creativos. Apuntan además estos autores que el hecho de que se puedan identificar características asociadas con la creatividad en general no significa que la «personalidad creativa» sea la misma para todos los tipos de personas y todas las áreas del esfuerzo humano, ya que de hecho la investigación ha mostrado la existencia de importantes diferencias en las correlaciones de la creatividad en función del sexo, la edad y la ocupación.

Nivel individual	Nivel grupal	Nivel organizacional	Nivel macro o societal
¿Qué rasgos de personalidad, características cognitivas y motivacionales tienen las personas creativas, innovadoras? ¿Cómo deberían las organizaciones seleccionar para la creatividad y la innovación? ¿Puede la formación fomentar los resultados creativos en el trabajo? ¿Cómo se relaciona la creatividad individual con la innovación organizacional? ¿Qué pasos o etapas sigue una persona en un proceso de innovación/creatividad?	¿Cuáles son las características de los grupos de trabajo innovadores? ¿Qué implicaciones tienen las teorías de la psicología social sobre los procesos de grupo para entender la innovación y el cambio organizacional? ¿Cuán efectivas son las iniciativas de formación de equipos para promover la innovación?	¿Cuáles son las causas y las consecuencias de la resistencia al cambio? ¿Existe una cultura, clima y/o estructura ideal para la innovación? ¿Se desarrolla el proceso de innovación en fases claramente definidas? ¿En qué grado se puede dirigir el cambio organizacional? ¿Cuáles son los pros y contras de usar agentes de cambio internos y externos?	¿En qué grado la cultura amplia de la sociedad en la que está incluida la organización fomenta la innovación y el cambio y de qué forma?
Fuente: King y Anderson (1995) y elaboración propia.			

Tabla 12.1. *Preguntas clave sobre la innovación y el cambio organizacional según los diferentes niveles de análisis*

En este sentido, también Ahmed (1998) señala, a partir de una amplia revisión bibliográfica, algunas de las características de personalidad relacionadas con la innovación, como por ejemplo: amplios intereses, atracción por la complejidad, alta energía, independencia de juicio, intuición, autoconfianza, habilidad para integrar opuestos, visión de uno mismo como creativo, persistencia, curiosidad, honestidad intelectual y locus de control interno (reflexivo/introspectivo), así como señala diversos factores cognitivos relacionados con la capacidad de innovar, como la fluidez asociativa, de expresión, de ideas, de palabras...

Un aspecto relativo a los estudios sobre las características de personalidad de los individuos creativos resaltado por King y Anderson (1995) es que, debido a que son mayoritariamente transversales, no pueden considerarse más que como indicativos de los vínculos de causalidad entre estas variables, quedando la dirección de la misma sin determinar; plantean estos autores, por ejemplo, que en el caso de arquitectos creativos que tenían puntuaciones altas en «independencia», esto podría indicar tanto que la independencia contribuye a lograr creatividad como que la creatividad contribuye al desarrollo de una personalidad independiente, resaltando la necesidad de realizar estudios longitudinales para poder establecer la dirección de la relación entre creatividad e independencia.

Otra aproximación al estudio de la innovación en el nivel individual se refiere a las etapas por las que pasa una persona en el proceso de pensamiento creativo; señalan King y Anderson (1995) el modelo de Wallas con sus cuatro fases denominadas preparación, incubación, iluminación y verificación. Relevante también es el modelo de creatividad de Amabile, que plantea la hipótesis de la motivación intrínseca –las personas serán más creativas si están motivadas por interés en la actividad en sí misma (motivación intrínseca), que por la promesa de recompensas o el miedo al castigo (motivación extrínseca)–, y que incluye también otros dos componentes: «habilidades en el campo de la tarea» y «habilidades en pensamiento creativo», considerando la creatividad como un resultado de la combinación de estos tres componentes (King y Anderson, 1995).

Finalmente es importante señalar que existe mucha investigación sobre las características organizacionales que influyen en la creatividad individual, entre las que podemos señalar el liderazgo, las características del trabajo, la estructura, el clima y la cultura (King y Anderson, 1995), y que serán más extensamente tratadas en el apartado referente al nivel organizacional. En este momento es interesante apuntar algunos factores que vinculan el nivel individual y el organizacional, y es la cuestión de que dos procesos resultan centrales para entender la forma en que estas características organizacionales influyen sobre la creatividad, de acuerdo con King y Anderson (1995): la motivación y la comunicación. Muchos de los factores que son considerados como inhibidores de la innovación funcionan restringiendo la libertad de las personas para trabajar en la forma en que consideran mejor, lo que hace menos probable que las personas estén motivadas para disfrutar del trabajo en sí mismo y más probable que encuen-

tren motivación en recompensas materiales, y en este sentido algunas investigaciones han demostrado que la motivación extrínseca es menos propicia para la creatividad que la motivación intrínseca (King y Anderson, 1995; Ahmed, 1998). Estos mismos factores tienden a inhibir el flujo libre de ideas dentro y entre organizaciones, y sin una comunicación intra e interorganizacional efectiva, las posibles fuentes de estimulación creativa se limitan y las buenas ideas pueden no llegar nunca a aquellos que tienen el poder para llevarlas a cabo, de acuerdo con lo apuntado por King y Anderson (1995). Además, según estos mismos autores, si las ideas creativas no llegan nunca a ninguna parte debido a una pobre comunicación, la motivación de los miembros para continuar siendo creativos probablemente se reducirá.

5.2. Nivel grupal

Un punto de vista importante en el estudio de la innovación en las organizaciones es la consideración de los procesos psicológicos que tienen lugar dentro y entre grupos y que pueden contribuir positiva o negativamente a la innovación (King y Anderson, 1995), entre los que hay que señalar los procesos de influencia social y de toma de decisiones en grupos.

Respecto a la conformidad grupal, la cuestión clave es qué tipo de comportamientos y actitudes son el objetivo de la conformidad de un grupo dado, ya que en algunas organizaciones o partes de ellas, la innovación y la creatividad pueden ser los valores predominantes, y la innovación puede, por lo tanto, ser facilitada por las presiones de conformidad del grupo, de acuerdo con lo señalado por King y Anderson (1995).

Otro proceso interesante a analizar dentro de este nivel es el de la influencia minoritaria. De acuerdo con lo señalado por García Saiz y Gil (1999), la influencia social puede considerarse no sólo como un instrumento de control o adaptación de unos pocos a las pautas marcadas por la mayoría, sino también como un instrumento de cambio social o innovación, definiendo ésta (basándose en Doms y Moscovici, 1984) como un proceso de influencia social que generalmente tiene por fuente una minoría cuyo objetivo es introducir o desarrollar nuevas ideas, modos de pensamiento o comportamiento, o bien modificar ideas ya establecidas, actitudes tradicionales, antiguos modos de pensamiento o comportamiento. La fuente principal del poder de la minoría es su potencial para socavar el consenso y promover un consenso alternativo (Smith y Mackie, 1995). Para lograr la influencia sobre la mayoría, la minoría debe mostrar consistencia –tanto a nivel intraindividual (postura que una misma persona mantiene a lo largo del tiempo) como interindividual (entre los sujetos que componen la minoría)- y un cierto grado de flexibilidad, ya que una excesiva rigidez será percibida como dogmática, inflexible, poco realista y no interesada en la búsqueda de un compromiso (García Saiz y Gil, 1999). Algunos factores señalados como rele-

vantes en la formación de la impresión de que la posición de la minoría es correcta, y que incrementan por tanto su influencia en la mayoría son, entre otros, la adecuación al contexto social o defensa de posiciones en consonancia con las tendencias sociales del momento, la integración en el grupo y competencia percibida de las personas que forman la minoría, y la heterogeneidad de la minoría, ya que por su pertenencia a distintos grupos no se les percibe como actuando de forma partidista o interesada (García Saiz y Gil,1999). Además, de acuerdo con lo señalado por García Saiz y Gil (1999), si las comparamos con las mayorías, a diferencia de éstas las minorías tienden a producir cambios profundos y duraderos en actitudes y percepciones que se generalizan, ya que promueven el procesamiento sistemático de la información (Smith y Mackie, 1995).

King y Anderson (1995) citan un conjunto de estudios sobre la influencia minoritaria especialmente relevantes para la innovación organizacional desarrollados por Nemeth y sus colegas, relacionados con la creatividad como resultado de dicha influencia. En uno de los experimentos, que implicaba una tarea de solución de problemas, los sujetos reales fueron expuestos a una minoría de cómplices que proponían consistentemente soluciones alternativas a las de la mayoría; aunque la mayoría no adoptaba las estrategias específicas de la minoría, en tests posteriores eran significativamente más creativos que el grupo de control no expuesto a la minoría (Nemeth y Wachtler, 1983, citado en King y Anderson, 1995). Estos hallazgos sugieren, según King y Anderson (1995), el valor de un clima organizacional en el que los miembros se sientan capaces de expresar ideas que se alejen de las normas dominantes del grupo, donde la exposición a los puntos de vista de la minoría puede hacer pensar a la mayoría más crítica y creativamente sobre sus formas establecidas de hacer las cosas.

Un enfoque complementario al de la influencia minoritaria, o especializado dentro de éste, es el adoptado por Levine *et al.* (2001), quienes examinan las condiciones bajo las cuales los nuevos miembros pueden producir cambio o innovación en los grupos en los que se incorporan. Estos autores señalan algunos aspectos que pueden influir en la innovación que producen los nuevos miembros en los grupos (tanto intencionada como inintencionadamente), como el compromiso del grupo con el nuevo miembro, en el sentido de que cuando el nuevo miembro provoca un alto compromiso del grupo encontrará más fácil producir cambio intencionado en el mismo. El compromiso del grupo con el nuevo miembro es alto cuando éste se percibe como poseedor de ciertas características demográficas y de personalidad, habilidades y conocimientos valiosos y se considera que está motivado para conseguir la aceptación del grupo, así como si su estatus social externo es alto. Otro factor que puede influir en la innovación, intencionada o inintencionada, de los nuevos miembros de los grupos según Levine *et al.* (2001) es el tamaño relativo del contingente de nuevos miembros, señalando que las expectativas de rol para los nuevos miembros enfatizan generalmente la ansie-

dad, pasividad, dependencia y conformidad, lo cual determina que los recién incorporados a menudo eviten conductas que pueden ser vistas como asertivas y que violarían estas expectativas de rol; sin embargo, esta inhibición puede ser superada cuando dos o más personas se incorporan a la vez al grupo, ya que el tener apoyo social de otros reduce la conformidad a la presión de grupo e infunde valor a los nuevos miembros para exigir y producir acomodación (cambio del grupo para que éste pueda contribuir en mayor medida a la satisfacción de las necesidades personales del nuevo miembro). Una tercera forma de producir innovación por parte de los nuevos miembros apuntada por Levine *et al.* (2001) es mediante la alteración de las relaciones entre los miembros del grupo (creando o exacerbando conflictos, por ejemplo) con la esperanza de que un grupo debilitado mostrará más acomodación; o bien empleando el nuevo miembro tácticas de socialización proactivas, como hacer preguntas fuertes sobre las prácticas grupales, diseñadas para resaltar la debilidad en el grupo y de esta forma incrementar la voluntad de los miembros del grupo a acomodarse.

Otras tácticas señaladas por Levine *et al.* (2001) para producir innovación intencionada que no tienen claros paralelismos en la innovación inintencionada son las siguientes:

- La *temporización de los esfuerzos de innovación*: los nuevos miembros que intentan producir innovación inmediatamente después de incorporarse al grupo (cuando el compromiso del grupo es bajo) tendrán probablemente menos éxito que aquellos que esperan hasta más tarde (cuando el compromiso del grupo es alto).
- *Consistencia conductual*, en el sentido ya señalado de la influencia minoritaria general, es decir, que los nuevos miembros que mantienen una posición consistente y crean un conflicto cognitivo en los demás miembros es probable que produzcan más innovación que aquellos que no la mantengan.
- *Tácticas de refuerzo/castigo*; estas últimas son aplicables cuando los nuevos miembros tienen poder en el grupo debido a que los miembros del grupo necesitan sus contribuciones para alcanzar metas importantes.
- *Tácticas de composición*, basadas en el supuesto de que facciones más amplias de nuevos miembros producirán la acomodación del grupo con más probabilidad. Los nuevos miembros pueden incrementar el tamaño de su facción convenciendo al grupo para reclutar nuevos miembros, dirigiendo la retirada voluntaria o la expulsión de algunos miembros veteranos, o moviendo el locus de la toma de decisiones del grupo hacia un conjunto de miembros veteranos que tengan mejor disposición a las peticiones del nuevo miembro.

Señalan también Levine *et al.* (2001) que el éxito de los nuevos miembros en producir innovación está limitado por las características del grupo al que se incorporan, apuntando seis de ellas como particularmente importantes:

1. *Desarrollo del grupo*: debido a que las relaciones entre los miembros del grupo se estabilizan con el tiempo y la estructura y dinámicas del grupo se hacen más complejas, la resistencia a la innovación será más fuerte en los estadios más tardíos que en los comienzos del desarrollo del grupo.
2. *Apertura*: los grupos abiertos tienen inestabilidad entre sus miembros, con rotación frecuente de personal. Debido a que los grupos abiertos esperan acoger a nuevos miembros, mantienen una estructura más flexible que los grupos cerrados, por lo que muestran mayor acomodación a los nuevos miembros.
3. *Desempeño de grupo*: los miembros de los grupos con éxito suelen estar satisfechos con el grupo y reticentes a realizar cambios en él, mientras que los miembros de grupos sin éxito suelen estar insatisfechos con el grupo y dispuestos a cambiar (o incluso ansiosos por hacerlo).
4. *Nivel de personal*: un grupo con falta de personal está más ávido de reclutar y retener a los nuevos miembros de lo que lo está un grupo con exceso de personal, por lo que estará más receptivo a los esfuerzos de los miembros recién incorporados para producir acomodación.
5. *Cohesión grupal*: los miembros de grupos altamente cohesionados están más contentos con las características del grupo, por lo que es más probable que sus miembros rechacen a aquellos que se desvíen de las normas grupales y que ofrezcan resistencia a los esfuerzos de innovación que realicen los nuevos miembros.
6. *Normas grupales*: algunos grupos tienen normas que desalientan el desacuerdo, mientras que otros tienen normas que lo permiten y lo fomentan. Estas normas afectan la probabilidad de que las personas que mantienen opiniones minoritarias expresen sus opiniones e influyan en los otros: los grupos con normas que permiten el desacuerdo serán más receptivos a los esfuerzos innovadores de los recién incorporados al grupo que aquellos cuyas normas desalientan la disconformidad.

Algunos apuntes sobre la innovación en el nivel grupal pueden derivarse también de los procesos de toma de decisiones grupales. El fenómeno del «pensamiento grupal», definido como la tendencia de los grupos altamente cohesionados a asumir que sus decisiones no pueden ser erróneas, que todos los miembros deben apoyar las decisiones del grupo e ignorar toda información contraria a éstas (Baron y Byrne, 1998), tiene importantes implicaciones para la innovación en el nivel de grupo, ya que muchas iniciativas de construcción de equipos en las organizaciones están diseñadas para maximizar la cohesión y el sentido de identidad dentro del grupo, por lo que existe el peligro de que estos equipos altamente cohesionados puedan ser insuficientemente críticos con las innovaciones que propongan o apoyen, y fallen en dar una consideración adecuada a las alternativas, lo que puede llevar a un deterioro de la calidad de las innovaciones producidas por

el grupo (King y Anderson, 1995). De acuerdo con lo apuntado por Gil, García Sáiz y Alcover (1999), basándose en el trabajo de Janis (1982), el pensamiento grupal puede prevenirse mediante la puesta en práctica de un conjunto de medidas entre las cuales podemos citar las siguientes: informar a los miembros del grupo sobre las causas y consecuencias del pensamiento grupal, la adopción por parte del líder de un comportamiento imparcial y la instigación por parte del mismo a todos los miembros del grupo para que empleen un sentido crítico, emplear la técnica del «abogado del diablo» que favorezca la crítica, etc.

Finalmente, la teoría de la identidad social desarrollada por Tajfel puede tomarse como referencia, según King y Anderson (1995), para dar sentido a las reacciones positivas y negativas de diversos grupos a la innovación en una organización. Según estos autores, la teoría de la identidad social sugiere que las diferencias en las percepciones y en las actitudes hacia una determinada innovación pueden constituir un intento de incrementar la diferenciación entre el endogrupo y el exogrupo, más que ser debidas simplemente a que los grupos tengan conocimientos distintos sobre la innovación. El que una innovación sea aceptada o se ofrezca resistencia a la misma puede depender por consiguiente de si aquellos con los que se asocia son vistos por otros grupos como un grupo de referencia positivo o negativo (King y Anderson, 1995).

En cuanto a los estudios que se han centrado específicamente en contextos organizacionales y en el papel de los grupos de trabajo en el proceso de innovación, King y Anderson (1995) señalan entre otros los siguientes interesantes hallazgos:

- Se ha encontrado en diversos estudios una asociación positiva entre la innovación de grupo y el estilo de liderazgo participativo y democrático, aunque no debe asumirse sin embargo que este estilo de liderazgo sea siempre el más efectivo para facilitar la innovación grupal, o que una mayor participación siempre lleve a una mayor innovación. Algunos autores, como Anderson y King (1991, citado en King y Anderson, 1995), plantean un enfoque contingente, es decir, que estilos de liderazgo distintos son efectivos para diferentes innovaciones y en diferentes fases del proceso de innovación (*véase* una representación gráfica del modelo contingente del liderazgo en grupos para apoyar la innovación de estos autores en la Figura 12.1).
- Respecto a la composición del grupo, diversos aspectos han sido considerados en relación con la innovación, como por ejemplo el ajuste necesario de los individuos a los requerimientos de determinados roles, las desventajas referentes a la innovación tanto de un alta homogeneidad (debido a que el grupo probablemente se centrará en un rango más estrecho de experiencias y conocimientos que si el grupo es heterogéneo) o de un alta heterogeneidad (ya que la diferenciación entre los miembros puede hacer difícil y prolongada la tarea de llegar a un consenso sobre decisiones de innovación).

– En cuanto al clima grupal, se ha señalado un efecto positivo de la alta cohesión grupal en la innovación, aunque es necesario advertir contra la sobregeneralización de esta relación. La cohesión es a menudo fuertemente relacionada con la homogeneidad, debido a que personas similares es más probable que sean atraídas entre ellas que por personas distintas, por lo que con el tiempo los miembros de un grupo cohesionado compartirán actitudes, percepciones y valores, lo que puede llevar a que se dé el fenómeno del «pensamiento grupal» como ya ha sido señalado anteriormente. La relación entre cohesión e innovación grupal es compleja, y otras variables como el tamaño del grupo tienen una influencia importante en dicha relación. Otros aspectos del clima, además de la cohesión, han sido también considerados, como el apoyo a la innovación o la seguridad participativa propuestos por West (*véase* la *actividad práctica* al final de este mismo capítulo).

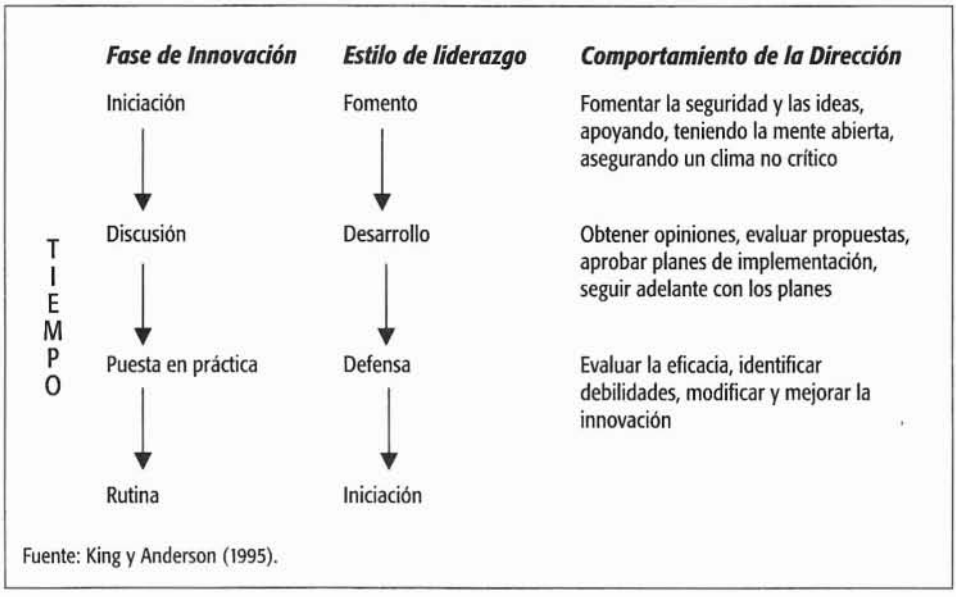


Figura 12.1. *Modelo contingente del liderazgo en grupos para apoyar la innovación de Anderson y King (1990).*

5.3. Nivel organizacional

Muchos estudios han intentado responder a las preguntas siguientes: ¿qué hace que unas organizaciones sean más innovadoras que otras? ¿Qué similitudes hay entre las organizaciones más innovadoras? ¿Qué diferencia a estas organizaciones más innovadoras de aquellas que lo son menos? (King y Anderson, 1995;

Kalthoff *et al.*, 1998). Los investigadores han buscado factores que faciliten o impidan los intentos de innovación de las organizaciones, habiéndose considerado un amplio número de factores distintos, de los cuales abordaremos solamente aquellos que resultan más interesantes desde una perspectiva psicosocial y que pueden agruparse en grandes grupos de factores influyentes, siguiendo principalmente la revisión realizada por King y Anderson (1995):

- Personas
- Estructura
- Clima y cultura

5.3.1. Personas

Los primeros estudios acerca de la influencia de las personas que forman la organización en la innovación de la misma tuvieron como objetivo los líderes y otras personas con un alto estatus en la toma de decisiones, aunque posteriormente la investigación ha ampliado su alcance considerando la influencia de otros individuos como por ejemplo, los agentes de cambio interno y los «defensores de ideas» informales. En el estudio de la relación entre liderazgo e innovación se ha pasado de un primer énfasis en las características del líder innovador (cómo es) a centrarse en su estilo de liderazgo (qué hace), encontrándose un grado considerable de consenso en los años 80 sobre el estilo requerido para el liderazgo innovador: estilo de liderazgo participativo, democrático, que fomenta la toma de decisiones innovadoras en los subordinados y su capacidad de sugerir ideas nuevas sin miedo a la censura, capaz de proporcionar una visión de hacia dónde va la organización, con la cual sus miembros pueden comprometerse. Señalan King y Anderson (1995) que a pesar de la poca evidencia en la que se basaban estas prescripciones, fueron sorprendentemente aceptadas por académicos y directivos, formulándose a finales de los años 80 una crítica a esta idea de la existencia de un estilo ideal de liderazgo innovador, y formulándose un enfoque contingente desde el cual se considera que el estilo de liderazgo apropiado para la innovación depende de variables como la naturaleza del ambiente de la organización y las actitudes hacia el cambio entre los miembros de la misma, enfoque que diversos estudios empíricos han apoyado (King y Anderson, 1995).

5.3.2. Estructura organizacional

Definida como «la asignación formal de roles laborales y los mecanismos administrativos para controlar e integrar las actividades de trabajo incluyendo aquellas que traspasan los límites organizacionales» (Child, 1977, citado en King y Anderson, 1995), la estructura organizacional también ha sido estudiada como fuente de influencia en la habilidad organizacional para innovar. Un primer enfoque sobre la influencia de la estructura en la innovación organizacional lo constituye la idea, basada en el trabajo de Burns y Stalker (1961), de que las estructuras

organizacionales orgánicas (estructura plana, con grupos de trabajo temporales basados en proyectos específicos, dominio de la comunicación lateral, definición de puestos flexible, poder y autoridad cambiando con las circunstancias cambiantes y basados en las capacidades y habilidades individuales) son más apropiadas para facilitar la innovación que las estructuras mecanicistas (estructura jerárquica, con divisiones y departamentos estables basados en funciones, dominio de la comunicación vertical, rígidas definiciones de puestos y el poder y la autoridad basados en la autoridad y la jerarquía). King y Anderson (1995) consideran, sin embargo, que pensar que las estructuras orgánicas son la forma óptima para fomentar la innovación constituye una sobregeneralización, señalando que a pesar de que a menudo la estructura orgánica puede facilitar la innovación, no es la panacea.

Otra perspectiva distinta e interesante sobre la innovación y la estructura organizacional, a pesar de que el apoyo empírico a la misma no está claro, es la idea de que la influencia de la estructura puede variar en el curso del proceso de innovación, basada en el trabajo de Zalman *et al.* (1973, citado en King y Anderson, 1995), quien describía el proceso de innovación como formado por dos fases principales, la iniciación (donde la organización toma conciencia de una oportunidad para la innovación, y decide llevarla a cabo), y la puesta en práctica (donde la innovación se introduce en la vida organizacional). Zalman *et al.* señalan que las características estructurales que facilitan la iniciación de innovaciones inhiben su puesta en práctica; la iniciación se facilita por una baja centralización de la autoridad y la toma de decisiones, baja formalización en reglas y procedimientos y alta complejidad (especialización profesional y diferenciación de tareas), debido a que la libertad para sugerir y discutir nuevas ideas se incrementa en dichas condiciones, mientras que el éxito en la puesta en práctica de la innovación necesita un enfoque metódicamente planificado, minimizando la incertidumbre asociada al cambio.

5.3.3. Cultura y clima organizacional

Diversos autores han enfatizado la influencia de la cultura y el clima organizacional en el fomento de la creatividad y la innovación en las organizaciones (Martins y Terblanche, 2003), al igual que ha sucedido en otros muchos temas dentro del campo de estudio de la psicología del trabajo, a pesar de la polémica y las controversias que rodean a estos conceptos, (King y Anderson, 1995; Gómez Bernabeu, 2003) (*véase* el capítulo sobre cultura). King y Anderson (1995) consideran que existen pocos estudios empíricos que examinen la influencia del clima y la cultura en la innovación organizacional en comparación con la cantidad de atención dada al liderazgo y a las variables estructurales, y citan el trabajo de Nystrom (1990) como un raro ejemplo de dichos estudios empíricos. Nystrom encontró que la división más innovadora de la compañía tenía un clima que era alto

en juego, apoyo a las ideas, libertad y desafío, y que fomentaba fuertemente la asunción de riesgos y el debate; la cultura de dicha división enfatizaba la creatividad y el cambio sobre todas las cosas, incluyendo la rentabilidad y la orientación al cliente, y dándose altos niveles de conflicto y discordia.

Sí que existen, sin embargo, y siguen publicándose, muchos trabajos teóricos que vinculan la cultura y el clima con la innovación organizacional, en los cuales se reflexiona y discute sobre dicha cuestión así como se plantean modelos explicativos. Un trabajo reciente de este tipo es el de Martins y Terblanche (2003), quienes señalan por ejemplo que los elementos básicos de la cultura organizacional (valores, creencias compartidas y comportamiento esperado de los miembros de una organización) influyen en la creatividad y la innovación de dos formas:

- A través de los procesos de socialización en las organizaciones, los individuos aprenden qué comportamiento es aceptable y cómo deberían funcionar las actividades. Se desarrollan normas y son aceptadas y compartidas por los individuos. De acuerdo con las normas compartidas, los individuos generarán supuestos sobre si la conducta creativa e innovadora forma parte del modo en que funciona la organización.
- Los valores, supuestos y creencias básicas se concretan en formas establecidas de comportamientos y actividad y se reflejan en estructuras, políticas, prácticas, prácticas y procedimientos de gestión que impactan.

Otro trabajo similar es el de Ahmed (1998), quien señala que la investigación parece apuntar al mismo conjunto de normas culturales críticas implicadas en promover e implementar la innovación y la creatividad, entre las cuales podemos enumerar las siguientes:

- Desafío y creencia en la acción: el grado en que los empleados están implicados en las operaciones diarias y el grado de elasticidad requerida. Algunas de las características clave son el no estar obsesionado con la precisión, el énfasis en resultados, cumplir los compromisos, preocupación por las oportunidades, se valora el terminar las cosas, el trabajo duro es esperado y valorado, etc.
- Libertad y asunción de riesgos: el grado en el cual a los individuos se les da libertad para definir y realizar su propio trabajo. Como atributos clave señala la libertad para experimentar, el desafiar lo establecido, la expectativa de que la innovación es parte del trabajo, libertad para intentar cosas y fallar, aceptación de los errores y el no castigarlos, así como permitir la discusión de ideas tontas.
- Dinamismo y orientación al futuro: definida como el grado en el cual la organización es activa y con miras al futuro, sus características clave son la disposición a no centrarse en el corto plazo, impulsar la mejora, actitudes

positivas hacia el cambio y hacia el ambiente externo, dar poder de decisión *(empowerment)* a la gente y el énfasis en la calidad.
- Orientación externa: el grado en que la organización es sensible a los clientes y al ambiente externo, adoptando la perspectiva de los clientes y construyendo relaciones con todos los interlocutores externos (proveedores, distribuidores).
- Confianza y franqueza: el grado de seguridad emocional que los empleados experimentan en sus relaciones laborales; cuando hay mucha confianza, las nuevas ideas salen a la superficie rápidamente.
- Debates: el grado en que los empleados se sienten libres para debatir asuntos activamente, y el grado en que los puntos de vista de la minoría son expresados fácilmente y escuchados con una mente abierta.
- Interacción transfuncional y libertad: el grado en que se facilita y fomenta la interacción entre funciones. Las características clave son la movilidad de las personas, el trabajo en equipo y la flexibilidad en puestos de trabajo, presupuestos y áreas funcionales.
- Premios y reconocimientos: la forma en que los éxitos (y fracasos) son celebrados y reconocidos. Se señalan como atributos clave, entre otros, la valoración de las ideas, la atención y el apoyo de la alta dirección, el respeto por las ideas nuevas, la celebración de logros y la puesta en marcha de las sugerencias.
- Tiempo para la innovación y la formación: la cantidad de tiempo y formación que se les da a los empleados para desarrollar nuevas ideas y nuevas posibilidades y la forma en que las nuevas ideas son recibidas y tratadas.
- Identificación corporativa y unidad: el grado en que los empleados se identifican con la compañía, su filosofía, sus productos y clientes.
- Estructura organizacional: autonomía y flexibilidad, entendida como el grado en que la estructura facilita las actividades de innovación. Algunas de las características más importantes señaladas son la responsabilidad en la toma de decisiones en los niveles bajos, procedimientos descentralizados, libertad para actuar.

Ahmed (1998), de acuerdo con lo señalado por Judge *et al.* (1997) a partir de un estudio en departamentos de I+D, apunta que el factor clave que distingue entre empresas innovadoras y menos innovadoras es la habilidad de la dirección en crear un sentido de comunidad en el lugar de trabajo, sugiriendo cuatro prácticas directivas que influyen en la creación de tales comunidades:

- Equilibrio entre la autonomía operativa y estratégica, enfatizando la autonomía operativa pero dejando la autonomía estratégica en manos de la alta dirección. Es decir, es la alta dirección la que especifica los objetivos o metas finales, pero dando libertad a las personas para ser creativas en la manera en que consiguen las metas.

- Reconocimiento personalizado: las compañías innovadoras parecen centrarse en premios intrínsecos (es decir, basados en sentimientos internos de logro) personalizados tanto para individuos como para grupos. Las organizaciones menos innovadoras tendían a poner énfasis casi exclusivamente en premios extrínsecos. Parece que cuando las personas están motivadas más por deseos intrínsecos que por extrínsecos se da más pensamiento y acción creativos. Sin embargo, los reconocimientos extrínsecos han de darse en un nivel base con el objetivo de asegurar que las personas estén al menos cómodas con su salario. Pero más allá del umbral del salario base, parece que la innovación está determinada principalmente por el nivel de autoestima más que por premios monetarios externos, los cuales solamente producen conformidad temporal.
- Sistema socio-técnico integrado: las compañías altamente innovadoras parecen poner igual énfasis en el aspecto técnico como en el aspecto social de la organización, es decir, buscan fomentar no sólo las habilidades técnicas sino también un sentido de unidad, de cohesión grupal, un ambiente de cooperación. Estas organizaciones también plantean sus expectativas de metas mucho más razonablemente, e intentan no sobrecargar a las personas con proyectos, ya que las presiones temporales que esto conlleva no favorecen la innovación.
- Recursos disponibles con continuidad, que permitan a la organización adaptarse a presiones internas y externas, que potencien que la organización y sus miembros asuman riesgos que no tomarían si no tuvieran recursos disponibles de forma habitual, como tiempo y recursos económicos para nuevos proyectos.

Un enfoque distinto sobre la innovación en las organizaciones es el derivado de la consideración de la organización como sistema alejado del equilibrio, aproximación defendida por Navarro (2000) a partir de la aplicación de las teorías del caos y de la complejidad al mundo organizativo. De acuerdo con Navarro (2000), de manera tradicional en la literatura organizativa, desde la organización científica del trabajo hasta los más modernos enfoques contingentes, se asume que las organizaciones han de ser gestionadas hacia estados de equilibrio, de estabilidad. Sin embargo, este autor, en la misma línea que Stacey, Thiétart y Forgues y Zimmerman entre otros, considera que las organizaciones son sistemas en no-equilibrio, no-lineales, inestables y autoorganizados. De acuerdo con Navarro (2001), las organizaciones son sistemas alejados del equilibrio debido a la interacción con el entorno, ya que la entrada de inputs desde éste y la salida de outputs hacia él mantiene a la organización alejada de su posición de equilibrio, lo cual es sinónimo de vitalidad organizativa. Por otro lado, las organizaciones son sistemas inestables en los que pequeñas perturbaciones pueden precipitarlas hacia nuevos estados o configuraciones, aunque ello no quiere decir que siempre ocurra. Desde el caos y la complejidad se propone que la inestabilidad es algo inherente a la organización, y las turbulencias del entorno pueden añadir aún más inestabilidad a

la organización (Navarro, 2001), señalando que para que las organizaciones sean creativas se precisa de la irregularidad y de la inestabilidad, ya que nada nuevo puede surgir de los sistemas caracterizados por un alto grado de orden y estabilidad. Un tercer aspecto en el que se manifiesta la complejidad de la organización según Navarro (2001) es en la predominancia de procesos de carácter no lineal en su interior, en el sentido de desproporcionalidad entre causas y efectos así como en el de que una acción puede tener diferentes consecuencias, es decir, que las conexiones entre causas y efectos son débiles, por lo que el resultado final depende, en cierta medida, de la suerte, del azar. Como consecuencia de esta predominancia de procesos no lineales, del papel del azar, del potencial de inestabilidad, apunta Navarro (2001) que el desarrollo de las organizaciones es en gran medida imprevisible. Finalmente, este autor también señala que las organizaciones son sistemas autoorganizados, ya que las condiciones de no-equilibrio, no linealidad e inestabilidad facilitan una auto-organización claramente superior en complejidad, en capacidad de procesar información. Según Navarro (2001), cuando las organizaciones se autoorganizan están siendo capaces de influir en sus entornos y permitir ciertas evoluciones y cambios en los mismos, y matiza con Stacey (1994) que adaptarse significa identificar las necesidades de los clientes e intentar satisfacerlas lo mejor posible, mientras que innovar (autoorganizarse) significa crear y modelar las necesidades de los futuros clientes, apuntando que cuando las organizaciones se auto organizan están contribuyendo a la creación de un entorno más propicio, o dicho de otro modo, que las organizaciones son capaces de co-evolucionar junto a sus entornos. De acuerdo con Navarro, según este enfoque los cambios en los entornos organizativos son entendidos como el producto de los procesos de autoorganización de las organizaciones que conforman determinado nicho, lo que contrasta con algunas ideas muy implantadas en la teoría organizativa, como por ejemplo el que los cambios en las organizaciones son originados por adaptaciones a los cambios del entorno.

Referente a la innovación organizacional, Navarro (2001) apunta los resultados obtenidos por Cheng y Van de Ven (1996), que ponen de relieve que el proceso de innovación organizativa sería caótico en sus primeras fases, es decir, en las fases más cercanas a la creación, que no en las fases últimas de implementación de la innovación. También Navarro (2001) hace referencia al trabajo de Nonaka (1990; Nonaka y Takeuchi, 1996), quien muestra cómo algunas de las principales empresas tecnológicas de Japón utilizan herramientas de gestión que crean, de forma intencionada, condiciones caóticas internas en la organización para facilitar una elevada creación de información y de significados, la cual será vital en la gestación de innovaciones organizativas posteriores. Navarro (2001) también recoge el modelo de cambio organizacional de Gemmill y Smith (1985) en el que aparecen cuatro elementos clave: el desequilibrio, la ruptura de simetrías, la experimentación y la reformulación. El modelo deriva según los autores de tres preposiciones (Navarro, 2001):

- La experimentación de un cierto desorden y desequilibrio es una condición necesaria para desarrollar transformaciones organizacionales, desorden que se ha de ver como una oportunidad para alcanzar nuevos estados de orden más que como una crisis.
- Para que una transformación organizacional sea exitosa se necesitan algún tipo de normas que apoyen la experimentación del desorden y que faciliten oportunidades para experimentar. Estas normas, unidas a conductas de cooperación y a una elevada comunicación entre los componentes de la organización, favorecerán el terreno necesario para la emergencia de nuevos alineamientos del sistema.
- Por último, el entendimiento del propio modelo de cambio de estructura puede ayudar a los miembros de la organización a comprender lo que están viviendo, ofreciéndoles un contexto en el que poder enmarcar las inevitables frustraciones e inconsistencias.

De acuerdo con lo apuntado por King y Anderson (1995), y aunque no cabe duda de que entender el clima y la cultura organizacional resulta clave para comprender mejor la innovación y el cambio en las organizaciones, es necesario ser cauteloso respecto a la cuestión de la posibilidad de cambiar el clima y la cultura para incrementar la innovación, ya que el clima y la cultura de una organización están fuertemente enraizados en su historia y las experiencias personales de sus miembros y no está tan claro que puedan ser «dirigidos» o cambiados (*véase* el capítulo de cultura).

Esencial nos parece también la conclusión de Kalthoff *et al.* (1998), que señalan que no hay un modelo único de éxito para desarrollar y explotar la innovación, ya que esta innovación está muy influida por la cultura: las actitudes locales, nacionales y regionales ante la creatividad; el trabajo y la disciplina tienen un papel crucial en la determinación del origen y el estilo del comportamiento innovador. Consideran Kalthoff *et al.* (1998) a partir de un estudio cualitativo en diversas empresas de todo el mundo, que el hecho de que hayan surgido empresas muy innovadoras en diferentes lugares de Europa, y que hayan tomado una variedad de formas que van desde las jerarquías tradicionales hasta las cooperativas, pone de relieve el hecho de que la innovación puede tener un origen muy diverso y ser explotada de forma muy distinta. Para concluir, apuntar que la necesidad de investigaciones longitudinales que permitan establecer relaciones causales se presenta de nuevo como necesaria en este nivel de análisis (King y Anderson, 1995).

6. Estrategias para incrementar la innovación organizacional

King y Anderson (1995) consideran que una organización puede adoptar cuatro amplias estrategias para aumentar la creatividad y la innovación:

- Utilizar técnicas para fomentar la generación de nuevas ideas, como por ejemplo el *brainstorming*.
- Entrenar al personal en las habilidades necesarias para un desempeño creativo. Frente a la utilización de técnicas concretas, los programas de formación para incrementar la creatividad pretenden lograr un efecto más amplio, intentando que los miembros de la organización sean más creativos en su aproximación global al trabajo.
- Utilizar procesos de selección y evaluación para reclutar individuos creativos y asignar a las personas a los lugares apropiados a su nivel de creatividad. Las organizaciones pueden examinar si la personalidad o las características biográficas de los candidatos se ajustan a las que se considera asociadas con la creatividad, o medir sus habilidades de pensamiento creativo con alguno de los tests disponibles, así como evaluar la calidad de los productos creativos producidos por ellos.
- Cambiar sus propias características, como la estructura, el clima y la cultura, de forma que faciliten la creatividad y la innovación.

A pesar de lo señalado en el apartado anterior respecto a la posibilidad o no de cambiar el clima y la cultura de las organizaciones, dentro de esta última estrategia hay que incluir, posiblemente entre muchas otras estrategias, la adopción por las organizaciones del enfoque de Gestión de Calidad Total, aproximación que pretende un cambio cultural importante con considerables efectos sobre la innovación organizacional según nuestro punto de vista, y en el que se profundizará a continuación.

6.1. Gestión de Calidad e Innovación

Como ya ha sido señalado al principio de este capítulo, uno de los principios básicos de la Gestión de Calidad Total (GCT), la mejora continua, puede considerarse un tipo de innovación «progresiva» o incremental en oposición a las innovaciones «drásticas» o radicales que pueden tener lugar en las organizaciones. La adopción de este tipo de aproximaciones de gestión de la calidad, a través del fomento de esta actitud de mejora continua puede incrementar, por tanto, la capacidad de innovación de una organización. Martínez Lorente *et al.* (1999) consideran, en esta misma línea, que algunas de las dimensiones de la Gestión de Calidad Total, como la orientación al cliente, la formación, el *empowerment* o el dar poder a los empleados y el trabajo en equipo, la racionalidad en el análisis de los procesos de producción y el *benchmarking*, pueden ayudar a una organización a ser más innovadora. Apuntan también que para que esto suceda el concepto de Gestión de Calidad Total ha de ser bien entendido por la dirección, ya que la mejora continua no significa que los cambios realizados sean responsabilidad únicamente de los empleados sino que la dirección necesita estar totalmente implicada en facilitar las mejoras de proceso y proporcionar el necesario liderazgo.

La orientación al cliente, definida por Dean y Bowen (1994) como el intento de la organización de diseñar y lograr productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente, es otro de los principios básicos de este enfoque de gestión (Dean y Bowen, 1994; Gómez Bernabeu, 2003). Las bases lógicas para este principio son las creencias de que la satisfacción del cliente es el requisito más importante para el éxito organizacional a largo plazo, y que esta satisfacción requiere que la organización entera esté centrada en las necesidades de los clientes, extendiéndose también la necesidad de satisfacer al cliente a los «clientes internos», es decir, aquellos cuyo trabajo depende del trabajo previo de otros en la organización (Dean y Bowen, 1994). Esta orientación al cliente supone un estímulo para la innovación, ya que tener en cuenta continuamente sus necesidades cambiantes alienta (o debe alentar) la realización de diversos tipos de innovaciones progresivas o mejoras (en el producto o servicio, en los procedimientos administrativos...) (Martínez Lorente *et al.*, 1999). Consideran también estos autores que las empresas pueden hacer frente a la innovación copiando o desarrollando sus propias innovaciones, y que el enfoque de GCT facilita ambos tipos de innovaciones: las empresas que han adoptado un enfoque de GCT pueden asimilar más fácilmente innovaciones importadas de otras situaciones u organizaciones debido a la disposición de sus empleados a aceptar nuevas ideas como resultado de la actitud de mejora continua promovida por esta forma de gestión, así como también puede fomentar, tal como ya ha sido señalado anteriormente el desarrollo de sus propias innovaciones mediante la mejora continua o por descubrimiento (Martínez Lorente *et al.*, 1999).

7. Actividad: Lectura. "Un cuestionario para medir el clima para la innovación en grupos de trabajo"

West ha desarrollado un modelo de la innovación en los grupos de trabajo, proponiendo cuatro factores del clima que influyen en la misma (Anderson y West, 1998):

- *Visión*: definida la visión como «una idea del resultado que se valora, la cual representa una meta de orden superior y una fuerza motivadora en el trabajo», West señala que los grupos de trabajo con objetivos claramente definidos es más probable que desarrollen nuevos métodos de trabajo apropiados a las metas debido a que sus esfuerzos tienen un enfoque y dirección. La «visión» del grupo de trabajo estaría compuesta por cuatro partes: claridad, naturaleza visionaria, ser alcanzable y compartida. La claridad se refiere al grado en que la visión es fácilmente comprensible; la naturaleza visionaria describe el grado en que el resultado que se obtendría con la visión es valorado por los individuos en el grupo y engendra compromiso con las metas del mismo. El que la visión sea compartida se refiere al grado en que la vi-

sión consigue la aceptación general de los individuos dentro del equipo. Finalmente, se señala que la visión debería ser relativamente alcanzable si se pretende facilitar la innovación, ya que si la meta no puede ser conseguida, puede ser desmotivante, o si es muy abstracta, los pasos prácticos hacia su consecución no pueden ser concebidos de forma realista.

- *Seguridad participativa*: este constructo se relaciona con una implicación activa en las interacciones de grupo en la que la atmósfera interpersonal predominante está caracterizada por la no amenaza, la confianza y el apoyo, apuntándose que cuanto más participe la gente en la toma de decisiones a través de influenciar, interactuar y compartir información, más probable será que inviertan en los resultados de estas decisiones y más ideas aporten para nuevas y mejores formas de trabajar.
- *Orientación a la tarea*: este factor se puede describir como un compromiso general con la excelencia en los resultados de la tarea acompañado de un clima que apoya la adopción de mejoras de las políticas, procedimientos y métodos establecidos. Dentro de los grupos este factor se observa, entre otras formas, en el énfasis en la responsabilidad individual y de equipo, en sistemas de control para evaluar y modificar el desempeño, en consejos dentro del grupo de trabajo, *feed-back* y cooperación, supervisión mutua, evaluación de resultados e ideas, exploración de opiniones opuestas y una preocupación por hacer máxima la calidad de los resultados de la tarea.
- *Apoyo a la innovación*: definido como las expectativas, la aprobación y el apoyo práctico de intentos de introducir nuevas y mejores formas de hacer las cosas en el trabajo, se resalta la necesidad de que no solamente se exprese el apoyo a la innovación sino que dicho apoyo sea un apoyo activo.

El cuestionario Team Climate Inventory (TCI) ha sido desarrollado por Anderson y West (1998) para medir el clima grupal para la innovación basado en esta teoría de cuatro factores de West. Estos autores definen el grupo de trabajo próximo como el permanente o semi-permanente equipo al cual los individuos son asignados, con el cual se identifican e interaccionan con regularidad para realizar tareas relacionadas con el trabajo. De acuerdo con Anderson y West (1998), el cuestionario proporciona una medida accesible y fácilmente administrable del clima de equipo para la innovación, y puede ser usado para diversos fines como estudios de clima organizacional, intervenciones para la construcción y el desarrollo de equipos, selección de nuevos miembros y desarrollo del grupo a través del tiempo.

Una versión corta de dicho cuestionario ha sido presentada y evaluada por Kivimaki y Elovainio (1999), quienes señalan a partir de los análisis sobre homogeneidad interna, fiabilidad y normalidad, que esta versión abreviada puede ser un instrumento viable para evaluar las cuatro dimensiones del clima de equipo para la innovación. Una traducción al español de dicha versión abreviada se ofrece en la siguiente tabla.

INDIQUE SU GRADO DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES QUE SE REFIEREN A SU EQUIPO DE TRABAJO SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA		1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 EN DESACUERDO	3 INDIFERENTE/ INDECISO	4 DE ACUERDO	5 TOTALMENTE DE ACUERDO
V1	Estoy de acuerdo con los objetivos de mi equipo de trabajo					
V2	Los demás miembros entienden claramente los objetivos del equipo					
V3	Los objetivos de mi equipo pueden realmente ser conseguidos					
V4	Los objetivos de mi equipo son útiles para la organización					
SP1	Aquí tenemos la actitud «estamos juntos en esto»					
SP2	En el equipo se mantiene a los otros informados sobre los asuntos relacionados con el trabajo					
SP3	Los miembros de este equipo se sienten entendidos y aceptados por los demás					
SP4	Se intenta realmente compartir información a través del equipo					
OT1	Los miembros del equipo están preparados para cuestionarse los fundamentos o bases de lo que el equipo está haciendo					
OT2	El equipo se cuestiona de forma crítica las debilidades potenciales de lo que está haciendo para lograr el mejor resultado posible					
OT3	Los miembros del equipo construyen a partir de las ideas de los demás para conseguir el mejor resultado posible					
AI1	Las personas en este equipo siempre están buscando formas nuevas de ver los problemas					
AI2	En este equipo nos tomamos el tiempo necesario para desarrollar nuevas ideas					
AI3	La gente en este equipo coopera con el objetivo de ayudar a desarrollar y aplicar nuevas ideas					

V: Visión; SP: Seguridad participativa; OT: Orientación a la tarea; AI: Apoyo a la innovación.
* Reproducido con el permiso de N. Anderson y M.A. West.

Tabla 12.2. *TEAM CLIMATE INVENTORY (Anderson y West, 1998)*. Adaptación propia de la versión abreviada de Kivimaki y Elovainio (1999).*

Actividad sugerida:

1. Seleccione dos equipos de trabajo bastante distintos (en cuanto al sector de actividad, tareas que realizan, composición del equipo u otras variables) y pase el cuestionario a tres miembros de cada uno de los equipos.
2. Analice el grado de acuerdo existente dentro de cada uno de los equipos respecto a las cuatro dimensiones del clima para la innovación contempladas en el TCI de Anderson y West. Para ello, compare las puntuaciones dadas por los tres miembros del mismo equipo a cada uno de los ítems, e intente sintetizar dicha información de forma global para cada dimensión teniendo en cuenta todos los ítems que la forman (¿están las tres personas bastante de acuerdo sobre lo planteado en los ítems que forman una dimensión?, ¿o por el contrario cada una de ellas piensa de forma distinta?; si están más o menos de acuerdo, ¿qué piensan acerca de lo planteado en cada una de las dimensiones?).
3. Compare las puntuaciones obtenidas en cada uno de los dos equipos evaluados. En primer lugar, observe las diferencias o semejanzas respecto al grado de acuerdo en cada una de las dimensiones. En segundo lugar, considere qué perfil tienen cada uno de los equipos respecto a las cuatro dimensiones del clima para la innovación de los equipos de trabajo, determinando las similitudes y diferencias entre los dos equipos.

8. Bibliografía recomendada

Gil Rodríguez, F. (2004). Técnicas para generar ideas y para solucionar problemas. En *Técnicas Grupales en contextos organizacionales*, Gil Rodríguez, F. y Alcover de la Hera, C.M. (coords.), Madrid: Pirámide.

Capítulo que ofrece la descripción, objetivos, características y procedimiento de las técnicas más importantes para la generación de ideas creativas como el *brainstorming*, la sinéctica, el análisis morfológico, lista de atributos, etc.

Magnusson, P. R. (2003). Benefits of involving users in service innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6, (4), pp. 228-238.

Artículo que analiza el papel que los usuarios pueden jugar en la innovación de servicios, presentando un estudio empírico en el sector de las telecomunicaciones.

Para profundizar en la perspectiva del «cambio organizacional»:

French, W.L. y Bell, C.H. (1995). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

King, N. y Anderson, N. (1995). *Innovation and Change in Organizations*. London: Routledge.

Capítulo 7: Organizational development

Capítulo 8: Resistance to change

CAPÍTULO XIII

Eficacia organizacional y Psicología de las Organizaciones

Francisco José Palací Descals

1. Objetivos

Los objetivos de este capítulo son los siguientes:

1. Estudiar el concepto de eficacia organizacional y las distintas concepciones sobre la misma.
2. Analizar el papel de la Psicología de las Organizaciones y de las técnicas de gestión de los recursos humanos en la eficacia.

2. Introducción

Con frecuencia nos referimos a las empresas o los servicios que ofrecen de la siguiente manera: el Banco A es una buena empresa para trabajar; otras veces decimos, el Banco A funciona muy bien, apenas hay colas, son amables, gestionan bien los trámites. Sin embargo a un inversor lo que le interesa del Banco A es si ofrece un buen dividendo a los accionistas, a su vez los empleados pueden pensar que el Banco A trata muy bien a sus trabajadores, desde otras instituciones, por ejemplo el Ayuntamiento pueden decir que el Banco A es un banco que se preocupa por nuestra tierra, invierte en nuestra comarca en proyectos de desarrollo. A su vez el Banco puede ser evaluado en función de si sigue unas reglas éticas adecuadas...

En el ámbito de la Psicología de las Organizaciones distintos conceptos se han utilizado para tratar de clarificar esta cuestión. Lo primero que hay que subrayar es que el término eficacia organizacional es un constructo, y como todo constructo, no tiene un referente objetivo. Como señalan Quinn y Rohrbaugh (1983) este hecho de que la eficacia sea una abstracción que utilizamos las personas para analizar la realidad y que no pueda ser observada es una fuente de confusión.

Asimismo, al tratar de estudiar la eficacia se reflejan en buena medida los valores, preferencias y el concepto de organización del que se parte. No obstante, ha habido intentos de integrar y clarificar las distintas acepciones del término,

pues de lo que no cabe duda es de que es un concepto útil, y más en esta época en la que tratamos de juzgar y evaluar los distintos bienes y servicios en función de su productividad, utilidad, calidad, eficiencia, eficacia, etc.

El conjunto de elementos propuestos que forman la eficacia es numeroso: productividad, crecimiento de capital, satisfacción, desempeño, calidad, coste, etc. Incluso ha habido una cierta confusión entre términos que se han considerado intercambiables con el de eficacia, lo cual ha ocurrido especialmente con los de productividad, competitividad, excelencia, y eficiencia (Fernández Rios y Sánchez, 1997).

Los conceptos de desempeño, eficacia, eficiencia y productividad son utilizados por la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, la conducta organizacional, la ingeniería industrial, la dirección estratégica, finanzas, economía, etc. Parte de la controversia radica en que se utilizan estos conceptos con distintos niveles de análisis: individual, grupal, divisional y organizacional. En las revisiones sobre la bibliografía sobre productividad se ha comentado la dificultad de definir y medir estos conceptos (Neal y Hesketh, 2001).

Sobre los términos desempeño (*performance*) y eficiencia hay un acuerdo general en que los términos pueden ser utilizados en un nivel individual (Neal y Hesketh, 2001).

El término desempeño se utiliza para referirnos a la capacidad, pericia con la cual los individuos llevan a cabo conductas o actividades que son relevantes para la organización. En este sentido, gran número de componentes del desempeño individual han sido identificados en la bibliografía, incluyen pericia técnica, dedicación al trabajo, trabajo en equipo, conductas de ciudadanía, etc... En esta obra se dedica un capítulo al tema de la iniciativa considerada como un concepto activo de desempeño. No obstante, el término desempeño *(performance)* algunas veces también es utilizado para referirnos a la pericia con la cual los grupos o las organizaciones llevan a cabo un específico tipo de actividades.

La eficacia es asimismo distinta del desempeño. La eficacia se refiere a resultados de una actividad. La eficacia se suele representar en términos de ratios, en los cuales el resultado observado se compara con el estándar o meta, por ejemplo el número de clientes atendidos. Así la eficacia organizacional se conforma como un constructo evaluativo respecto a los resultados, ya sean productivos o de otro tipo a un nivel grupal u organizacional, así como los efectos que producen (Domínguez, 2003).

La eficiencia también se expresa en términos de ratios, sin embargo aquí el resultado observado es comparado con los recursos empleados. Aquí se tendrían en cuenta los costes de atender a un determinado número de clientes. La eficiencia por tanto pone el acento en el grado de aprovechamiento de los recursos.

El término productividad se refiere a los resultados de unidades en su mayor nivel de análisis tales como grupos u organizaciones (Pritchard, 1992). Por su parte, Neal y Hesketh (2001) comentan que una de las mayores discrepancias ra-

dica en las relaciones entre eficacia y productividad. Una posición es que la eficacia es un indicador de productividad. Sin embargo, para estos autores más bien sería lo contrario, la productividad es un indicador de eficacia. De acuerdo con esta visión, la productividad es simplemente uno de los múltiples criterios que pueden utilizarse para medir la eficacia de los grupos y organizaciones.

La productividad se refiere a un tipo de output evaluado dentro de la aproximación racional de metas. Asumiendo que hay otros criterios de eficacia y que muchos de ellos pueden estar relacionados entre sí, el uso del término productividad se refiere al grupo y a la organización y no a un nivel individual (Neal y Hesketh, 2001). La productividad es el grado en que un sistema utiliza bien los recursos para lograr sus objetivos (Domínguez, 2003). Asimismo, como bien nos reitera el Diccionario del Uso del Español de María Moliner, el término productividad se emplea especialmente en el campo de la industria.

Otro de los conceptos que se han utilizado es el de competitividad. Aquí se compara la organización con otras con objetivos similares, se trata de analizar si una organización presenta una ventaja comparativa (recurso, tecnología, mercado, etc.) en relación a otras o excelencia, cuando se compara con modelos ideales.

A pesar de que los distintos autores puedan estar de acuerdo en que la eficacia organizacional es un constructo evaluativo respecto a los resultados ya sean productivos o de otro tipo a un nivel grupal u organizacional, así como los efectos que producen. Nos encontramos en la bibliografía una gran pluralidad de concepciones de la eficacia organizacional. En concreto, en el enfoque de los tipos ideales, la concepción que subyace es que la organización será eficaz si lo es en la consecución de sus objetivos. Desde esta concepción se da por supuesto que la organización establece unos objetivos mensurables y que estos son aceptados. Otra perspectiva se refiere al enfoque de las teorías de la contingencia; el énfasis se pone en la atención a los procesos internos y a la adaptación al entorno, etc. (Domínguez, 2003).

Una cuestión de especial interés la formula el enfoque de los agentes sociales implicados, la pregunta que se hace es la siguiente: ¿para quién es eficaz la organización? ¿Para el empresario, los accionistas, los trabajadores, etc.?

Agentes sociales implicados	Ejemplos de criterios de eficacia
Accionistas	Cotización de las acciones, dividendos
Empleados	Salario, condiciones laborales
Comunidad	Creación de empleo, pago de impuestos
Proveedores	Transacciones satisfactorias
Clientes	Calidad de bienes y servicios

Tabla 13.1. *La organización eficaz: ¿para quién?*

3. El modelo eficacia organizacional de valores en competencia de Quinn y Rohrbaugh

El modelo más conocido, y ya clásico de eficacia organizacional, es el modelo de valores en competencia que desarrollaron Quinn y Rohrbaugh (1983). Estos autores parten de un planteamiento diferente al resto de los estudios sobre el tema; a partir de una amplia lista de indicadores, pidieron a una muestra de expertos que los clasificaran de acuerdo a su similitud. Este análisis mostró dimensiones subyacentes de criterios de efectividad que representaban valores en competencia.

Este modelo puede reconocerse como paradójico al incorporar la posibilidad de integrar elementos incompatibles entre sí en la eficacia de una organización concreta. Estas tres dimensiones son tres dilemas básicos en la literatura organizacional, pero en tanto que dilemas requieren una decisión por un extremo u otro, las paradojas pueden coexistir (Domínguez, 2003).

En su estudio parten de la lista de los 30 indicadores de eficacia que elaboró Campbell (1977) a partir de una exhaustiva revisión de la bibliografía sobre eficacia organizacional. En su investigación pidieron a los expertos que eliminasen aquellos criterios que no pudiesen ser analizados a nivel organizacional, que no fuesen operacionalizaciones de otros criterios, que no fuesen criterios de rendimiento, o que no fuesen un conjunto de varios criterios (Fernández Rios y Sánchez, 1997).

1. Estabilidad	Mantenimiento de la estructura, función y recursos a lo largo del tiempo, sobre todo en los períodos de crisis.
2. Flexibilidad/adaptación	Habilidad de la organización para cambiar los procedimientos típicos y dar respuesta a los cambios.
3. Cohesión	Los miembros se estiman mutuamente, trabajan bien juntos, se comunica de forma plena y abierta y trabajan de manera coordinada.
4. Beneficios	Porcentaje de ganancias respecto a la inversión realiza o respecto a las ventas totales.
5. Moral	Fenómeno grupal que implica un esfuerzo extra, comunalidad de objetivos, es un concepto de nivel grupal y organizacional.

Tabla 13.2. *Ejemplo de cinco criterios de eficacia de los propuestos por Campbell.*

La primera dimensión de los indicadores era el foco de atención, es decir, si se centraban en cuestiones internas (bienestar y eficiencia de los empleados) o externas a la organización (bienestar de la organización respecto al ambiente).

La segunda dimensión se refiere a la estructura de la organización y si la consideración estructural dominante es la estabilidad o la flexibilidad. La estabilidad

de la organización refleja un interés por el control de arriba hacia abajo, valora la estabilidad y el orden, en tanto que la flexibilidad refleja un valor de innovación, adaptación y cambio.

La tercera dimensión la interpretaron como la dimensión medios fines. Es decir énfasis en los procesos o énfasis en los resultados.

Estas tres dimensiones, como ya se ha dicho, reflejan tres dilemas básicos en la bibliografía sobre gestión organizacional y la combinación de las mismas proporciona cuatro modelos de eficacia organizacional. Los valores recogidos se muestran en competencia en el sentido en el que cada agente social se posiciona respecto a ellos. El prestar atención a un conjunto de valores u otro depende del investigador. El modelo se presenta dinámico, inestable, no hay un modelo superior a otro, ni hay una configuración válida para todas las circunstancias. Quinn y Rohrbaugh concluyeron, después de replicar el estudio con un grupo de expertos mayor y encontrar unos resultados semejantes, que los teóricos e investigadores comparten un mismo marco teórico o mapa cognitivo sobre la eficacia organizacional.

Foco de atención	Estabilidad / Cambio	Medios / fines	Criterios de eficacia organizacional
Organización	Flexibilidad	Medios	Flexibilidad: capacidad para adaptarse a las demandas del entorno.
		Fines	Adquisición de recursos: capacidad para aumentarr el apoyo externo.
	Control	Medios	Planificación: objetivos claros y consensuados.
		Fines	Productividad: volumen de outputs alto.
Personas	Control	Medios	Disponibilidad de la comunicación: los canales de la información a los trabajadores sobre cuestiones que afectan a su trabajo.
		Fines	Estabilidad: sentido del orden, continuidad y funcionamiento de las operaciones.
	Flexibilidad	Medios	Trabajadores unidos: los trabajadores confían y trabajan unos con otros.
		Fines	Los trabajadores profesionales. Los empleados tienen el entrenamiento y capacidad para trabajar correctamente.

Tabla 13.3. *Dimensiones de la eficacia organizacional y criterios de eficacia. Adaptado de Fernández Ríos y Sánchez (1997).*

La combinación de todos estos valores en el espacio tridimensional forma ocho grupos de criterios, que representan modelos o concepciones de la eficacia organizacional (*véase* Tabla 13.3).

A partir de la combinación de estos criterios identificaron cuatro modelos básicos o definiciones de eficacia organizacional, así como de formas de organización:

1. *El modelo de sistemas abiertos* refleja una combinación de foco externo y estructura flexible. Las metas prioritarias son el crecimiento y la adquisición de recursos. La organización los alcanza mediante la adaptación a las demandas del entorno. Lo encontramos en las estructuras adhocráticas; son formas que se adaptan al cambio y a la innovación.
2. *El modelo de meta racional* representa los valores de la administración referentes al control estructural y al foco externo. Es la forma administrativa empresarial. Las metas primarias son la productividad, eficiencia y la utilidad. Las submetas que facilitan estos resultados son la planeación interna y el establecimiento de objetivos.
3. *El modelo de proceso interno* refleja los valores de foco interno y control estructural. El resultado es una estructura estable que se mantiene de manera ordenada. Podría darse en organizaciones bien adaptadas a su ambiente y que simplemente desean mantener su posición actual. Los subobjetivos incluyen mecanismos para una comunicación eficiente, manejo de la información y toma de decisiones. Representa la forma burocrática de organización.
4. *El modelo de relaciones humanas* incorpora los valores de foco interno y estructura flexible. La preocupación de la administración radica en el desarrollo de los recursos humanos. Los empleados reciben oportunidades de autonomía y desarrollo. La administración trabaja en los subobjetivos de cohesión, estado de ánimo y oportunidades de capacitación. Las organizaciones que adoptan este modelo se preocupan más de los empleados que del ambiente. Representa la escuela de Relaciones Humanas.

Cada una de las aproximaciones del modelo de los valores competitivos puede utilizarse para generar criterios de eficacia. Entre los criterios más utilizados para evaluar la eficacia del grupo están: productividad, bienestar y viabilidad. La productividad está definida como un resultado y medida en relación a las expectativas de los agentes sociales relevantes, tales como los clientes y los directivos. Bienestar refleja el grado en el cual el grupo se ajusta a las necesidades psicológicas y sociales de sus miembros. La viabilidad está definida como la capacidad de seguir trabajando juntos en el futuro. Estos criterios reflejan las distintas aproximaciones a la eficacia organizacional: establecimiento racional de metas, relaciones humanas y sistema abierto.

Los cuatro submodelos son opuestos en el sentido de que incluyen valores opuestos o en competencia. Sin embargo, cada uno de estos modelos es útil para explicar la eficacia en las organizaciones. Queremos organizaciones adaptables y flexibles pero también necesitamos estabilidad y control. Esto supone que una or-

ganización efectiva debería realizar bien los cuatro modelos. Esta concepción de la eficacia encaja pues con la consideración de la organización como sistema complejo, ya que como ya se ha señalado, parte de esta complejidad procede de que la organización se enfrenta a exigencias contradictorias y la dirección debe aceptar y manejar estas contradicciones y paradojas. Lo que significa que no puede existir un modelo universal de eficacia organizacional (Stacey, 1996).

A partir de estos trabajos de Quinn y Rohrbaugh (1983), otros autores han profundizado en el tema, en concreto Sánchez y Fernández Ríos (1995), al igual que Quinn y Rohrbaugh a partir de los criterios de Campbell, se han planteado la cuestión de evaluar la eficacia organizacional no solamente preguntando a expertos, sino a los propios miembros de la organización. Los resultados le permitieron, después de realizar el análisis factorial, diferenciar cuatro dimensiones básicas de la eficacia: aspectos estructurales, procesuales, productivo y resultados (sociales y económicos). La aportación más interesante de esta aproximación es la constatación de que la eficacia no es sólo resultado, es también capacidad estructural para el rendimiento, es calidad, es favorecer las condiciones para el rendimiento. Los autores sugieren que probablemente la eficacia estructural y procesual son factores determinantes de la eficacia productiva y esta última de la eficacia económica y social.

El problema de estos modelos de eficacia es su nivel de abstracción; si al final lo que queremos es intervenir en la mejora de la eficacia, o si deseamos responder a una de las preguntas que nos planteamos en este tema, ¿qué puede aportar la Psicología de las Organizaciones a la Eficacia Organizacional?

4. El papel de la psicología de las organizaciones en la eficacia organizacional

4.1. Eficacia y gestión de los comportamientos individuales

Ya se ha señalado en el primer capítulo que la Psicología de las Organizaciones pretende ofrecer explicaciones de la realidad psicosocial de las organizaciones, asimismo se ha indicado que las organizaciones pertenecen al mundo de lo artificial, del diseño. En este sentido Peiró (1994, 11) comenta que «la investigación sobre las organizaciones no debe poner el énfasis sólo en la descripción y en la explicación sino también en el diseño. Desde una aproximación de ciencias de lo natural, primero hay que descubrir las leyes y posteriormente podemos utilizarlas para intervenir: desde una aproximación de ciencia del diseño, la intervención (elaborando prototipos e interviniendo sobre el sistema con el fin de comprender mejor sus propiedades y relaciones funcionales), constituye una parte esencial del propio ciclo investigador. La relación entre investigación e intervención es mucho más estrecha y ambos procesos están mucho más imbricados».

En este apartado nos vamos a preguntar si la Psicología de las Organizaciones está desarrollando explicaciones y técnicas, diseños que contribuyan a la eficacia de las organizaciones. Esta cuestión se plantean Bartram, D., Robertson, I.T. y Calliman, M. (2002)*;¿cuál es el papel de la Psicología de las Organizaciones en el logro de la eficacia?* Los autores parten de la siguiente concepción de eficacia organizacional: reconocen que dentro de una organización las metas de los individuos pueden ser muy variadas, pero para que la organización sea efectiva, los miembros necesitan articular sus actividades hacia la consecución de las metas compartidas (por ejemplo, metas organizacionales). Añaden estos autores que la eficacia organizacional puede ser evaluada por el grado en el cual los miembros tienen éxito en sus esfuerzos.

Los autores distinguen entre metas primarias y secundarias. Las metas primarias reflejan la razón de ser de la organización; generalmente están descritas en términos de negocio (mercado, beneficios, etc.). Por su parte las metas secundarias se refieren con frecuencia a cómo lograr las primarias, y a menudo se centran sobre criterios internos (satisfacción, cultura, comunicación interna efectiva...).

La consecución de las metas colectivas depende del desempeño de las personas en la organización, pero las organizaciones también facilitan a sus miembros la oportunidad de conseguir sus propias metas individuales. Específicamente, las organizaciones pueden proporcionar a las personas:

- Dinero y recursos físicos
- Poder, autoridad y control
- Estatus, prestigio y autoestima
- Seguridad, apoyo
- Orden y estabilidad
- Significado, relevancia y objetivo

Desde la perspectiva de los empleados, el grado en el cual una organización pueda proporcionar satisfacción a sus necesidades será el principal criterio para juzgar la eficacia de la organización.

Desde la perspectiva colectiva, detectar cuáles son las metas comunes es relativamente sencillo en organizaciones pequeñas. Sin embargo en grandes organizaciones, las metas, como se ha señalado en el primer capítulo, pueden ser difusas.

Bartram *et al.* (2002) proponen que para que el análisis de la eficacia organizacional sea completo tiene que tener en cuenta estas dos preguntas:

A. ¿Cuáles son las características de una organización efectiva (como opuesto a inefectiva)?
B. ¿Cuáles son los grupos afectados por el éxito o el fracaso?

Cada grupo clave o agente implicado tendrá una visión de lo que es efectiva:

1. Los inversores buscarán que les dé un buen beneficio económico, una estabilidad a largo plazo y crecimiento.

Desde esta aproximación Bartham et al. (2002) sugieren que si nos preguntamos si ¿es efectiva una organización?, se sugiere, al igual que ocurría en las aproximaciones anteriores, que esta cuestión es complicada, ya que muchas organizaciones eligen criterios dispares. No obstante, cuando decimos que una organización es efectiva surgen algunos criterios comunes, según estos autores, la siguiente lista de características definen a una organización eficaz :

- Metas claramente definidas.
- Estructura relacionada con las metas.
- Exploración y adaptación constante al ambiente.
- Procedimientos claros para lograr las metas.
- Ejercicio del poder de manera que se reconozca la influencia mutua.
- Toma de decisiones flexible y participativa.
- Abierta a la información.
- Iniciativa en las relaciones con el exterior.
- Asumido el concepto de responsabilidad social.
- Trabajo variado y significativo, con oportunidades de aprender.
- Compromiso con el desarrollo del personal.
- Confianza mutua, apoyo y respeto.
- Adecuado sistema de *feed-back* del desempeño.
- Recompensas justas y equitativas.

Se pueden resumir en cinco áreas:

1. Especificación de las metas.
2. Claridad de la metas y en la comunicación de los objetivos a través de la organización.
3. Conocimiento del ambiente comercial y capacidad para desenvolverse dentro de él.
4. Estructura de dirección que facilita el desempeño orientado a las metas.
5. Empleados motivados, valorados por la organización, con competencias alineadas con las metas de la organización.

Las organizaciones pueden ser inefectivas en cualquiera de estas áreas. Mientras que el papel de la psicología puede ser especialmente relevante para el último, la psicología puede realizar aportaciones relevantes a las cinco áreas (p. 5).

Estos autores apuntan que interviniendo en diferentes niveles, al hablar de eficacia organizacional, vemos una serie de problemas que emergen en cada uno de los niveles:

En el nivel organizacional: ¿las estrategias seguidas son las apropiadas para conseguir las metas organizacionales, tienen una comprensión de conjunto del ambiente comercial y sociopolítico?

En el nivel entre grupos: ¿los diversos grupos dentro de la organización comunican y cooperan efectivamente y forman una comprensión común de las metas organizacionales?

2. Los consumidores valorarán el precio y la calidad...
3. Los proveedores buscarán una organización con la que puedan realizar transacciones satisfactorias.
4. Los empleados buscarán un sueldo digno, seguridad en el empleo, etc.
5. La sociedad en general podrá valorar que contribuya al desarrollo del país, que sea respetuosa con el medio ambiente, etc.

Por otra parte, estos autores resumen los criterios de eficacia dentro de cuatro categorías:

1. *Económicos*. Las organizaciones empresariales que no son efectivas no sobreviven. Este criterio está estrechamente relacionado con la adaptación al ambiente económico.
2. *Tecnológicos*. La eficacia organizacional requiere la utilización de tecnología para la comunicación interna así como para el desarrollo de productos y su distribución.
3. *Comerciales*. La naturaleza del ambiente comercial dentro de cada organización es crítico y opera para su éxito. Se deben identificar tanto los competidores como los agentes sociales implicados con la eficacia. La eficacia puede ser definida en términos de encontrar o desarrollar un específico nicho de mercado o enfrentarse exitosamente a los competidores.
4. *Sociales*. Las organizaciones están compuestas por individuos pero a su vez están inmersas en la sociedad. Su éxito o fracaso afecta al entorno. El éxito o fracaso de una organización tiene un impacto sobre su entorno, así es evidente que influye en el nivel de empleo de la zona, la calidad de vida, etc.

Finalmente es necesario considerar el alcance para cada una de las cuatro categorías de criterios de los agentes sociales afectados:

1. Internas a la organización
2. Dentro del ambiente local de la organización
3. Nacional
4. Internacional

Combinando las tres dimensiones tendríamos una matriz con 80 celdillas de criterios de eficacia. Ello refleja la complejidad y multidimensionalidad del concepto de eficacia. Mientras hay algunos criterios esenciales (por ejemplo, mantener la viabilidad financiera), las organizaciones diferirán en su propio concepto de eficacia. Algunas darán mayor énfasis a los niveles internos como satisfacción laboral, otras subrayarán su crecimiento internacional, etc. Tales diferencias se reflejaran en los valores y misiones de la organización. Cada organización construye su propia definición de eficacia y su éxito necesita ser evaluado en términos de dicha construcción. De todas maneras también dicho criterio de eficacia puede ser impuesto o influido externamente. Así, por ejemplo, los accionistas pueden prescribir criterios de eficacia para la empresa (Bartram *et al.* 2002).

En el nivel grupal: ¿la organización proporciona el ambiente y los recursos necesarios para el desarrollo de la eficacia de los grupos?

En el nivel individual: ¿está cada rol individual definido en la manera que no crea solapamientos o confusiones y están consideradas y dirigidas las necesidades de los individuos?

Estas preguntas se refieren a los diferentes niveles funcionales y su impacto sobre un número de personas cada vez más extenso; son fundamentalmente concernientes con el rendimiento de las personas individuales. Porque en definitiva, como insisten estos autores:

La gente es quien se comporta en el nivel individual.

La gente es quien proporciona el ambiente para los grupos de trabajo.

La gente dirige la comunicación.

La gente dirige la organización desde los niveles mas altos a los más bajos.

La gente es quien establece la estrategia y establece las metas y objetivos.

De esta manera, aunque pueda ayudarnos considerar a las organizaciones como un todo, es importante considerar y recordar que la conducta de las organizaciones está determinada por la conducta de los miembros individuales, o grupos de miembros. Así para cambiar una organización hay que cambiar la conducta de la gente que forma la organización.

La cuestión de cómo la eficacia organizacional puede ser lograda a través del rendimiento de los individuos, nos lleva a los procesos de dirección, pues en el corazón de dichos procesos de dirección está la necesidad de dirigir la conducta hacia la producción de resultados que contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales. Bartram *et al.* (2002) sugieren que el concepto que mejor representa el intento de unir los esfuerzos individuales a las metas organizacionales es el de competencia.

Las competencias han llegado a ser una parte importante de la dirección. Al definir las competencias en términos de conductas claramente especificadas, las competencias han llegado a ser una poderosa manera de medir el rendimiento. Además, las competencia han dado a los directivos y a su personal un lenguaje común para la discusión sobre la carrera, y para expresar la cultura y los valores de la organización en términos de conductas esperadas de los empleados.

En síntesis, las competencias son:

1. *Repertorios de comportamientos observables* que algunas personas dominan mejor que otras, haciéndoles ser más eficaces en determinadas situaciones laborales.
2. Estos comportamientos observables integran *características subyacentes* a la persona como, por ejemplo, conocimientos, aptitudes o motivaciones.
3. Son el *nexo de unión* entre las características personales y las cualidades requeridas para desempeñar de forma excelente determinadas actividades profesionales dentro de una organización.

4. Conducen los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados.

Desde la dirección por valores y la dirección basada en culturas fuertemente compartidas se intenta canalizar los esfuerzos individuales hacia la consecución de las metas organizacionales. No obstante el peligro de estas perspectivas, al igual que la gestión por competencias, es que el tratar de buscar la eficacia solamente a partir de una cultura y unos valores fuertemente compartidos se corre el peligro del estancamiento. Como ya se ha ido señalando a lo largo de esta obra, es necesario cierto desequilibrio que promueva la innovación, el cambio y el aprendizaje de la organización.

4.2. Variables psicosociales y eficacia

No solamente facilitando la convergencia de los comportamientos individuales con las metas organizacionales ha mostrado la Psicología de las Organizaciones su papel en la eficacia organizacional. Como sugieren Sparrow y West (2002) la psicología ha puesto de manifiesto numerosos resultados sobre la incidencia de variables psicosociales sobre tres facetas de la eficacia (productividad, innovación y bienestar de los empleados) en los niveles de análisis individual, grupal y organizacional. Asimismo cada vez hay más evidencia que vincula las prácticas de dirección de los recursos humanos con la eficacia organizacional.

Ya se han analizado a lo largo de esta obra las vinculaciones entre contrato psicológico y eficacia; asimismo, se ha analizado las relaciones entre iniciativa, conductas de ciudadanía organizacional, innovación y rendimiento. En esta obra se han recogido numerosos estudios, algunos realizados por los propios autores de la obra, que vinculan distintas variables psicosociales y eficacia organizacional (*véase* entre otros el capítulo de socialización, cultura o iniciativa). En numerosos estudios se muestra cómo distintas variables psicosociales se relacionan con eficacia organizacional.

De la misma manera que hay una serie de mecanismos causales que a través de las percepciones de los individuos de la confianza, justicia, contrato psicológico..., tienen un impacto sobre conductas organizacionales en términos de eficacia, tales como compromiso, implicación y rendimiento contextual. Dada la centralidad de los equipos de trabajo en las estrategias de dirección de recursos humanos, los investigadores se han centrado en las características de las tareas y las nuevas formas y contextos organizacionales que utilizan equipos de trabajo como un importante camino hacia la eficacia organizacional. Asimismo, esta eficacia también se refiere a los aspectos socioemocionales (Sparrow y West, 2002).

En este sentido Sparrow y West (2002) señalan que una de las motivaciones fundamentales de las personas es la pertenencia, y que dicha motivación da forma a numerosas conductas y en nuestro caso ayuda a explicar las relaciones emo-

cionales en los equipos. La ausencia de algunas de las características de pertenencia (interacción frecuente, continuidad y estabilidad, afecto mutuo, y libertad de conflicto y afecto negativo) llevará al conflicto y a la falta de integración de las relaciones y equipos. Pero los beneficios del trabajo en equipo no son solamente la mejora del trabajo en equipo sino también beneficios psicológicos para los miembros. Carter y West (1999) compararon las personas que trabajaron en equipos, con aquellos que lo hacían con pseudoequipos, o simplemente grupos. Los miembros de pseudoequipos eran aquellos que trabajaban en un equipo pero indicaban que estos no tenían unos objetivos claros, o miembros que no trabajaban frecuentemente con los otros miembros del equipo para lograr los objetivos, o que no tenían roles diferenciados, o en equipos que no eran reconocidos como tales.

También se ha estudiado cómo la cultura y el clima organizacional influyen tanto en comportamientos individuales como grupales, como la rotación, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad de servicio y los resultados financieros. No obstante ya hemos señalado que el nexo entre la cultura y rendimiento organizacional no está resuelto, y que las relaciones más claras las encontramos en los momentos de fusión de organizaciones. Sin embargo, las relaciones resultan más claras al referirnos a las relaciones entre cultura y bienestar de los empleados. En el capítulo de socialización subrayamos que el ajuste a la cultura de la organización se relaciona con el bienestar de los empleados. Sirva como ejemplo que la congruencia entre los valores individuales y organizacionales correlaciona con resultados tales como productividad individual, satisfacción laboral y compromiso, implicación, intención de abandono y optimismo sobre el futuro en la organización; y permite predecir el abandono o la decisión de permanecer durante las primeras experiencias de empleo (Vandenberghe y Peiró, 1999). También se ha estudiado la relación entre cultura y clima y su implicación con el compromiso de los equipos de trabajo. Aspectos que ya se han detallado en el capítulo sobre cultura organizacional.

5. Eficacia organizacional y prácticas de recursos humanos

En los textos sobre teoría de las organización y comportamiento organizacional hasta hace unos pocos años estaban llenos de artículos basados en la teoría de la contingencia estructural. Ejemplo de sus postulados es que se sugiere que una estructura burocrática es más segura en ambientes estables y seguros, mientras que una estructura orgánica es más adecuada para ambientes más dinámicos e inciertos.

La idea básica de estas teorías es que:

1. No existe una manera mejor de organizar; en condiciones diferentes (tamaño, tecnología, características del ambiente...) serán más eficaces un determinado tipo de estructura (por ejemplo, Lawrence y Lorsch, 1967).
2. No todas las maneras de organizar son igualmente eficaces, las organizaciones que satisfacen las demandas del contexto serán más eficaces que las que no las satisfacen

Otra implicación de la teoría de la contingencia estructural es que las organizaciones adaptan su estructura para restablecer la efectividad y el desempeño... Gran parte del cambio estructural se considera positivo y productivo. Sin embargo, esta teoría planteaba dos problemas básicos. El apoyo empírico no ha sido sistemático. Asimismo, los conceptos que utiliza son demasiado abstractos como para ayudar a la toma de decisiones (Pfeffer, 1997). Además, desde la aproximación de las organizaciones como sistemas complejos, como ya se ha dicho, se ha puesto en cuestión que el éxito se logre a partir de la estabilidad, la reducción de la incertidumbre y equilibrio que es un supuesto básico de los modelos de contingencia.

Una vez llegados a este punto cabe preguntarnos, *¿qué diferencia a una organización eficaz de una que no lo es?* La respuesta, en nuestra opinión, nos vendría de dos líneas de trabajo, aunque como se verá son ampliamente convergentes. Una nos vendría de la conceptualización de la organización como un sistema complejo y caótico y otra de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento.

Si consideramos con Stacey (1994, 1996) que un criterio de éxito muy importante en nuestro entorno empresarial actual es la capacidad de innovar de manera continua, las organizaciones que pretendan ser eficaces no pueden plantearse eliminar los imprecisos comportamientos informales que provoca el aprendizaje. La tensión organizativa y la contradicción interminable provoca el conflicto y el aprendizaje, y es por tanto fuente de creatividad. Por eso es significativo cómo numerosas empresas que han conseguido sonoros éxitos empresariales, poco tiempo después han fracasado por excederse en aquello que originalmente les condujo al éxito. De ahí que para Stacey el éxito continuado surja del no equilibrio, de la interacción creativa con el entorno, y no del equilibrio adaptativo que simplemente se deriva de nuestros puntos fuertes actuales. En resumen, para conseguir el éxito no se trata de eliminar la irregularidad y la inestabilidad sino de aprovecharla.

Para Stacey (1993, 1994, 1996) en la zona fronteriza del caos se inserta la organización de éxito, la que se encuentra en inestabilidad limitada; las organizaciones muestran un vaivén continuo entre la diferenciación y la integración, la dialéctica del sistema formal y el informal las conduce al sistema de inestabilidad limitada.

Desde esta perspectiva la gestión debe apartarse del modelo mecanicista y su énfasis en el control y fomentar la experimentación, el aprendizaje de los errores, la participación, el cuestionamiento permanente de hacer las cosas y de los valores. Buena parte de estas ideas están presentes en las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que se comentarán a continuación.

Hay diferencias notables entre las organizaciones más y menos eficaces. Asimismo, hay cada vez más indicios de que una parte sustancial de la variación en el desempeño económico se relaciona con las diferencias en las prácticas de recursos humanos. Algunos autores han enfatizado la importancia de los sistemas de dirección de alto rendimiento para las organizaciones contemporáneas (Lawler, Mohrman y Ledford, 1992; Neal y Hesketh, 2001; Walton, 1985; Womack, Jones y Roos, 1990). Desde esta perspectiva se señala que algunas fuentes de ventajas competitiva como el acceso a la tecnología y capital, llegan a ser menos efectivas así como fácilmente imitadas. Los recursos humanos, por otra parte, representan una baza que puede proporcionar una fuente de ventaja competitiva sostenida y más difícilmente imitable.

Durante los últimos años un área de investigación importante se ha centrado en el estudio de las relaciones entre las prácticas de RRHH y la productividad organizacional. Un gran número de prácticas ha sido encontrado para aumentar la productividad, incluyendo las técnicas de selección de personal, entrenamiento, evaluación, asignación de beneficios no económicos, enriquecimiento del trabajo, trabajo en equipo, y participación en la toma de decisiones. Estas prácticas han sido llamadas prácticas de trabajo de alto desempeño o de alta productividad, ya que consideran a los empleados como una baza, un recurso, más que como un coste. Estas técnicas contrastan con las tradicionales que se limitan a la selección, entrenamiento y compensación utilizando una aproximación mecanicista al diseño del puesto. Además las organizaciones frecuentemente adoptan un conjunto de técnicas tradicionales o bien un grupo de alto rendimiento o una combinación de las mismas, así más que de beneficio de una práctica individual el beneficio radica de la utilización de un conjunto de prácticas.

Parece ser que hay dos mecanismos a través de los cuales las prácticas de recursos humanos afectan a la productividad y el aprovechamiento (Neal y Griffin, 1999).

El primero se refiere a la satisfacción, el compromiso y la motivación. Las prácticas tales como el enriquecimiento de puestos, el trabajo en equipo y los sistemas de participación llevan a una mayor motivación y compromiso, lo que favorece a su vez a un mejor desempeño de las tareas y a un mayor sentimiento de ciudadanía organizacional y reduce el absentismo y el abandono. En este sentido, un efecto muy importante parece relacionarse con la participación, Doucouliagos (1995) en un metaanálisis de 43 estudios acerca de diversas formas de participación de los trabajadores se relacionaba positivamente con la productividad.

El segundo mecanismo incluye el conocimiento, las destrezas y habilidades. Así las prácticas como la selección y el entrenamiento están estrechamente vinculadas con estos mecanismos, que están vinculados con el desempeño de las tareas, la ciudadanía y por consiguiente con la reducción del absentismo y el abandono.

Un debate interesante dentro de la bibliografía sobre la dirección de recursos humanos se ha centrado en la cuestión de si los efectos de las prácticas de dirección de recursos humanos son universales a través de todas las organizaciones o si la efectividad es contingente de algunos factores. Un número de factores se han propuesto de moderadores entre las prácticas de dirección y la eficacia organizacional, entre ellos destacar: estrategia organizacional, prácticas de calidad (por ejemplo, TQM), clima y cultura etc. Algunos estudios han encontrado evidencia para el ajuste entre las prácticas de dirección y la estrategia (por ejemplo, Mohrman y Ledford, 1998).

Un estudio interesante que ha tratado de analizar las interacciones entre las prácticas de dirección de recursos humanos y el clima organizacional es el de Neal *et al.* (2000). Este estudio examinó dos tipos de clima: un clima de relaciones humanas (enfatizando el bienestar de los empleados) y un clima racional dirigido a metas (enfatizando la consecución de las metas). Las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y productividad fue mayor cuando había un pobre clima de relaciones humanas, sugiriendo que las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento pueden compensar un clima bajo en relaciones humanas y viceversa. Esta interacción fue todavía más fuerte cuando hubo un mínimo énfasis en la consecución de las metas en el lugar de trabajo. Cuando los empleados informaron que había un fuerte énfasis en la consecución de las metas, las prácticas de recursos humanos y el clima de relaciones tuvieron un efecto aditivo sobre la productividad.

Aunque los diversos estudios difieren en lo que incluye cuando se miden las prácticas de trabajo de alto desempeño o de alto compromiso, hay una superposición sustancial en los significados comúnmente aceptados (*véase* Tabla 13.4)

Otra cuestión de gran interés que se ha planteado se refiere a si las prácticas de trabajo de alto rendimiento son tan eficaces, ¿por qué no se difunden con mayor intensidad? Pfeffer (1997) por ejemplo, entre los datos que aporta es que de las 1000 mayores compañías del mundo en 1990 el 90 por ciento no hacían uso de los equipos autodirigidos. Algunos estudios incluso apuntan que cuando se adoptan las prácticas de trabajo de alto rendimiento, como los programas calidad y los círculos de calidad, tiene tasas muy altas de desaparición (Pfeiffer, 2001).

Entre las explicaciones que se han ofrecido está la de Cole (1989), que sugiere que el fracaso es en parte debido a la escasa infraestructura social de algunos países para difundir estas prácticas. En el caso contrario, Japón cuenta con importantes asociaciones industriales y Suecia, donde el propio estado ejerce una función activa.

Arthur (1994)	Womack, Jones y Roos (1990)
Descentralización	Reducción de diferencias en categoría
Participación	Retribución contingente
Capacitación general	Niveles elevados de capacitación
Nivel de competencia	Compromiso por conservar a los empleados
Nivel de salarios	Énfasis en la calidad
Gratificaciones o incentivos	Eliminación de inventarios de reserva y amortiguadores
Procedimientos de protección legal de derechos	Trabajadores con competencias múltiples
Tramo de control	Énfasis en la flexibilidad
Beneficios mayores	Énfasis en el compromiso de los trabajadores
Actividades sociales	
Porcentaje sindicalizado	

Tabla 13.4. *Dimensiones de las prácticas de trabajo de alto compromiso / alto desempeño.*

Otra dificultad radica en que estas prácticas, paradójicamente, cuanto más se necesitan menos se buscan o requieren. En este sentido, los métodos participativos tienen más sentido en situaciones en las que las relaciones son jerárquicas, sin embargo su implantación tiene mayores probabilidades de sobrevivir cuando la organización presenta ciertas disposiciones anteriores hacia la colaboración, y el estilo de liderazgo (Pfeiffer, 1997) es más democrático.

6. Eficacia organizacional y nuevas tecnologías

Castells ha analizado con profundidad el paradigma del trabajo informacional que está surgiendo. Este autor, a partir de la revisión de distintos estudios empíricos de organizaciones de alta productividad, y que han integrado la maquinaria más avanzada basada en la informática, y han transformado sus sistemas de trabajo y de gestión, llega a la conclusión de que el alto rendimiento se debe en estos sistemas de trabajo a los siguientes factores.

Por una parte se detecta la *elevada cualificación* de la mano de obra y la formación continua con acciones formativas especiales en el centro de trabajo y fuera del mismo.

El segundo factor que se relaciona con el alto rendimiento fue la *autonomía* de trabajador. Pero no se trata de una autonomía solamente ligada a la elección de métodos y procedimientos de trabajo, sino de aquella que permite la colabo-

ración entre los trabajadores mediante los círculos de calidad, equipos de trabajo y sistemas de retroalimentación en tiempo real. Esto es, la naturaleza del proceso de trabajo informacional demanda cooperación, trabajo en equipo y la autonomía y responsabilidad del trabajador, la interacción y el procesamiento constante de información entre los trabajadores, y entre éstos y la dirección, y entre los humanos y las máquinas; sin estas condiciones, las nuevas tecnologías no logran todo su potencial.

En este sentido, Bresnaham, Brynjolffson y Hitt (2000) han demostrado empíricamente que al nivel de la empresa se producen relaciones positivas y recíprocas entre la tecnología de la información, la flexibilidad organizativa y la mano de obra altamentente cualificada.

La nueva economía supone por tanto un cambio de los procesos de producción rígidos y seriados a procesos autoprogramados; por ello exige que el empleado tenga un elevado compromiso con el proyecto empresarial y una elevada autonomía para autoprogramar su trabajo y solucionar nuevos problemas. En este sentido, Castells (2000) después de revisar distintos trabajos empíricos, nos dice: *cuanto más amplia y profunda es la difusión de la tecnología de la información avanzada en las fábricas y oficinas, mayor es también la necesidad de trabajadores autónomos y preparados, capaces y listos para programar y decidir secuencias enteras del trabajo. A pesar de los formidables obstáculos que suponen la gestión autoritaria y el capitalismo explotador, las tecnologías de la información requieren una mayor libertad para que los trabajadores mejor informados realicen plenamente todo su potencial de productividad. El trabajador en red es el agente necesario de la empresa red que las nuevas tecnologías de la información han hecho posible* (p. 296).

7. Conclusión

El concepto de eficacia organizacional es multidimensional y es reflejo de la complejidad de las organizaciones.

Las organizaciones difieren en cuanto a su grado de eficacia. Asimismo, cada vez hay más indicios de que una parte sustancial de la variación en el desempeño económico se relaciona con las diferencias en las prácticas de recursos humanos.

A medida que las organizaciones se enfrentan a una mayor presión competitiva, algunas causas de ventaja competitiva como la tecnología de procesos y productos disminuyen en importancia relativa. Las compañías tratan entonces de afectar positivamente su desempeño mediante prácticas de RR.HH. La Psicología de las organizaciones ha contribuido y continúa contribuyendo al desarrollo de estas prácticas de RR.HH.

Asimismo la Psicología de las Organizaciones ha puesto de manifiesto numerosos resultados de variables psicosociales sobre tres facetas de la eficacia

(productividad, innovación y bienestar de los empleados) en los niveles de análisis individual, grupal y organizacional.

8. Actividad

La empresa Levi Strauss concedió ayer el día libre a los empleado de la fábrica de Ólvega (Soria), después de anunciarles el cierre de la fábrica para después del verano. La fábrica tiene 168 trabajadores. La compañía en enero de 2004 ya había cerrado sus dos últimas fábricas en Estados Unidos para trasladarse a países asiáticos como China, donde los costes salariales son mucho más reducidos; y es que hace años que la multinacional con sede en San Francisco (y con 150 años de historia) empezó a trasladar su producción a otros países para abaratar costes salariales y compensar así la caída de ventas. En territorio estadounidense llegó a tener 63 plantas.

El responsable del comité de empresa dijo «existe preocupación y expectación con lo que va a pasar en las negociaciones, de momento no podemos hacer nada, somos una plantilla joven y queremos trabajar». Por su parte, el alcalde de la localidad manifestó que la principal reivindicación del consistorio será el mantenimiento de los puestos de trabajo, y si esto no fuera factible se perseguirá que la empresa done la nave y la parcela al ayuntamiento y facilite la instalación de otra empresa y palie así el cierre de la fábrica.

Comente los diferentes criterios de eficacia que aparecen en el texto.

9. Bibliografía recomendada

Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J.C. (1997). *Eficacia organizacional.* Madrid: Díaz de Santos.

Robertson, I. T. Callinan M., y Bartram, D. (Eds). *Organizational Effectiveness. The Role of Psychology.* Chichester: John Wiley & Sons.

CAPÍTULO XIV

Psicología Organizacional Positiva

Marisa Salanova
Isabel M. Martínez
Susana Llorens

1. Objetivos

Los objetivos de este capítulo son:

1. Entender las razones del nuevo paradigma de la Psicología Positiva.
2. Comprender las bases científicas de la Psicología Organizacional Positiva, su objeto de estudio y sus retos futuros.
3. *Clasificar las principales características de las personas 'positivas' como miembros de la organización.*
4. Comprender qué son las organizaciones positivas entendidas como organizaciones saludables y que aprenden.

2. Introducción

La disciplina psicológica ha estado dominada casi exclusivamente por un interés en la patología, y ello ha traído consigo la concepción del ser humano como casi 'exento' de rasgos positivos, tales como el optimismo, la esperanza, la creatividad, la responsabilidad, etc. El foco tradicional de la Psicología, y en concreto la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en lo 'negativo' –por ejemplo, el conflicto organizacional, el absentismo, el estrés laboral–, debería cambiarse hacia un foco más positivo típico de la Psicología Organizacional, centrado en los recursos laborales y su potencial motivador. En otro lugar (*véase* Salanova y Schaufeli, 2004) hemos argumentado que el punto de partida es que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente 'sanos' y que para poder conseguirlo, las políticas de recursos humanos deben estar sincronizadas. La razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa más y más en el conocimiento psicológico y la experiencia. Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás,

que tomen responsabilidades en el propio desarrollo de carrera, y que se comprometan con la excelencia. Obviamente, este objetivo no puede alcanzarse con una fuerza laboral 'saludable' al estilo tradicional: empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral, y que muestran bajos índices de absentismo. Se necesita algo más para poner en marcha toda la maquinaria organizacional y conseguir este objetivo. Y aquí es donde emerge la Psicología Organizacional Positiva (POP), que trata de dar respuesta a estos temas.

Este capítulo está estructurado en cuatro grandes partes. En primer lugar, se sentarán las bases de la Psicología Positiva y de la Psicología Organizacional Positiva, abordando las razones que han llevado a la disciplina psicológica a centrarse en los aspectos psicológicos más positivos del funcionamiento humano y organizacional. En este apartado se definirá la Psicología Organizacional Positiva, su objeto de estudio, su método de investigación así como las principales estrategias de intervención organizacional. En segundo lugar, se discutirán las características de las personas 'positivas' consideradas en su status de variables dependientes. En tercer lugar, se tratará de clarificar qué entendemos por organizaciones 'positivas', esto es, aquellas organizaciones que estructuran un ambiente positivo de trabajo y que tienen un funcionamiento óptimo. Por último, acabaremos este capítulo con algunas ideas sobre el futuro de la Psicología Organizacional Positiva en tres frentes: la investigación, la práctica profesional y la docencia-formación. Además se incluye un ejercicio práctico sobre la medida del *Work Engagement*.

3. Psicología positiva y psicología organizacional positiva

3.1. La emergencia de un nuevo paradigma

Desde su inicio, la Psicología se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana. Tal y como fue lamentado por el psicólogo Martin Seligman (1992, p. 96): *En mi profesión pasamos mucho tiempo (y dejamos mucho dinero) intentando hacer los problemas menos problemáticos. Ayudando a la gente con problemas es una meta que merece la pena, pero la Psicología casi nunca se ha centrado en la meta complementaria, es decir, mejorar la vida de las personas.* La Psicología parece ser la ciencia de los defectos humanos y del mal funcionamiento de las personas en diversos ámbitos. Se utiliza pues el modelo médico tradicional caracterizado por un fuerte énfasis en el trastorno y su patología asociada, causada generalmente por un agente biológico como pueden ser un virus o una bacteria. Las prácticas médicas se organizan en función de este modelo y asumen que las tareas del profesional son el diagnóstico del trastorno, descubrir sus causas y síntomas, y diseñar tratamientos específicos. De forma análoga, la Psicología de la

Salud Ocupacional se concentra en el malestar de los empleados, en la enfermedad profesional, y en los procesos psicológicos que subyacen al estrés laboral, así como en diseñar intervenciones para reducir el daño psicológico y organizacional de estos problemas.

Este paradigma tradicional se ha centrado en el lado negativo o el lado 'oscuro' del estrés laboral y está inspirado en el modelo médico. Pero sólo cubre la mitad del espectro de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, la parte 'negativa' del trabajo y del funcionamiento organizacional. Pero ¿qué hay de la parte positiva? Existe una necesidad creciente de una aproximación positiva, más novedosa y emergente que se centre en las fortalezas del empleado y del funcionamiento organizacional óptimo. Pero, ¿por qué es necesario este cambio de paradigma? No estamos hablando de 'suplantar' la Psicología Negativa por la Psicología Positiva, de eliminar el modelo médico centrado en las debilidades, sino que la Psicología Positiva irá en aumento como una perspectiva científica 'complementaria' a la otra Psicología. Por tanto, el estudio de la enfermedad mental y su tratamiento continuará en la medida que los investigadores se centren en el estudio de la etiología de los trastornos, la naturaleza del sufrimiento humano y el tratamiento psicológico y farmacológico de la enfermedad mental. Por tanto, la Psicología Positiva busca no tanto una confrontación sino más bien un reconocimiento como un nuevo paradigma viable y necesario hoy día (Snyder y López, 2002).

Ya en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, en otro lugar (Salanova y Schaufeli, 2004) hemos argumentado que quizá una respuesta clara al porqué de este nuevo paradigma es que una perspectiva más positiva en el funcionamiento humano y organizacional está ofreciendo respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas. Las sociedades están cambiando rápidamente, y con ellas, también cambian las organizaciones. Estos cambios organizacionales, a su vez, impactan en los puestos de trabajo y por tanto también influyen en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Si no se gestionan bien estos cambios, a la larga puede conllevar la aparición de organizaciones 'enfermas' que se caracterizan por su falta de efectividad y de adaptación al entorno.

La gestión de estos cambios continuos de la sociedad, las organizaciones y el mercado de trabajo, requiere a su vez un cambio radical de paradigma de la Psicología, que pasa de utilizar un modelo de enfermedad a un modelo de salud, y que se abre a nuevas y prometedoras áreas de investigación y de aplicación a las organizaciones como son: la gestión de emociones positivas (la felicidad, el disfrute intrínseco, el placer), las formas efectivas de afrontamiento, la resistencia psicológica, la autenticidad en las relaciones sociales en el trabajo, el *flow* (experiencias extremadamente disfrutadas), la esperanza, la autoeficacia y la autodeterminación, la conducta cívica en las organizaciones, y el *Engagement* (Salanova y Schaufeli, 2004).

3.2. La Psicología Organizacional Positiva: nuevo reto en las organizaciones

La Psicología Positiva ha sido definida como: *el estudio científico del funcionamiento humano óptimo* (Seligman, 1999). Los principales impulsores de este movimiento son Martin Seligman y Mihail Czikszentmihalyi, editores del número especial sobre Psicología Positiva de la revista *American Psychologist* de junio de 2000. Seligman y Csikszentmihalyi (2000, p. 5) sugieren que el objetivo de la Psicología Positiva es *catalizar un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas*.

Para que esto sea posible es necesario entre otras acciones realizar una clasificación de las principales fortalezas y virtudes cívicas de las personas (Snyder y López, 2002). La posibilidad de medir las fortalezas humanas nos permitirá no sólo comprender esas fortalezas sino también poder 'incrementarlas'. Esto es, la clasificación tendría un doble objetivo: (1) la comprensión (investigación) y (2) la aplicación (ejercicio profesional) de estas fortalezas humanas. Además, las clasificaciones son absolutamente 'cruciales' en la ciencia, y por ello, la Psicología Positiva debe también intentarlas. Para la Psicología un sistema de clasificación es necesario para construir una mayor comprensión de las fortalezas humanas, promover la salud y construir una práctica profesional focalizada en el incremento y la optimización de las fortalezas humanas. Por ejemplo, Snyder y López (2002) han señalado al respecto que clasificaciones como el *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM; American Psychiatric Association*, última versión 2000*)* aunque es un sistema de clasificación de los trastornos mentales está centrado exclusivamente en la parte 'oscura' del funcionamiento humano, y por tanto, no sirve a los motivos del nuevo paradigma de la Psicología Positiva.

Por supuesto, toda intención de hacer 'listas' sobre características de las personas, los trabajos y organizaciones positivas está sujeta a constricciones temporales y culturales. Así pues las listas son consideradas 'locales' a nuestro tiempo presente y cultura, además de no ser exclusivas ni exhaustivas. La intención aquí es llegar a un listado de las principales características que definen los trabajos positivos y las organizaciones positivas, y además establecer, en la medida de lo posible, cuáles podrían ser las características 'corazón' de estos trabajos y organizaciones positivas. Para ello, nos basaremos en las investigaciones previas que provienen justo del opuesto de la POP, es decir del estudio del estrés ocupacional, así como también de los pocos estudios que hay al respecto en un marco más global de la Psicología Positiva.

Desde la Psicología Positiva Seligman y colaboradores (1999) han intentado responder a la pregunta: ¿qué es la 'buena' vida? Para ello, han utilizado listas de características de la buena vida, así como aspectos básicos consensuados de lo que son los estados subjetivos positivos. Mediante trabajo en grupos de expertos han

ido desarrollando estos listados creando taxonomías de la Psicología Positiva. Como resultado de sus encuentros y trabajo conjunto en miras a la creación y desarrollo de una Psicología Positiva, estos y otros investigadores han llegado a diseñar un listado relativo a las «raíces de la vida positiva». Se hace referencia aquí a 17 características de la vida positiva. Las características de la vida positiva son por orden alfabético: Amor e intimidad, Auto-regulación de la conducta, Ayuda a otros/altruismo, Bienestar subjetivo, Conocimiento y comprensión de áreas de la vida 'fuera' de uno mismo, Coraje, Creatividad / Orginalidad, Espiritualidad, Gusto estético, Individualidad, Integridad / ética, Juego, Liderazgo, Mentalidad de futuro, Sabiduría, Ser un buen ciudadano, y Trabajo satisfactorio

Por supuesto estos indicadores o características serían meramente descriptivos y no tanto prescriptivos. La intención aquí no es decir qué se debe hacer y cómo se debe funcionar para alcanzar lo 'positivo', sino más bien, qué caracteriza estos estados y qué los potencia desde el ambiente de trabajo y el funcionamiento y estructura de la sociedad y de las organizaciones de hoy día. Así, en el marco de las aplicaciones de la Psicología a las organizaciones, por ejemplo Luthans (2002a, 2002b) señala la necesidad de una aproximación proactiva a la investigación en este campo que llamó *Positive Organizational Behavior* (POB) (2003, p. 179) entendida como *el estudio y la aplicación de recursos y competencias humanas, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con el objetivo de mejorar el desempeño en las organizaciones.*

Desde perspectivas actuales en Psicología de las Organizaciones y Conducta Organizacional, el foco en mejorar el desempeño se amplía también a la mejora de la calidad de vida laboral y organizacional en un sentido más amplio, en donde tiene cabida la mejora de la salud psicosocial, del bienestar y la satisfacción de los trabajadores. Además, queda demostrado en la investigación científica que la mejora del desempeño pasa por la mejora de la calidad de vida laboral y organizacional en este sentido más amplio. Este es el enfoque que damos al presente capítulo. Desde un punto de vista científico, gran parte de la investigación sólo ha cubierto la mitad del espectro en el estudio del funcionamiento de las personas y su gestión en las organizaciones (la parte negativa). Pero, ¿qué hay de la parte positiva? ¿Qué hay sobre el conocimiento científico de las condiciones organizacionales y características de los puestos de trabajo que incrementan el crecimiento, el bienestar psicosocial, la motivación y la conducta extra-rol? Por supuesto es necesaria una visión global y científica de todo el espectro del funcionamiento de las personas y de los grupos en las organizaciones para poder aplicar una gestión efectiva de las organizaciones. Y este es el enfoque de la Psicología Positiva aplicada a las organizaciones.

Con todo ello, podemos señalar que cuando aplicamos el conocimiento psicológico al mundo organizacional, hemos definido la Psicología Organizacional Positiva (a partir de ahora POP) como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. En otro lugar, ya definimos la POP desde una perspectiva de la

Psicología de la Salud Ocupacional (*véase* Salanova y Schaufeli, 2004) pero también se puede aplicar al marco más amplio de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. El objetivo de la POP es pues describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. El punto de mira de la POP está en descubrir las características de la «buena vida organizacional» o mejor dicho la vida organizacional positiva (Salanova y Schaufeli, 2004).

Para conseguir estos objetivos, la POP se debe centrar en los múltiples niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva, tales como: nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social. Desde esta perspectiva, es importante para la POP conocer cómo se desarrolla la motivación intrínseca y la 'vinculación' organizacional o *Engagement*, qué papel juegan las creencias positivas sobre las propias competencias, cómo conciliar los ámbitos trabajo-familia, en qué se basa el desarrollo de la satisfacción y la felicidad en el trabajo, cómo pueden las organizaciones contribuir al crecimiento y el bienestar psicológico de las personas y los grupos que las componen, y un largo etc. El conocimiento de la «vida organizacional positiva» pasa por ir dando respuestas a las dos cuestiones que podemos llamar el 'corazón' de la POP: (1) ¿Qué caracteriza a los empleados 'positivos'? y (2) ¿Cómo son las organizaciones 'positivas'? No es nuestra intención en este capítulo abordar el estudio de todos estos elementos centrales de la POP, sino más bien desarrollar algunos de ellos que consideramos centrales en el ámbito de estudio de la Psicología de las Organizaciones.

Para ello iremos focalizándonos en la elaboración de un perfil de las personas y grupos de trabajo 'positivos', esto es, las características de aquellas personas que desarrollan un funcionamiento individual y colectivo óptimo en las organizaciones. Estas características tendrían el estatus de 'variables dependientes en potencia'. Por su parte, la misma definición de trabajos y organizaciones 'positivas' haría referencia a las características de los buenos trabajos y de las mejores organizaciones para trabajar, y estos aspectos tendrían el estatus de 'variables independientes en potencia'. La hipótesis aquí a formular sería algo así como: *las personas tienen experiencias subjetivas y objetivas más positivas, cuando el trabajo y las organizaciones son percibidas más positivamente.* Por ello a continuación trataremos de discutir, en primer lugar, las características de las personas 'positivas' consideradas en su status de variables dependientes. En segundo lugar, se tratará de clarificar qué entendemos por organizaciones 'positivas', esto es, aquellas organizaciones que estructuran un ambiente positivo de trabajo y que tienen un funcionamiento óptimo.

4. Características de las personas 'positivas'

Atendiendo a la definición de Psicología Organizacional Positiva expuesta anteriormente, el análisis de las personas positivas se centraría en las fortalezas, vir-

tudes y aspectos positivos que darían lugar a su «funcionamiento óptimo» en las organizaciones. Así como el estudio de las deficiencias, debilidades o aspectos negativos de las personas se ha relacionado con estados deficitarios, conductas inadecuadas y comportamientos negativos; el funcionamiento óptimo se relaciona con estados y comportamientos positivos. Este funcionamiento ideal, en cualquier ámbito de la vida y especialmente en el trabajo y en las organizaciones, no es una ilusión utópica a la que únicamente ciertos privilegiados puedan aspirar. Bajo este planteamiento, ser positivo no supone ser una «súper persona». El experimentar satisfacción, bienestar y gozo, debe ser el reto al que dirigirnos en cada momento. Y para ello, no se trata tanto de proponernos grandes metas y participar en poderosos proyectos sino de experimentar placer con lo cotidiano tratando de disfrutar con la ejecución de nuestras tareas diarias. Csikszentmihalyi (1991) expone que los mejores momentos se experimentan cuando una persona se entrega voluntariamente en cuerpo y mente a esforzarse por conseguir algo que vale la pena. De esta manera, la percepción de valor que cada uno da a las cosas es fundamental. Las cosas no son valiosas objetivamente, ni son importantes en sentido absoluto, sino que nosotros les atribuimos valor. Es fundamental que las percibamos como importantes.

Más concretamente, en el ámbito laboral, abordar el estudio de las personas positivas supone el estudio de las fortalezas y capacidades de los recursos humanos positivamente orientados y efectivamente dirigidos para desarrollar mejoras en el trabajo. En este punto surgen dos cuestiones clave: ¿Qué características, capacidades o fortalezas poseen las personas positivas?, y ¿se pueden generar y desarrollar estas características? O lo que es lo mismo ¿Se puede llegar a ser una persona positiva? Para contestar a la primera cuestión podríamos entrar en una discusión profunda acerca de si las personas positivas se caracterizan por determinados rasgos de personalidad, si se trata de estados menos estables y transitorios o nos referimos a ciertas predisposiciones, estilos de conducta, habilidades o aprendizajes. En este apartado no entraremos en este debate sino que trataremos de describir aquellos conceptos que la investigación ha considerado como positivos de la persona y que son significativos en el contexto del trabajo y las organizaciones. Únicamente queremos resaltar que la investigación ha señalado que algunas de las capacidades que aquí se exponen son bastante permanentes y estables sin que esto implique invariabilidad, sino que por el contrario, son susceptibles de instaurarse y desarrollarse en la mayoría de los casos.

4.1. Emociones positivas

Para abordar el análisis de las personas positivas podemos comenzar por el estudio de las emociones como elementos que componen los fenómenos y estados afectivos. Las emociones se podrían conceptualizar como tendencias de respuesta multi-componente que comienzan con una valoración individual del significa-

do de un evento antecedente. Este proceso de apreciación desencadena una cascada de tendencia de respuesta que se acompaña de otros componentes como la expresión facial, el procesamiento cognitivo y los cambios psicológicos. Las emociones positivas se caracterizan por dar lugar a estados afectivos placenteros y beneficiosos para la persona. Así como las emociones negativas se han asociado con ciertas tendencias de respuesta específicas (el miedo con la huida, la cólera con el ataque, etc.) no ocurre lo mismo con las emociones positivas ya que éstas se asocian a un amplio repertorio de respuestas producto de una amplia relación pensamiento-acción. Según Fredrickson (2001), la mayoría de ellas (alegría, orgullo, amor, interés, estar contento, etc.) aumentan los repertorios de actuación de las personas y constituyen sus recursos personales de manera duradera (físicos, intelectuales, sociales y psicológicos).

Sobre algunas emociones positivas se ha desarrollado bastante investigación en el ámbito organizacional y aunque en algunos casos se utilizan conceptos similares indistintamente (alegría, disfrute, gozo, estar contento), es interesante establecer algunas distinciones. Así, la *alegría*, es considerada una emoción que tiene lugar en contextos familiares o confiados, requiere bajo esfuerzo y tiene evidentes manifestaciones faciales y corporales, apareciendo en muchos casos como consecuencia del logro de objetivos. Posee connotaciones de activación y se caracteriza por el estado festivo, en el amplio sentido de la palabra. Genera impulso de actuar, no sólo física y socialmente, sino también intelectual y artísticamente. Esta emoción es muy valorada en el ambiente laboral debido a su asociación con el comportamiento proactivo y la conducta emprendedora, ya que su tendencia de respuesta más común es la acción. Muy cercana a la alegría y a veces entendida indistintamente, se sitúa la emoción de *disfrutar,* aunque a ésta se asocian menos manifestaciones externas y menor grado de *arousal*. Por su parte, el *gozo*, se entendería como una emoción más auto-referida y con niveles más bajos de activación que las dos anteriores. Las tres emociones se refieren a un estado placentero y de felicidad, aunque no se asocien a las mismas respuestas o comportamientos. Otras emociones positivas serían el *interés* dado que aumenta el impulso por explorar, obtener información y nuevas experiencias y el *orgullo*, que suele suceder a un logro y que impulsa a compartir los resultados y logros con otros haciendo prever los buenos resultados futuros.

Un rasgo común a todas las emociones positivas es que, aunque sean momentáneas y brevemente experimentadas, su efecto incidental produce un aumento de los recursos personales que se integra como duradero ya que pueden ser utilizados en otro momento, en ocasiones posteriores. El desarrollo de habilidades y el uso de recursos momentáneamente se puede llegar a consolidarlos para el futuro. Las emociones positivas, de esta manera, se entenderían en términos de aumento de los repertorios pensamiento-acción y describirían su función en términos de construcción de recursos personales duraderos (aumentan el alcance de la atención, cognición y acción). Isen (2000) mostró cómo las personas

que experimentan emociones positivas muestran patrones de comportamiento inusuales: flexibilidad, creatividad, apertura hacia la información y eficiencia. También ocasionan preferencia por la variedad aceptando una extensa gama de cursos de acción. A otros niveles, las emociones positivas aumentan el bienestar psicológico y físico y son un recurso para compensar los efectos nocivos de las emociones negativas. Las emociones positivas facilitan la adaptación a la adversidad y esta adaptación supone satisfacción, la cual favorece más emociones positivas dando lugar a una espiral positiva (Aspinwall, 2001).

Como vemos, las emociones positivas tienen efectos beneficiosos tanto para la persona, ya que contribuye a su bienestar y facilitan el desarrollo de habilidades, como para el grupo y la organización, ya que las emociones se comparten. Al igual que las negativas, las emociones positivas se contagian. Las personas que experimentan emociones positivas las transmiten a los demás generando un clima positivo de relaciones interpersonales, de ahí que podamos señalar la veracidad del dicho: «ríe y el mundo reirá contigo».

4.2. Estados afectivos positivos: afectividad positiva, optimismo, resistencia y elevación

Las emociones contribuyen a estados efectivos más generales y globales. Así podríamos advertir estados positivos y negativos refiriéndonos a un estado general de placer o displacer que reflejaría la valencia general del afecto. La **afectividad positiva,** es una disposición a experimentar estados emocionales placenteros, que se manifiesta diferencialmente entre individuos. Las personas con alto grado de afectividad positiva muestran frecuentemente buen humor, suelen estar alegres, entusiasmados, enérgicos, confiados y alerta. Esto es, al estado general de afectividad positiva se llega a través de otros más concretos como alegría, seguridad confianza, fortaleza, estima, determinación, etc. La investigación relativa a estos estados generales parece señalar que son bastante duraderos y estables ya que están fuertemente relacionados con rasgos de personalidad (Watson 2002). La afectividad positiva se relaciona positivamente con la extraversión y la afectividad negativa con el neuroticismo. Al mismo tiempo, se ha mostrado su estabilidad temporal y en diferentes contextos, poniendo de manifiesto que la afectividad positiva se mantiene en todas las áreas de la vida (trabajo, familia, ocio, etc.) pero puede tener variaciones de intensidad. Además tiene un correlato psicosocial importante; por ejemplo, el número de amigos y conocidos, la frecuencia de contactos interpersonales, y la pertenencia a asociaciones y organizaciones está positivamente relacionado con la felicidad y la afectividad positiva; esta relación es bidireccional.

Entre los estados afectivos positivos destaca el **optimismo.** Podemos definir a la persona *optimista* como aquella que espera que le sucedan cosas buenas. La

principal diferencia con los pesimistas se refiere a las expectativas futuras y fundamentalmente al sentimiento de confianza o duda sobre el grado en que las metas son asequibles (Carcer y Scheier, 2002). Los optimistas ante situaciones retadoras muestran una postura de confianza y persistencia en general. Los pesimistas se muestran dudosos y vacilantes. Esto puede ser también manifiesto en condiciones de adversidad. El optimista pensará que se puede manejar la adversidad con éxito de una forma u otra. El pesimista anticipará desastres. Como es de suponer, estas diferencias tienen consecuencias en la forma de afrontar los cambios, la adversidad y el estrés afectando a cómo las personas orientan sus vidas. Ante dificultades y situaciones inesperadas, los optimistas esperan obtener buenos resultados aunque la cosa se ponga difícil. Esta confianza general da lugar a sentimientos positivos. Mientras los pesimistas esperan resultados negativos y esto hace que experimenten con más frecuencia sentimientos negativos (ansiedad, enojo, tristeza, etc.). En relación a los procesos de estrés los optimistas y pesimistas utilizan estrategias de afrontamiento diferentes. Los optimistas usan estrategias centradas en el problema, especialmente cuando la situación es controlable. Pero ante situaciones incontrolables, sencillamente, las aceptan tal como son. El pesimista reacciona negándola o distanciándose de ella. En este sentido, los optimistas aceptan las nuevas situaciones y los problemas como reales (aunque no puedan resolverlos) y adoptan la mejor visión posible aunque la situación no pueda cambiarse. En cuanto a las estrategias de afrontamiento de estrés, los optimistas tienen un estilo de acercamiento y los pesimistas de evitación. Es importante la diferencia entre optimistas y pesimistas respecto a las situaciones incontrolables o irresolubles porque mientras unos las aceptan como reales, los otros tienen un sentimiento de rechazo. La aceptación supone la reestructuración de los datos y la experiencia tratando de integrarlos para el futuro.

Sin embargo, el ser «excesivamente» optimista no es lo mejor, no podemos ver el mundo a través de unas «gafas de color rosa». El optimista utópico o el exceso de optimismo puede sobrestimar las capacidades de la persona para afrontar una situación manifestando estrategias de afrontamiento débiles o insuficientes. O también es posible que las personas optimistas tengan menos resistencia a la frustración y se sientan peor ante los resultados negativos debido a la desconfirmación de sus expectativas. Por esto es fundamental desarrollar un optimismo «realista» que sería la tendencia a mantener expectativas positivas basándose en las capacidades y los recursos reales.

Otro concepto considerado relativamente estable ya que en ocasiones se ha considerado un rasgo de personalidad, es la **resistencia.** Este concepto tuvo sus orígenes en la investigación clínica con niños que a pesar de estar inmersos en ambientes de privación, extremo riesgo y peligro, desarrollaban excelentes mecanismos de defensa y adaptación. En un principio, se conceptualizó como similar a invulnerable o invencible, sin embrago posteriormente se ha concluido que este fenómeno no es exclusivo de los super-niños sino que se trata de un fenó-

meno adaptativo bastante común a todas las edades y en todos los contextos. Aunque la resistencia se ha estudiado tradicionalmente en relación al estrés, las personas resistentes en otros ámbitos de la vida lo serán también en el trabajo. La resistencia se entiende como una fortaleza ante la adversidad. Metafóricamente se podría representar con las cualidades de los metales: son resistentes y duros ante las agresiones, pero a la vez, son maleables y capaces de adaptarse a nuevas formas. Sería una coraza ante las condiciones adversas que además posibilita la adaptación y la obtención de buenos resultados. Luthans (2002, p. 702) la define como una capacidad psicológica positiva que *rebota* la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. No sería la capacidad para salir ileso de una batalla, sino ser vencedor.

El concepto resistencia supone dos condiciones básicas: la amenaza, adversidad o riesgo y los buenos resultados. Además contiene dos procesos activos: el de oposición y el de ataque. Esto es, ante las condiciones adversas del ambiente que hacen prever resultados negativos, la persona resistente muestra unas fortalezas capaces de superar las demandas y obtiene buenos resultados. De esta manera, los modelos explicativos más integradores combinan variables situacionales referidas a la exposición al riesgo y la disponibilidad de recursos considerando la resistencia como un recurso personal. Algunos atributos de las personas resistentes son la competencia social, habilidad en la solución de problemas, autonomía y el sentido de propósito futuro. Las personas resistentes se desenvuelven mejor en ambientes difusos que las poco resistentes, ya que afrontan mejor los cambios, adversidades y riesgos. Todo ello hace de la resistencia un valioso recurso en el mundo laboral actual. Aunque se puede considerar un estado (algunos autores hablan de personalidad resistente), los atributos que la conforman se pueden generar y desarrollar con programas de recursos humanos similares a los que desarrollan la autoeficacia o la inteligencia emocional.

Finalmente, por la importancia que tiene en el ámbito del trabajo y las organizaciones, nos centraremos en la **elevación.** Este concepto se refiere al estado de bienestar y satisfacción que se asocia a los actos prosociales de ayuda y apoyo a los demás. El sentimiento que se sitúa en su base es el de ayudar a otros y llegar a ser mejor persona. Este estado emocional de elevación es considerado como emocionalmente positivo y se asocia a expresiones faciales de gozo y gratitud al manifestar un comportamiento más cívico y social. La ejecución de estos actos reporta un estado placentero que implica manifestaciones de activación y alegría, al tiempo que provoca sentimientos positivos en los demás como el agradecimiento y el deseo de afiliación. Su manifestación más genuina se da ante personas desvalidas, débiles, necesitadas de ayuda o en peligro. Pero estas no son las únicas manifestaciones de este tipo de comportamientos. En el ambiente laboral, la elevación no surge en situaciones de extrema dificultad o apuro, sino que se concreta en comportamientos de apoyo y ayuda ante las demandas del trabajo.

Así, las conductas prosociales, cívicas y la voluntariedad en el trabajo están relacionadas con la elevación. Desde esta perspectiva, se experimentaría elevación al ayudar a un colega que se encuentra en apuros sin buscar el reconocimiento o la recompensa sino por la satisfacción que supone el realizar el acto en sí. Sin embargo, aunque no es su propósito, estos comportamientos dan lugar al establecimiento de vínculos entre trabajadores y contribuye a generar un clima de apoyo grupal y organizacional. En las organizaciones, este estado afectivo es valorado muy positivamente por su tendencia prosocial y también se ha mostrado su relación con la conducta extra-rol, conducta cívica o ciudadanía organizacional. Al ser un valor socialmente valorado, las personas que lo experimentan son personas bien aceptadas e integradas dentro de los equipos de trabajo y mantienen buenas relaciones sociales.

4.3. La motivación positiva: el *engagement* y el *flow*

Uno de los aspectos determinantes del comportamiento humano es la motivación, que es un proceso psicológico relacionado con el impulso, dirección y persistencia de la conducta. Al estar directamente relacionada con la actividad, hace que sea un tema de total interés en el ámbito del trabajo y las organizaciones. Desde la Psicología Organizacional Positiva, este impulso a actuar en relación al trabajo, en determinadas condiciones y para ciertas personas, puede ser fuente de satisfacción y bienestar reportando beneficios tanto para la persona como para la organización. Dos conceptos han sido ampliamente estudiados en este contexto, el *engagement* y el *flow*. Estos términos no han sido traducidos a sus homólogos en español ya que por la complejidad de los estados a los que se refieren no es posible definirlos con una única palabra. Sus antecedentes podemos situarlos en las teorías de la motivación formuladas en las décadas de los 50 y 60, sobre todo de la de Maslow. Pero ha sido recientemente cuando han adquirido entidad propia.

El **engagement** es un estado afectivo positivo, relativamente persistente, de plenitud que es caracterizado por el «vigor», la «dedicación» y la «absorción» o concentración en el trabajo (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá & Baker, 2002). Concretamente el vigor se refiere a altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades. La dedicación se asocia al entusiasmo, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. La absorción, es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo. Si analizamos los componentes del *engagement* advertimos que responde a la descripción de un constructo claramente motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia

y está dirigido a la consecución de objetivos. Las personas que experimentan *engagement,* se muestran enérgicas y eficazmente unidas a sus actividades laborales y se sienten totalmente capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficacia. Afrontan la jornada laboral llenos de energía y dispuestos a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. En su trabajo se comprometen plenamente con sus tareas implicándose en cada momento de su quehacer diario. Disfrutan con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización. Esta experiencia positiva se relaciona con la satisfacción y contribuye al estado de bienestar. Se ha mostrado empíricamente que el estado de *engagement* modula los efectos directos de los recursos sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general (Salanova y Schaufeli, 2004 para una revisión) como si se tratara de un estado positivo que hace posible y facilita el uso de recursos. Desde la perspectiva organizacional, el *engagement* se relaciona positivamente con el desempeño y el compromiso organizacional y negativamente con el absentismo, rotación y tendencia al abandono. Además desde una perspectiva colectiva, el *engagement* puede ser considerado como un proceso psicosocial emergente en los grupos que desencadena la «potencia grupal» o la «eficacia colectiva».

Un proceso muy cercano al engagement es el **flow,** pero así como el engagement se refiere a un estado relativamente estable y duradero, experimentado con relación al trabajo en general, el *flow* se refiere a tareas o aspectos concretos del trabajo y es más breve temporalmente. El *flow* es entendido por Csikszentmihalyi (1999) como una experiencia óptima de disfrute que ocurre cuando una persona está motivada y capacitada para realizar una actividad por la que se siente desafiada. La actividad es satisfactoria en sí misma y la persona permanece totalmente concentrada en ella hasta el punto de perder la noción temporal. En este estado, la persona se esfuerza al máximo sin darse cuenta, empleando todas sus potencialidades y este esfuerzo está dirigido a la consecución de metas, al tiempo que experimenta control sobre la situación y sobre sí mismo. Chen, Wigand y Nilan (1999) consideran que la experiencia de Flow se caracteriza por tres dimensiones o estados principales. En primer lugar, una serie de «antecedentes» que se refieren a la percepciones de metas y retos claros, de *feed-back* inmediato y la oportunidad de actuar percibiendo capacidades y habilidades ajustadas para la acción. En segundo lugar, la «experiencia» caracterizada por la fusión entre conocimientos y acción, concentración y alto sentido de control. Finalmente, los «efectos» que consisten en pérdida de la conciencia de sí mismo y distorsión temporal. De esta manera la experiencia de *flow* resulta de un equilibrio dinámico entre las oportunidades de acción y la percepción de capacidades o habilidades necesarias.

Aunque la investigación inicial sobre el *flow* se centró en jugadores de ajedrez, escaladores, bailarines, artistas y otras personas que realizan actividades en las que se enfatiza el disfrute o divertimento como la principal razón para prac-

ticarlas, actualmente esta siendo analizado en otras situaciones. En otro trabajo (Salanova, Martínez, Cifre y Schaufeli, 2002), hemos estudiado dicha experiencia en diversas profesiones, mostrando evidencia empírica sobre las tres dimensiones de este concepto: eficacia percibida, satisfacción y absorción. En concreto en el ambiente de trabajo las personas podrían experimentar *flow*, cuando la actividad en sí misma es intrínsecamente recompensante. No es únicamente la consecución de objetivos la que recompensa, sino la actividad en sí misma. Los objetivos o metas están claros y se obtiene retroalimentación inmediata de en qué medida la conducta se dirige a la consecución de las metas. La atención está centrada en la tarea presente, olvidando cualquier otro aspecto adicional. Se experimenta sensación de control, no se siente la posibilidad del error. La percepción temporal sufre transformaciones: el tiempo pasa deprisa y se pierde la noción temporal.

En un principio, podemos pensar en relación al *engagement* y el *flow* que muchas ocupaciones como la de los médicos, arquitectos, cocineros, periodistas, investigadores, etc., ofrecen más oportunidades de realización personal y más autotelia que otros. Es decir, permiten que la atención se centre en el propio desarrollo y no sólo en los resultados proporcionando más situaciones intrínsecamente gratificantes que otros trabajos que se presentan como más rutinarios y menos creativos. Sin embargo, cualquier ocupación ofrece posibilidades de experimentar estas experiencias positivas. Se trataría de favorecer las oportunidades de que estas experiencias aparezcan fomentando el disfrute por el trabajo hecho a gusto y a conciencia. Se ha de intentar restituir a las personas comunes la posibilidad de obtener satisfacción en el día a día no solamente a través de acontecimientos excepcionales, inesperados y raros. La falta de experiencias positivas aparece cuando las personas se obsesionan tanto en lo que quieren conseguir que ya no se obtiene placer de la propia actividad presente, y cuando esto sucede, pierden la oportunidad de ser felices.

4.4. Las creencias de eficacia

Las creencias personales son fundamentales para comprender el comportamiento humano y entre estas creencias, la autoeficacia se alza como requisito fundamental por la profunda influencia que ejerce tanto en la elección y selección de respuestas, como en el esfuerzo y perseverancia de las personas cuando se enfrentan a las distintas situaciones ambientales. Recientemente, se ha definido la autoeficacia como las «creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados» (Bandura, 1997, p.3).

Las creencias que poseemos acerca de nosotros mismos afectan a nuestras conductas, pensamientos y sentimientos en varios sentidos. En primer lugar me-

diante la «elección de conductas». Se tiende a evitar aquellas tareas o situaciones que creemos exceden nuestras capacidades y desarrollamos aquellas otras que somos capaces de dominar. En segundo lugar, las creencias de eficacia determinan la cantidad de «esfuerzo» empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o «persistencia» en tratar de lograr algo. Bajos niveles de eficacia llevan asociados abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen perseverancia. En tercer lugar, las creencias de eficacia afectan a nuestros pensamientos y sentimientos de manera que los que se consideran poco eficaces en el afrontamiento de las demandas del entorno exageran la magnitud de sus deficiencias y de las dificultades potenciales del medio. Tales dudas auto-referidas crean estrés y distraen la atención y dificultan la utilización de los recursos disponibles. Mientras que los que se perciben eficaces, centran sus esfuerzos en las demandas que la situación pueda plantearles.

De esta manera, la persona que se considera eficaz se impone a sí mismo retos que favorecen sus intereses y el desarrollo de actividades nuevas, intensifican sus esfuerzos cuando su rendimiento no se ajusta a las metas que se habían propuesto, hace atribuciones causales sin sentir ansiedad y experimenta bajo grado de estrés en situaciones difíciles. Todo esto suele comportar éxitos para la persona. Por su parte las personas que se consideran poco eficaces evitan las tareas difíciles, reducen sus esfuerzos y fácilmente se dan por vencidos frente a las dificultades, acentúan sus deficiencias personales, disminuyen sus aspiraciones y padecen en gran medida ansiedad y estrés. Tales dudas sobre sí mismo disminuyen el rendimiento y generan malestar.

La investigación empírica en contextos laborales ha establecido sólidas relaciones entre autoeficacia y bienestar considerándola por un lado como fuente de bienestar y por otro como un valioso recurso para afrontar las demandas laborales actuando como amortiguador de los estresores. Pero esta relación posee una doble dirección ya que los estados positivos de bienestar pueden considerarse, a su vez, fuente de autoeficacia. Igualmente sucede respecto al desempeño. El nivel de autoeficacia se relaciona positivamente con el buen desempeño mientras que los logros y éxitos se convierten a su vez en potenciadores de la autoeficacia.

5. Características de las organizaciones 'positivas'

5.1. Recursos laborales: ingredientes esenciales

Como se ha mencionado anteriormente, los puestos de trabajo saludables cuentan con la existencia de 'recursos' laborales que son responsables de la generación del bienestar psicológico positivo de los empleados y de la creación de organizaciones positivas. Por tanto, estos recursos laborales son características de lo que llamamos organizaciones positivas. Según el modelo de Demandas-Recursos

(Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001) los recursos laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del puesto de trabajo que son funcionales en el sentido de que permiten alcanzar metas laborales, reducir las demandas del puesto y los costes fisiológicos y psicológicos asociados y estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.

Desde esta perspectiva podemos asumir el importante rol que los recursos laborales juegan no sólo en la reducción del impacto negativo de las demandas laborales, sino el papel fundamental que los recursos ejercen como motivadores en sí mismos (Bakker, Demerouti, de Boer, y Schaufeli, 2003). Este rol motivacional de los recursos laborales queda patente en la Teoría de la Conservación de Recursos (COR) de Hobfoll (1989, 2001). Según esta teoría, los recursos pueden ser potencialmente motivadores en sí mismos mediante la creación, el mantenimiento y la acumulación de recursos. Según este modelo las personas intentan retener, proteger, y construir recursos y lo que resulta amenazante para ellos es la pérdida potencial o real de tales recursos. Los recursos se definen como aquellos objetos, características personales, condiciones o energías que son valoradas por los individuos o que sirven para conseguir dichos objetos, características personales o energías que el trabajador valora. Además, desde esta perspectiva se asume que la presencia de recursos puede generar lo que se denominan «espirales positivas» o «espirales de ganancias» de recursos (Hobfoll, 2001) que se han encontrado en estudios previos (Llorens, Schaufeli, Bakker, y Salanova, 2004; Salanova, 2004; Salanova, Bresó, y Schaufeli, 2004). El hecho de ganar recursos hace probablemente más fácil que se crean más recursos en un futuro, y se preserven otros recursos que se consideran valiosos, con lo cual puede verse incrementada la motivación para crear más recursos, así como el bienestar de los trabajadores (Hobfoll, 2001, 2002). De acuerdo con esto, aquellas personas que ganan recursos son más vulnerables a ganar más recursos, y por tanto, generar espirales positivas de recursos.

Entre los recursos laborales más importantes para generar organizaciones positivas podemos destacar los siguientes: autonomía en el puesto, oportunidad para el uso de habilidades, variedad, demandas laborales realistas, claridad de las tareas y del rol laboral, las oportunidades que ofrece el trabajo para el contacto social, la variedad de las tareas, la existencia de información y *feed-back* sobre el trabajo, un salario percibido como 'justo', la seguridad física en el trabajo, que el trabajo sea valorado socialmente, y el apoyo del supervisor. Son las 'vitaminas' del modelo de bienestar psicológico de Warr (1987, 1990). La idea central de su modelo es que la salud mental está afectada por las características del puesto de la misma manera en que las vitaminas afectan la salud física. Generalmente, podemos decir que al principio las vitaminas mejoran la salud. Sin embargo, la ·sta continua de vitaminas puede tener dos efectos. El primero de ellos es un to constante, producido por las vitaminas C y E, donde la salud no mejora unque se sigan tomando vitaminas. En segundo lugar, la sobreingesta de vi-

taminas A y D produce un efecto tóxico en la salud, y se muestra una relación de U-invertida entre cantidad de vitaminas y efectos sobre la salud. De igual modo las nueve características del puesto señaladas anteriormente pueden afectar a la salud mental. La presencia de autonomía en el puesto, oportunidad para el uso de habilidades, variedad de tareas, demandas laborales realistas, claridad y oportunidad de contacto interpersonal funcionan como las vitaminas A y D. Tanto la falta como el exceso de tales características afectarán negativamente a la salud mental. Se produce, pues, una relación curvilínea (de U-invertida) entre la presencia de esas características del puesto y la salud mental. Por el contrario, poseer una paga que se considera adecuada, así como poseer seguridad laboral y una posición social valorada funcionan de la misma manera que las vitaminas C y E en la salud física, siguiendo un modelo lineal. Por tanto, la presencia inicial de estos recursos mejora la salud mental, aunque superado un cierto nivel lo único que se consigue es mantener un nivel constante de salud mental.

De todas estas características psicosociales, Warr (1987) señala cinco de ellas como recursos clave: (1) oportunidad de control, (2) oportunidad para el uso de habilidades, (3) las demandas de la tarea, (4) claridad ambiental y (5) apoyo social. Sin embargo, estudios recientes, señalan el importante papel que juega el *feed-back* en el bienestar psicológico de los trabajadores. A continuación vamos a definir aquellas características que han mostrado que tienen un mayor efecto sobre la salud de los trabajadores y que resultan más importantes para generar organizaciones saludables.

Control del puesto:

La autonomía o control en el puesto de trabajo puede considerarse como un recurso clave en la mayoría de los modelos de estrés (Hackman & Oldham, 1980; Karasek, 1979; Warr, 1987). Podemos encontrar diferentes etiquetas de esta característica: autonomía, discreción, influencia, poder, participación en la toma de decisiones y margen de decisión (Peiró, 1993; Warr, 1987, 1996). Investigaciones más recientes tienden a distinguir dos aspectos básicos del control: control de tiempos y control de métodos. El control de tiempos se refiere al grado en que las personas pueden decidir cuándo llevar a cabo una determinada tarea. Por otro lado, el control de métodos se refiere a la capacidad del trabajador para decidir el método con el que va a realizar la tarea, se refiere al cómo hacerlo (Jackson, Wall, Martín, y Davis, 1993). De hecho, la presencia de altas demandas laborales y altos niveles de control en el puesto puede favorecer la aparición de puestos activos, que faciliten el aprendizaje y la motivación de los trabajadores (Karasek, 1979).

Oportunidad para el uso de habilidades:

Este recurso se refiere a la oportunidad que ofrece el puesto para la utilización y el desarrollo de las propias habilidades, así como la utilización de habili-

dades valoradas y habilidades requeridas. Las habilidades se entienden como la capacidad cognitiva necesaria para desempeñar las funciones del puesto de trabajo. Diversos estudios han mostrado que aquellas empresas que favorecen el uso de las habilidades que los trabajadores poseen obtienen trabajadores más satisfechos, con niveles de autoestima más altos y con mayores indicadores de bienestar psicosocial (ver Peiró, 1993).

Variedad:

Otra característica que define un puesto saludable es la variedad. Esta característica hace referencia a la novedad y al cambio en un determinado entorno o ambiente. Además, podemos distinguir dos tipos de variedad en el trabajo: variedad intrínseca y variedad extrínseca. La variedad intrínseca se define como el grado en que un trabajo requiere diferentes actividades para llevarlo a cabo implicando el uso de diferentes habilidades por parte del trabajador (Hackman y Oldham, 1980; Warr, 1987). Por otra parte, la variedad extrínseca hace referencia a aspectos del trabajo relacionados con otros aspectos del entorno del trabajo así como la música ambiental, cambios en la iluminación, oportunidad de mirar al exterior, etc. (*Véase* Peiró, 1993.)

Demandas laborales realistas:

A pesar de que el término demanda pueda asociarse con el estrés, la presencia de demandas laborales realistas se consideran características positivas y necesarias para generar puestos activos y motivadores que fomenten el desarrollo personal (Karasek, 1979). Así, sólo cuando existan excesivas demandas en relación con las competencias, conocimientos y habilidades de la persona, aparecerán problemas de estrés. Warr (1987) señala como positivas la presencia de demandas de trabajo, demandas de la tarea, demandas atencionales, demandas cuantitativas y cualitativas, responsabilidad de rol. La presencia de tales demandas laborales se consideran características positivas siempre y cuando los empleados cuenten con los recursos laborales necesarios para afrontarlas. Por otra parte, la falta de carga de trabajo puede resultar también estresante. La asignación de pocas tareas, o la realización de tareas muy simples, rutinarias y aburridas en relación a las habilidades y destrezas del trabajador pueden también resultar perjudiciales (Peiró, 1993).

Claridad de tareas y rol laboral:

Se refiere a que el rol a desempeñar está bien definido y por tanto también lo están las tareas a realizar. Además, la persona posee información clara respecto a las expectativas, es decir a lo que se espera de él (*véase* Peiró, 1993). Un puesto saludable implica que exista información clara sobre diferentes aspectos del trabajo como son: (a) información sobre las consecuencias de la conducta, así

como retroalimentación de la tarea; (b) información sobre el futuro, ausencia de ambigüedad sobre el futuro del trabajo, ausencia de inseguridad en el trabajo; y finalmente (c) información sobre la conducta requerida, así como baja ambigüedad de rol.

Oportunidades para el contacto social:

El hecho de saber que se puede contar con el apoyo de compañeros y el propio supervisor en caso de que se necesite, se considera también un recurso organizacional muy importante. De hecho, el apoyo social es probablemente uno de los recursos más estudiados en la investigación (Kahn y Byosiere, 1992). Este recurso tan relevante puede definirse como una relación interpersonal positiva con personas que se consideran importantes o significativas en el trabajo, como por ejemplo el supervisor o los propios compañeros. Este apoyo social puede manifestarse a través de un apoyo de tipo emocional, esto es a través de sentimientos de empatía, estima, y confianza, así como proporcionando apoyo de tipo instrumental. Por ejemplo, ayudando a un compañero cuando le surge un problema (Jones y Fletcher, 1996).

Feed-back sobre el trabajo realizado:

La información recibida sobre el trabajo realizado y sus resultados también se considera un recurso organizacional clave (Hackman y Oldham, 1980; Demerouti y otros, 2001) responsable de la aparición de consecuencias positivas tales como un incremento en las creencias de eficacia, bienestar psicológico, satisfacción y mejoras en la productividad (Schaufeli y Enzmann, 1998). El *feed-back* hace referencia al grado en que la realización de la actividad laboral proporciona a la persona información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño (Hackman y Oldham, 1980). Este *feed-back* puede ser proporcionado por distintas fuentes, como por ejemplo por la manera en que el puesto está diseñado, por el propio supervisor o por los propios compañeros de trabajo.

5.2. Organizaciones saludables y organizaciones que aprenden

Desde la perspectiva positiva que estamos ofreciendo en este capítulo, hemos de ser capaces de considerar que podemos generar organizaciones que sean saludables y que aprenden. Nos referimos a que las organizaciones pueden convertirse en inteligentes, innovadoras, vivas, imaginativas y adaptativas a los cambios futuros. Para generar organizaciones sanas hay tener en cuenta cuatro dimensiones básicas, que son: factores ambientales, salud física, salud mental y salud social (Cooper y Cartwright, 1994; Stephen, 1994). Bennet, Cook y Pelletier (2002) han descrito cómo son las organizaciones saludables (*Healthy organizations*). Estas organizaciones tienen las siguientes características: (1) tienen en cuenta dimensiones

múltiples del bienestar psicológico de sus empleados (bienestar físico, social, emocional, etc.), (2) consideran múltiples niveles de salud, esto es, nivel individual, grupal y a través de la organización en su conjunto, (3) se comprometen en un seguimiento continuo de la salud a lo largo del tiempo (*Health monitoring*), (4) se esfuerzan en proveer programas y políticas que incrementen el bienestar de sus empleados, (5) mantienen la congruencia a dos niveles: entre la organización y su ambiente externo, y entre los componentes internos de la organización (por ejemplo, comunicación interna), y (6) son conscientes de las tensiones implicadas en mantener niveles óptimos de salud (por ejemplo, servicio al cliente).

Estas organizaciones «sanas» son capaces de satisfacer distintas necesidades de los empleados, tales como la necesidad de afecto, de reconocimiento, de estima, de pertenencia. Una organización sana puede definirse como «aquella que tiene muy clara su tarea primaria y es capaz de entender primero y de encauzar después las emociones que la desvían de esa tarea y, sobre todo, será y estará muy sana aquella que, además, estimule esas otras emociones que hemos llamado positivas que le van a permitir conseguir esa tarea primaria» (Herreros, 1999). Un concepto similar es de organizaciones que aprenden (*Learning organizations*). Son organizaciones que van adquiriendo gradualmente su propias competencias, que van aprendiendo de sus propias experiencias (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998). Estas organizaciones van creando su propio estilo de aprendizaje que es difícil de copiar por la competencia y que es una característica importante para su propia supervivencia en el mercado.

Las organizaciones sanas y que aprenden saben sacar lo mejor de sus empleados (de Geus, 1997), utilizan mejor la capacidad mental, el conocimiento, y eso lo hacen durante años. Además, gestionan el aprendizaje anticipándose y adaptándose a los cambios en lugar de abordarlos cuando llega una crisis (Argyris, 1993; Senge, 1990). Tal y como señala Esperra (1999) «las empresas inteligentes están pensadas y organizadas de forma que no dejan escapar los conocimientos ni las experiencias, todo se aprovecha. Las empresas inteligentes son las que saben reír, soñar, expresar conocimientos, apasionarse, comprometerse en el trabajo cotidiano y gestionar bien su capital intelectual. Y no olvidar que cada persona es un potencial de conocimiento y aprendizaje».

Las personas queremos trabajar en organizaciones sanas en donde existan recursos que satisfagan nuestras metas y objetivos. Las mejores organizaciones para trabajar son requeridas por muchas personas. ¿Pero cómo son estas organizaciones? En este sentido, *The Great Place to Work Institute* (http://www.greatplacetowork-europe.com) es un instituto europeo que ofrece servicios y herramientas que ayuden a generar organizaciones más efectivas. Basándose en su experiencia de más de 20 años ayudan a definir las características de las mejores empresas. Ellos definen un buen lugar para trabajar como un lugar donde los empleados «confían en la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan de las personas que trabajan con ellos». Según este instituto,

un buen lugar para trabajar se caracteriza por mantener buenas relaciones entre (1) empleados y dirección, entre (2) empleados y sus puestos/compañía, y (3) entre empleados y otros compañeros. Además, cada año ofrecen una lista de cuáles son las mejores empresas para trabajar en 24 países del mundo. Así, proponen una lista de cuáles son las 100 empresas en las que mejor se trabaja a nivel europeo. A estas empresas que forman parte de este ranking se les reconoce su esfuerzo por crear un ambiente de trabajo saludable y de alta-calidad. Entre las 10 empresas que ofrecen los mejores entornos de trabajo en España se destacan entre otras: la empresa Danone, Lilly, Diageo, General Electric Plastics, Esteve, Computer Associates, Amgen, Merck, Sharp & Dhome, y Avon Cosmetics.

6. El futuro de la psicología organizacional positiva

Hasta el momento, hemos pretendido ofrecer una visión de qué es y qué estudia la Psicología Organizacional Positiva, su pasado y presente. Pero ¿qué hay de su futuro? Al ser una perspectiva reciente, queda mucho por hacer y construir en este ámbito profesional y de investigación. A continuación vamos a señalar algunas líneas de trabajo futuras de la POP agrupadas en tres ámbitos: (1) la investigación, (2) la práctica profesional, y (3) la docencia y formación.

Desde la **investigación,** es necesario que se realicen más estudios en los cuales se evalúe la naturaleza y consecuencias de diferentes constructos y conductas positivas, así como su validez diferencial en diversos contextos significativos (Aspinwall y Staudinger, en prensa). Se hace aquí referencia a la validez discriminante de diversos constructos positivos, así como de diversas consecuencias de los mismos tanto a nivel individual (*flow*, *engagement*) como a nivel organizacional (mejora de la calidad del servicio, aumento del desempeño organizacional). Ahora bien, la ciencia avanza normalmente de forma lenta y con incrementos modestos en el conocimiento; es por ello, por lo que algunos autores han señalado que el proceso de investigación en el marco de la Psicología Positiva, la publicación de los principales hallazgos en revistas científicas y su comunicación en foros públicos como congresos, conferencias y jornadas, debe hacerse con cautela y realizar cuidadosas y apropiadas inferencias desde los datos empíricos, ya que estamos ante un nuevo campo, y el 'investigar' de forma apresurada puede dañar la credibilidad de los hallazgos (Snyder y López, 2002).

También la Psicología Positiva necesita tener una clasificación de las fortalezas humanas, que en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se traduciría en una clasificación de las principales características de las personas y de las organizaciones positivas. En este capítulo, hemos pretendido acercarnos a este objetivo, siendo conscientes de que las clasificaciones realizadas pueden estar

sesgadas por los mismos investigadores, y que además, la exhaustividad es muy difícil de conseguir, al menos en este ámbito científico. En este capítulo nos hemos centrado en algunas características de las personas positivas. Se ha puesto de manifiesto que, aunque algunos estados emocionales son bastante estables y que en ocasiones se han considerado como rasgos de personalidad relativamente permanentes, es posible generar y desarrollar estos aspectos positivos de la persona. Las relaciones establecidas entre emociones positivas y otras variables organizacionales como el desempeño, el clima, apoyo social, etc., son bidireccionales. Al igual que ocurre cuando se relacionan con variables individuales como el bienestar o la salud en general. De esta manera es posible la intervención, aunque para ello se precisa de una investigación centrada en estas relaciones que ponga de manifiesto tanto los aspectos causales como otros posibles efectos mediadores o moduladores del proceso.

Además, ya que el foco de la POP está también en el estudio de las organizaciones positivas, en este capítulo hemos visto que las organizaciones positivas lo son en la medida en que los puestos cuentan con recursos laborales específicos. Estos recursos resultan motivadores en sí mismos y por tanto, generadores de experiencias positivas en el trabajo. Para crear organizaciones saludables debemos (re)diseñar puestos sanos donde los trabajadores cuenten con el control necesario, puedan poner en práctica sus habilidades, diseñar puestos variados con demandas realistas, donde exista claridad de tareas y de roles, donde se cuente con el apoyo de compañeros y supervisores cuando sea necesario y donde se reciba un *feed-back* inmediato sobre la ejecución de las tareas. La presencia de todas estas características en el nivel necesario podrá producir organizaciones sanas, organizaciones donde se estimule el aprendizaje organizacional y se muestre interés por crear condiciones de trabajo sanas donde las personas disfruten de su trabajo y tengan la calidad de vida laboral que merecen.

Por último desde la investigación y relacionado con la práctica profesional, el futuro en este ámbito necesita no realizar investigación básica focalizada en comprender los procesos de cambio positivos (a través por ejemplo de la investigación de laboratorio), pero también necesita desarrollar programas de investigación para explicar cómo ocurren esos cambios, y además cuál es la eficacia de las diversas estrategias de mejora para incrementar y optimizar los cambios positivos ocurridos. La Psicología Positiva necesita de más investigación-acción o investigación aplicada en contextos reales.

Esta última idea enlaza con nuestro siguiente punto: **la práctica profesional.** Es necesario también que el psicólogo de las organizaciones no esté sólo vinculado a los problemas, a la prevención y a la intervención organizacional. Desde la Psicología Organizacional Positiva, también cabe la 'optimización' del funcionamiento de las personas y de las organizaciones. En la medida en que la ciencia psicológica positiva se vaya desarrollando también será posible una aplicación paralela de los principios y hallazgos de la investigación. Hasta el momento existe poca lite-

ratura al respecto de cómo debe orientarse la práctica profesional en el paradigma de la Psicología Positiva. No obstante, cabe señalar el trabajo de Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder y Adams (2000) en donde la práctica de la Psicología Positiva se puede dividir en Mejora Primaria y Secundaria. Lo que ellos llaman *Primary and Secondary Enhancement*, a modo de símil a la Prevención primaria y secundaria. La mejora primaria incluye actividades para garantizar el funcionamiento óptimo y la satisfacción de las personas, que en el ámbito de la POP incluiría también el funcionamiento organizacional óptimo. Tales conceptos son los que definen la Psicología Positiva en sí misma. La mejora secundaria por su parte, incluye aquellos esfuerzos adicionales que mejorarán el funcionamiento óptimo y la satisfacción desde una perspectiva temporal. Tales mejoras secundarias, a menudo ocurrirán después de que produzcan esos niveles básicos de funcionamiento y satisfacción desde la mejora primaria. En la Figura 14.1 se puede observar cómo las estrategias de mejora primaria y secundaria tienen una base temporal, comenzando por asegurar unas bases de funcionamiento óptimo y satisfacción (mejora primaria) y progresando hacia niveles mayores de funcionamiento y bienestar (mejora secundaria). Por ejemplo, mediante el contrato de expectativas podemos establecer las bases para alcanzar un funcionamiento óptimo del empleado y que se encuentre además satisfecho con el ajuste de sus expectativas (mejora primaria). No obstante, para garantizar mejoras en el funcionamiento óptimo del empleado es necesaria la mejora secundaria, por ejemplo con revisión del contrato psicológico del empleado.

Figura 14.1. *Mejora primaria y secundaria en Psicología Positiva (adaptado de Snyder y López, 2002).*

Además es necesaria no sólo la investigación sino también la **Docencia y Formación** en las Universidades y centros de formación partiendo del paradig-

ma positivo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Como ya señaló Snyder (1977) las experiencias personales y profesionales determinan qué es lo que nosotros 'vemos'. Así nuestra visión de la naturaleza humana y del funcionamiento organizacional está influida por nuestra formación como psicólogos. De este modo, el paradigma en el cual vosotros como estudiantes habéis sido formados en la universidad, guía de alguna forma que 'veis' en la conducta humana y en el funcionamiento de las organizaciones y de la sociedad, además de guiar el camino que tomaréis para influir en el cambio humano, organizacional y social. Si al psicólogo se le forma única y exclusivamente en el modelo tradicional, el modelo médico de la enfermedad y del trastorno, sólo verá a su alrededor problemas y trastornos, teniendo sólo conocimiento de una 'cara de la moneda', la parte oscura del ser humano y de cómo funcionan las organizaciones. En este capítulo hemos argumentado suficientemente la necesidad de un cambio de óptica, de lente, de paradigma. Para el ámbito de la Psicología Positiva, empieza a ser viable la necesidad de elaborar rigurosos programas para graduados tanto en las universidades como en centros de formación de postgrado. Estos programas, tanto de grado como de postgrado y doctorado, deberían establecer las bases de este nuevo paradigma, su objeto de estudio, así como el método de investigación y las principales estrategias y técnicas de intervención y optimización.

7. Conclusiones

En este capítulo hemos pretendido ofrecer una panorámica sobre el nuevo paradigma de la Psicología Positiva aplicado al ámbito de las organizaciones y del trabajo. Los objetivos específicos que formulamos en la introducción se centraron en que el alumno fuese capaz de entender las razones del nuevo paradigma de la Psicología Positiva, así como de comprender las bases científicas de la Psicología Organizacional Positiva, su objeto de estudio y sus retos futuros. Para ello hemos desarrollado en el primer apartado de este capítulo las razones del nacimiento y el desarrollo de la Psicología Positiva y de sus aplicaciones a la Psicología de las Organizaciones, la necesidad de un cambio de paradigma desde un modelo tradicional y basado en la patología hacia un modelo emergente basado en las fortalezas de las personas y en el funcionamiento organizacional óptimo. Además también, en el Apartado 3 desarrollamos los principales conceptos 'nucleares' respecto a qué caracteriza a las personas 'positivas'. Se han expuesto algunas de las características de las personas positivas. Aunque la exposición no es exhaustiva nos hemos centrado en las emociones que más atención están teniendo en la literatura actual, los estados afectivos que generan, así como aspectos motivacionales y otros referidos a las creencias personales. También para alcanzar el objetivo de que el alumno comprendiese qué son las organizaciones positivas entendidas como organizaciones saludables y que apren-

den, hemos desarrollado el Apartado 4 de este capítulo, en el cual hemos señalado cuáles son y cómo se definen los recursos más importantes de la organización responsables de generar trabajos sanos, donde se estimule el bienestar psicológico de los empleados. Además, hemos visto qué son las organizaciones saludables y las organizaciones que aprenden. Por último, hemos señalado cuáles son las mejores organizaciones para trabajar, aquellas que cuidan el contexto de trabajo y que son las que realizan las mejores prácticas.

Hemos pretendido ofrecer una visión de qué es y qué estudia la Psicología Organizacional Positiva, su pasado y presente. Pero no nos hemos quedado en el presente. Hemos intentado avanzar hacia dónde debería ir la Psicología Organizacional Positiva en el futuro, avanzando ideas en tres frentes: (1) la investigación, (2) la práctica profesional, y (3) la docencia y formación de los futuros psicólogos del trabajo y de las organizaciones. Ahora el tiempo y el buen hacer de los especialistas tienen la palabra.

8. Actividad: midiendo el *engagement* entre empleados

Objetivos:

1. Conocer un cuestionario de medida del *engagement*, el UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) de Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002).
2. Adquirir habilidades prácticas en la aplicación del cuestionario a una muestra de cinco trabajadores y saber comparar entre ellos sus niveles de *engagement*.

Cuestionario:

En base a la definición de *engagement* de Schaufeli *et al.* (2002) se ha construido un cuestionario para medirlo UWES y que incluye las tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción. Originalmente el UWES incluía 24 ítems pero después de un cuidadoso análisis de calidad psicométrica de los ítems en dos muestras españolas (una muestra de empleados y otra muestra de control con estudiantes universitarios), se eliminaron siete ítems que no funcionaron bien de acuerdo con los resultados de los análisis. El cuestionario final consta de 17 ítems que se incluye a continuación.

Escalas:

(1) *Vigor* se evalúa con seis ítems que hacen referencia a altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir más

esfuerzo en el trabajo, no sentirse fatigado fácilmente y persistir en la actividad aunque aparezcan dificultades y complicaciones. Aquellos empleados que puntúan alto en vigor, son empleados que invierten mucha energía en su trabajo, mientras que aquellos que puntúan bajo en esta dimensión invierten poca energía en el trabajo y sus tareas.

(2) La *Dedicación* se evalúa con cinco ítems que se refieren al nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, el entusiasmo por el trabajo que se hace y el sentirse orgulloso por el mismo, el alto reto percibido por el trabajo y la inspiración psicológica que proviene de la actividad laboral. Los empleados que puntúan alto en esta dimensión se identifican fuertemente con su trabajo ya que éste se experimenta como significativo, inspirador y retador. Además se sienten normalmente orgullosos y entusiasmados del trabajo que hacen. Aquellos empleados que puntúan bajo en esta dimensión no se identifican con el trabajo que hacen, ya que experimentan el trabajo como falto de sentido y significado, poco inspirador y retador; además de sentirse poco entusiasmados y orgullosos del trabajo que realizan.

(3) Finalmente, la *Absorción* se mide con seis ítems que se refieren a sentimientos de felicidad cuando se está concentrado en el trabajo, tener dificultades en dejar el trabajo estando en esta situación placentera y así el tiempo parece que pasa 'volando' y uno/a se 'deja llevar' por el trabajo olvidando lo que pasa alrededor. Aquellos empleados que puntúan alto en esta dimensión disfrutan de lo que hacen y experimentan estas emociones y sentimientos tales como distorsión del tiempo ('pasa volando'), y de dejarse llevar por la situación ya que es intrínsecamente motivadora y se está totalmente concentrado e inmerso en lo que se está haciendo. Por el contrario, los empleados que puntúan bajo en esta dimensión no se sienten inmersos en el trabajo y no tienen dificultad en dejar de trabajar en cualquier momento, estando más pendientes de lo que ocurre alrededor que del propio trabajo.

Actividades:

(1) Administrar el cuestionario UWES a cinco trabajadores.
(2) Obtener las puntuaciones medias de las tres escalas.
(3) Comparar las puntuaciones con la muestra normativa.
(4) Comparar las puntuaciones entre los cinco trabajadores.

Informe:

(1) Definición del *engagement* en el marco de la Psicología Organizacional Positiva.
(2) Objetivos de la práctica.

(3) Metodología:

   a. Muestra
   b. Procedimiento
   c. Análisis de datos

(4) Resultados:

   a. Comparación con la muestra normativa
   b. Comparación entre trabajadores

(5) Conclusiones.
(6) Referencias utilizadas.
(7) Anexo: los cuestionarios administrados.

Cuestionario *Engagement* (UWES)

Las siguientes preguntas se refieren a sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1.	_____	En mi trabajo me siento lleno de energía *(VI1)*
2.	_____	Mi trabajo tiene sentido y propósito *(DE1)*
3.	_____	El tiempo 'vuela' cuando estoy trabajando (AB1)
4.	_____	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo *(VI2)*
5.	_____	Estoy entusiasmado con mi trabajo *(DE2)*
6.	_____	Cuando estoy trabajando 'olvido' todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7.	_____	Mi trabajo me inspira *(DE3)*
8.	_____	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar *(VI3)*
9.	_____	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo *(AB3)*
10.	_____	Estoy orgulloso del trabajo que hago *(DE4)*
11.	_____	Estoy inmerso en mi trabajo *(AB4)*
12.	_____	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo *(VI4)*
13.	_____	Mi trabajo es retador *(DE5)*
14.	_____	Me 'dejo llevar' por mi trabajo *(AB5)*
15.	_____	Soy muy persistente en mi trabajo *(VI5)*
16.	_____	Me es difícil 'desconectar' del trabajo *(AB6)*
17.	_____	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando *(VI6)*

VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción
Media ítems
Vigor =
Dedicación =
Absorción =

Realizada con un N = 1.275 trabajadores españoles de diferentes ocupaciones y sectores socio-económicos				
	% muestral	**Vigor**	**Dedicación**	**Absorción**
Muy bajo	< 5	< 2,6	< 1,41	< 1,21
Bajo	5 - 25	2,6 - 3,51	1,41 - 2,99	1,21 - 2,25
Medio	25 - 75	3,52 - 4,99	3 - 4,5	2,6 - 4,1
Alto	75 - 95	5 - 5,99	4,6 - 5,5	4,2 - 5,1
Muy alto	> 95	> 5,99	> 5,5	> 5,1
Media		4,32	3,71	3,31
Desviación típica		1,04	1,28	1,14
Rango		0 - 6	0 - 6	0 - 6

Tabla 14.1. *Normativa Engagement.*

9. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

American Psychologist, 55, 1, enero de 2000.

American Psychologist, 56, 3, marzo de 2001.

SALANOVA, M. y SCHAUFELI, W.B. (2004). Engagement: un reto emergente para la dirección de recursos humanos. *Sometido para su publicación.*

SNYDER, C. R & LOPEZ, S. (Eds.) *The handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.

TURNER, N., BARLING, J., y ZACHARATOS, A. (2002). Positive psychology at work. En C.R Snyder y S. Lopez. (Eds.) *The handbook of positive psychology* (pp. 715-730) Oxford: Oxford University Press.

Bibliografía

ABELSON, R. P. (1981). Psychological status of the script concept. *American Psychologist,* 36, 715-729.

ARYEE, S., BUDWAR, P. y XIONG CHEN, Z. (2002). Trust as mediator of the relatioship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23,* 267- 285.

ADAMS, J. (1965). Inequity in social exchange. En Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267- 299). New York: Academic Press.

ADKINS, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38, 839-862.

AGULLÓ, E. y OVEJERO, A. (2001) (coond.), *Trabajo, individuo y sociedad.* Perspectiva psicosociológicas sobre el futuro de trabajo. Madrid: Pirámide.

AGULLÓ, M. S. (2001), *Mayores, actividad y trabajo en el proceso de envejecimiento y jubilación: una aproximación psico-sociológica*. Madrid. IMSERSO.

AGULLÓ, M. S. (2003), «Evaluando programas desde un enfoque psico-sociológico», en *Encuentros en Psicología Social*. Málaga: Aljibe. 3, pp. 159-164.

AGULLÓ, M. S. (2002), *«Meta-evaluation of support programmes for informal carers of elderly people»*. University of North London (tesina para obtención de titulo master).

AHMED, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1, N.° 1, pp. 30-43.

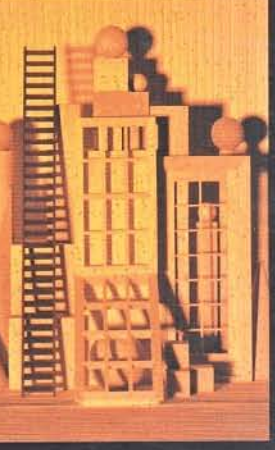
ALCOVER DE LA HERA, C. M. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales.* Málaga: Ed. Aljibe.

ALCOVER DE LA HERA, C. M. (2003). Cultura y clima organizacional. En Gil, F. y Alcover, C. M. (coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

ALCOVER, C. M. (2003). Las organizaciones en las sociedades actuales. En F.Gil y C.M. Alcover (coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

ALCOVER, C. M. y GIL, F. (2003). Organizaciones y comportamiento organizacional. En F. Gil y C. M. Alcover (coords.). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

ALDERFER, C. P. y SIMS, A. D. (2003). Diversity in Organizations. En W. C. Borman; D. R. Ilgen y R. J. Klimosky. (Eds.) *Handbook of Psychology. Vol. 12. Industrial and Organizational Psychology.*(pp. 595-614) New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.



Psicología de la Organización

Palací

Psicología de la Organización trata de analizar con profundidad algunos temas clave y actuales de la materia, desde una perspectiva psicosocial. También, se ha tratado de enfatizar los aspectos positivos del trabajo, así como los retos y dificultades que presenta la vida organizacional. Todo ello desde una metodología cualitativa, centrada en dos técnicas de análisis: los grupos de discusión y las técnicas de meta-análisis.

Los autores de la obra son profesores de las siguientes universidades: UNED, Carlos III de Madrid, Oviedo, Alicante, Jaume I de Castellón y Salamanca.

PEARSON
Educación

www.pearsoneducacion.com

PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION
PALACI R/2008 CL/LR
P012PS0013

ISBN 978-84-205-4340-6