

The logo for UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia) is a green square with the letters 'UNED' in white, bold, sans-serif font.

UNED

Psicología del Trabajo

Carlos María Alcover de la Hera
Juan Antonio Moriano León
Amparo Osca Segovia
Gabriela Topa Cantisano

The background of the cover features an abstract graphic design with flowing, wavy lines in shades of purple and white, creating a sense of movement and depth. The lines are layered and overlap, with some appearing as bright, glowing streaks against a darker purple background. The overall effect is modern and dynamic.

GRADO

Psicología del Trabajo

CARLOS MARÍA ALCOVER DE LA HERA
JUAN ANTONIO MORIANO LEÓN
AMPARO OSCA SEGOVIA
GABRIELA TOPA CANTISANO



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
6201417GR01A01

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

© *Universidad Nacional de Educación a Distancia*
Madrid 2012

Librería UNED: c/ Bravo Murillo, 38 - 28015 Madrid
Tels.: 91 398 75 60 / 73 73
e-mail: libreria@adm.uned.es

© *D. Carlos M.ª Alcover de la Hera, D. Juan Antonio Moriano León,*
D.ª Amparo Osca Segovia, D.ª Gabriela Topa Cantisano,
D.ª Begoña Urien Angulo, D.ª Pilar Bardera Mora,
D.ª Ana Moreno Romero, D. Sergio Antonio Pérez Martínez
y D.ª Sara Carrasquilla López

Todas nuestras publicaciones han sido sometidas a un sistema de evaluación antes de ser editadas.

ISBN: 978-84-362-6417-3
Depósito legal: M-20869-2012

Primera edición: octubre de 2012.

Impreso en España - Printed in Spain



ÍNDICE

SECCIÓN 1

TEMAS ACTUALES EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

<i>Capítulo</i>	1. INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO	11
<i>Capítulo</i>	2. LA ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO. ORGANIZACIÓN MATERIAL, TEMPORAL Y SOCIAL	35
<i>Capítulo</i>	3. PROCESOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: INTERACCIÓN, INTERCAMBIO, LIDERAZGO Y CLIMA	93
<i>Capítulo</i>	4. EQUIPOS DE TRABAJO Y EFICACIA GRUPAL	137
<i>Capítulo</i>	5. CÓMO MOTIVAR EN EL ÁMBITO DEL TRABAJO	173
<i>Capítulo</i>	6. LA CONDUCTA EMPRENDEDORA	205
<i>Capítulo</i>	7. ADICCIÓN AL TRABAJO	253
<i>Capítulo</i>	8. LA JUBILACIÓN DE LOS TRABAJADORES: ENFOQUES TEÓRICOS E INVESTIGACIONES RECIENTES	285
<i>Glosario</i>	321

SECCIÓN 2

ANÁLISIS DE CASOS DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

<i>Capítulo</i>	9. CASO PRÁCTICO: «LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO»	331
<i>Capítulo</i>	10. CASO PRÁCTICO: «ENTREVISTA A UNA EMPRENDEDORA SOCIAL»	337

<i>Capítulo 11.</i>	CASO PRÁCTICO: «LAS PYMES EN LA SOCIEDAD EN RED»	347
<i>Capítulo 12.</i>	CASO PRÁCTICO: «LOS RIESGOS LABORALES DEL SIGLO XXI: UN CASO EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD»	353
<i>Capítulo 13.</i>	CASO PRÁCTICO: «CÓMO INTRODUCIR EQUIPOS DE TRABAJO»	359
<i>Capítulo 14.</i>	CASO PRÁCTICO: «ORGANIZACIÓN Y RELACIONES GRUPALES»	365
<i>Capítulo 15.</i>	CASO PRÁCTICO: «LA EFICACIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO»	371
<i>Capítulo 16.</i>	CASO PRÁCTICO: «LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL ESTUDIANTE EN UNA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA»	377
<i>Capítulo 17.</i>	CASO PRÁCTICO: «LA SALIDA DE LA VIDA LABORAL»	381

SECCIÓN 1
TEMAS ACTUALES EN
PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Capítulo 1

Introducción a la Psicología del Trabajo

Gabriela Topa Cantisano

Introducción

Avanzamos hacia una definición de Psicología del Trabajo

Qué estudia la Psicología del Trabajo

El trabajo como fenómeno psicosocial

Definición del trabajo

Nuevamente el trabajo como fenómeno psicosocial: relaciones
entre la Psicología del Trabajo y la Psicología Social

Un ejemplo del carácter psicosocial del trabajo

Las funciones psicosociales del trabajo en la vida de las personas

Funciones positivas del trabajo

Disfunciones del trabajo

Conclusiones

Referencias

OBJETIVOS

Al finalizar el estudio de esta unidad usted deberá ser capaz de:

- Definir la Psicología del Trabajo.
- Exponer los momentos claves de la evolución de su significado como disciplina.
- Describir las características de la Psicología del Trabajo actual.
- Explicar las relaciones que mantiene con la Psicología Social.
- Definir la confianza organizacional e identificar los tipos de confianza que pueden encontrarse en las organizaciones.
- Explicar porqué el trabajo es un fenómeno psicosocial.
- Enumerar las funciones psicosociales positivas del trabajo.
- Exponer los posibles aspectos negativos del trabajo para las personas.

INTRODUCCIÓN

El trabajo es una realidad omnipresente en la vida de las personas. Cuando nos estamos preparando para desempeñarlo, cuando lo desarrollamos o cuando ya lo hemos dejado, nuestro trabajo es una parte esencial de nuestra autodefinición, una pieza clave de la identidad del yo. Tanto quienes gozamos de trabajos agradables y con altos niveles de recompensas, como quienes viven en la angustia de la inseguridad y de la precariedad laboral hasta, incluso, quienes resultan victimizados, vejados o humillados por su trabajo, ninguno de nosotros puede decir quién es sin hacer referencia a su trabajo. Quizá por esto es que José María Blanch (2007) afirma que nuestra civilización actual es la *civilización del trabajo* y que se fundamenta sobre un doble mito: el empleo es la panacea social universal y el desempleo es la caja de Pandora de la que emanan todos los males psicológicos y sociales. En todo caso, dada la necesidad del trabajo (que no se equipara unívocamente con el empleo) en nuestras vidas, se entiende que hubiera algunos autores que vislumbraran, hace ya mucho tiempo, la importancia de la Psicología del Trabajo.

El conocimiento de la psicología es uno de los más importantes caminos hacia el éxito para el moderno hombre de negocios. El trabajo industrial y comercial está mil veces en contacto con la vida mental. La venta y la publicidad, el aprendizaje y el entrenamiento para un trabajo técnico, la elección del puesto adecuado y la selección del empleado correcto, el interés por aumentar la eficiencia en el trabajo y evitar la fatiga, tratar con los clientes y socios, asegurarse las condiciones más favorables en el trabajo y adaptar el puesto a los propios deseos, y muchos otros problemas se presentan en el mundo de los negocios y no pueden ser respondidos por nadie más que por la psicología (Hugo Münsterberg, 1918, p. V).

La cita que reproducimos de Hugo Münsterberg es una manifestación típica de la ambición y confianza de quien fuera uno de los funda-

dores de la Psicología del Trabajo. Pese a que los resultados más de cien años después de aplicación de la psicología al mundo del trabajo nos obligan a ser algo más modestos, es cierto que la ciencia y la aplicación práctica de la Psicología del Trabajo han hecho muchas aportaciones para resolver algunos de los problemas que planteaba Münsterberg (Vinchur y Koppes, 2011).

En este primer capítulo proponemos al lector que se acerque a esta disciplina científica y aplicada, que vamos a intentar definir y poner en relación con otras áreas de estudio que pueden ser de su interés. Trataremos también de definir su objeto y las características más salientes que tiene como fenómeno psicosocial.

AVANZAMOS HACIA UNA DEFINICIÓN DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Muchos son los autores que sostienen que la Psicología del Trabajo nació indisolublemente ligada a la Psicología Industrial americana. Al parecer, el nombre de Psicología del Trabajo fue aplicado por Walther en 1926, con el objetivo de eliminar cierto sesgo que tenía la denominación Psicología industrial, que era la que se venía aplicando hasta el momento a estos temas. Con el hecho de emplear ese nombre, parecía que toda actividad laboral que no se realizara en el ámbito industrial quedaba excluida del estudio. Sin embargo, la propuesta de Walther no tuvo demasiado éxito puesto que, al menos en los ámbitos estadounidenses, el nombre Psicología Industrial ha sido el predominante, aunque luego se le haya añadido la alusión al contexto organizacional.

Dicha denominación ha pervivido a lo largo de las décadas, como es posible observar en los títulos de los manuales más representativos de la tradición americana, desde el pionero *Handbook of Industrial Psychology* de Morris Viteles, publicado en 1932, hasta el más referenciado en la última década (Dunnette y Hough, 1990-1994) uniéndole el título «Organizational» cuando el estudio de la «cara» organizacional de la disciplina irrumpió tras la Segunda Guerra Mundial. Igualmente la división 14 de la Asociación Americana de Psicología, *Industrial and Organizational Psychology*, desde 1982 con el nombre de SIOP (*Society of Industrial and Organizational Psychology*), siempre ha mantenido el término «industrial».

Según explica Alcover (2000), la principal razón para el mantenimiento de esta **denominación inicial** puede estar en el hecho de que los practicantes se orientaban a persuadir a los responsables de las industrias de los beneficios de la psicología aplicada. Por lo tanto, el término industrial era conocido para ellos y para sus potenciales clientes y estaba directamente orientado al sector que podría requerir sus servicios. De alguna manera podemos decir que la Psicología del Trabajo nació con una cierta falta de rigor en cuanto a la definición de su objeto y a los términos que usó en sus teorías y modelos.

Estas relaciones entre la Psicología del Trabajo y la Psicología industrial no son tan claras. Algunos autores sostienen que la primera es una parte de la segunda, y que se caracteriza por su dedicación al estudio de las condiciones de trabajo y su influencia en el rendimiento y satisfacción de los trabajadores (Blum y Naylor, 1968; Korman, 1971). En cambio hay otros que piensan que la Psicología del Trabajo procede tanto de la Psicología industrial como de la Psicología Social y que mantiene cierta autonomía respecto de ambas (Katz y Kahn, 1978), a la vez que se encuentra vinculada a la Psicología diferencial.

En Europa, las **etiquetas preferentes** han sido las de Psicología Ocupacional, *Psicología del Trabajo* o *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. En Francia se tiende a emplear el título de *Psicología del Trabajo*, como lo muestran las principales obras publicadas en aquel país, como son la *Introducción a la Psicología del Trabajo* de Leplat y Cuny (1978) o *Traité de Psychologie du Travail* de Lévy-Levoyer y Sperandio (1987). Igualmente las asociaciones que reúnen a los profesionales de la disciplina o las revistas más representativas del área también recogen esta tendencia en su denominación. Por ejemplo, la *Association de Psychologie du Travail de Langue Française*, o la principal revista francesa, *Le Travail Humain*. Esta denominación ha sido la elegida por las asociaciones que reúnen a los profesores e investigadores de la disciplina en Europa, como la ENOP (*European Network of Organizational and Work Psychologists*) o la EAWOP (*European Association of Work and Organizational Psychology*). En España, la revista científica más importante del área también se titula *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. En nuestro contexto, por lo tanto, la dificultad más importante no será distinguir a la Psicología del Trabajo de la Psicología Industrial, sino definir su lugar particular y úni-

co dentro del paraguas más amplio que la cobija, que es la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

En resumen, como afirman algunos autores (Beléndez, 2002), la cuestión de la denominación de la disciplina no es un asunto trivial, porque nos remite al problema de la identidad de la disciplina. Es posible observar una evolución en la nomenclatura, así como diferencias determinadas por los distintos ámbitos culturales, pero esta evolución y diferencias no son producto del azar, sino de una concepción subyacente sobre el trabajo y sobre la psicología misma. Como diría Blanch (2007) el alto grado de complejidad, heterogeneidad y diversidad que se detecta cuando se revisan los índices de los manuales de Psicología del Trabajo obedece al hecho de que la disciplina, como el trabajo y como la psicología no son tanto una realidad sustantiva como una realidad socialmente construida, que no se puede comprender si no se incluyen en ella sus condiciones de producción y de reproducción.

Según este mismo autor (Blanch, 2007), las **distintas propuestas** de Psicología del Trabajo (con relativa independencia de sus denominaciones) comparten **dos principios básicos**:

- a) un ámbito temático estructurado alrededor de la interacción persona-ambiente que se puede designar como conducta laboral o como acción laboral;
- b) una identificación del trabajo con el empleo, que no es más que una forma sociohistóricamente determinada de actividad laboral asalariada, con un régimen contractual y dentro de una organización laboral. Esta forma histórica, desde nuestro punto de vista, no agota el significado del trabajo, ni mucho menos, aunque sea el formato más difundido que tenemos hoy en día.

Qué estudia la Psicología del Trabajo

Cuando analizamos la relación entre la Psicología del Trabajo y la Psicología industrial estadounidense, encontramos que esta relación se refiere, no sólo a su nombre, sino también a su objeto de estudio. Ambas formas de nombrar la disciplina aluden a un objeto de estudio concreto y a un plano de análisis determinados: se estudian las características indivi-

duales, de tipo físico, mental o de personalidad, que influyen en el comportamiento en el trabajo con el objeto de mejorar el rendimiento y aumentar la satisfacción del empleado. Por consiguiente, en sus etapas iniciales, la Psicología del Trabajo se podía definir como la disciplina científica de tipo aplicado, centrada en estudiar la **conducta** de las personas en el trabajo, analizada ésta en un plano individual (Alcover, 2000).

Sin embargo, la concepción de la Psicología del Trabajo evolucionó en varios sentidos. En primer lugar, a través de una **progresiva ampliación del objeto de estudio**, que pasó de estar restringida a la conducta observable para incluir otros procesos como las actitudes, los procesos perceptivos, de memoria, las emociones y muchas otras experiencias de las personas asociadas al trabajo. En segundo lugar, el otro cambio muy importante se ha producido con el alejamiento del plano de las meras diferencias individuales para ir incorporando progresivamente el análisis en los **planos interpersonal y grupal**. En el capítulo introductorio del *Tratado de Psicología del Trabajo*, Peiró, Prieto y Roe (1996) recogen estos cambios en su definición. Estos autores afirman que el objeto de estudio de la Psicología del Trabajo lo constituyen las conductas y experiencias de las personas desde una perspectiva individual, grupal y social en los contextos relacionados con el trabajo. En este sentido, esta ampliación permite captar la complejidad de la realidad y conectar a la Psicología del Trabajo con otras disciplinas afines como la Psicología de las organizaciones, la Clínica o la Evolutiva.

Para dilucidar el debate sobre si la Psicología del Trabajo es una disciplina fundamentalmente **básica o aplicada**, son varios los autores que apuntan que tiene ambos enfoques (Alcover; Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004; Peiró Prieto y Roe, 1996). Es básica porque está interesada en describir, explicar y predecir mediante teorías científicamente contrastadas los fenómenos que se dan en contextos laborales. Pero es también aplicada porque está orientada a intervenir sobre los problemas reales que se producen en el trabajo, como mecanismo para mejorar la calidad de la vida laboral de las personas.

En resumen, se puede **definir** la Psicología del Trabajo como una ciencia básica y aplicada cuyo objeto de estudio es la conducta y la experiencia laboral en el triple plano personal, interpersonal y organizacional-social (Alcover, *et al.*, 2004).

EL TRABAJO COMO FENÓMENO PSICOSOCIAL

Definición del trabajo

Como suele suceder con muchos conceptos dentro de las ciencias sociales, resulta difícil dar una definición unívoca y clara del trabajo. Diversos autores han debatido esta dificultad, que cifran tanto en la complejidad del fenómeno como en su multidimensionalidad. El hecho concreto es que hay **definiciones** muy amplias y vagas (por ejemplo, el trabajo es actividad) como otras mucho más exhaustivas, como la de Peiró y sus colegas (1996), que indican que el trabajo es el conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones, permite obtener, producir, o prestar bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta sus energías, habilidades, conocimientos y otros recursos y obtiene algún tipo de compensación, que puede ser material, psicológica o social.

Cuadro 1. Definición del trabajo (Tomado de Blanch, 2007)

Trabajo es toda aplicación humana			
de	conocimientos	habilidades	y energías
por	individuos	grupos	y organizaciones
de modo	consciente e intencional	sistemático y sostenido	y autónomo o heterónimo
con	esfuerzo	tiempo	y compromiso
en un marco	tecno-económico	jurídico-político	y sociocultural
mediante	materiales	técnicas e instrumentos	e informaciones
sobre	objetos	personas u organizaciones	y conocimientos
para	obtener bienes	elaborar productos	y prestar servicios
que son	escasos	deseables	y valiosos
y generar	riqueza	utilidad	y sentido
y así	satisfacer necesidades	recibir compensaciones	y alcanzar objetivos
de carácter	biológico	económico	y psicosocial

Hace ya más de dos décadas, un grupo de investigadores aplicaron la metodología de la aproximación empírica al concepto de trabajo, en el estudio MOW (*Meaning of Working*, 1987) que recoge diversas opiniones de participantes para concluir ofreciendo cuatro conceptos del trabajo a partir de tales respuestas. El informe MOW es una investigación transcultural, de diseño transversal, que recoge las respuestas de aproximadamente quince mil personas, de ocho países, en tres continentes que responden a la pregunta relativa a qué significa para ellas trabajar. El estudio asume como supuestos que la actividad laboral es central en la vida humana y en la experiencia personal y social y que trasciende el ámbito meramente económico. Por esto, el **significado del trabajo** es un constructo multidimensional que se organiza en base a tres ejes:

- a) Centralidad del trabajo (importancia y valoración del trabajar como papel en la vida).
- b) Normas sociales sobre el trabajar.
- c) Resultados valorados del trabajo y metas laborales preferidas.

La **centralidad del trabajo** es el núcleo de valor del significado del trabajo. Incluye la identificación con el trabajo, la implicación con el empleo y el uso de la actividad laboral como vía de autoexpresión. Para reflejarla se construye un índice que surge de la combinación del valor dado al trabajo con el que se da a otros ámbitos de la vida, como la familia, el ocio o la comunidad. Es un indicador de **centralidad relativa**. Además se usa otro índice, de valoración de la importancia del trabajo en la propia vida, en una escala de siete puntos, que es un indicador de **centralidad absoluta**.

Las **normas sociales** sobre el trabajo incluyen valoraciones sobre lo que las personas pueden exigir a la sociedad y a la organización dentro de la cual trabajan en su condición de trabajadores (derechos del trabajo) y sobre las obligaciones de esta persona para con la organización y la sociedad (deberes). Los **resultados** valorados son aquellos bienes o estados finales para cuya consecución trabajan las personas. Se pueden incluir la remuneración, la expresión de sí mismos, el reconocimiento social, los contactos interpersonales. Mientras tanto, las **metas laborales** son aquellos resultados que más se aprecian en el trabajo e incluyen la autonomía, el interés por la tarea, el clima social, entre otras.

El informe MOW destaca entre sus resultados la centralidad notable del trabajo en la vida de las personas y la alta valoración de los derechos laborales en todos los grupos de edad y sexo. También revela una notable variabilidad tanto entre personas como entre países o profesiones. Otro resultado de interés se refiere a que, cuanto más carga de esfuerzo físico tiene la tarea que se desempeña, menor cualificación se requiere y en peores condiciones se desarrolla, más económico e instrumental es el valor que se da al trabajo. Por lo tanto, cuanto más elevado sea su contenido cognitivo y mayor la cualificación requerida en el puesto, a la vez que se disfruta de menores condiciones de trabajo, el valor que se le atribuirá será más final y expresivo de la propia persona. Esto nos advierte de la amenaza de que nuestro estudio de Psicología del Trabajo se transforme en un discurso para las élites profesionales altamente cualificadas, perdiendo de vista que la mayoría de los trabajadores en el mundo no disfrutaban de esa condición privilegiada.

Para sintetizar, de sus resultados de este macro-estudio resaltan cuatro posibles significados del trabajo, según el resumen de Alcover (2000): a) definición concreta: aquella que destaca los aspectos objetivos y materiales; b) definición social: aquella que resalta sus funciones sociales o expresivas; c) definición como carga: que resalta la percepción del esfuerzo físico y del sacrificio y d) definición normativa: que destaca el carácter de deber y obligación de la actividad laboral. Todas estas facetas se intentan recoger en 2004 (Alcover *et al.*) cuando definen el **significado del trabajo** como el conjunto de valores y creencias relacionados con el trabajo que las personas y los grupos sociales desarrollan antes de alcanzar la mayoría de edad laboral (socialización para el trabajo) y durante el proceso de incorporación al mundo del trabajo (socialización en el trabajo). Estos valores y creencias se encuentran influidos por los que sean dominantes en cada momento histórico como resultado de las características sociales, económicas, culturales, políticas y tecnológicas. Dichos componentes del trabajo son flexibles y se encuentran sujetos a modificaciones originadas por las experiencias laborales personales y por los cambios en aspectos situacionales (2004, p. 273).

En resumen, esta aproximación pone de relieve que, junto con la realidad objetiva y tangible que constituye el núcleo «duro» de la actividad laboral, hay una serie de componentes psicosociales que son resultado de la interacción de la persona dentro de su contexto concreto con las otras personas y grupos y con los determinantes en los que se desenvuelve su ac-

ción. Dicho de otra manera, pone de relieve que el trabajo va más allá de la tarea que hacemos, incluye también los significados y valores de esa tarea en un contexto concreto, y está sujeto a las múltiples interacciones propias de cualquier fenómeno psicosocial. Por ejemplo, en la década anterior a la publicación de este libro, la actividad económica florecía. La posesión de un trabajo fijo parecía menos deseable que la movilidad y la capacidad para emprender. Era vista en muchas ocasiones como una rémora para la economía o como una falta de adaptación a los tiempos más modernos. Sin embargo, la crisis económica mundial podría cambiar el valor que se asigna a un trabajo fijo, por cuanto la movilidad puede pasar a ser percibida más como riesgo que como oportunidad de éxito. El contenido del trabajo puede seguir siendo el mismo, pero el valor de un puesto fijo puede haberse acrecentado aún más si se quiere.

Nuevamente el trabajo como fenómeno psicosocial: relaciones entre la Psicología del Trabajo y la Psicología Social

La característica del trabajo como fenómeno psicosocial nos lleva a tratar el tema de las relaciones que la disciplina de Psicología del Trabajo ha mantenido y mantiene con la Psicología Social. Munduate (1997) ya proponía que era posible rastrear las conexiones entre la Psicología del Trabajo y la Psicología Social observando los cambios en la ubicación que la primera ha tenido en las sucesivas ediciones del manual estadounidense más representativo sobre Psicología Social, el *Handbook of Social Psychology*. La relación íntima entre ambas disciplinas se estrecha cada día más, si es posible, dado que en la actualidad muchos de los manuales de Psicología del Trabajo son a la vez escritos de Trabajo y de Psicología Social.

Con el ánimo de profundizar en este asunto, Andrés Rodríguez (1992) ha propuesto que las similitudes entre ambas disciplinas se pueden plasmar en tres aspectos:

- a) Similitudes en relación con el marco epistemológico. Ambas disciplinas, como ciencias sociales, se han ido construyendo en torno a los problemas del orden social, parten de objetivos similares, ya que las dos intentan dar cuenta de la realidad social y, para lograr estos objetivos, ambas disciplinas han elaborado una gran diversidad de teorías.

Cuadro 2. Cambios en la ubicación de la Psicología Industrial en las sucesivas ediciones del *Handbook of Social Psychology*

En la primera edición del *Handbook* en 1954 se considera la Psicología Industrial como un área de aplicación de la Psicología Social. Luego es eliminada en la edición de 1968. En esta edición aparece el capítulo de Cyert y McCrommon titulado *Organizations* y se considera como una orientación teórica dentro de la Psicología Social, incluyéndose junto con otro capítulo de Vroom con el título *Industrial Social Psychology*.

En la edición de 1985 se mantiene el capítulo de Vroom y aparece el capítulo de Pfeffer titulado *Organizations and Organization Theory*, en lugar del elaborado por Cyert y Crommon.

En la última edición de 1998, el capítulo de Pfeffer que ahora aparece con el título *Understanding organizations: concepts and controversies*, se incluye en el apartado dedicado a las *Perspectivas Interdisciplinarias*.

En la edición de 2010, el espacio que ganan los temas relacionados con la Psicología del Trabajo se amplía a tres capítulos. *Influence and Leadership* de Michael Hogg, *Group Behavior and Performance*, de Richard Hackman and Nancy Katz y *Organizational Preferences and their Consequences* de Deborah H. Gruenfeld and Larissa Z. Tiedens. En este caso, la relación íntima entre ambas disciplinas se estrecha aún más, si es posible, dado que ninguno de estos capítulos es sólo un texto de Psicología del Trabajo, sino que son a la vez escritos de Trabajo y de Psicología Social.

- b) Similitudes en relación con los marcos teóricos. Tanto la Psicología Social como la Psicología del Trabajo han tratado de conocer y comprender la realidad humana. En su evolución histórica, los diversos enfoques paradigmáticos y teóricos de la Psicología del Trabajo se han tomado prestados de desarrollos teóricos correspondientes en la Psicología Social. Y ambas, a su vez, se han visto influidas por los cambios de paradigma en las ciencias sociales y por modelos de otras disciplinas afines como la económica, política, antropológica, etc.).
- c) Similitudes en relación con las críticas recibidas, que con frecuencia son comunes a las dos disciplinas. El olvido del contexto histórico y cultural en el que surgen las teorías y las disciplinas, la construcción de un discurso ahistórico, repleto de supuestos no sometidos a revisión y crítica. Por último, las dos también han estado encapsuladas en el modelo metodológico positivista, relegando mu-

chas veces el interés por la realidad a la preocupación por sus propios instrumentos.

Más adelante, Alcover (2000) recurre a una lista de fenómenos laborales emergentes que en los últimos años se han convertido en objeto de estudio conjunto de la Psicología del Trabajo y de la Psicología Social, subrayando el carácter psicosocial del fenómeno laboral. Entre ellos menciona el estudio de las actitudes en el trabajo (Deckers, 2010; Pinder, 2008), de la socialización laboral, de los grupos y equipos (Baron, Handley y Fund, 2006; Hofmann, y Frese, 2011), del liderazgo y el poder (Ferris y Treadway, 2012), de los conflictos y la negociación, de los procesos de comparación social y de las teorías del intercambio social. A ellos debemos añadir los estudios recientes sobre la justicia, las conductas adictivas (Vigoda-Gadot, 2006), el acoso y la violencia en el ámbito laboral, entre otros. En resumen, si queremos entender cómo se comporta la gente en el trabajo y qué experimenta no podemos perder de vista «...que ese trabajo es una construcción social y que el contexto en el que se desarrolla es esencialmente de carácter social...» (Alcover, 2000: 108).

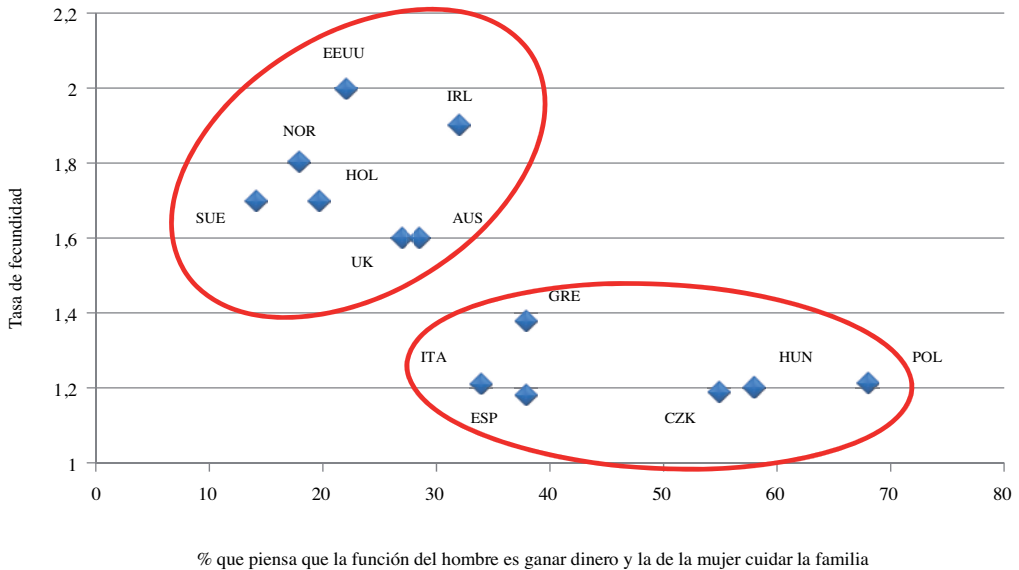
Un ejemplo del carácter psicosocial del trabajo: las complejas relaciones entre tasas de natalidad, medidas de conciliación e incorporación de la mujer al mercado laboral

A primera vista podría pensarse que las decisiones de una mujer relativas a su incorporación al mercado de trabajo, su maternidad, y su carrera laboral son sólo cuestiones personales. Esto es lo que sucedería si viésemos el trabajo desde una perspectiva individual. Pero, tal y como lo entendemos en este libro, es un fenómeno psicosocial. Vamos a tratar de explicarlo con un ejemplo. Los informes de la Comisión Europea destacan la significativa caída de la tasa de empleo de las mujeres con hijos pequeños a cargo (una media de 13,6 puntos), mientras que en el caso de los hombres esta tasa aumenta. Además, el informe apunta que las carreras profesionales de las mujeres son más cortas, lentas y están peor remuneradas, lo cual incide en el riesgo de pobreza de las mujeres mayores de 65 años, que es 21%, es decir, cinco puntos más que en los hombres. Este es un tema sobre el que volveremos en el último capítulo de este libro, cuando hablemos de la jubilación.

En España, como en otros países, se ha venido dando hasta ahora a las mujeres supuestas compensaciones por el cuidado de los hijos. Pero estas prestaciones son siempre sustancialmente menores que los derechos sociales basados en la participación en el mercado de trabajo (Pazos, 2008). Las pensiones no contributivas, las prestaciones para cuidadoras familiares y las compensaciones por excedencia no permiten ser independientes económicamente. Quizá por este motivo las mujeres ya no «eligen» ser dependientes. Se comprueba que las tasas de actividad de las mujeres jóvenes casadas van camino de ser iguales a las de los hombres.

Las medidas que intentan favorecer la natalidad a través de la conciliación se basan en la creencia de que los cambios en los modelos de familia son la causa de la caída de la tasa de fecundidad. Si seguimos esta lógica, la única forma de recuperar dichas tasas de fecundidad es la vuelta de las mujeres al hogar, aunque sea temporal y/o parcialmente, a través de una baja voluntaria por maternidad. Esto supone admitir que merece la pena para la sociedad sacrificar el capital humano que las mujeres aportan al mundo del trabajo, aún en detrimento de la eficiencia económica a corto plazo, con tal de resolver el problema demográfico, porque este es uno de los mayores lastres de la economía a medio-largo plazo. En el fondo de este modelo subyace un conflicto de intereses entre los derechos de las mujeres y los de la economía. Sin embargo, hay una evidencia que contradice este modelo: en los países donde se siguen estas políticas, las mujeres no parecen estar dispuestas a renunciar a su autonomía personal en aras de la maternidad. Y la fecundidad sigue bajando.

Mörtvick y Spant (2005) muestran cómo las tasas de fecundidad más bajas de Europa son las de los países con modelos más tradicionales de matrimonio y cuidado de niños. El mecanismo por el que se produce este fenómeno (que se ha llegado a llamar *huelga de fecundidad*) es el siguiente: ante las dificultades para tener hijos sin renunciar a su trabajo y en condiciones adecuadas, las mujeres son reacias a tomar la decisión, explica Pazos (2008). Así, muchas renuncian a la maternidad (en España, el 19,4% de las mujeres en edad fértil afirma que no quiere tener hijos). Esto subraya la idea de que el trabajo es psicosocial, por cuanto las actitudes que la mayoría de la población tiene sobre el tema se relacionan de modo claro con la tasa de fecundidad.



Fuente: Mørtvik y Spant, (2005).

Figura 1. La trampa de las actitudes. Tomado de Pazos (2008).

La pregunta es: ¿hay alguna clave para romper este círculo? ¿Cómo se consigue convencer a las mujeres de que tengan más hijos? La experiencia de los distintos modelos de políticas familiares en Europa parece ser la respuesta: la única receta es la igualdad de género. Hay tres factores claves: el primero es un buen sistema de educación infantil, con plazas suficientes y asequibles económicamente para la mayoría, así como horarios suficientemente largos y flexibles. El segundo es la participación de los hombres en el trabajo doméstico y de cuidados, lo que se consigue principalmente con permisos de paternidad intransferibles, acompañados por supuesto de campañas educativas y otros incentivos. Por último, debe apoyarse a las madres solas, que es también una manera de proteger a los hijos.

El caso de Suecia es ilustrativo. En este país se llevaron a cabo reformas radicales de las políticas públicas para orientarlas hacia el modelo de sociedad de personas sustentadoras/cuidadoras en igualdad. Con todos estos cambios, la tasa de fecundidad sueca pasó de ser una de las más bajas de Europa a ser una de las más altas. Hoy Suecia está a la cabeza de la igualdad de género y de la competitividad económica.

En resumen, estas decisiones respecto a buscar un empleo, conservarlo, decidir un embarazo, pedir una baja maternal, podría considerarse como hechos sujetos a una toma de decisiones personal si miramos el trabajo desde una perspectiva individual. Podríamos ampliar la perspectiva y admitir que pueden ser resultado de las decisiones de la pareja o de la vinculación afectiva y económica que la mujer tenga con su empleo, adoptando así una perspectiva interpersonal. Incluso podríamos admitir que se trata de un fenómeno grupal, porque la mujer estará influida por las opiniones, decisiones y modelos que pueda ver en su entorno inmediato, en el grupo al que pertenece. Pero todas estas explicaciones dejan fuera el hecho de que muchas mujeres, en condiciones similares toman decisiones semejantes. ¿Cómo se explica? Justamente, porque el trabajo es un fenómeno psicosocial y en él se aprecia, posiblemente mejor que en muchos otros ejemplos, la interacción de los planos macro sociales (al que pertenecen las políticas de igualdad de género y de conciliación familiar) con los planos interpersonales e individuales. En el gráfico de la figura 1 podemos ver cómo las variables que son sociales, como las actitudes generales de la población acerca de un determinado tema, acaban influyendo en las decisiones personales (tener o no hijos).

LAS FUNCIONES PSICOSOCIALES DEL TRABAJO EN LA VIDA DE LAS PERSONAS

Otra manera que han tenido los autores (Peiró, 1996) de abordar el fenómeno multidimensional del trabajo, destacando su carácter psicosocial, ha sido el de enumerar y definir las diferentes funciones que el trabajo desempeña. El interés por el estudio de las funciones no estrictamente económicas del trabajo fue estimulado por Marie Jahoda y ha generado un importante volumen de investigación (Blanch, 1990).

Marie Jahoda (1982) formula un modelo en el que afirma que el empleo es el núcleo de principio de realidad de la civilización industrial (esto casi equivale a afirmar que todo lo que se encuentra fuera de esa realidad, simplemente no existe) y que, como categoría central de la experiencia humana tiene una serie de funciones psicosociales, en dos niveles. A nivel manifiesto, brinda recursos para el bienestar económico, pero a nivel latente satisface otras necesidades como: estructurar el tiempo cotidiano, facilitar contactos sociales fuera del núcleo familiar, asignar roles, estatus e identidad personal, imponer metas supra individuales, señalar caminos para la acción social. Es

cierto que para esta autora lo más relevante es aplicar este modelo al análisis del desempleo, para explicar el terrible impacto de esa situación a partir de la carencia de aquello que debe cumplir estas funciones, es decir a partir de un modelo de privación. Sin embargo, otros autores recogieron la sugerencia para desarrollar una taxonomía exhaustiva de las funciones del trabajo.

Funciones positivas del trabajo

Aquí recogemos el listado de las funciones psicosociales del trabajo propuesta inicialmente por Salanova y sus colaboradores (Peiró, Prieto, Bravo, Ripoll, Rodríguez, Hontangas y Salanova, 1993) y retomada por Peiró y Prieto en 1996. Al respecto, lo primero que cabría decir es que estos autores se refieren a once funciones positivas del trabajo, vale decir que no se plantean en este apartado en concreto la posible existencia de funciones negativas o, cuando menos, con efectos indeseables, sobre las personas.

Estas funciones son:

- a) Proporcionar significado: se refiere al trabajo como fuente que da sentido a la vida en la medida en que permite a los individuos realizarse personalmente en el mismo. En este sentido se destaca que el trabajo puede ser una fuente de auto-estima y realización personal.
- b) Proporcionar estatus y prestigio social: debido a que el estatus de una persona está determinado, en parte, por el trabajo que desempeña. Esta función puede conllevar el que el trabajo se convierta en una fuente de auto-respeto pero, sobre todo, que sea fuente de reconocimiento y respeto por parte de los otros.
- c) Contribuir a la construcción de identidad personal: aquí se destaca que el trabajo es una de las áreas de mayor importancia para el desarrollo de nuestra identidad personal. De hecho, si alguien nos pide que nos presentemos probablemente digamos nuestro nombre, en primer lugar e, inmediatamente hagamos alguna alusión a nuestro trabajo o profesión.
- d) Proporcionar beneficios económicos: no hemos de olvidar que la persona trabaja a cambio de un dinero para garantizar su independencia económica, lo que le permite también elegir las actividades de su tiempo libre.

- e) Brindar oportunidades para la interacción y los contactos sociales: ya que, para la mayoría de nosotros, una gran parte de nuestras interacciones sociales se realiza en el contexto laboral. El trabajo posee aspectos emocionales, y si esas relaciones son enriquecedoras pueden mejorar también la vida fuera del trabajo.
- f) Estructurar el tiempo: quizá esta sea una de las funciones menos evidentes y más importantes del trabajo, puesto que estructura el ciclo vital de las personas, proporciona un marco de referencia temporal útil para la vida. Ayuda a estructurar otros ámbitos de la vida, que acoplan su tiempo al tiempo del trabajo, por ejemplo, la planificación familiar, las vacaciones, o el tiempo de ocio en general. Esta función no se pone claramente de manifiesto hasta que el trabajo nos falta, por desempleo, enfermedad o jubilación. Justamente una de las tareas más difíciles de afrontar, y una de las claves para conservar el bienestar psicológico en estas situaciones de no-trabajo, reside en encontrar alguna actividad predominante en torno a la cual estructurar el tiempo. No es extraño que los jubilados busquen el voluntariado, que es una forma de trabajo no remunerado, o los parados dediquen ese tiempo a estudiar o prepara una oposición.
- g) Mantener al individuo bajo una actividad más o menos obligatoria: es un marco de referencia útil de actividad regular, obligatoria y con propósito. Como decíamos antes, cuando ese marco queda vacío de contenido hay que volver a llenarlo con urgencia, so pena de graves daños a la autoestima y a la imagen social. Es enormemente destructivo para una persona tener que responder a la pregunta ¿Y tú qué haces?, con la sola palabra «Estoy parado».
- h) Ser una fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas. Las personas en el trabajo aplican una serie de habilidades y destrezas para llevarlo a cabo. Estas habilidades podían estar ya en el sujeto y la práctica diaria puede mejorarlas, o incluso es posible que se adquieran para o en la ejecución del trabajo.
- i) Transmitir normas, creencias y expectativas sociales. El trabajo tiene un papel socializador muy importante, ya que luego de la escuela es el ámbito en el que desarrollamos la mayor parte de nuestra vida adulta.
- j) Proporcionar poder y control: mediante el trabajo se puede adquirir poder y control sobre otras personas, así como sobre cosas, datos y

procesos. Esta función no parece clara en todos los tipos de trabajos, sino que es más patente en aquellos en que el poder es una característica del puesto. Sin embargo, las connotaciones del poder no se limitan al ámbito formal, puesto que en ese sentido un conserje parece poco poderoso y, sin embargo, puede llegar a tener un control dentro de una organización que sea muy elevado.

- k) Brindar oportunidades de bienestar: si se disfruta en el trabajo de la existencia de buenas condiciones físicas, seguridad en el empleo y/o un buen horario de trabajo.

Cuadro 3. Funciones psicosociales positivas del trabajo

Función del trabajo	Implicaciones para la vida personal
Integrativa o significativa	<ul style="list-style-type: none"> • Da sentido. • Permite a los individuos realizarse personalmente.
Estatus y prestigio social	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento. • Respeto de parte de otros.
Identidad personal	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuestra identidad.
Económica	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia económica. • Posibilidad de elegir el ocio y las actividades del tiempo libre.
Oportunidades para la interacción	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos sociales. • Aspectos emocionales enriquecedores.
Estructurar el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Marco de referencia temporal útil para la vida.
Actividad más o menos obligatoria	<ul style="list-style-type: none"> • Marco de referencia útil de actividad regular, obligatoria y con propósito.
Oportunidad para desarrollar habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibles con anterioridad y mejoradas con la práctica o adquiridas expresamente para obtener y conservar el trabajo.
Transmisión de normas, valores, creencias	<ul style="list-style-type: none"> • Papel socializador clave. • Integración en un grupo social de referencia.
Poder y control	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre personas, datos y procesos.
Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se dispone de un trabajo en condiciones físicas adecuadas, con seguridad en el empleo y un horario adecuado.

Disfunciones del trabajo

Pero, como señalamos al principio, todas las funciones anteriores tienen una naturaleza positiva y, aunque hoy la vertiente de la Psicología positiva en el trabajo vaya ganando terreno, sin embargo, el trabajo también puede ser disfuncional. En la década anterior, recogiendo tradiciones de crítica muy arraigadas, se vincularon las funciones negativas al trabajo cuando es repetitivo, deshumanizante, humillante, y no potencia la autonomía. En la misma línea de deshumanización que había anticipado Charles Chaplin en *Tiempos modernos*, algunos autores como Alcover y su equipo In-PSITRO (Investigación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones), han explorado los actuales aspectos de despersonalización y envejecimiento que el trabajo puede adoptar en sitios como los *Call centers*, donde la precariedad laboral se une al exceso de control sobre las conductas del trabajador, empleando las nuevas tecnologías.



(El Roto. Publicado en *El País* 4/5/2012)

Otra faceta negativa del trabajo se recoge en la investigación sobre adicción al trabajo, que analizaremos más adelante. Baste aquí con adelantarse que el tema no es nuevo, aunque despierta en los últimos años un

gran interés (Vigoda-Gadot, 2006). De hecho el cine trató el tema en el filme *The Man in the Grey Flannel Suit* (*El hombre del traje gris*, Nunally Johnson, 1956), una película con Gregory Peck y Fredric March. El primero decide no aceptar, por las consecuencias en su vida familiar, un ascenso que le ofrece el segundo. Éste, su jefe exigía de su colaborador estar disponible en todo momento. En una escena culminante Gregory Peck, al rechazar el ascenso, le dice: *I'm a nine-to-fiver* (algo así como *soy el tipo de persona que trabaja de nueve a cinco* es decir, un horario diurno normal). En el capítulo dedicado a las adicciones en el trabajo, el lector podrá encontrar la exposición detallada sobre este tema.

En resumen, nuestra perspectiva sobre el trabajo puede ser optimista, pero no deber caer en la ingenuidad. Ni siempre es bueno el trabajo, ni trabajar en cualquier clase de condiciones es lo deseable. Antes bien, el propósito de la Psicología del Trabajo es incidir sobre aquellos aspectos que hacen más humanizado y gratificante el trabajo, a la vez que más beneficioso para los grupos y las sociedades.

CONCLUSIONES

En el presente capítulo introductorio hemos querido acercarnos a las peculiaridades de la disciplina de la Psicología del Trabajo, a sus relaciones con la Psicología Social y a su núcleo de estudio principal —el trabajo— así como a la perspectiva desde la que analiza este objeto —la mirada psicosocial—.

REFERENCIAS

- ALCOVER, C. M. (2000). *Proyecto docente no publicado*. Universidad Rey Juan Carlos I. Madrid.
- ALCOVER, C.; MARTÍNEZ, D.; RODRÍGUEZ, F. y DOMÍNGUEZ, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill.
- BARON, R.; HANDLEY, R. y FUND, S. (2006). «The impact of emotional intelligence on performance». En V.U. DRUSKAT, F. SALA y G. MOUNT (Eds.), *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups* (pp. 3-19). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- BELÉNDEZ, M. (2002). *Proyecto docente no Publicado*. Universidad de Alicante. Alicante.

- BLANCH, J. M. (1996). «Psicología Social del Trabajo». En J. L. ÁLVARO, A. GARRIDO y J. R. TORREGROSA (Coords.), *Psicología Social Aplicada* (pp. 85-120). Madrid: McGraw-Hill.
- (2007). «Psicología Social del Trabajo». En M. AGUILAR y A. REID (Coords.), *Tratado de Psicología Social. Perspectivas Socioculturales*. (pp. 210-238). México-Barcelona: Anthropos - UAM.
- DECKERS, L. (2010). *Motivation; Biological, Psychological and Environmental*. (3rd ed., pp. 2-3). Boston, MA: Pearson.
- DUNNETTE, M. D. y HOUGH, L. M. (Eds.) (1991). *Handbook of industrial/organizational psychology* (4 Volumes). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- FERRIS, G. y TREADWAY, D. (2012). *Politics in organizations: Theory and Research considerations*. New York: Routledge Academic.
- HOFMANN, D. A. y FRESE, M. (2011). *Errors in organizations*. New York: Routledge Academic
- JAHODA, M.; LAZARSFELD, P.F. y ZEISEL, H. (1972). *Marienthal: The sociography of an unemployed community*. London: Tavistock. (Trabajo original publicado en 1933).
- JEX, S. M. y BRITT, T. W. (2008). *Organizational Psychology*. Hoboken, New Jersey: John Wiley y Sons, Inc.
- KATZ, D. y KHAN, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2.^a ed.). New York: Wiley.
- LEPLAT, J. y CUNY, X. (1978). *Psicología del Trabajo. Enfoques y técnicas*. Madrid: Pablo del Río. (Trabajo original publicado en 1977).
- MÖRTVIK, R. y SPÄNT, R. (2005). «Does gender equality spur growth?», en *OECD Observer*.
- MOW (*Meaning of Working*) INTERNATIONAL RESEARCH TEAM (1987). *The meaning of working: An international view*. London: Academy Press.
- MUNDUATE, L. (1997). *Psicología Social de la Organización. Las personas organizando*. Madrid: Pirámide.
- PAZOS, M. (2008). «Desigualdad en el mercado de Trabajo y en la Economía: situación y políticas públicas». *Lan Harremanak*, 18, 81-90.
- PEIRÓ, J. M., PRIETO, F. y ROE, R. A. (1996). «La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante». En J. M. PEIRÓ y F. PRIETO (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto* (pp. 15-36). Madrid: Síntesis.
- PEIRÓ, J. M. y PRIETO, F. (eds.) (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.

- PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F. (eds.) (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- PEIRÓ, J. M.; PRIETO, F.; BRAVO, M. J.; RIPOLL, P.; RODRÍGUEZ, I.; HONTANGAS, P. y SALANOVA, M. (dirs.) (1993). *Los jóvenes ante el primer empleo: el significado del trabajo y su medida*. Valencia: Nau Llibres.
- PINDER, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd edition). New York: Psychology Press.
- RODRÍGUEZ, A. (1992). *Psicología de las Organizaciones: Teoría y Método*. Barcelona: PPU.
- VIGODA-GADOT, E. (2006). «Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations». *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93
- VINCHUR, A. J.; y KOPPES, L. L. (2011). «A historical survey of research and practice in industrial and organizational psychology». En S. ZEDECK (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization* (pp. 3-36). Washington, DC US: American Psychological Association.

Webs de interés para los estudiantes

<http://www.siop.org/visibilitybrochure/memberbrochure.aspx>

Esta página titulada: *Building Better Organizations Brochure* es presentada por SIOP (Society for Industrial and Organizational Psychology). La División 14.^a de la APA (American Psychological Association) expone los objetivos, actividades y líneas de acción de los psicólogos industriales en esta organización.

http://www.siop.org/_Principles/principles.pdf

En esta Web se exponen los principios para la validación y el uso de procedimientos de selección de personal publicados por SIOP en 2003.

Capítulo 2
La estructuración del trabajo.
Organización material, temporal y social

Carlos María Alcover de la Hera

Introducción

Organización material del trabajo

Tareas

Puestos

Funciones

Organización temporal del trabajo

Tiempo biológico, tiempo psicológico, tiempo social y actividad
laboral

Horarios de trabajo

Turnos de trabajo

Horarios flexibles

Organización social del trabajo

Roles en el trabajo

Ocupaciones

Hacia la integración: el sistema O*NET

Conclusiones

Referencias

OBJETIVOS

Al finalizar el estudio de esta unidad usted deberá ser capaz de:

- Exponer las definiciones y las características de las tareas, los puestos y las funciones, los tres principales elementos utilizados en la organización material del trabajo.
- Describir los principales aspectos implicados en la organización temporal del trabajo, desde las influencias del tiempo biológico, psicológico y social hasta la configuración de los horarios y de las principales pautas de ordenación de la actividad laboral.
- Explicar los elementos implicados en la organización social del trabajo, analizándolos en un nivel micro —roles— y macro —ocupaciones—.
- Exponer los componentes de los procesos de definición de rol, de innovación de rol y de conflicto y ambigüedad de rol, así como explicar la definición y el papel de las conductas extra-rol en el comportamiento laboral.
- Describir el modelo O*NET, que representa un intento de integración en un sistema unificado de los principales elementos implicados en el análisis del trabajo.

INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo XVIII y a lo largo del siglo XIX se propusieron diversos sistemas y modelos más o menos viables de división y organización del trabajo dirigidos a mejorar la eficiencia y la productividad de los trabajadores, procedentes de ámbitos tan diferentes como la economía política (Adam Smith) el socialismo utópico (Saint-Simon), la matemática-ingeniería visionaria (Charles Babbage) o el mundo empresarial (Henry Towne), los cuales constituyen los primeros intentos deliberados de *diseño del trabajo* en la época industrial moderna (Parker y Wall, 2011). Sin embargo, no fue hasta el siglo XX cuando las teorías sobre la organización del trabajo alcanzaron su máximo desarrollo teórico y aplicado, representadas inicialmente, si bien con orientaciones distintas, por las obras de Frederick Taylor, origen de la denominada «Organización Científica del Trabajo», de los estudios sobre movimientos de F. B. Gilbreth, de Henry Fayol y su *teoría formal* de la administración, y de Max Weber, quien desarrolló su conocida teoría sobre la organización burocrática. Desde entonces, una rama importante de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones ha realizado un prolongado esfuerzo dirigido a perfeccionar los sistemas y métodos que permitieran alcanzar una productividad y eficiencia máximas, o dicho de otro modo, obtener el máximo beneficio con el menor coste.

La visión mecanicista de estos primeros enfoques pronto fue sustituida por modelos que consideraban la importancia de los factores ambientales y sociales y sus efectos sobre la motivación, la satisfacción, el confort y la productividad de los trabajadores, representados por el movimiento de las *Relaciones Humanas* en Estados Unidos (Elton Mayo y sus colaboradores); las interacciones de los sistemas técnicos y sociales, analizados por los investigadores del Instituto Tavistock de Londres; los enfoques dirigidos al *enriquecimiento del trabajo* y a la mejora de la motivación y satisfacción de los trabajadores para una mejor ejecución (Herzberg y colaboradores);

hasta llegar a la formulación del modelo integrador del *Modelo de las Características del Puesto*, desarrollado por Hackman y su equipo (Hackman y Lawler, 1971; Hackman y Oldham, 1976, 1980), que ha sido uno de los más utilizados en la literatura especializada y en la investigación aplicada (Morgeson y Campion, 2003).

El término *diseño del trabajo* se utiliza para describir el modo en que los puestos, las tareas y los roles se estructuran, se conectan y se modifican, así como el impacto que estas estructuras, conexiones y modificaciones tienen sobre los resultados de los individuos, los grupos y las organizaciones (Grant y Parker, 2009). Aunque tradicionalmente se ha considerado que el principal factor que influye sobre los resultados del diseño del trabajo es el relativo a las características del trabajo en sí mismo, se pueden identificar otras influencias de naturaleza social y de naturaleza estructural (Morgeson y Campion, 2003), al tener en cuenta el carácter *situado* y el contexto social en el que las tareas existen (Vough y Parker, 2008). En cuanto al primer tipo de influencias, los resultados de las investigaciones han señalado que la información social y las señales e indicadores procedentes de los líderes, los supervisores y los compañeros desempeñan un importante papel sobre la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores (Caldwell y O'Reilly, 1982), aspectos que se analizarán más en detalle en el capítulo 3 de este manual. Por su parte, las influencias de tipo estructural se refieren a los efectos provocados por la estructura organizacional, las tecnologías utilizadas y las exigencias y dependencias asociadas a ellas, así como los aspectos físico-ambientales (Wright y Cordero, 1999), aspectos que pueden consultarse en Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004).

Pero el mayor énfasis en los elementos del diseño del trabajo se ha centrado en las **características del trabajo** (Hernández, 2006), en concreto en cuál es su estructura. Esta se puede dividir en dos grandes sistemas: el sistema funcional o de tareas y el sistema social. Mientras que el primero de ellos pone el énfasis en los *elementos* de la estructura, el segundo se centra esencialmente en la naturaleza de las *relaciones entre los elementos* (Ilgen y Hollenbeck, 1991). Con el objetivo de conocer ambos sistemas, este capítulo se dedicará al estudio del trabajo como actividad, analizando de qué modo se organiza en estructuras diferenciadas —tareas—, cómo se agrupa en un conjunto de funciones —puestos—, en qué periodos, turnos y ritmos temporales se lleva a cabo y, finalmente, cómo se vinculan las actividades y

las personas que las realizan a través de formas de organización social representadas por los roles y las ocupaciones. El capítulo finaliza con la exposición de un modelo reciente que trata de integrar los diferentes elementos de la estructura del trabajo.

ORGANIZACIÓN MATERIAL DEL TRABAJO

Este apartado se ocupará de los elementos básicos de la organización del trabajo: tareas, puestos y funciones, que pueden considerarse el núcleo de la propia actividad laboral, ya que las tareas constituyen las unidades de trabajo que configuran los puestos y el desempeño de estos lleva aparejado el ejercicio de una serie de funciones.

Tareas

Definición y características

Una **tarea** se define como una acción, una serie de acciones o un conjunto de actividades que requieren de un esfuerzo físico y/o mental, relacionadas entre sí y dirigidas hacia un objetivo, que cuentan con un comienzo y un final que pueden ser identificados claramente, con un tiempo determinado de realización y un orden en el que habitualmente se llevan a cabo, que pueden ser asignadas a una persona o a un grupo por un agente externo o ser auto-generadas, que permiten la obtención de una meta o un resultado identificable y significativo en sí mismo, y que incluyen las interacciones de las personas que las realizan con las tecnologías utilizadas, con otras personas y/o con medios y recursos de todo tipo implicados en su ejecución (Hackman, 1969; Harvey, 1991; Pereda, 1993).

A su vez, las tareas pueden ser consideradas a partir de componentes más específicos, denominados habitualmente *etapas*, *subtareas* o *elementos*, y definidos como la unidad más pequeña con significado en que puede dividirse cualquier actividad laboral sin necesidad de analizar por separado los movimientos y procesos mentales implicados (Hontangas y Peiró, 1996). En este sentido, los elementos de las tareas desempeñarían el mismo papel que los *elementos* en la Química, cuyos aspectos más importantes consisten en que son *genéricos* o transversales, es decir, que no son es-

pecíficos de un puesto determinado, y en que son *comprehensivos*, esto es, que no se requiere de elementos adicionales para describir todos los puestos a partir de ellos (Ilgen y Hollenbeck, 1991).

En síntesis, las características más importantes de las tareas son:

- a) Dan como resultado un producto o servicio determinado que puede tener un carácter tangible (por ejemplo, trasladar una carga o fabricar una pieza) o no (por ejemplo, buscar u ofrecer una información o un dato o pensar en la solución de un problema).
- b) Incluyen un conjunto de operaciones mentales, decisiones, percepciones y/o actividades físicas que deberá llevar a cabo la persona que las realizan.
- c) Siempre tienen un objetivo concreto, es decir, se dirigen hacia un propósito específico, que puede tener un fin en sí mismo o ser un aspecto parcial de una función total.
- d) Cuentan con un principio y un final claramente delimitados, por lo que se puede establecer un tiempo de ejecución determinado de manera objetiva, si bien dependerá de la competencia poseída por la persona que la lleva a cabo.
- e) Pueden ser realizadas por más de una persona, en cuyo caso se habla de interdependencia de tarea y de requerimientos de coordinación.

Por otra parte, las distintas **técnicas de análisis de tareas** (Pereda, 1993) reconocen la existencia de dos aspectos básicos:

1. *Hay ciertas características que son comunes a todo tipo de tareas.* Así, por lo general, toda tarea implica una serie de actividades esenciales, como son las siguientes:
 - Discriminar entre los distintos estímulos que están presentes en la situación laboral.
 - Decidir cuál es la respuesta más adecuada entre todas las posibles.
 - Llevar a cabo la acción de respuesta elegida.
 - Disponer de algún tipo de indicación sobre la exactitud y la eficacia de la respuesta.

- Disponer de algún tipo de información acerca de las características de los posibles errores o retrasos cometidos.

2. *Hay distintos tipos de tareas.* Esto es, se reconoce que a pesar de contar con elementos comunes pueden presentar ciertas particularidades que permiten diferenciarlas:

- Pueden incluir en distintos grados actividades físicas, mentales, emocionales y relacionales o sociales.
- Pueden ser continuas y discretas.
- Las actividades que se realizan al ejecutar cada una de ellas pueden seguir una secuencia fija o discrecional.

Los sistemas y modelos dedicados a la descripción y al análisis de tareas han tratado de establecer clasificaciones, desde las más generales a las más específicas, sin que exista un único criterio que permita diferenciarlas de manera sencilla (pueden consultarse los manuales de Fleishman y Quaintance (1984) o de Salvendy (2001, 2012)). La Tabla 1 presenta algunos ejemplos de clasificación de tareas.

Tabla 1. Clasificaciones de tareas

Naturaleza	Estructura I	Estructura II	Función	Según su relación con el rol
<ul style="list-style-type: none"> • Cognitivas o mentales. • Manuales o físicas. • Emocionales o afectivas. • Sociales o relacionales (no son excluyentes; una tarea puede integrar varios aspectos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Simples. • Complejas. • Mixtas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discretas. • Continuas. • Ramificadas. • Colaborativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas u operativas. • Supervisoras. • Organizativas. • Directivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prescritas (o establecidas): <ul style="list-style-type: none"> — oficiales, — objetivas, — impersonales, — estáticas. • Emergentes: <ul style="list-style-type: none"> — definidas por su ejecutor, — subjetivas, — personales, — dinámicas. • Proactivas o redefinidas: <ul style="list-style-type: none"> — individuales (<i>Job crafting</i>), — colaborativas (<i>Collaborative job crafting</i>).

Basado en Grant y Parker (2009); Leana, Appelbaum y Shevchuk (2009); Hontangas y Peiró (1996); Wrzesniewski y Dutton (2001).

En definitiva, la tarea constituye la unidad de análisis básica de la actividad laboral, ya que la especificación de sus características va a permitir a su vez definir los conocimientos, las habilidades, la formación y el entrenamiento exigido y las competencias requeridas para su ejecución, lo que a su vez determina los niveles salariales y los sistemas de compensación y beneficios. Al mismo tiempo, las tareas van a desempeñar un papel fundamental en las conductas, las actitudes y las reacciones de los trabajadores (Algera, 1998), especialmente en resultados psicológicos y conductuales como la motivación, el compromiso, la satisfacción, el rendimiento, la percepción de sobrecarga, el estrés laboral, los accidentes y errores, o el absentismo y la rotación (Morgeson y Campion, 2003).

Por otro lado, las tareas también van a ser la base para definir los puestos, ya que estos, en una primera aproximación, se pueden contemplar como un agregado o un conjunto de diversas tareas interrelacionadas. Conjuntamente, tareas y puestos van a estar en la base del diseño del trabajo, la gestión y/o la intervención del ajuste entre el trabajador y la estructura organizacional de división y organización del trabajo, por lo que puede concluirse, en consecuencia, que el diseño de las tareas y los puestos va a estar en función de los factores tecnológicos, de la estructura organizacional y de los sistemas de información y de gestión que caracterizan cada lugar de trabajo.

Un aspecto que conviene destacar es el cambio radical que se ha producido en las dos últimas décadas en la naturaleza de las tareas y los puestos (Grant y Parker, 2009). De una economía basada en la manufacturación de bienes tangibles se ha pasado a una economía basada en el conocimiento y los servicios, donde el éxito y la supervivencia de las organizaciones (y de los trabajadores) depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de usuarios y clientes en relación con la prestación de servicios, la información y el asesoramiento en múltiples ámbitos: financieros, profesionales, de negocios, educativos, de salud, de ocio, comerciales, de transporte, de gestión pública, etc., y en los que las tareas y los puestos adoptan un creciente carácter cognitivo, relacional y emocional, con nuevas características, exigencias y competencias requeridas (Vough y Parker, 2008). Todo ello se ha visto acompañado de rápidas y profundas transformaciones tecnológicas que han provocado, entre otras consecuencias, un incremento

del teletrabajo, de los equipos y las organizaciones distribuidas geográficamente, cuyos límites son imprecisos y abiertos, de la colaboración y el trabajo en red, y de un aumento de tareas y puestos vinculados al denominado *trabajo virtual*, en entornos además cada vez más inciertos, cambiantes y sujetos a múltiples interdependencias (Griffin, Neal y Parker, 2007). Todo ello sin duda ha modificado —y continuará haciéndolo en los próximos años— el trabajo, tanto la forma en la que se estructura cómo el modo en el que se realiza.

El estudio de las tareas

El estudio de las tareas puede llevarse a cabo fundamentalmente a través de tres enfoques diferentes (Algera, 1998; Hontangas y Peiró, 1996):

1) El enfoque de las características de la tarea se centra fundamentalmente en los aspectos de ella que se encuentran en la base de su ejecución, como son la *variedad*, la *dificultad*, la *identidad*, el *significado* o la *autonomía* con la que puede realizarse.

Desde esta perspectiva se han propuesto diferentes modelos, que pueden clasificarse a su vez en dos grandes tipos: aquellos que destacan las cualidades motivacionales intrínsecas de la tarea y los que se centran en sus propias características, sin analizar su carácter motivador.

En cuanto al primer tipo de modelos, los más representativos son el enfoque motivacional en relación con los atributos de la tarea (Turner y Lawrence, 1965) y el modelo de las características del trabajo (Hackman y Oldham, 1975; 1980).

El primer modelo considera que las tareas cuentan con atributos *requeridos*, que constituyen los factores motivadores intrínsecos (es decir, que son las propias características de la tarea las que resultan motivadoras), y los atributos *asociados*. A su vez, los requeridos pueden estar *prescritos* (lo que significa que se está obligado a realizarlos) o ser *discrecionales* (es decir, cuya realización o no queda a criterio de la persona). Estos dos tipos de atributos requeridos interactúan con tres elementos de la conducta laboral: actividades, interacciones con otras personas y estados mentales, lo que da lugar a seis características de las tareas que permiten medirlas y clasificarlas. La Tabla 2 presenta una síntesis de este modelo.

Tabla 2. Atributos de la tarea

		ELEMENTOS DE LA CONDUCTA		
		Actividades	Interacciones	Estados mentales
ATRIBUTOS REQUERIDOS DE LA TAREA	Prescritos	<i>Variedad</i>	<i>Requeridas</i>	<i>Conocimientos y destrezas</i>
	Discrecionales	<i>Autonomía</i>	<i>Voluntarias</i> (dentro o fuera del puesto)	<i>Responsabilidad</i>
ATRIBUTOS ASOCIADOS A LA TAREA		Identidad de la tarea, salario, condiciones de trabajo, ciclo temporal, nivel de mecanización, etc.		

Fuente: Turner y Lawrence (1965).

A partir de este modelo se han propuesto algunas variaciones, en las que se mantienen como elementos centrales la *variedad* y la *autonomía* como factores motivacionales intrínsecos, y se añaden otros tales como la *claridad y dificultad de la meta*, la *identidad* o la *retroalimentación* recibida. En definitiva, desde este modelo se pretende analizar las características de la tarea según su capacidad para la motivación, de manera que serán preferibles aquellas tareas con un nivel de variedad adecuado (ni muy bajo, para que no provoque monotonía, ni muy elevado, ya que una excesiva variedad puede incrementar la ansiedad o el estrés de quien la realiza), con un alto grado de autonomía, con un nivel de interacción requerida y voluntaria que no genere ni dependencia de otros ni aislamiento, que exija una utilización de conocimientos y destrezas adecuado a la competencia del trabajador y con un nivel de responsabilidad acorde con la importancia de la tarea que se realiza.

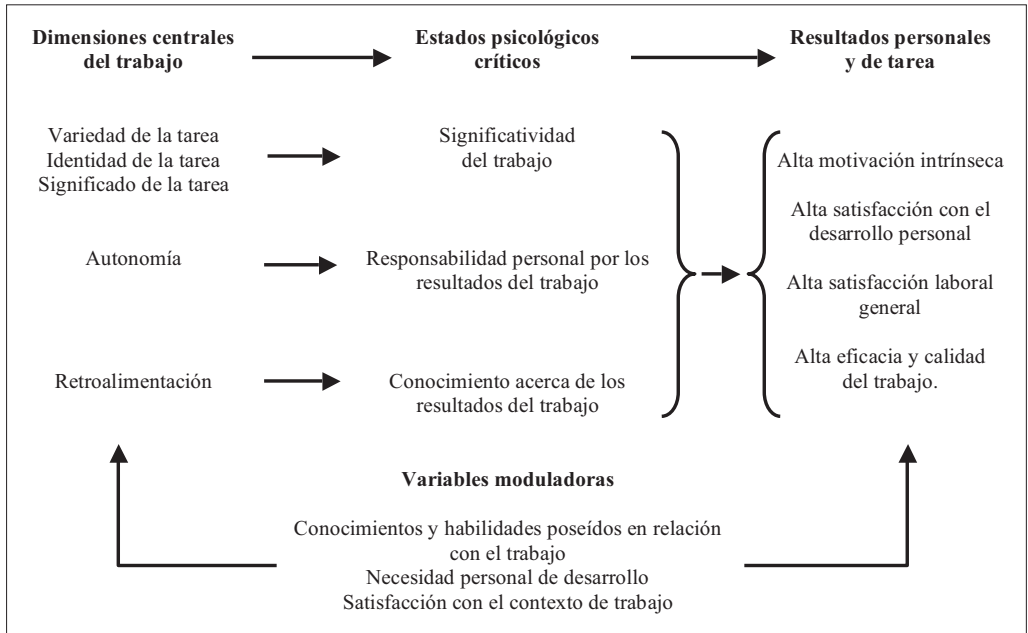
El segundo de los modelos motivacionales es quizá el más conocido y utilizado en la literatura: **el modelo de las características del trabajo** formulado por Hackman y Oldham (1975, 1976, 1980), cuya influencia tanto teórica como aplicada ha sido muy amplia.

El modelo considera que ciertas características de las tareas provocan unos estados psicológicos críticos que a su vez generan determinados resultados positivos, de tipo motivacional, actitudinal y conductual (véase la Figura 1). Dichas características centrales del trabajo se basan en el carác-

ter motivacional de las tareas: variedad, identidad y significado, las cuales producen en el trabajador un estado psicológico crítico de sensación de *significatividad*. La variedad se refiere a la posibilidad que ofrece la tarea para que la persona utilice todas o buena parte de sus habilidades. La identidad alude al grado en el que las tareas que se realizan sean completas, es decir, que tengan un principio y un final con un resultado visible, al contrario de las tareas fragmentadas —mínimas y repetitivas— que producen alienación en quien las ejecuta. El significado se refiere al grado en el que la tarea realizada tiene un impacto sustancial en la vida de terceras personas, o que resulten en algún tipo de beneficio para ellas, como es el caso de las tareas docentes, asistenciales, médicas, etc. Por su parte, la autonomía representa la posibilidad real de que el trabajador tome decisiones que afectan al desempeño del puesto, y que experimente (estado psicológico crítico) responsabilidad sobre los resultados del trabajo. Por último, la retroalimentación se refiere al conocimiento sobre los resultados del trabajo (tercer estado psicológico), que se puede obtener bien a través del propio trabajo (comprobando que la ejecución de las tareas es correcta y se alcanza el resultado esperado), bien por medio de las valoraciones de terceras personas, como supervisores, compañeros, usuarios o clientes. La primera fuente de retroalimentación es la más eficaz al estar vinculada directamente con la ejecución de las tareas y ser inmediata, mientras que la segunda puede estar sujeta a juicios subjetivos, percepciones sesgadas y procesos psicosociales en los que intervienen otros factores, además de recibirse habitualmente con más demora respecto a la ejecución.

Conjuntamente, las características centrales del trabajo y los estados psicológicos que generan producen resultados positivos: alta motivación intrínseca (relacionada directamente con la propia tarea que se realiza), alta satisfacción con el desarrollo personal, alta satisfacción laboral general, y una elevada eficacia en el trabajo.

Por último, los autores identifican una serie de variables moduladoras. En primer lugar, los conocimientos y destrezas que posee el trabajador y que determinan su grado de ajuste a los requerimientos del trabajo. En segundo lugar, la necesidad experimentada de desarrollo en el trabajo, que influirá en la implicación del trabajador, y que ha sido el factor más estudiado. Y en tercer lugar, la satisfacción general con otros factores del contexto laboral y organizacional (relaciones con compañeros y supervisores, oportunidades de promoción, etc.).



Fuente: Adaptado de Hackman y Oldham (1976).

Figura 1. Modelo de las características del trabajo.

Con objeto de operacionalizar y medir los elementos incluidos en el modelo, los autores desarrollaron el *Job Diagnostic Survey* (*Cuestionario de Diagnóstico del Trabajo*), que proporciona puntuaciones estandarizadas, denominadas *potencial motivador del puesto*, y que informan del grado en el que el trabajo es capaz de generar activación y motivación intrínseca en quienes desempeñan determinadas tareas en un puesto.

Los resultados de las investigaciones han mostrado generalmente una relación positiva de las características del trabajo con varios resultados afectivos (motivación y satisfacción, sobre todo), y una relación más débil con resultados conductuales, es decir, con la eficacia (Morgeson y Campion, 2003). Quizá este último aspecto ha sido el más criticado, junto con su falta de valoración del carácter socialmente construido de las percepciones y actitudes laborales, y de la no consideración de que las tareas enriquecidas solo son preferidas cuando se acompañan de incrementos salariales que satisfacen las expectativas de los trabajadores (Grant y Parker, 2009).

Por lo que respecta a los modelos que analizan las tareas según sus propias características, sin considerar su valor motivador, puede destacarse el sistema de clasificación que trata de identificar la estructura común y los componentes de todo tipo de tareas. Así, desde este enfoque, se considera que todas las tareas están compuestas por:

- La *meta* o resultado que se tiene que lograr (número de unidades producidas, dificultad de la meta, carga de trabajo que supone, etc.).
- Los *estímulos* relevantes a los que atiende el trabajador (variabilidad, duración, etc.).
- Los *procedimientos* o medios para alcanzar la meta (número de pasos, dependencia entre ellos, etc.).
- Las *respuestas* que contribuyen al logro de la meta (tasa de respuesta, precisión, simultaneidad de respuestas, etc.).
- Las *relaciones estímulo-respuesta* (grado de control del operador, toma de decisiones, etc.).

Los subcomponentes que aparecen entre paréntesis pueden alcanzar diferentes grados en cada tarea, lo que permite clasificar a todas ellas según estos elementos comunes.

Por último, los resultados de un exhaustivo meta-análisis reciente (Morgeson y Humphrey, 2006) han identificado 21 características clave del trabajo agrupadas en cuatro grandes categorías:

- Características motivadoras de las tareas (p. ej., autonomía).
- Características motivadoras del conocimiento requerido (p. ej., complejidad de las tareas, solución de problemas).
- Características sociales del trabajo (p. ej., interdependencia, retroalimentación).
- Características contextuales (p. ej., condiciones de trabajo).

2) El segundo enfoque considera como punto de partida las habilidades y las conductas que debe poseer o manifestar el trabajador para lograr una ejecución eficaz de la tarea. Al hablar de habilidades en general se hace referencia a las **aptitudes** (capacidad potencial), las **habilidades** (capacidad actual más general y relativamente estable) y **destrezas** (capacidad actual

más específica y modificable por la experiencia y el aprendizaje). Su estudio ha sido desarrollado desde dos campos de la Psicología, el relacionado con el estudio del trabajo y el relacionado con el de los tests, de manera que existe una gran diversidad de clasificaciones que tratan de identificar cuáles son las habilidades generales básicas y cuyo análisis sobrepasa los límites de este apartado. Un aspecto importante que es necesario señalar es que estas habilidades no son cualidades inherentes al trabajo mismo, sino que son propias de las personas, y deben ser deducidas a partir de la actividad particular que implica la ejecución de una tarea o el desempeño de un puesto.

Por lo que se refiere a los **requerimientos de conducta**, se trata en este caso de definir las tareas a partir de los procesos, funciones o actividades de la persona que median entre los estímulos y las respuestas observables, es decir, las conductas. Se trata en consecuencia de estudiar los procesos intermedios que intervienen y que son responsables de la conducta observable, como son la interpretación de una señal, la exploración de estímulos, la memoria a corto plazo o la toma de decisiones. En definitiva, desde este enfoque se pone el énfasis en lo que el trabajador debería hacer, en cómo debería reaccionar, en cómo deberían ser los procesos que serían necesarios o deberían tener lugar puesto que son requeridos para alcanzar con éxito los niveles esperados de rendimiento o los objetivos especificados. Se trata de un enfoque que se orienta en definitiva hacia la comprensión de los procesos cognitivos, que permite conocer los mecanismos y los procesos mentales que subyacen en la ejecución de los distintos tipos de tareas, así como llevar a cabo entrenamientos que permitan mejorar el rendimiento y el diseño de sistemas eficientes en las interacciones entre los hombres y los sistemas tecnológicos, aspectos estos últimos estudiados desde la ergonomía cognitiva, y que pueden consultarse, por ejemplo, en Alcover *et al.* (2004).

3) Por último, el tercer enfoque considerado se basa en la descripción de lo que realmente hacen las personas mientras trabajan, es decir, en la conducta manifiesta del trabajador mientras procede a la ejecución de la tarea, y no en lo que esta requiere o lo que se espera de la persona que la realiza.

En realidad, aunque se le suele incluir dentro de los tipos de análisis de tareas, este enfoque se encuentra más relacionado con las funciones, por lo que se posterga su exposición al apartado siguiente.

Un último aspecto relacionado con las características de las tareas es el papel que desempeñan en la experiencia de **sobrecarga de trabajo**, que

puede ser mental o física, cuantitativa o cualitativa, eventual o crónica, así como encontrarse relacionada con las demandas de la tarea o con el conflicto de tareas cuando estas se combinan. Si bien los factores que influyen sobre esta sobrecarga de trabajo son diversos (condiciones de trabajo generales, factores ambientales, asignación al puesto o relaciones interpersonales), las exigencias de la tarea parece que desempeñan un papel fundamental en interacción con los señalados (Meijman y Mulder, 1998; Tattersall, 2000). A su vez, la experiencia de sobrecarga ejerce efectos negativos sobre la salud y el bienestar de los trabajadores, ya que es uno de los factores antecedentes en el surgimiento de estados de fatiga mental y/o física, estrés, síndrome de estar quemado y otros problemas psicossomáticos que pueden influir sobre el bienestar laboral de los trabajadores.

Puestos

El puesto, junto con el rol, constituye uno de los conceptos clave en la explicación del comportamiento laboral.

Un **puesto** puede ser definido como un conjunto de elementos de tarea que se encuentran agrupados bajo una denominación y que se diseña con el objetivo de que sea desempeñado por una única persona. Dichos elementos de tarea que comprenden un puesto se caracterizan por los siguientes cuatro atributos (Ilgen y Hollenbeck, 1991):

- a) Los puestos se crean para los beneficiarios principales o sus agentes.
- b) Los puestos son objetivos, lo que significa que un puesto viene definido por el grado de *consenso* acerca de los elementos de tarea que lo componen.
- c) Los puestos son burocráticos, lo que implica que los elementos que los componen existen con independencia de las personas que los van a desempeñar. De hecho, lo habitual es que el diseño de los puestos preceda al conocimiento de sus ocupantes.
- d) Los puestos son prácticamente estáticos, lo que significa que aunque no son inmutables, no suelen cambiar de un día para otro, sino que se mantienen relativamente constantes a través del tiempo.

En definitiva, un puesto consiste en el trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por el conjunto de tareas, deberes y respon-

sabilidades que en el marco de las condiciones de trabajo de una actividad concreta conforman la actividad laboral regular y habitual de una persona.

El concepto de puesto constituye uno de los elementos clave en el diseño y la construcción de las estructuras organizacionales, y estrechamente relacionados con él se encuentran otros términos, como son el de *posición* y el de *cometido* (Hontangas y Peiró, 1996).

Por ***posición*** se entiende el conjunto de actividades y tareas desempeñadas por una sola persona, de manera que existen tantas posiciones en una organización como personas se encuentran empleadas en ella y como vacantes se encuentren disponibles. En las administraciones públicas, el término que suele utilizarse en lugar de *posición* es el de *plaza*. Es importante señalar que diferentes posiciones de un mismo puesto pueden contar con tareas idénticas o distintas. Esto se debe a que habitualmente las tareas de una posición son una combinación de dos tipos de ellas: las que son comunes a todos los trabajadores que desempeñan el mismo puesto y las específicas de esa posición, las cuales pueden tener su origen en las características individuales de quienes las ocupan o en disposiciones organizacionales.

Por su parte, el término ***cometido*** se refiere al conjunto de tareas dirigidas hacia el logro de las metas generales de la posición o del puesto. Según el contexto laboral de que se trate, también se le denomina *misión*, *funciones*, *deberes*, *obligaciones* o *responsabilidades*. Aunque resulta difícil generalizar dada la diversidad existente, un puesto suele incluir entre cinco y doce cometidos distintos, aunque relacionados entre sí.

En resumen, existe una estrecha relación entre las tareas y los puestos, y se puede decir que presentan una relación jerárquica, ya que los puestos no son sino agregados o conjuntos de tareas. No obstante, conviene tener en cuenta que las tareas constituyen unidades de análisis del trabajo, mientras que los puestos son unidades de gestión del mismo. Aunque tradicionalmente se ha tendido a relacionar las características de las tareas con los puestos que definen, por ejemplo, las tareas físicas o manuales se corresponden con puestos de trabajadores, de taller o de *cuello azul*, mientras que las tareas cognitivas o mentales se relacionan con puestos de empleados, de oficina o de *cuello blanco*, los cambios en la naturaleza de buena parte del trabajo ocurridos en los últimos años han restado relevancia a esta distinción. Así, la creciente *mentalización* del trabajo, el aumento de actividades vinculadas a la prestación de muy diferentes servicios, el tra-

bajo global y la rápida expansión de las nuevas tecnologías, en especial las TIC, han dejado obsoleta esta distinción (Morgesen y Parker, 2009). En la actualidad, denominaciones como *trabajo y organizaciones del conocimiento, capital intelectual, capital social o trabajo virtual, en red y teletrabajo*, representan un desplazamiento desde los puestos estáticos a un concepto dinámico donde los roles, las tareas y los proyectos están continua y rápidamente cambiando. En consecuencia, el significado del desempeño en las organizaciones se modifica. Los gerentes ya no pueden simplemente esperar que los empleados realicen eficientemente su trabajo, sino que tienen que motivarlos para que se adapten y para que introduzcan proactivamente cambios en la naturaleza del trabajo y en los métodos utilizados para llevarlo a cabo (Griffith *et al.*, 2007)

Por otro lado, el incremento de organizaciones que abandonan en su diseño las estructuras verticales, estáticas y cerradas, tienden a convertir el propio concepto de puesto en algo anacrónico. Esto es debido a que el núcleo de las organizaciones tiende a reducirse y a aumentar el número de operaciones flexibles, externalizadas o subarrendadas, de modo que se estructuran antes que en torno a posiciones y perfiles fijos, a funciones, proyectos y encargos dinámicos y sumamente flexibles. De aquí que tienda a abandonarse el concepto de puesto y se sustituya por el de función, al mismo tiempo que las tareas más o menos fijas vinculadas a dichos puestos se conviertan en tareas *transfuncionales* que se vinculan flexible y temporalmente según las necesidades. Aunque no afecta por igual a todo tipo de organizaciones (por ejemplo, las administraciones públicas aún permanecen en su mayor parte ancladas en el modelo tradicional de puestos), parece que la tendencia hacia estos cambios resulta inevitable.

Estas transformaciones también han generado cambios en las expectativas de los empleados, ya que la movilidad y la flexibilidad imponen relaciones laborales más cortas y dinámicas. En este sentido, se ha introducido el concepto de *acuerdos idiosincrásicos o particulares* (Rousseau, Ho y Greenberg, 2007) para referirse a la relaciones individualizadas en las que el empleado y el empleador llegan a acuerdos abiertos sobre la base de mutuos intereses, preferencias, motivaciones y capacidades, que definen relaciones limitadas en el tiempo y renegociables. De esta forma, si las organizaciones quieren retener a los empleados más cualificados o demandados, necesitan diseñar tareas y puestos cada vez más flexibles y menos fijos que nunca (Morgesen y Parker, 2009).

Por último, mencionar que aplicados en el enfoque tradicional de las organizaciones estructuradas en puestos, se han desarrollado múltiples y complejos sistemas de *análisis de puestos*, un conjunto de técnicas que sirven (Lees y Cordery, 2000; Sanchez y Levine, 2001) para describir, diseñar y valorar los distintos puestos con el objetivo de estructurar las organizaciones, planificar la gestión de recursos humanos, mejorar el ajuste entre las personas y los puestos que van a desempeñar, gestionar el rendimiento e incrementar su eficacia, diseñar sistemas de formación y desarrollo, prevenir los riesgos, gestionar el conocimiento, así como retribuir a los trabajadores en función de las exigencias y las responsabilidades vinculadas con cada puesto (pueden encontrarse referencias detalladas en Alcover *et al.*, 2004). Debido a los profundos cambios que ha sufrido el trabajo en las dos últimas décadas, la tendencia actual se dirige hacia la progresiva sustitución del análisis de puestos por el análisis de competencias, cuyos desarrollos pueden consultarse, por ejemplo, en Osca (2006).

Funciones

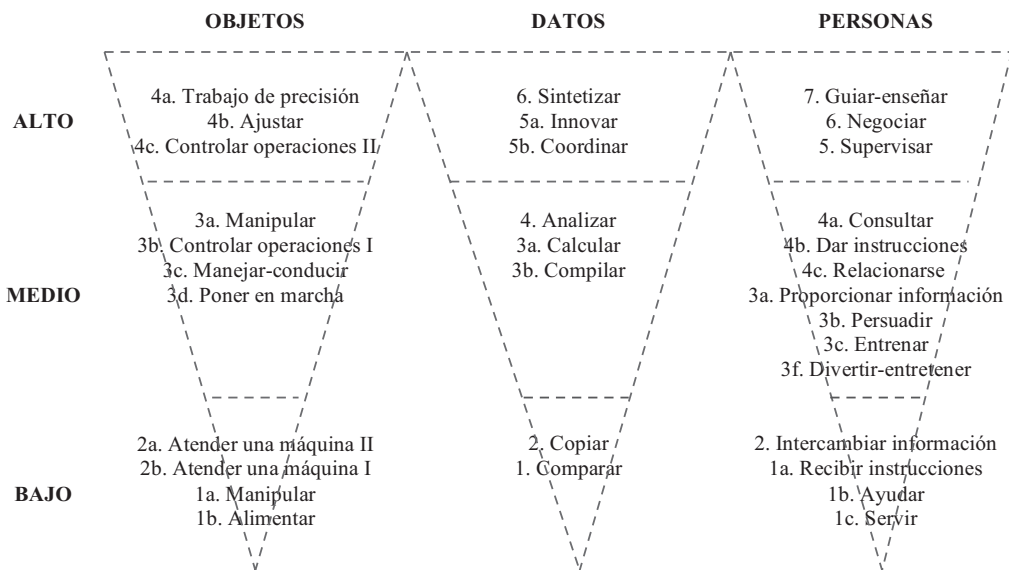
Como ya se mencionó en el apartado dedicado al análisis de las tareas, existe otro enfoque que estudia el trabajo desde el punto de vista conductual, es decir, se centra en lo que hace realmente un trabajador durante su ejecución. Al orientarse hacia la actividad, este enfoque pretende reflejar los objetivos finales que se espera obtener con el trabajo a través de una serie de conductas que conducen a ellos. Dicho de otra forma, se trata de analizar qué funciones cumple la realización de determinadas actividades.

Aunque dentro de este enfoque se pueden identificar una gran diversidad de modelos (p. ej., Fernández-Ríos, 1995; Hontangas y Peiró, 1996; Pereda, 1993), quizá el más completo y difundido sea el ***análisis funcional del trabajo***, cuyo elemento central son las denominadas «funciones del trabajador». Estas funciones o conductas en sentido amplio se refieren a un número reducido de categorías a través de las cuales se describe la amplia variedad de actividades que integran cualquier trabajo. Dichas funciones se encuentran organizadas jerárquicamente según su nivel de complejidad, estando comprendidas unas dentro de otras, y pueden referirse a *personas*, *objetos* y *datos*.

El principio que subyace tras el *análisis funcional* es claro: todo trabajo tiene un determinado objetivo, es decir, está diseñado para conseguir unos

fines. Para que el trabajador pueda alcanzarlos, deberá desarrollar una serie de funciones (lo que significa llevar a cabo una serie de conductas) que le obligará a relacionarse con otras *personas*, con *herramientas* y *objetos* que deberá utilizar y manipular, y con datos con los que tendrá que trabajar. Lo que pretende el *análisis funcional* es conocer cuál es el nivel de relación con las personas, objetos y datos que deberá mantener la persona que ocupa un puesto para poder realizar las funciones incluidas en él. A su vez, todo puesto se caracteriza por dos aspectos: el nivel funcional y la orientación funcional. En cuanto al primero, se refiere al grado de complejidad del trabajo en cada una de las tres jerarquías señaladas: personas, objetos y datos, con el que se ordenan las conductas desde la más compleja hasta las que se encuentran por debajo de ella. Por su parte, la orientación funcional hace referencia a la importancia relativa de las áreas de personas, objetos y datos para un puesto determinado. La Figura 2 ofrece una representación gráfica de este método.

El *análisis funcional* ha sido muy utilizado en el ámbito de la Ergonomía, especialmente en el proceso de asignación de funciones a las personas y las máquinas que forman parte del sistema de trabajo.



Fuente: Adaptado de Fernández-Ríos (1995) y Pereda (1993).

Figura 2. Escalas de las funciones del *análisis funcional*.

Como ya se mencionó en el apartado anterior, en muchos de los actuales lugares de trabajo se ha ido abandonando el concepto de puesto y se ha sustituido por el de función, de manera que las personas se *definen* a partir de las funciones que pueden realizar (es decir, del abanico de conductas que son capaces de ejecutar), lo que determina su polivalencia y su flexibilidad, y les permite formar parte de grupos o equipos de trabajo, de proyectos, de campañas, etc., donde participan otros compañeros provisionales y donde se entrecruzan las diferentes funciones que cada uno es capaz de realizar según sean las características de la tarea, el proyecto, la campaña, etc. Estos nuevos diseños del trabajo cuentan con indudables ventajas para las organizaciones, puesto que les permiten ganar en versatilidad y en capacidad de adaptación a los cambios de las circunstancias del entorno, y en parte también para los trabajadores, ya que es más probable que las tareas sean más variadas, se pueda contar con cotas más elevadas de autonomía, aumente el número de relaciones interpersonales y puedan desplegar unas conductas más proactivas en el trabajo (Grant y Ashford, 2008). Sin embargo, conviene tener presentes las potenciales desventajas para los trabajadores, como, por ejemplo, los riesgos de un creciente nivel de exigencia por parte de las organizaciones, o dicho con mayor rotundidad, de *explotación*, de aumentar la incertidumbre y la ansiedad ante los continuos cambios, o de trasladar la responsabilidad sobre la formación y el entrenamiento relacionados con esta multifuncionalidad exclusivamente al individuo, apelando al ambivalente concepto de su *empleabilidad*. Si las organizaciones exigen polivalencia y flexibilidad en las funciones que los trabajadores han de estar dispuestos a desempeñar, es necesario que correspondan a estas exigencias con todo tipo de acciones y de programas dirigidos a adquirir las competencias y habilidades requeridas, y evitar las políticas que tienden a utilizar a las personas mientras son *rentables* para luego abandonarlas cuando han quedado *obsoletas*.

ORGANIZACIÓN TEMPORAL DEL TRABAJO

En sus distintas facetas, el tiempo desempeña un rol esencial tanto en el modo de concebir el trabajo como en la forma en la que se establecen las distintas actividades implicadas en su ejecución. Aunque la concepción del tiempo puede variar significativamente de una cultura o de una sociedad a otra, en el mundo *global* predomina la idea implícita o explícita de que el tiempo es un recurso tan escaso como valioso.

Además de considerarse como un recurso, es indudable que el tiempo constituye una de las dimensiones fundamentales en la configuración de la actividad laboral. El volumen de horas de trabajo, el ritmo al que se trabaja, los plazos, las exigencias y las presiones temporales impuestas en la ejecución de las tareas, los horarios que regulan la actividad laboral, los diversos aspectos temporales relacionados con la atención, la distracción y otros factores de riesgo que influyen sobre el rendimiento, o la organización y la gestión del tiempo necesario para llevar a cabo las tareas, conforman en conjunto un poderoso contexto no por intangible menos influyente en relación con la conducta laboral (Alcover *et al.*, 2004). En un plano superior, ciertos aspectos temporales como el número de horas que se trabaja diaria, semanal, mensual o anualmente, y el modo en que ese tiempo se organiza, proporciona el armazón en el que toma cuerpo la existencia humana, además de diferenciar, a menudo drásticamente para la mayor parte de las personas, el tiempo del *trabajo* y del *no trabajo*, la *vida productiva* del resto de las actividades humanas, el *espacio de trabajo* y el *espacio del hogar* (Nipper-Eng, 1996). En este sentido, las preferencias de cada persona acerca del número de horas que desearía trabajar, el turno en el que les gustaría hacerlo o los mismos horarios de entrada y salida se ven con frecuencia limitadas por las imposiciones organizacionales y por las propias pautas culturales predominantes sobre el tiempo y el ritmo de trabajo que es considerado *normal*, factores externos a las personas que a su vez van a influir sobre su bienestar y sobre las siempre complejas y a menudo conflictivas relaciones entre el trabajo y la familia (Spector, Cooper, Poelmans y cols., 2004; Stier y Lewin-Epstein, 2003). A este respecto, los resultados de la investigación han mostrado que existe una asociación robusta entre el conflicto trabajo-familia y la rotación, aunque no se ha encontrado relación entre este tipo de conflicto y el absentismo o los retrasos (Grzywacz y Butler, 2008). Este apartado se dedicará al análisis de los aspectos más importantes implicados en la organización temporal del trabajo.

Tiempo biológico, tiempo psicológico, tiempo social y actividad laboral

El cuerpo humano se encuentra sujeto a unos **ritmos biológicos** que condicionan su actividad general. Estos ritmos se definen como el cambio regular y periódico de las funciones psicofisiológicas. Aunque existen diversos tipos, los más relacionados con la actividad laboral son los que tie-

nen una frecuencia de aproximadamente veinticuatro horas, denominados *ritmos circadianos*, como el vinculado con las pautas de vigilia y sueño. Además de estos, destacan los *ritmos ultradianos*, más rápidos que los anteriores y de mayor frecuencia, comprendidos entre un segundo y veinticuatro horas, como son la respiración, la actividad electroencefálica o los latidos cardiacos; y los *ritmos infradianos*, más lentos y de menor frecuencia que los *circadianos*, entre los que pueden destacarse los ciclos semanales, de especial relevancia para la actividad laboral, o los *ritmos circanuales*, periodos que marcan la actividad anual y que son mejor percibidos cuando, por ejemplo, el trabajador siente la *necesidad de las vacaciones*. A su vez, estos ritmos biológicos dependen de los denominados *sincronizadores*, que son todos aquellos factores cuyas variaciones periódicas pueden modificar el periodo y/o la fase de un ritmo biológico, como por ejemplo, los ciclos del día luz/oscuridad, las rutinas sociales, etc. (Díaz, 1999).

Como se dijo, los ritmos circadianos son los que mayores consecuencias tienen para la actividad laboral, ya que cada persona posee unos **biorritmos** propios que influyen sobre sus niveles generales de actividad. La distinción más clara es la que se establece entre personas *matutinas*, es decir, aquellas que madrugan, se encuentran más activas y rinden mejor por la mañana, sienten cansancio y sueño por la tarde y se acuestan pronto; y las *vespertinas*, o aquellas que siguen la pauta inversa, esto es, trabajan mejor por la tarde-noche, se acuestan tarde y se levantan relativamente cansados. Se ha comprobado que existen diferencias importantes en el rendimiento en general y en su capacidad de vigilancia y reacción en función de la pauta que presenta cada persona y el momento en que trabaja. Evidentemente, la influencia de estos ritmos puede ser muy importante cuando se consideran los turnos (mañana, tarde o noche) en que habitualmente se trabaja y los cambios rotativos en ellos.

Aunque los ritmos biológicos ejercen una influencia importante sobre la capacidad de rendimiento (es difícil que una persona pueda trabajar en jornadas que superen un determinado número de horas) y sobre su calidad y su eficacia (aunque se pueda trabajar, por ejemplo, durante dieciséis horas seguidas, y con independencia del tipo de tarea, es dudoso que se puede trabajar *bien* de manera sostenida), estos ritmos biológicos no influyen por sí solos, sino que interactúan con otras variables marcando las diferencias en las variaciones periódicas en el rendimiento.

Los ritmos biológicos se relacionan también con otros aspectos temporales englobados en el denominado *tiempo psicológico*, el cual comprende (Nuttin, 1985):

- a) la *perspectiva temporal*, que se caracteriza por la extensión, la densidad, el grado de estructuración y el nivel de realismo que para una persona posee el tiempo;
- b) la *actitud temporal*, referida a la más o menos positiva o negativa actitud de una persona hacia el pasado, el presente y el futuro;
- c) la *orientación temporal*, o la dirección predominante de la conducta y el pensamiento de una persona en la medida en que se encuentra orientado hacia objetos y acontecimientos del pasado, el presente o el futuro.

Estos aspectos del tiempo psicológico van a influir en la forma en que cada persona estructura su trabajo, en su motivación, en las metas u objetivos que se establece, en la gestión del tiempo y en el modo en que va a experimentar las presiones temporales, configurando un tiempo propio vivido por la persona antes, durante y después de la ejecución de las tareas.

Además de estos factores biológicos y psicológicos, existen otros *ritmos* más amplios que pautan la actividad laboral, desde las concepciones acerca del tiempo que las distintas sociedades y culturas mantienen como pauta subyacente que regula las actividades, hasta lo que se conoce como ritmo de vida, los cuales se engloban en el concepto de *tiempo social*. Así, las concepciones del tiempo se refieren, entre otros aspectos, al *valor* que se le otorga (por ejemplo, se tolera o se sanciona «perder» o «malgastar» el tiempo) y que se encuentra a su vez relacionado con el ritmo de vida, dando lugar a sociedades o culturas *lentas* y *rápidas*, es decir, aquellas en las que las cosas (el trabajo o las relaciones) se hacen despacio y sin urgencias (por ejemplo, las tareas no poseen plazos cerrados o la puntualidad no se valora especialmente) frente a las que lo hacen deprisa y con plazos ajustados, aprovechando cada minuto en actividades de algún tipo. Estos aspectos del tiempo social ponen de manifiesto los valores y las creencias que predominan en una sociedad o cultura determinada, y poseen importantes implicaciones en relación con el tiempo que se dedica a trabajar, el ritmo y la intensidad con los que se llevan a cabo, el tipo de objetivos marcados y el plazo otorgado a su logro, etc.

Evidentemente, el tiempo que cada sociedad o cultura dedica al trabajo tiene una incidencia directa sobre el tiempo que se dedica a hacer otras cosas, y que habitualmente se denomina *tiempo de no trabajo*, el cual puede ser clasificado en diferentes categorías (Parker y Smith, 1976):

- a) *tiempo relacionado con el trabajo*: aquel que se utiliza en desplazamientos desde el domicilio hacia el trabajo y viceversa, o el dedicado a finalizar alguna tarea en la propia casa;
- b) *tiempo dedicado a la existencia*: referido al que se ocupa en alimentarse, dormir o en el cuidado y la higiene personal;
- c) *semi-ocio*: aquel que se ocupa en actividades hacia las cuales existe un cierto compromiso, como pasear al perro, visitar a otras personas o a enfermos, etc.;
- d) *ocio*: tiempo dedicado por completo a elecciones personales, tales como leer, cuidar el jardín, ir al cine, etc.

Aunque en esta distribución pueden intervenir decisiones individuales, parece claro que el tiempo de trabajo con el que cada persona se ve obligada a cumplir y el modo en que distribuye el resto se encuentra muy influido por factores sociales y culturales.

Horarios de trabajo

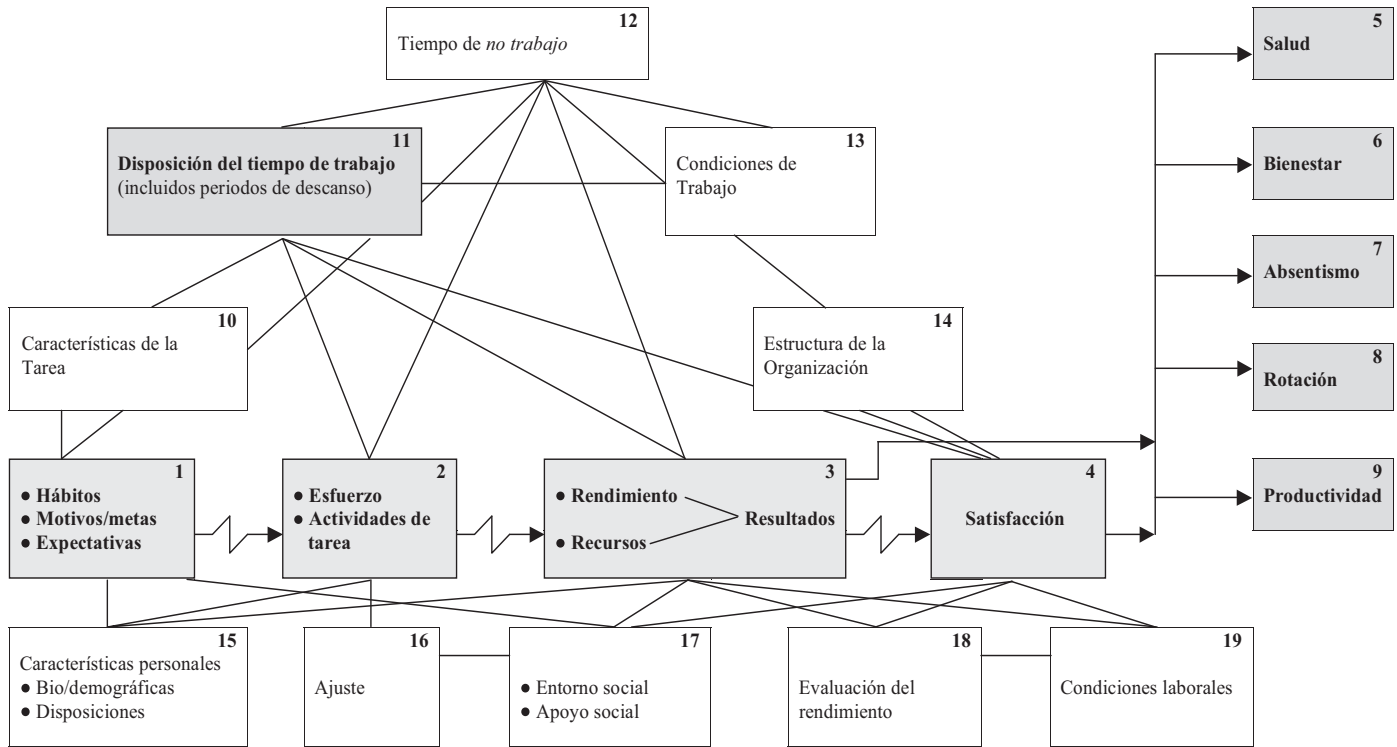
Organización del tiempo de trabajo y comportamiento laboral

Los horarios de trabajo constituyen el aspecto más tradicional y visible de lo que se denomina ***sistemas de organización del tiempo de trabajo***. No obstante, y teniendo en cuenta las diferencias debidas a las características legales, económicas, sociales, culturales y políticas de los distintos países, en las dos últimas décadas se han añadido distintas modalidades de empleo a tiempo parcial, temporal o contingente, las semanas de trabajo reducidas y las comprimidas, los horarios flexibles, el teletrabajo, etc., modalidades que han sido agrupadas con el término de *acuerdos de trabajo no convencionales* (*nonstandard work arrangements*, véase Gallagher y Connolly, 2008), cuyos efectos sobre la motivación, la identificación, el rendimiento, la satisfacción, las relaciones interpersonales, la percepción de justicia organizacional, el estrés, la salud, etc.,

de las personas que trabajan en esas condiciones es necesario conocer (McLean Parks y Smith, 2006). Por ello, antes de iniciar el estudio de las particularidades de los horarios, los turnos y otras modalidades de trabajo, parece necesario presentar un esquema de las principales variables implicadas en el comportamiento laboral en relación con los factores temporales.

El modelo que se presenta en la Figura 3 ofrece una síntesis de estos aspectos. Los elementos principales aparecen en las casillas centrales (1 a 4). En primer lugar, se asume que las personas actúan de manera motivada para, por ejemplo, alcanzar una serie de objetivos o satisfacer unos criterios estándar de productividad, para lo cual cuentan con unas expectativas respecto a su capacidad de realizar tareas cuya ejecución incluye la utilización de ciertos hábitos y rutinas (casilla 1). En consecuencia, las personas dedican esfuerzos y llevan a cabo las actividades necesarias para completar las tareas (casilla 2). Todo ello provoca un determinado resultado de rendimiento y consecuencias, que pueden ser descritas como *estados*, que se relacionan con los recursos gastados. Tales consecuencias conducen a unos resultados, parte de los cuales pueden estar relacionados con los objetivos iniciales (por ejemplo, la obtención de reconocimiento, recompensas, etc.), y parte con cambios de *estado* (por ejemplo, necesidad de disponer de mayor tiempo de recuperación de la energía consumida, casilla 3). Otros resultados dependen de la evaluación del rendimiento obtenida (casilla 18) y de la aplicación de condiciones laborales individuales o colectivas (casilla 19). Estas variables influyen sobre el grado de satisfacción (casilla 4) que, junto a los resultados mencionados anteriormente, tienen efectos sobre consecuencias tales como la salud (casilla 5), el bienestar (casilla 6), el absentismo (casilla 7), la rotación (casilla 8) y la productividad (casilla 9). Aunque no se refleja en la Figura 3, existen todo tipo de procesos de retroalimentación entre estas variables.

Las consecuencias de las disposiciones del tiempo de trabajo resultan fundamentales, como por ejemplo, la influencia de los periodos de descanso durante la jornada laboral (casilla 11) o sobre el tiempo de *no trabajo* (casilla 12). Un importante aspecto de esas consecuencias es qué tipo de tareas (casilla 10) se encuentran implicadas, por ejemplo, en términos de identidad, variedad o autonomía. Por otra parte, las condiciones físicas del trabajo (niveles de ruido, de temperatura, de toxicidad, etc.) (casilla 13) pueden influir en gran medida en las consecuencias de una disposición



Fuente: Adaptado de Thierry y Jansen (1998) y Thierry y Meijman (1994).

Figura 3. Modelo sobre el comportamiento laboral y papel desempeñado por los aspectos temporales.

temporal determinada del trabajo. Características de la estructura organizacional (casilla 14), tales como el grado de centralización, el tipo de control ejercido, etc., pueden tener efectos sobre las tareas o el rendimiento. También las variables personales, biodemográficas y disposicionales (casilla 15) juegan un importante papel en el modelo, así como el ajuste o la acomodación a las condiciones cambiantes (casilla 16). Por último, el entorno social (casilla 17) determina parcialmente el grado en que las disposiciones del tiempo de trabajo ejercen un efecto perturbador sobre las personas, por ejemplo, cuando el grado de apoyo social (o posibilidad de recibir ayuda de compañeros, supervisores, etc.) disponible puede moderar el impacto de altos niveles de estrés laboral en el caso de trabajar siguiendo turnos rotatorios.

Clasificaciones y modalidades de horarios de trabajo

Las disposiciones del tiempo de trabajo, habitualmente conocidas como **horarios de trabajo**, pueden presentar una gran diversidad, desde las más comunes (por ejemplo, la jornada partida o la jornada continua) hasta las más atípicas (como las diferentes modalidades de trabajo flexible). En la Tabla 3 se presenta un resumen de las clasificaciones de horarios de trabajo más relevantes.

Estas clasificaciones dan lugar a su vez a una gran diversidad de horarios de trabajo, puesto que se pueden combinar en distintas modalidades, siendo las más habituales las siguientes (Gracia, Peiró y Ramos, 1996):

Jornada partida. La jornada laboral se interrumpe en dos segmentos entre los que se intercala un periodo de descanso más o menos largo. Continúa siendo el más frecuente en España y en los países de Sudamérica, y puede adoptar dos modalidades básicas: un horario de mañana de 10,00 a 14,00 y de 17,00 a 21,00, por ejemplo en el comercio, y un horario de 8,00 a 17,00 con una pausa para almorzar de 14,00 a 15,00; en ambos casos, suele distribuirse en seis días (de lunes a sábado, con algún día de descanso entre ellos) o en cinco (de lunes a viernes).

Jornada continua. Horario de trabajo en el que éste se realiza sin interrupciones, salvo algún descanso de corta duración según lo establezca la

Tabla 3. Clasificaciones de los horarios de trabajo

• <i>Horas de trabajo diario</i>	Número de horas de trabajo que, por término medio, se realiza durante los días laborables.
• <i>Horas de trabajo semanales</i>	Número de horas de trabajo que, por término medio, se realiza a la semana.
• <i>Distribución diaria de las horas de trabajo</i>	Distribución horaria de la jornada en segmentos del día: mañana, tarde, noche o combinación de varios.
• <i>Días semanales de trabajo</i>	Número de días de trabajo que, por término medio, se realizan a la semana.
• <i>Días de trabajo/días de descanso consecutivo</i>	Número de días que se trabaja de manera consecutiva o de días que se descansa de modo consecutivo.
• <i>Distribución de los días de trabajo/descanso semanales</i>	Días de la semana que se trabaja/se descansa a la semana.
• <i>Organización de la jornada de trabajo</i>	Organización de una jornada partida (mañana y tarde) o continua.
• <i>Grado de flexibilidad</i>	Carácter discrecional del horario de trabajo: flexibilidad en las horas de entrada y salida, en el número de horas de trabajo a la semana, en el número de días, etc.

Fuente: Elaborado a partir de Gracia, Peiró y Ramos (1996).

ley. El más habitual es el que se realiza durante cinco días a la semana en horario de 8,00 a 15,00, aunque también puede dar comienzo y terminar siguiendo una pauta variable a lo largo del día, como ocurre por ejemplo en los comercios de grandes superficies que permanecen abiertos entre las 10,00 y las 21,00-22,00 horas, y donde las jornadas continuadas se van escalonando para cubrir la totalidad del horario por diferentes trabajadores.

Semana de trabajo reducida. Horario en el que las horas semanales de trabajo son inferiores a lo establecido por la legislación o convenio colectivo correspondiente. Se trata de una variante de la modalidad más conocida como *trabajo a tiempo parcial*.

Semana de trabajo comprimida. Se basa en jornadas laborales intensivas, superiores a ocho horas diarias, en las que se comprimen las 35 horas semanales, y que pueden presentar diferentes configuraciones, como se reflejan en la Tabla 4.

Tabla 4. Ejemplos de *semanas de trabajo comprimidas*

Modalidades	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Mod. A	X	X	X	—	—	—
Mod. B	—	—	X	X	X	—
Mod. C	—	—	—	X	X	X
Mod. D	X	—	X	—	—	X
Mod. E	—	X	—	—	X	X

Fuente: Thierry y Jansen (1998).

Turnos de trabajo. Se trata de un sistema de horas normalmente fijas, de aproximadamente ocho horas diarias, que se realizan de forma continua (las veinticuatro horas del día) o discontinua (con una ruptura por lo habitual en el periodo nocturno), de manera que distintos contingentes de trabajadores llevan a cabo el mismo trabajo en el mismo lugar a distintas horas del día, como ocurre, por ejemplo, en los hospitales o en ciertas industrias. A su vez, los turnos pueden ser fijos (un mismo empleado siempre trabaja en el mismo turno) o rotativos (en los que un mismo trabajador va cambiando semanal o mensualmente de turnos).

Horarios flexibles. Horarios en los que el trabajador cuenta con cierta discrecionalidad para poder elegir entre aspectos relativos a la jornada de trabajo, como horas de entrada y salida, días de la semana en los que quiere trabajar, número de horas variable de cada jornada, etc.

A continuación, se analizarán el trabajo a turnos y los horarios flexibles, las dos modalidades más utilizadas y que mayores repercusiones puede tener sobre la propia actividad laboral y sobre otros aspectos, como la salud laboral, las relaciones familiares y sociales, el tiempo de ocio, etc.

Turnos de trabajo

Se trata de sistemas de organización temporal del trabajo cuyo objetivo es cubrir la actividad laboral a lo largo de todo el día, para lo cual se establecen tramos de aproximadamente siete u ocho horas de duración, y durante toda la semana (o al menos, de lunes a sábado) e incluso todos los días del año (como sucede en hospitales, servicios de bomberos, policía, etc., o en ciertas industrias cuya sistemas de producción no permiten interrupciones). Aunque no son ni mucho menos los únicos, los turnos más habituales son los de mañana, tarde y noche. A su vez, los turnos pueden ser fijos (es decir, los trabajadores están asignados siempre al mismo turno) o rotativos (donde, siguiendo distintas pautas, los empleados cambian de uno a otro); entre estos últimos puede distinguirse la rotación rápida (cambio tras dos o tres días sucesivos en el mismo turno) y la rotación semanal (o periodo de rotación formado por una semana).

Los efectos provocados por el trabajo a turnos pueden ser clasificados en tres grandes tipos: alteraciones y trastornos del sueño, problemas de salud —tanto física como psicológica— y dificultades en la vida familiar y social. Con objeto de medir estos efectos, el instrumento que se utiliza es el denominado *Standard Shiftwork Index* —SSI— (Índice Estándar de Trabajo a Turnos), cuyas variables e indicadores se resumen en la Tabla 5.

Los posibles efectos del trabajo a turnos y del trabajo nocturno dependen del modo en que se organizan, de manera que sus consecuencias negativas o disfuncionales pueden reducirse e incluso eliminarse. En este sentido, los resultados de los estudios realizados permiten extraer una serie de conclusiones (Knauth, 1996):

- a) El trabajo nocturno debe reducirse lo máximo posible. Si no lo es, los sistemas de rotación rápida son preferibles a los sistemas de rotación lenta. El trabajo nocturno permanente no parece recomendable para la mayoría de los trabajadores que lo hacen a turnos.
- b) Las jornadas de trabajo ampliadas (entre 9 y 12 horas) solo deben utilizarse cuando la naturaleza del trabajo y la carga de trabajo permitan mantener su realización durante periodos largos de tiempo, y el sistema de rotación se diseña para reducir al mínimo la acumulación de fatiga y la exposición a sustancias tóxicas es limitada.

Tabla 5. Variables e indicadores del SSI

Variables a analizar	Indicadores
• Variables asociadas a la falta de sueño.	Alteraciones del sueño: hábitos y calidad (horarios y duración en los distintos turnos).
	Fatiga crónica: sensación de vigor y energía / sensación de cansancio generalizado y continuo.
• Problemas asociados a la salud física y mental.	Salud física: síntomas digestivos, cardiovasculares, enfermedades, medicación, hábitos (cafeína, tabaco, alcohol), alteraciones menstruales.
	Salud global.
	Ansiedad.
	Alteraciones de personalidad.
• Vida familiar y social.	Satisfacción con la disponibilidad de tiempo.
	Satisfacción laboral.
Variables moderadoras	Indicadores
• Circunstancias individuales.	Edad, sexo, antigüedad en turnos, hijos o personas a su cargo.
	Tipo circadiano (<i>matutino / vespertino</i>).
	Extraversión.
	Estrategias de adaptación.
• Información general.	Características del sistema de turnos: secuencia, duración, frecuencia de trabajo nocturno, regularidad de los turnos, etc.
	Contexto laboral: tipo de tarea, posición ocupada en la organización.

Fuente: Adaptado de Nogareda y Nogareda (1998).

- c) Debe evitarse el comienzo temprano del turno de mañana. Los sistemas flexibles de disposición del tiempo de trabajo pueden lograrse en todos los sistemas de turnos. La mayor flexibilidad resulta posible en los denominados *grupos de tiempo autónomos*.

- d) Deben evitarse los cambios rápidos de turno (por ejemplo, del turno de noche al de tarde en el mismo día). El número de días de trabajo consecutivos debe limitarse a entre cinco y siete. Cualquier sistema de turnos debería incluir fines de semana de descanso con al menos dos días libres consecutivos.
- e) La rotación de «retraso» o rotación en el sentido de las agujas del reloj, es decir, mañana-tarde-noche, parece ser la más aconsejable y la preferida por los trabajadores, por lo que se debería priorizar frente a la rotación de «adelanto» (noche-tarde-mañana) y la rotación «híbrida», en la que se combinan ambas.

Estas recomendaciones tienen por objeto reducir las **potenciales consecuencias negativas del trabajo a turnos**, las cuales se resumen en la Tabla 6.

En definitiva, se puede afirmar que el trabajo a turnos tiene, al menos potencialmente, efectos negativos para los trabajadores tanto a corto como a largo plazo, entre los que destacan las alteraciones de los ritmos circadianos (con consecuencias para el sueño, los hábitos alimenticios, las funciones gástricas e intestinales, etc.), el incremento de fatiga y los problemas de atención y de concentración (que a su vez pueden incrementar los riesgos laborales) y los efectos negativos sobre la vida familiar, el ocio y las relaciones sociales. De manera que pueden afectar en última instancia no solo a la salud y el bienestar laborales, sino también a otras esferas de la vida de las personas, si bien estos efectos dependen en buena medida de las características de los sistemas de turnos que se han diseñado y de las diferencias individuales de los trabajadores afectados, así como de su situación socio-familiar. En consecuencia, el mejor modo de atenuar o evitar estos resultados negativos consiste en el diseño adecuado de dichos turnos siguiendo recomendaciones como las que se han comentado aquí, así como cumpliendo con las normativas nacionales e internacionales acerca de cómo gestionar estos sistemas, como por ejemplo, la emitida por la Organización Internacional del Trabajo. No obstante, en los últimos años se están ensayando otros tipos de intervenciones para atenuar los efectos negativos de los turnos de trabajo (Smith, Folkard y Fuller, 2003), como son la administración de melatonina, una hormona responsable de los ritmos biológicos del organismo, como la inducción al sueño y la adaptación a

Tabla 6. Principales características y consecuencias negativas del trabajo a turnos

Característica	Definición	Inconvenientes
• Regularidad	Promedio de cambios en la hora de comienzo de los periodos de trabajo durante la semana.	Inquietud, enfermedades nerviosas, estreñimiento.
• Periodicidad	Promedio semanal de la suma del número acumulado de turnos de noche sucesivos más la mitad del número de turnos de tarde sucesivos acumulados.	Alteraciones del sueño, fatiga, enfermedades gástricas e intestinales.
• Carga por turno	Promedio de duración del turno en horas.	Fatiga, sensación de sobrecarga.
• Carga semanal	Promedio de horas semanales de trabajo.	Fatiga, sensación de sobrecarga.
• Oportunidades de descanso nocturno	Promedio semanal de horas libres entre las 11 de la noche y las 7 de la mañana.	Alteraciones del sueño, insomnio, fatiga enfermedades nerviosas.
• Predictibilidad	Tiempo del ciclo en semanas.	Problemas de planificación o de coordinación.
• Oportunidades para tareas familiares y hogar	Promedio semanal de número de horas libres de lunes a viernes entre las 7 de la mañana y las 7 de la tarde.	Frustración del rol de pareja/paterno/materno, quejas sobre la limitación de las tareas del hogar.
• Constancia de las oportunidades para tareas familiares y hogar	Coefficiente de variación de las oportunidades semanales para las tareas familiares y del hogar.	Falta de continuidad en el rol de pareja/paterno/materno y limitación de tareas del hogar.
• Oportunidades de ocio nocturno	Promedio semanal de horas libres de lunes a viernes entre las 7 de la tarde y las 11 de la noche.	Falta de continuidad en el rol de pareja, limitación de actividades sociales y de ocio.
• Oportunidades de ocio de fin de semana	Mitad del número de días libres durante los fines de semana por semana.	Limitación de actividades sociales y de ocio.
• Constancia de las oportunidades de ocio el fin de semana	Coefficiente de variación del número de días libres durante el fin de semana por semana.	Falta de continuidad en las actividades sociales y de ocio.

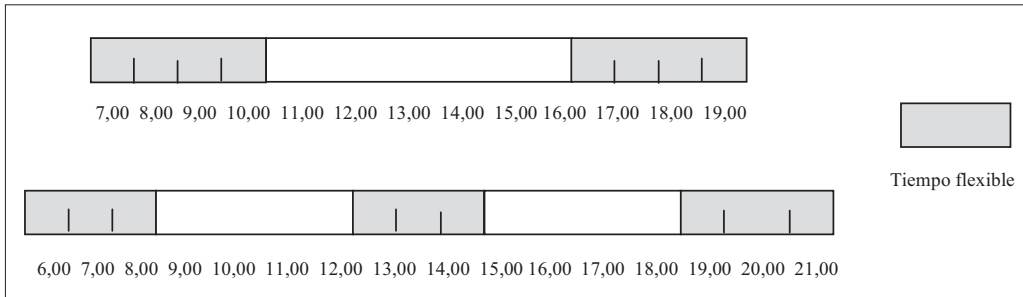
Fuente: Adaptado de Thierry y Meijman (1994).

nuevos turnos y usos horarios, que además de eficaz no cuenta con los efectos secundarios de otros fármacos tradicionales, y la exposición a una luz brillante e intensa, ya que favorece la adaptación a los cambios de turnos al suprimir la secreción nocturna de la melatonina y, en consecuencia, retrasar la aparición del sueño y acoplar los ritmos circadianos a los nuevos horarios.

Horarios flexibles

Se entiende por horarios flexibles todos aquellos sistemas alternativos a los horarios usuales (por ejemplo, jornada de mañana, de tarde, etc.), en los que el trabajador puede elegir la hora de comienzo y de finalización de su trabajo, así como los descansos o la pausa para almorzar, aunque el número total de horas de trabajo semanal o mensual permanece estable y es determinado por la organización.

Los objetivos que se persiguen con estos tipos de horarios pueden proceder de los propios trabajadores (que suelen ser el origen de estas demandas), quienes persiguen una mayor compatibilidad entre el trabajo y la vida familiar o una mayor libertad para simultanear el trabajo con otras actividades, como el estudio, y también pueden proceder de las organizaciones, puesto que en muchos sectores la producción o la prestación de servicios no mantienen una pauta de regularidad, sino que oscilan a lo largo del día, de manera que disponen el número de trabajadores en segmentos horarios con el fin de adecuar la fuerza de trabajo a la demanda real. Los resultados de las investigaciones realizadas al respecto señalan que la utilización de horarios flexibles es más probable en las grandes organizaciones que en las pequeñas, en las organizaciones públicas que en las privadas y, dentro de estas, en los sectores de servicios y financiero que en la manufacturación y la construcción (Lewis, 2003). En los ámbitos señalados es mayor la presencia de mujeres trabajadoras, por lo que parece más probable que sea en ellos donde se ejerza más presión para la adopción de este tipo de horarios, teniendo en cuenta que aún no se ha alcanzado la paridad entre la mujer y el hombre en cuanto al tiempo empleado en el cuidado de hijos y familiares y en tareas domésticas. En la Figura 4 se representan ejemplos habituales de horarios flexibles.



Fuente: Adaptado de Thierry y Jansen (1998).

Figura 4. Ejemplos de horarios flexibles.

Se pueden señalar una serie de ventajas e inconvenientes de los horarios flexibles (Lewis, 2003); Tepas y Monk, 1987). Entre las primeras destacan:

- a) Incrementa la posibilidad de dedicar más tiempo y mejor distribuido en actividades de mantenimiento físico (descansos, alimentación, sueño, aseo, etc.) y de ocio. A su vez, esta posibilidad puede originar otras consecuencias positivas, como son la disminución de la fatiga y la tensión, la reducción de desarrollar respuestas de estrés, etc. También es posible una ganancia general de tiempo cuando los desplazamientos del hogar al lugar de trabajo no se realizan en *horas punta*.
- b) Aumenta la satisfacción laboral, si bien es necesario tener en cuenta que esta mejora quizá no proceda directamente de la actividad laboral, sino que el trabajador, al tener más tiempo para actividades de ocio, familiares y sociales, experimente una mayor satisfacción con su trabajo.
- c) Disminuye el índice de retrasos, de absentismo, de abandonos de la organización y de accidentes laborales. Se trataría de una consecuencia de las dos anteriores, ya que estos aspectos se encuentran estrechamente relacionados.
- d) Parece que ofrece más ventajas en el caso de los trabajadores que cuentan además con una mayor autonomía en su trabajo, es decir, de los niveles más altos en las estructuras organizacionales, ejecutivos y directivos.

- e) En combinación con el teletrabajo, permite una mayor libertad y autonomía a los trabajadores de todos los niveles, puesto que ellos son los propios administradores de su tiempo.

En cuanto a los inconvenientes, se pueden señalar como los más importantes:

- a) Una mayor necesidad de mecanismos de supervisión y de control, que vienen dados por la exigencia de métodos de planificación, organización y gestión más sofisticados.
- b) Aumento de los costes de mantenimiento físico, material y energético, puesto que la banda horaria en la que se puede trabajar suele ser mayor.
- c) Incremento de la dificultad de cubrir demandas imprevistas cuando no se dispone al mismo tiempo de todos los trabajadores.
- d) Aumentan las dificultades de coordinación, por ejemplo, para celebrar reuniones de equipo, y de formación, ya que puede resultar complicado programar las acciones cuando los trabajadores tienen unos horarios muy flexibles.
- e) Posibles problemas en la percepción de justicia organizacional, es decir, puede que una parte de los trabajadores perciba que a un sector de ellos (por ejemplo, las mujeres o quienes tengan una familia numerosa) reciben un trato de favor al ser los principales beneficiarios en la elección de horarios flexibles.

Investigaciones recientes (Masuda, Poelmans, *et al.*, 2012) han puesto de manifiesto que las preferencias por los horarios flexibles y sus relaciones con otras variables como el conflicto familia-trabajo, la satisfacción laboral y la rotación, se encuentran mediadas por variables culturales (en particular, la dimensión individualismo-colectivismo), de modo que sus efectos han de considerarse en función del contexto en que se utilizan estas modalidades de organización temporal del trabajo.

En torno a estos efectos positivos y negativos del trabajo flexible y de los acuerdos de trabajo no convencionales para los trabajadores y para las organizaciones, e incluso para las sociedades en su conjunto, y de planteamientos concretos como el denominado *reparto del trabajo* o los efectos de la *segmentación* y el *subempleo*, existe en la actualidad un intenso deba-

te político, económico y social, que sin duda marcará las direcciones que adoptará el trabajo en los próximos años, si bien las actuales situaciones de crisis financieras, económicas y sociales están modificando las legislaciones, las regulaciones y la organización de la actividad laboral y de los mercados de trabajo de un modo significativo (Lallement, 2011), y cuyos efectos son aún en gran medida imprevisibles.

ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO

La organización del trabajo no comprende solo los elementos materiales y temporales que se han analizado hasta aquí. El tercer aspecto implicado es el referido a la organización social, es decir, al hecho de que las personas cuando trabajan adquieren un *papel*, una configuración de pautas que no tienen que ver tanto con el modo de ser de ellas como con lo que se espera que realicen cuando ocupan una determinada posición en una estructura organizacional, es decir, desempeñan un *rol*, y cuando son miembros de una determinada categoría profesional o laboral, esto es, desempeñan una *ocupación*. Precisamente al análisis de estos dos conceptos se dedica el presente apartado.

Roles en el trabajo

Definición y elementos de los roles

Los sistemas sociales se configuran a partir de las interrelaciones entre las personas que forman dichos sistemas. Estas interrelaciones sociales se definen por las conductas de los participantes, quienes no actúan en tanto que individuos sino como *actores* que desempeñan *papeles*. Precisamente es este origen *dramatúrgico* del término el que se utiliza para denominar *roles* a tales *actuaciones*. Donde la división del trabajo está claramente definida, las contribuciones que se esperan de los diversos participantes se denominan *roles*. En su nivel más elemental, un rol se define como el patrón o el conjunto de conductas esperadas por la persona que ocupa una determinada posición. A dicho rol se le denomina por medio de una etiqueta comúnmente aceptada por los miembros que forman parte de un sistema social, etiqueta que corresponde con los términos que identifican a un determinado puesto (por ejemplo, contable, analista de sistemas, administra-

tivo), a una determinada profesión (por ejemplo, psicólogo, abogado, economista) o a otras posiciones que trascienden lo laboral (por ejemplo, el rol de padre/madre, de hijo/a, de pareja, etc.) (Ilgen y Hollenbeck (1991).

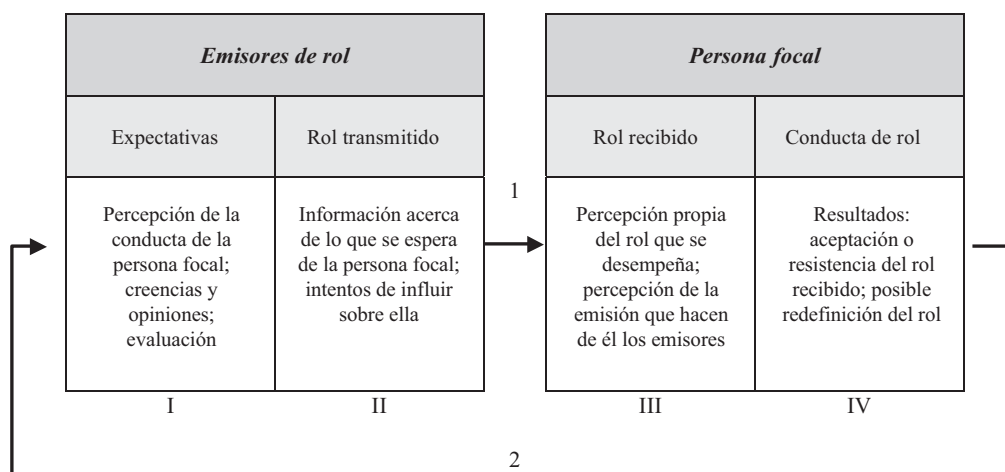
En un sentido más concreto, un **rol laboral** se puede definir como el conjunto de expectativas sobre las conductas esperadas de la persona que ocupa una determinada posición laboral, expectativas que tienen su origen tanto en las personas que se relacionan o se ven afectadas por su conducta y sus decisiones, como por el propio ocupante, y cuya función es prever, coordinar y facilitar la interacción social reduciendo la gran incertidumbre que suele acompañar a la conducta interpersonal (Hontangas y Peiró, 1996).

Las organizaciones en tanto que contextos laborales se pueden definir como sistemas de roles abiertos (Katz y Kahn, 1978). De aquí se desprende el carácter *artificial* de las organizaciones, es decir, su existencia responde a decisiones y a actuaciones humanas, y las propiedades únicas de una estructura que consiste en *actos* o *acontecimientos* antes que en componentes físicos invariables. Precisamente esta configuración como sistemas de roles es lo que permite el mantenimiento de las organizaciones a lo largo del tiempo con independencia de las personas que ocasionalmente forman parte de ellas. Como consisten en los actos y la motivación de seres humanos, las organizaciones solo seguirán existiendo en la medida en que las actitudes, creencias, percepciones, hábitos y expectativas de tales seres evoquen la motivación y la conducta necesarias; dicho de otro modo, cada elemento conductual de la pauta de acción está causado y fijado por los otros, en el sentido de que cuando una persona actúa en un contexto laboral lo hace desempeñando un rol que no necesariamente ha definido ella. Así, la *conducta de rol* significa los actos recurrentes de una persona, que se encuentran interrelacionados debidamente con las actividades repetitivas de otras personas, hasta lograrse un resultado previsible relacionado con los objetivos de la acción.

Episodio de rol, adopción de rol y elaboración de rol

Para entender el funcionamiento de un rol es necesario conocer dos conceptos clave: la ***persona focal*** y el ***conjunto de rol***. La primera se refiere al individuo que ocupa la posición a la que corresponde el rol, mientras que el segundo alude al marco social, es decir, todas las demás personas

(compañeros, supervisores, subordinados, clientes, usuarios, etc.) y las relaciones entre ellas, en el que se integra el rol. Todas estas personas que forman el conjunto de rol dependen de una manera u otra de cómo la persona focal lo desempeña, ya que conforme a tal desempeño son juzgadas, recompensadas e incluso necesitan de ella para realizar sus tareas. Como resultado de esta dependencia, las personas del conjunto de rol crean opiniones y actitudes acerca de lo que la persona focal puede y/o debe hacer o no al desempeñar su rol. Se denominan *expectativas de rol* a las prescripciones y prohibiciones que mantienen los miembros de un conjunto de rol acerca del rol que desempeña la persona focal, con las cuales pretenden *influir* en ella para que adapte su conducta lo más posible a lo deseado por ellos. De esta forma, a dichos miembros se les puede también denominar *emisores de rol*, y a las expectativas comunicadas, *rol transmitido*. Por su parte, cuando la persona focal percibe las expectativas comunicadas, las procesa y las interpreta mediante un proceso subjetivo, y el resultado de ello es lo que se denomina *rol recibido*. También en este influye lo que la propia persona se *transmite* a sí misma, es decir, lo que cree y asocia en relación con el rol que desempeña. Por último, se encuentra la *conducta de rol*, que consiste en la respuesta real que la persona focal da al conjunto de información e influencias que ha recibido. Todo ello recibe el nombre de *episodio de rol*, cuya representación gráfica puede realizarse como se muestra en la Figura 5.



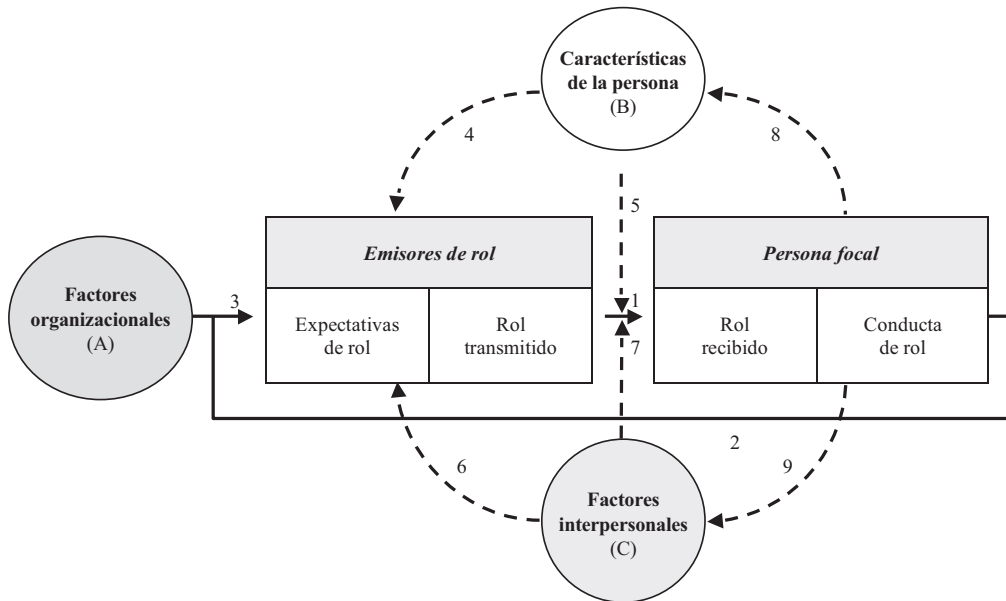
Fuente: Adaptado de Katz y Kahn (1978).

Figura 5. Elementos que configuran un *episodio de rol*.

En este modelo simétrico se pueden apreciar, por una parte, los factores en los que se encuentran implicados los emisores de rol (I y II) y la persona focal (III y IV), y por otra, los procesos perceptivos, cognitivos y motivacionales de los emisores de rol (I) y de la persona focal (III) y las conductas de unos (II) y de la otra (IV). Como se puede comprobar también, existen dos direcciones en la secuencia: la representada por la flecha 1 (de los emisores de rol a la persona focal) y la indicada por la flecha 2 (viceversa). Esto significa que la persona focal, según responda o según sea su conducta, puede provocar reacciones en los emisores de rol: así, si su respuesta supone un contraataque o una acción hostil, los emisores de rol se comportarán bien acatando bien rebelándose a su vez; si la persona focal se comporta obedeciendo en parte, aquellos pueden aumentar su presión para doblegarla en mayor medida; si hace más concesiones como resultado de la presión, quizá los emisores de rol atenúen sus intentos de influencia. En suma, la secuencia que constituye un episodio de rol en realidad implica una continua serie de ellas a través de la cual los participantes negocian y renegocian sus respectivas posiciones.

Pero el proceso de adopción de roles laborales implica la intervención de más elementos que amplían su carácter dinámico; en concreto, se trata de los factores organizacionales. La Figura 6 aumenta el enfoque con el que se puede contemplar todo el proceso.

El círculo (A) alude a un conjunto de variables de la organización que la caracterizan como un todo o partes concretas de ella. La flecha 3 indica una relación causal entre ciertas variables organizacionales y las expectativas que del rol se tienen respecto a una posición particular y a la que e transmiten. El círculo (B) alude a las características más o menos estables de la persona, como valores y motivos, las cuales tienden a evocar (flecha 4) en los emisores de rol ciertas evaluaciones y conductas. Por su parte, la conducta de rol tenderá a provocar cambios en la persona (flecha 8), siguiendo la hipótesis de que la persona se convierte en lo que hace. Por último, el círculo (C) se refiere a que las expectativas mantenidas por una persona focal y las que a esta le llegan dependen en cierto grado del tipo y la calidad de las relaciones interpersonales que mantenga con los emisores de rol (flecha 6), e interpretará también de manera distinta las transmisiones de rol que reciba, de acuerdo con las relaciones interpersonales que mantenga con los emisores (flecha 7); finalmente, la conducta de la persona focal retroalimenta e influye sobre las relaciones interpersonales que



Fuente: Adaptado de Katz y Kahn (1978).

Figura 6. Factores que intervienen en la *adopción de rol* en las organizaciones.

tenga con los emisores de rol (flecha 9); por ejemplo, si de manera repentina se niega a cumplir con las emisiones de rol, no solo se producirá un cambio en las evaluaciones que los otros hacen de la conducta de rol (flecha 2), sino también un cambio mantenido en las inclinaciones de aquellos hacia él (flecha 9). Por último, tanto las características personales (B) como los factores interpersonales (C) mediarán (flechas 5 y 7, respectivamente) la relación entre las expectativas del rol y la respuesta que da la persona focal (flecha 1).

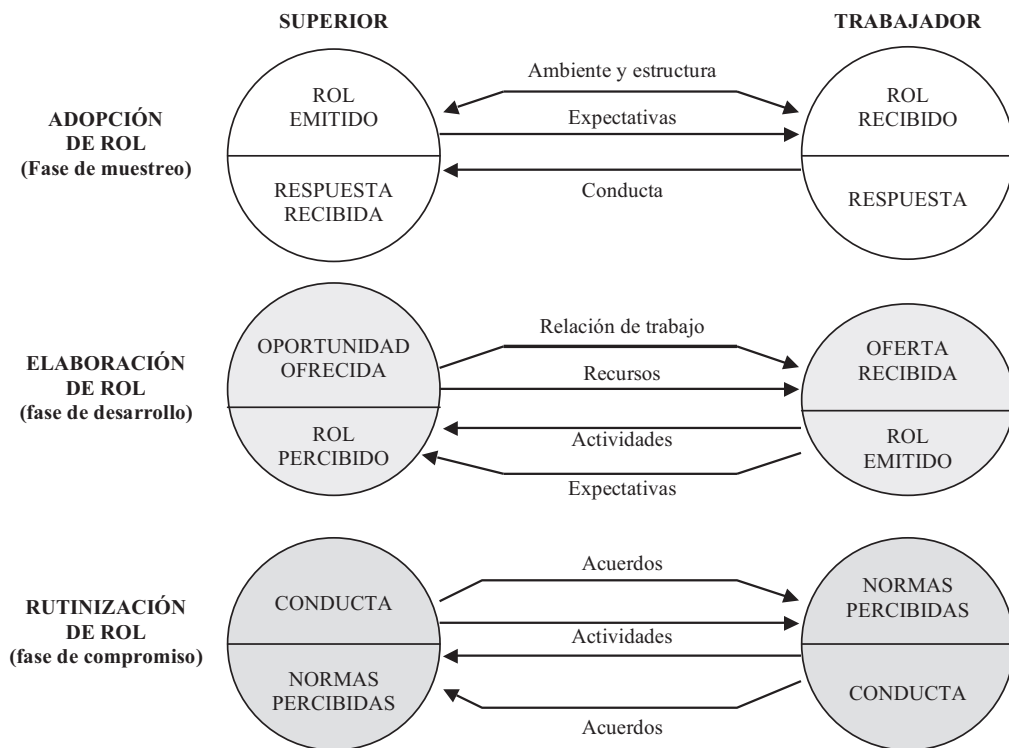
Es importante señalar que la conducta laboral de las personas no se encuentra *determinada* por los roles, como si estos existieran con independencia de la conducta humana y obligaran a las personas a ajustarse irremediamente a esta especie de moldes. Los roles solo existen en la conducta de las personas, y las pautas solo se vuelven discernibles en su interacción regularizada. Es decir, los roles solo son modelos de conducta que constituyen las contribuciones deseadas de quienes participan en las actividades organizacionales y, en consecuencia, admiten *modificaciones* y *desviaciones* por parte de quien lo ocupa (Shibutani, 1961). Dicho de otro modo, cuando una persona desempeña un rol, el resultado es una sutil e insepara-

ble combinación de las pautas que configuran *objetivamente* ese rol y de las características y aportaciones *subjetivas* de la persona que eventualmente lo desempeña. Por ejemplo, se *espera* que los jefes actúen de determinadas maneras (según las culturas y los valores, de una manera más democrática o participativa o de un modo más autoritario y directivo, entre otros estilos), pero cada jefe *lo hace* de una manera concreta, ajustándose más o menos a lo prescrito por el rol según sus características personales, según el tipo de relaciones interpersonales que mantiene con las personas que forman el conjunto de rol o según las particularidades de la organización en la que se trabaja. Este planteamiento dinámico se conoce como el modelo de *elaboración de rol* (Graen, 1976), que otorga un papel activo a la persona focal en la definición del rol, es decir, que los posibles cambios en ella son el resultado de un proceso de negociación entre la persona focal y las que conforman el conjunto de rol, donde se formulan y reformulan las creencias, expectativas y conductas que pautan la relación entre ellas.

Una interesante ampliación del anterior enfoque lo constituye el modelo de *organización diádica*, que define tres fases que seguirían un orden temporal, y cuya representación gráfica se recoge en la Figura 7.

Las dos primeras ya se han analizado en las páginas anteriores, es decir, el proceso comienza por una fase de *adopción de rol* donde, según el modelo expuesto, se produce el encuentro entre el trabajador (persona focal) y el superior (que representa simbólicamente a la organización o conjunto de rol) donde este transmite el rol a aquel, quien lo percibe y responde en consecuencia; a continuación, tiene lugar la fase de *elaboración de rol*, donde el trabajador es un agente activo en la definición del rol y donde negocia con el superior los posibles cambios en su desempeño. Por último, se llega a la tercera fase, denominada de *rutinización del rol*, en la que se consolida la definición del rol, incorporándose los cambios introducidos en la fase anterior y donde las relaciones entre el trabajador y el superior (y otros emisores de rol) se basan en el compromiso, la confianza, la lealtad, el apoyo, el respeto e incluso el afecto entre ellos.

Un último aspecto que es necesario señalar en relación con la adopción y la elaboración de rol es el relativo al proceso de socialización y el desarrollo del rol laboral, ya que aquellas se pueden concebir como un proceso continuo de ajuste dinámico entre las expectativas personales y las demandas ambientales, resultado de la interacción constante entre las acciones



Fuente: Adaptado de Graen y Scandura (1987).

Figura 7. Modelo de organización diádica en la definición del rol.

personales de adaptación y las acciones de los agentes externos (Prieto, Peiró, Bravo y Caballer, 1996). Así, el proceso de socialización consiste en buena parte en la adquisición de un rol, producido principal aunque no exclusivamente durante la incorporación de la persona al trabajo o a una organización, mientras que el desarrollo y los potenciales cambios de rol se encuentran relacionados con los procesos de aprendizaje y de desarrollo de la carrera profesional.

Innovación de rol y conductas extra-rol

La **innovación de rol** alude al proceso que consiste en introducir y aplicar de manera intencional nuevas ideas, procesos, productos o procedimientos en el rol o en aspectos relacionados con él, y que resultan útiles

para la persona que lo desempeña, para su equipo de trabajo, para la organización en la que trabaja e, incluso, que pueden serlo para la sociedad en su conjunto (West y Farr, 1990). Este tipo de conducta de rol se encuentra estrechamente vinculado con los procesos de innovación en el trabajo en sus diferentes niveles (West y Altink, 1996), así como con la creatividad y sus implicaciones para las organizaciones actuales, sometidas a incesantes cambios y desafíos procedentes de entornos sumamente dinámicos y volátiles (piénsese, por ejemplo, en la importancia otorgada, en un plano individual, a los *emprendedores*, y en un plano organizacional, a las empresas virtuales, en red, etc., en la economía actual).

Por su parte, las *conductas extra-rol* aluden a todas aquellas que benefician a la organización y/o que tienen la clara intención de beneficiarla, de carácter espontáneo y que van más allá de las expectativas de rol existentes, es decir, que trascienden la conducta de rol esperada (Van Dyne, Cummings y McLean Parks, 1995). Las conductas extra-rol son voluntarias, intencionales, positivas (es decir, no incluirían las conductas *desviadas* en un sentido negativo, como las conductas antisociales y agresivas) y desinteresadas. Se caracterizan por estar orientadas hacia la cooperación con los compañeros de trabajo, la protección del sistema organizacional, el empleo de la voz dirigida hacia la realización de sugerencias y críticas constructivas destinadas a producir mejoras e innovaciones en los métodos de trabajo (Morrison, 2011), la adquisición de conocimientos y destrezas por iniciativa propia, la búsqueda de nuevas oportunidades y la realización de cambios en las tareas y en las interacciones que modifican la ejecución y el significado del trabajo, así como las relaciones —lo que se ha denominado como *trabajo de artesanía*, o convertir el trabajo en lo que a uno le gustaría que fuera (*job crafting*), o también como *proactividad*— (Vough y Parker, 2008; Wrzesniewski y Dutton, 2001), y la creación de un clima favorable en el conjunto de la organización, conductas que dependen en gran medida de cómo son percibidas y valoradas por los supervisores y qué atribuciones realizan acerca de las intenciones de los empleados (Grant, Parker y Collins, 2009). Dentro de las conductas extra-rol se incluyen las *conductas de ciudadanía organizacional*, la *conducta organizacional prosocial*, la *conducta de denuncia*, *murmuración*, *soplo o chivatazo* (se entiende que son conductas que denuncian acciones negativas de otros y que tratan de proteger los intereses de la organización) y las *conductas de disenso de*

la organización por principios, cuyo análisis detallado sobrepasa los límites de este apartado.

Conflicto de rol y ambigüedad de rol

Por último, hay que señalar las disfunciones que puede generar el desempeño de roles. Básicamente, se distingue entre el *conflicto de rol* y la *ambigüedad de rol*.

Dentro del **conflicto de rol** se diferencian varios tipos (Katz y Kahn, 1978):

- a) *Conflicto intra-emisor*: si las demandas incompatibles dirigidas a una persona focal proceden de un mismo emisor (por ejemplo, cuando un supervisor da órdenes o instrucciones contradictorias a un subordinado).
- b) *Conflicto entre-emisores*: si las demandas incompatibles dirigidas a una persona focal proceden de varios emisores (por ejemplo, cuando un mismo trabajador recibe órdenes o instrucciones de varios superiores que son incompatibles).
- c) *Conflicto inter-roles*: si las demandas incompatibles proceden de varios emisores de diferentes roles (por ejemplo, cuando un trabajador, por la posición que ocupa en la organización, tiene que desempeñar dos o más roles cuyos emisores le comunican exigencias que son incompatibles; es más probable que se produzca en personas que desempeñan roles intermedios, puesto que son objeto de exigencias procedentes de sus subordinados y de sus superiores, las cuales resultan difíciles de satisfacer simultáneamente).
- d) *Conflicto persona-rol*: si las demandas de los emisores son incompatibles con los valores y necesidades de la persona focal (por ejemplo, cuando un superior ordena a un subordinado que cometa un acto irregular o ilegal).
- e) *Sobrecarga de rol*: si las demandas en principio compatibles que recibe una persona focal resultan imposibles de cumplir por falta de tiempo para ello (por ejemplo, cuando a un trabajador se le encargan tareas que está capacitado para realizar, pero se le dice que «tiene que estar para *antes de ayer*»).

Además de estos tipos básicos, se han distinguido otros (Hontangas y Peiró, 1996), como son:

- f) *Conflicto medios-fines*: se trata de la incompatibilidad entre las demandas y los recursos disponibles, o generalización del conflicto por sobrecarga de rol (por ejemplo, cuando a un trabajador se le encarga realizar una tarea que está capacitado para realizar pero no dispone de las herramientas o los materiales necesarios para realizarla).
- g) *Conflicto intra-persona*: cuando la persona que desempeña un rol se hace a sí misma demandas incompatibles (por ejemplo, cuando un trabajador se impone a sí mismo realizar dos o más tareas simultáneamente, como hablar por teléfono a la vez que escribe en el ordenador y lee un informe).
- h) *Conflicto producido por el desempeño de un rol «empobrecido»*: se trata del conflicto que puede experimentar una persona cuyo rol apenas tiene contenido y percibe que su capacidad no puede ponerse en juego debido a las limitaciones de su tarea (por ejemplo, es frecuente este tipo de conflicto en lo que se denomina *subempleo*, es decir, aquellas personas que poseen un elevado nivel de formación, como puede ser un titulado universitario, pero por circunstancias del mercado de trabajo ha de aceptar un empleo muy por debajo de su nivel de competencias).

En general, los principales antecedentes de estos conflictos de rol se encuentran en las condiciones en las que se realiza el trabajo, tanto temporal como materialmente, en las relaciones interpersonales, en la estructura y diseño de la organización, en la sobrecarga cuantitativa y cualitativa de las tareas, en el establecimiento de objetivos, en los estilos de supervisión y de liderazgo y en el clima organizacional. Por su parte, las consecuencias negativas afectan tanto a la salud y al bienestar del trabajador como a los resultados y a la eficacia de los equipos de trabajo y de las organizaciones.

Por lo que respecta a la **ambigüedad de rol**, se define como el grado de disponibilidad de la información requerida por la persona que ocupa una posición, y se produce por la falta de dicha información o por su comunicación inadecuada. En definitiva, se trata de la incertidumbre y falta de claridad acerca del contenido de su rol que sufre la persona focal. Es-

tos problemas pueden tener su origen tanto en las fuentes de información como en el contenido, y pueden deberse a fallos en la definición inicial del rol como a situaciones puntuales generadas por factores imprevistos. Los principales antecedentes de la ambigüedad de rol se encuentran en factores del contexto organizacional, del contexto en que se realiza la tarea, tanto en sus propias características como en las relaciones interpersonales que exige, y en las características individuales. Por lo que respecta a las consecuencias, puede provocar respuestas afectivas (insatisfacción laboral, tensión, ansiedad, pérdida de identificación con la organización, disminución del compromiso y de la implicación o intención de abandonar) y respuestas conductuales (absentismo, disminución del rendimiento, conductas contraproducentes; Ilgen y Hollenbeck, 1991). Aunque la ambigüedad de rol puede producirse en el desempeño de cualquier tipo de rol laboral, resulta más frecuente en los denominados *roles limítrofes*, es decir, en aquellas personas que desempeñan roles en los límites o en la periferia de la organización, una situación que afecta a un número cada vez mayor de trabajadores debido al aumento ya comentado de las políticas de flexibilidad, del trabajo a tiempo parcial y temporal, de la externalización de servicios, del subarrendamiento de trabajadores y de otras formas de acuerdos de trabajo no convencionales (Gallagher y Connelly, 2008).

En resumen, el concepto de rol resulta central para la explicación del comportamiento laboral debido a su marcado carácter psicosocial, es decir, un concepto que integra la interacción dinámica de variables procedentes del individuo y del medio social en el que trabaja. Dicho de otra forma, cuando una persona trabaja generalmente no se comporta *solo* obedeciendo a sus características, tendencias y predisposiciones personales ni *solo* cumpliendo con lo prescrito en el rol del puesto o la ocupación que desempeña. Por último, no hay que olvidar que el concepto de rol resulta también sumamente útil para explicar las relaciones interpersonales en el trabajo (véase el capítulo siguiente), al igual que ocurre en la vida social, puesto que dichas relaciones no se desarrollan tanto entre *personas* individuales como entre *roles* que pautan, limitan y restringen las oportunidades de conducta y las decisiones. Tener presente en todo momento estos hechos contribuye y facilita la comprensión del comportamiento humano en el trabajo, y como se ha mencionado más arriba, los factores relacionales y sociales del diseño del trabajo están cobrando cada vez más importancia en la literatura organizacional actual (Grant y Parker, 2009).

Ocupaciones

El concepto de ocupación representa otra modalidad de organización social del trabajo de un nivel superior al del rol. Se trata de una de las principales formas de diferenciación y estratificación social que determina el prestigio o el estatus, el nivel de ingresos y las oportunidades futuras, así como las posibilidades de movilidad social.

Desde un punto de vista sociológico, los **sistemas de clasificación ocupacional** proporcionan información sobre escalas de estatus ocupacional, índices de prestigio social y otros índices socioeconómicos. Desde una perspectiva psicológica, estos sistemas facilitan las actividades de orientación y consejo vocacional, los de posible colocación de personas desempleadas o prejubiladas por parte de las instancias mediadoras de empleo (tanto públicas, representadas por el Instituto Nacional de Empleo —INEM— en España, como privadas, tales como las Empresas de Trabajo Temporal —ETTs—) y sirven también a otros propósitos tales como la gestión de recursos humanos y sus diferentes funciones (reclutamiento, selección, promoción, valoración de puestos, etc.; Hernández, 2006; Hontangas y Peiró, 1996).

La denominación de ocupación se puede considerar prácticamente como sinónimo del término *profesión*, que en el contexto español y latinoamericano suele utilizarse con mayor frecuencia, si bien en ocasiones se tiende a usar la denominación *profesión* y, sobre todo, *profesionales*, para referirse a aquellas ocupaciones de mayor prestigio o más cualificadas. Por el contrario, el término *ocupación* engloba todos los niveles en diferentes grupos, subgrupos, categorías o niveles según la nomenclatura de las distintas clasificaciones.

Respecto a estas últimas, existe una gran variedad, desde las internacionales elaboradas a partir de las propuestas por organismos especializados (por ejemplo, la Organización Internacional del Trabajo), hasta las nacionales, como, por ejemplo, el *Diccionario de Títulos Ocupacionales* norteamericano, o las clasificaciones españolas elaboradas por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, o por la Oficina del Censo o el Instituto Nacional de las Cualificaciones. En el ámbito de este último se ha creado el Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional, responsable del desarrollo del

Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, instrumento que ordena las cualificaciones profesionales susceptibles de reconocimiento y acreditación, identificadas en el sistema productivo en función de las competencias apropiadas para el ejercicio profesional; el Catálogo comprende las cualificaciones profesionales más significativas del sistema productivo español, organizadas en familias profesionales y niveles, y constituye la base para elaborar la oferta formativa de los títulos y los certificados de profesionalidad (Hernández, 2006). Además de ellas, también se pueden utilizar los sistemas de clasificación de ocupaciones procedentes de la Psicología Vocacional (Hontangas y Peiró, 1996).

En el último apartado de este capítulo se presentará un reciente sistema de clasificación ocupacional que pretende recoger los aspectos más relevantes en relación tanto con los factores típicamente ocupacionales como con las características de las tareas, de los trabajadores y del contexto organizacional, en un intento de integración que permite su utilización en las complejas y cambiantes realidades laborales actuales.

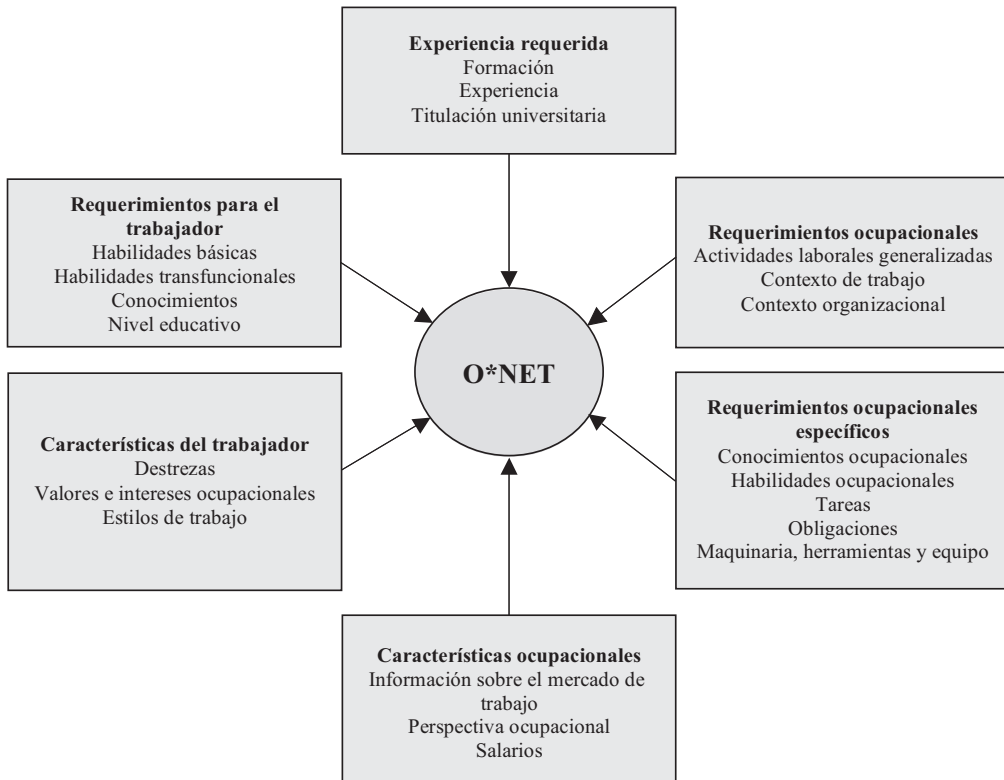
HACIA LA INTEGRACIÓN: EL SISTEMA O*NET

El sistema O*NET (Occupational Information Network) se crea en 1995 con el propósito de sustituir al muy conocido y ya citado *Diccionario de Títulos Ocupacionales (Dictionary of Occupational Titles —DOT—)*, creado por el Departamento de Trabajo del Gobierno de los Estados Unidos en 1930, que pretendía dar una respuesta a los graves problemas generados por la crisis económica vivida en la Gran Depresión. El objetivo de este repertorio era crear una herramienta que permitiera al nuevo sistema de empleo público potenciar los vínculos existentes entre las habilidades exigidas por los distintos trabajos y las habilidades con que deberían contar los trabajadores. El sistema DOT se estructuraba en torno a cuatro núcleos: *atributos del trabajador* (aptitudes, habilidades, intereses, nivel educativo, experiencia laboral, etc.), *factores del contexto de trabajo* (tanto del organizacional como del más concreto relacionado con el puesto y las tareas), *contenido del trabajo y resultados* (actividad laboral en sí misma, servicios prestados, bienes producidos, etc.) y *factores del contexto del mercado de trabajo* (tendencias del mercado y económicas, características ocupacionales, etc.). No obstante, su gran utilidad a lo largo de las décadas, donde ha

ido modificándose y adaptándose a las nuevas situaciones laborales, los rápidos y profundos cambios producidos en el mundo del trabajo en los últimos quince años del siglo XX obligaron a una revisión profunda de este sistema, lo que se tradujo en la creación de uno nuevo: el sistema O*NET (Dye y Silver, 1999; Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret, Fleishman Levin *et al.*, 2001).

Su utilidad resulta clara: debe ser un sistema sencillo a la vez que completo que permita describir con la mayor exactitud posible los *trabajos*. ¿Con qué objetivo? Una buena descripción de la amplia variedad de trabajos actuales permite dar respuesta a una serie de cuestiones: 1) los trabajadores preguntan cómo pueden encontrar trabajo; 2) los empleadores preguntan qué competencias y habilidades deben desarrollar en su fuerza de trabajo; 3) los políticos y los educadores preguntan qué capacidades deben desarrollar en los niños y en los jóvenes (y cada vez más en los adultos a lo largo de toda su vida) que les permitan acceder a trabajos cualificados, con posibilidades de futuro y con altos salarios; y 4) los evaluadores y responsables de selección de personal deben conocer cómo medir las aptitudes y competencias requeridas para cada puesto y desarrollar predictores fiables y válidos (Steel y Kammeyer-Mueller, 2009). Para responder a estas preguntas es necesario poder contar con una buena *descripción* de los puestos, de los trabajos, y eso es lo que persigue el sistema O*NET en los nuevos y cambiantes contextos laborales actuales (Mumford y Peterson, 1999; Sanchez y Levine, 2001). La Figura 8 resume los principales contenidos del modelo.

La mayor parte de los sistemas ocupacionales tradicionales han considerado cada trabajo como algo único, como una entidad distintiva. Sin embargo, a juicio de los creadores del sistema O*NET, este enfoque proporciona una información muy limitada, ya que no tiene en cuenta el marco más amplio en el que la actividad laboral se realiza. El nuevo sistema resuelve este problema al utilizar un conjunto de variables comunes y transversales para describir los trabajos, de manera que estos son considerados en términos de las similitudes y las diferencias que presentan en relación con esos descriptores transversales, como por ejemplo, las habilidades y las actividades laborales generalizadas. Con ello se pretende contar con un sistema de información ocupacional integrado capaz de describir y analizar el complejo y dinámico mundo del trabajo del siglo XXI, que ha demostrado su eficacia en múltiples ámbitos de actividad (LaPolice, Carter



Fuente: Mumford y Peterson (1999).

Figura 8. El contenido del modelo O*NET.

y Johnson, 2008; Morgeson y Humphrey, 2006), si bien no ha estado exento de algunas críticas (Vough y Parker, 2008), especialmente la limitación de que solo proporciona información sobre las características de las ocupaciones y no de puestos específicos.

CONCLUSIONES

La organización de la actividad laboral comprende un amplio conjunto de factores que abarcan desde las propias características de las tareas y sus componentes, el tipo de puestos y de funciones que se diseñan para su ejecución, la distribución del tiempo de trabajo y de la jornada laboral, las disposiciones horarias y los turnos de trabajo, los acuerdos no

convencionales de trabajo, hasta los roles que las personas tienen que desempeñar en sus trabajos y los procesos implicados en su definición, innovación, conflicto o ambigüedad de rol, así como los elementos derivados de las clasificaciones de las ocupaciones que se pueden encontrar en los mercados de trabajo. Sin duda, los drásticos y rápidos cambios que la *globalización* de las actividades económicas ha traído consigo en las últimas dos décadas, a los que se suman las continuas innovaciones tecnológicas y, más recientemente, los efectos de la crisis económica y financiera que afecta a buena parte de los países más desarrollados (especialmente en Europa), están modificando el mundo del trabajo en muchos de los aspectos que se han analizado en este capítulo. Probablemente estemos asistiendo a una redefinición de los modos de trabajar, de las condiciones en las que se realiza y del significado que tiene el trabajo tanto para las personas como para las organizaciones y las sociedades, y cuyas consecuencias —positivas y negativas— se tendrán que analizar y valorar en los próximos años.

REFERENCIAS

- ALCOVER, C. M.; MARTÍNEZ, D.; RODRÍGUEZ, F. y DOMÍNGUEZ, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- ALGERA, J. A. (1998). «Task characteristics». En P. J. D. DRENTH, H. THIERRY y Ch. J. DE WOLFF (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, (2.ª ed.) Vol. 3: *Personnel Psychology* (pp. 123-139). Hove: Psychology Press.
- CALDWELL, D. F. y O'REILLY, C. A. (1982). «Task perceptions and job satisfaction: A question of causality». *Journal of Applied Psychology*, 67, 361-369.
- DÍAZ, E. M. (1999). «Temporalidad y Psicología del Trabajo». En M.ª P. SÁNCHEZ (Coord.), *Temporalidad, Cronopsicología y diferencias individuales* (pp. 223-253). Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- DYE, D. y SILVER, M. (1999). «The origins of O*NET». En N. G. PETERSON, M. D. MUMFORD, W. C. BORMAN, P. RICHARD JEANNERET y E. A. FLEISHMAN (Eds.), *An Occupational Information System for the 21st Century: The Development of O*NET* (pp. 9-19). Washington, DC: American Psychological Association.
- FERNÁNDEZ RÍOS, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- FLEISHMAN, E. A. y QUAINANCE, M. K. (1984). *Taxonomies of Human Performance. The Description of Human Tasks*. Nueva York: Academic Press.

- GRAEN, G. B. (1976). «Role making processes within complex organizations». En M. D. DUNNETTE (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- GRAEN, G. B. y SCANDURA, T. A. (1987). «Toward a psychology of dyadic organization». En L. L. CUMMINGS y B. M. STAW (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 (pp. 175-208). Greenwich: JAI Press.
- GRANT, A. M. y ASHFORD, S. J. (2008). «The dynamics of proactivity at work». *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- GRANT, A. M. y PARKER, S. K. (2009). «Redesigning work design theories. The rise of relational and proactive perspectives». *The Academy of Management Annals*, 3, 317-375.
- GRANT, A. M.; PARKER, S. K. y COLLINS, C. (2009). «Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel». *Personnel Psychology*, 62, 31-55.
- GRIFFIN, M. A.; NEAL, A. y PARKER, S. K. (2007). «A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts». *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- GRZYWACZ, J. G. y BUTLER, A. B. (2008). «Work-Family conflict». En J. BARLING y C. L. COOPER (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (pp. 451-468). Londres: Sage.
- HACKMAN, J. R. (1969). «Toward understanding the role of tasks in behavioural research». *Acta Psychologica*, 31, 97-128.
- HACKMAN, J. R. y LAWLER, E. E. (1971). «Employee reactions to job characteristics». *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- HACKMAN, J. R. y OLDHAM, G. R. (1975). «Development of the job characteristics». *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- HACKMAN, J. R. y OLDHAM, G. R. (1976). «Motivation through the design of work: Test of a theory». *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- (1980). *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- HARVEY, R. J. (1991). «Job analysis». En M. D. DUNNETTE y L. M. HOUGH (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2.^a ed.), Vol. 2, (pp. 71-163). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- HERNÁNDEZ, A. (2006). «El análisis ocupaciones y el proceso de selección de personal». En A. OSCA (Ed.), *Selección, Evaluación y Desarrollo de los Recursos Humanos* (pp. 1-48). Madrid: Sanz y Torres.
- HONTANGAS, P. M. y PEIRÓ, J. M. (1996). «Tareas, puestos, roles y ocupaciones». En J. M. PEIRÓ y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. I: *La actividad laboral en su contexto* (pp. 169-214). Madrid: Síntesis.

- ILGEN, D. R. y HOLLENBECK, J. R. (1991). «The structure of work: Job design and roles». En M. D. DUNNETTE y L. M. HOUGH (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2.^a ed.), Vol. 2, (pp. 165-207). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- KNAUTH, P. (1996). «Designing better shift systems». *Applied Ergonomics*, 27, 39-44.
- LALLEMENT, M. (2011). «Europe and the economic crisis: Forms of labour market adjustment and varieties of capitalism». *Work, Employment and Society*, 25, 627-641.
- LAPOLICE, C. C.; CARTER, G. W. y JOHNSON, J. W. (2008). «Linking O*NET descriptors to occupational literacy requirements using job component validation». *Personnel Psychology*, 61, 405-441.
- LEANA, C.; APPELBAUM, E. y SHEVCHUK, I. (2009). «Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting». *Academy of Management Journal*, 52, 1169-1192.
- LEES, C. D. y CORDERY, J. L. (2000). «Job analysis design». En N. CHMIEL (Ed.), *Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective* (pp. 45-68). Oxford: Blackwell.
- LEWIS, S. (2003). «Flexible working arrangements: Implementation, outcomes, and management». En C. L. COOPER e I. T. ROBERTSON (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 18 (pp. 1-28). Chichester: John Wiley & Sons.
- MASUDA, A. D.; POELMANS, S. A. Y.; *et al.* (2012). «Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters». *Applied Psychology: An International Review*, 61, 1-29.
- MCLEAN PARKS, J. y SMITH, F. (2006). «Ghost workers: Implications of new workforce realities for organizations and their workers». En P. JACKSON y M. SHAMS (Eds.), *Developments in Work and Organizational Psychology: Implications for International Business* (pp. 131-162). Oxford: Elsevier.
- MEIJMAN, T. F. y MULDER, G. (1998). «Psychological aspects of workload». En P. J. D. DRENTH, H. THIERRY y Ch. J. DE WOLFF (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, (2.^a ed.), Vol. 2, *Work Psychology* (pp. 5-33). Hove: Psychology Press.
- MORGESON, F. P. y CAMPION, M. A. (2003). «Work design». En W. C. BORMAN, D. R. ILGEN y R. J. KLIMOSKI (Eds.), *Handbook of Psychology, Vol. 12: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 423-452). Hoboken, NJ: Wiley.
- MORGESON F. P. y HUMPHREY, S. E. (2006). «The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work». *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.

- MORRISON, E. W. (2011). «Employee voice behavior: Integration and directions for future research». *The Academy of Management Annals*, 5, 373-412.
- MUMFORD, M. D. y PETERSON, N. G. (1999). «The O*NET content model: Structural considerations in describing jobs». En N. G. PETERSON, M. D. MUMFORD, W. C. BORMAN, P. RICHARD JEANNERET y E. A. FLEISHMAN (Eds.), *An Occupational Information System for the 21st Century: The Development of O*NET* (pp. 21-30). Washington, DC: American Psychological Association.
- NOGAREDA, C. y NOGAREDA, S. (1998). *Trabajo a turnos: criterios para su análisis*. Nota Técnica de Prevención 502. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- NUTTIN, J. (1985). *Future Time Perspective and Motivation. Theory and Research Method*. Lovaina: Leuven University Press/Lawrence Erlbaum.
- OSCA, A. (2006). «Del análisis de puestos al análisis de competencias». En A. OSCA (Ed.), *Selección, Evaluación y Desarrollo de los Recursos Humanos* (pp. 49-82). Madrid: Sanz y Torres.
- PARKER, S. R. y SMITH, M. A. (1976). «Work and leisure». En R. DUBIN (Ed.), *Handbook of Work, Organization and Society*. Chicago: Rand McNally.
- PARKER, S. K. y WALL, T. D. (2001). «Work design: Learning from the past and mapping a new terrain». En N. ANDERSON, D. S. ONES, H. K. SINANGIL y C. VISWESVARAN (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizacional Psychology*, Vol. 1: *Personnel Psychology* (pp. 90-109). Londres: Sage.
- PEREDA, S. (1993). *Análisis y estudio del trabajo*. Madrid: Eudema.
- PETERSON, N. G.; MUMFORD, M. D.; BORMAN, W. C.; JEANNERET, P. R.; FLEISHMAN, E. A.; LEVIN, K. Y.; *et al.* (2001). «Understanding work using the Occupational Information network (O*NET): Implication for practice and research». *Personnel Psychology*, 52, 451-492.
- PRIETO, F.; PEIRÓ, J. M.; BRAVO, M. J. y CABALLER, A. (1996). «Socialización y desarrollo del rol laboral». En J. M. PEIRÓ y F. PRIETO (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. II: *Aspectos Psicosociales del Trabajo* (pp. 65-100). Madrid: Síntesis.
- ROUSSEAU, D. M.; HO, V. T. y GREENBERG, J. (2006). «I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships». *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- SALVENDY, G. (Ed.) (2001). *Handbook of Industrial Engineering: Technology and Operations Management* (3.^a ed.). Nueva York: John Wiley & Sons.
- (2012). *Handbook of Human Factors and Ergonomics* (4.^a ed.). Nueva York: John Wiley & Sons.
- SANCHEZ, J. I. y LEVINE, E. L. (2001). «The analysis of work in the 20th and 21st Century». En N. ANDERSON, D. S. ONES, H. K. SINANGIL y C. VISWESVARAN (Eds.),

- Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Vol. 1: *Personnel Psychology* (pp. 71-89). Londres: Sage.
- SÁNCHEZ, M. P. (1999). «El tiempo como variable psicológica». En M.^a P. SÁNCHEZ (Coord.), *Temporalidad, Cronopsicología y diferencias individuales* (pp. 21-46). Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- SHIBUTANI, T. (1961). *Sociedad y Personalidad. Una aproximación interaccionista a la Psicología Social*. Buenos Aires: Paidós, 1971.
- SMITH, C. S.; FOLKARD, S. y FULLER, J. A. (2003). «Shiftwork and working hours». En J. C. Quick y L. E. TETRICK (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 163-183). Washington, DC: American Psychological Association.
- SPECTOR, P. E.; COOPER, C. L.; POELMANS, S. y cols. (2004). «A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America versus the Anglo World». *Personnel Psychology*, 57, 119-142.
- STEEL, P. y KAMMEYER-MUELLER, J. (2009). «Using a meta-analytic perspective to enhance job component validation». *Personnel Psychology*, 62, 533-552.
- STIER, H. y LEWIN-EPSTEIN, N. (2003). «Time to work: A comparative analysis of preferences for working hours». *Work and Occupations*, 30, 302-326.
- TATTERSALL, A. J. (2000). «Workload and task allocation». En N. CHMIEL (Ed.), *Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective* (pp. 181-205). Oxford: Blackwell.
- TEPAS, D. I. y MONK, T. H. (1987). «Work schedules». En G. SALVENDY (Ed.), *Handbook of Human Factors* (pp. 819-843). Nueva York: John Wiley & Sons.
- THIERRY, H. y JANSEN, B. (1998). «Work time and behaviour at work». En P. J. D. DRENTH, H. THIERRY y C. J. DE WOLFF (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, (2.^a ed.), Vol. 2: *Work Psychology* (pp. 89-119). Hove: Psychology Press.
- THIERRY, H. y MEIJMAN, T. (1994). «Time and behavior at work». En H. C. TRIANDIS, M. D. DUNNETTE y L. M. HOUGH (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4 (pp. 341-413). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- TURNER, A. N. y LAWRENCE, P. R. (1965). *Industrial Jobs and the Worker. An Investigation of Response to Task Attributes*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.
- VAN DYNE, L., CUMMINGS, L. L. y MCLEAN PARKS, J. (1995). «Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity». En B. M. STAW y L. L. CUMMINGS (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17 (pp. 215-285). Greenwich: JAI Press.

- VOUGH, H. C. y PARKER, S. K. (2008). «Work design: Still going strong». En J. BARLING y C. L. COOPER (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (pp. 410-426). Londres: Sage.
- WEST, M. A. y ALTINK, W. M. M. (1996). «Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 3, 3-11.
- WEST, M. A. y FARR, J. L. (1990). «Innovation at work». En M. A. WEST y J. L. FARR (Eds.), *Innovation and Creativity at Work. Psychological and Organizational Strategies* (pp. 3-14). Chichester: John Wiley & Sons.
- WRIGHT, B. M. y CORDERY, J. L. (1999). «Production uncertainty as a contextual moderator of employee reactions to job design». *Journal of Applied Psychology*, 84, 456-463.
- WRZESNIEWSKI, A. y DUTTON, J. E. (2001). «Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work». *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

Webbs de interés para los estudiantes

http://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice_incual.html

Página del Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL), vinculado al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, es el responsable del desarrollo del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional y de la elaboración del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

<http://www.onercenter.org/>

Página del Centro de recursos O*NET norteamericano, donde se puede acceder a una gran cantidad de información ocupacional, guías y herramientas aplicables a carreras profesionales, cuestionarios de análisis del trabajo, etc., así como a las actualizaciones periódicas del sistema de clasificación ocupacional O*NET.

<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>

Página de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo. Esta agencia de las Naciones Unidas tiene carácter «tripartito», ya que representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores participan en la elaboración de sus políticas y programas, así como en la promoción del trabajo decente para todos.

<http://www.sepe.es/>

Página del Servicio Público de Empleo Estatal, organismo perteneciente al Ministerio de Empleo y Seguridad Social, donde se puede acceder a toda la información institucional sobre ocupaciones, empleo y mercado de trabajo del Estado español. Vinculado a él también se encuentra el *Observatorio de las Ocupaciones*, encargado de realizar estudios y análisis (<http://www.sepe.es/contenido/observatorio/observatorio.html>).

Capítulo 3
Procesos psicosociales en el trabajo:
interacción, intercambio, liderazgo y clima

Carlos María Alcover de la Hera

Introducción

La interacción en contextos laborales

- Interacción
- Conexiones en el trabajo
- Relaciones sociales en el trabajo
- Estructura social

Relaciones de intercambio social, redes y capital social en el trabajo

- Intercambio social en los lugares de trabajo
- Redes y capital social

Liderazgo

- Definición
- El ejercicio del liderazgo
- Liderazgo transcultural
- Nuevos modelos de liderazgo

Clima organizacional

- Definición
- Tipos de clima
- Componentes y consecuencias del clima

Conclusiones

Referencias

OBJETIVOS

Al finalizar el estudio de esta unidad usted deberá ser capaz de:

- Explicar el papel desempeñado por la interacción en las conexiones, en las relaciones y en las estructuras sociales que surgen en los lugares de trabajo.
- Describir los procesos de intercambio social que dan lugar a la creación de redes y de capital social en los contextos laborales.
- Explicar los elementos básicos del liderazgo, los factores que lo definen y su influencia sobre las relaciones, los comportamientos y las creencias de las personas en los contextos de trabajo.
- Describir el concepto, los componentes y los tipos de clima organizacional y sus implicaciones para el comportamiento laboral.

INTRODUCCIÓN

Los lugares de trabajo constituyen, esencialmente, escenarios sociales. Es decir, contextos donde la mayor parte de lo que afecta a las personas tiene que ver con los comportamientos y las actitudes manifestadas por *los otros*: lo que hacen y dicen los compañeros de trabajo; la actitud que el jefe muestra hacia cada empleado; el trato mantenido con usuarios, ciudadanos o clientes... Las relaciones establecidas con otras personas al cabo de una jornada laboral no solo constituyen el *tejido social* de todo entorno laboral, sino que también representan las principales fuentes de influencia sobre los comportamientos, los pensamientos y las emociones de las personas. Al igual que otras relaciones, las relaciones en el trabajo pueden reflejar todos los grados de calidad: en los mejores casos, pueden ser una fuente generadora de estímulo, de riqueza, de vitalidad y de aprendizaje que ayuda a las personas, los grupos y las organizaciones a desarrollarse, mejorar y florecer; y en los peores, pueden convertirse en una tóxica y corrosiva fuente de malestar, daño, sufrimiento y disfunción (Ragins y Dutton, 2007).

Debido a importantes factores y tradiciones culturales, que en muchas ocasiones actúan de manera implícita o permanecen ignorados incluso para los propios participantes, en las sociedades occidentales tienden a predominar las explicaciones sobre el comportamiento de las personas basadas en factores *internos, centrífugos* —de dentro afuera—, como los *procesos mentales*, la *personalidad* o el *carácter*, que hacen hincapié en las características estables, propias e idiosincrásicas como determinantes del comportamiento. Sin embargo, los psicólogos sociales han mostrado en numerosas ocasiones cómo la conducta se encuentra en buena medida condicionada por factores *externos, situacionales o centrípetos* —de fuera adentro—, de modo que lo importante es saber cómo actuará una persona en una situación concreta, ya que dicho comportamiento es incompre-

sible si se considera que se produce *en el vacío* (Fernández Dols, Carrera, Oceja y Berenguer, 2000). Para poder ser explicada, la acción necesita estar *situada*, ser concebida como un continuo con un contexto social, con un momento histórico, con un mundo cultural (Bruner, 1990).

En consecuencia, para comprender en toda su complejidad el comportamiento de las personas en los contextos laborales es necesario tener en cuenta las características de las diferentes *situaciones* en las que aquél se produce, las cuales, obviamente, presentan una gran variedad. Dada la dificultad de elaborar una clasificación que dé cuenta de todas las situaciones posibles, resulta mucho más interesante y accesible centrarse en las que se derivan de las relaciones con otras personas, puesto que constituyen el principal referente del comportamiento y de las actitudes de los seres humanos. Así, este capítulo se centrará: 1) en el análisis de la **interacción**, proceso básico de la conducta social al que podemos considerar como un primer nivel, que incluye como mínimo a dos personas pero que puede ampliarse a un número mayor, como normalmente ocurre; 2) en un segundo nivel, donde se suman interacciones repetidas en el tiempo, lo que da lugar al establecimiento de relaciones de intercambio social, a través de las que se crean redes y que constituyen el **capital social**; 3) en el análisis del **liderazgo**, un tercer nivel en el que se establecen interacciones entre personas que ocupan posiciones de diferente rango y que constituye un fenómeno también esencial que implica procesos de influencia omnipresentes en los entornos laborales; y 4) en el último nivel, donde confluyen todas las interacciones y relaciones de los niveles anteriores, en la consideración del **clima**, que alude básicamente a la percepción e interpretación que las personas realizan del ambiente y las personas con las que trabajan, procesos sumamente importantes, ya que se puede afirmar que el verdadero significado de las situaciones no se encuentra tanto en ellas como en la interpretación que se hace de ellas (Alcover, 2003), o dicho de otro modo, que lo que las personas hacen depende en buena medida de cómo «definan la situación», adaptando su conducta a las interpretaciones de lo que ocurre en el ambiente. En definitiva, la interacción social, las relaciones interpersonales, la creación de redes y las percepciones acerca del ambiente constituyen los procesos sociales que dan lugar a la *construcción de sentido* en las organizaciones (Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005), lo que permite interpretar y explicar las acciones del entorno laboral (Maitlis, 2005).

LA INTERACCIÓN EN CONTEXTOS LABORALES

Antes de analizar la naturaleza de la interacción es necesario conocer qué se entiende por **acción**. De manera intuitiva, las acciones son las cosas que *hacen* las personas. No obstante, hay actos, por ejemplo cuando alguien tropieza o simplemente ve algo que ocurre a su alrededor, que no parece muy correcto denominar como acciones, así como también hay ocasiones en que se puede *actuar* aunque no se *haga* nada, tales como guardar silencio o permanecer sentado ante la llegada de alguien. Lo anterior pone de manifiesto que se considera *acción* a todo aquello que hacen los seres humanos cuando existe en ellos *intención*, es decir, cuando las acciones son ejecutadas *intencionalmente* para realizar o producir cualquier otra cosa, o lo que es igual, cuando las acciones poseen *metas*, lo que hace que sean significativas o tengan un sentido, y haga ver que los actores parezcan tener algún *propósito* (Van Dijk, 1997). Cuando alguien emprende la búsqueda de un empleo en un sector concreto, cuando un trabajador solicita una entrevista con su jefe para plantearle un traslado, cuando una persona busca información o materiales que le permitan realizar de manera más adecuada su tarea, se puede decir que todas ellas constituyen *acciones*. El término *acción*, en consecuencia, es similar al de *agencia humana* utilizado por Bandura (1986) para explicar el comportamiento humano; así, este se encuentra condicionado por tres elementos: la *conducta*, los *factores personales* y el *ambiente*. Dicha conducta no se encuentra determinada por los factores personales (internos) ni por los factores ambientales (externos), sino que las personas son *agentes* de su propio comportamiento al actuar de modo intencional y con ciertos propósitos, los cuales pueden ser transmitidos, entendidos y compartidos por otros agentes mediante el lenguaje. Es decir, la acción tiene sentido en la doble acepción del término: se orienta hacia un propósito y puede ser interpretada bajo referentes compartidos por diversos agentes. La acción, pues, es una actividad significada, significación que surge y se construye en los procesos psicosociales implicados en las relaciones humanas.

Interacción

Una vez conocida la definición de acción, se entiende por **interacción** la sucesión de acciones entrelazadas de dos o más personas en las que, como mínimo, una persona A (por ejemplo, *un supervisor*) presenta una

conducta X (*solicita la realización de una tarea*) ante otra persona B (*un trabajador*), la cual responde con una conducta Y (*ejecuta la tarea encomendada*) que, a su vez, provoca una conducta X_1 (*valora negativamente el trabajo realizado*) de A, conducta que conllevará una respuesta Y_1 (*repetir la tarea siguiendo otro procedimiento*) de B, y así sucesivamente. Como es lógico, este esquema se hace más complejo a medida que aumenta el número de personas que participan en la interacción. Uno de los factores claves de la interacción es que la conducta de las personas que la protagonizan se encuentra bidireccionalmente determinada, es decir, la conducta X_1 de A depende de la conducta Y de B, mientras que esta dependía de la conducta inicial X de A (Fernández-Dols *et al.*, 2000). Otro aspecto importante para entender la interacción social es el referido a su principal cualidad: el significado o la creación de sentido, significado que no es una propiedad psicológica e individual, sino convencional —en tanto en cuanto que es *negociado* por los actores que se encuentran en un contexto determinado—, aunque nunca arbitrario, puesto que es el resultado de las deliberaciones y de las influencias mutuas ejercidas por los participantes en la interacción social (Weick, 1995).

Las interacciones puede adoptar dos tipos básicos: las *conexiones* y las *relaciones*.

Conexiones en el trabajo

Por lo que respecta al primer tipo de interacción, las ***conexiones en el trabajo*** se definen como el tejido vivo y dinámico que existe entre dos personas cuando hay algún tipo de interacción que implica el conocimiento mutuo (Dutton y Heaphey, 2003). Este concepto dirige la atención hacia la experiencia de las interacciones discretas que acontecen en una sola ocasión, o en el contexto de una relación permanente entre dos personas (por ejemplo, una conversación, una interacción de pasillo o una disculpa). Mientras que las relaciones (las cuales se analizarán más adelante) se refieren a una asociación duradera entre dos personas (Reis, 2001), la definición de las conexiones no supone que tienen una historia previa o un vínculo establecido entre ellas. En suma, explorar las conexiones consiste en adoptar un enfoque micro que atiende a las unidades de interrelación en el trabajo que son importantes en sí mismas,

aunque puedan con el tiempo contribuir al establecimiento de una relación (Stephens, Heaphy y Dutton, 2011). Pero no todas las conexiones son del mismo tipo ni tienen los mismos efectos; especialmente relevantes para las personas y las organizaciones son las que estos autores denominan conexiones de alta calidad.

Las *conexiones de alta calidad* son interacciones diádicas a corto plazo que son positivas en términos de la experiencia subjetiva de los individuos conectados y de las características estructurales de la conexión (Stephens *et al.*, 2011). La calidad de la conexión está marcada por tres experiencias subjetivas. En primer lugar, la calidad es detectada por los sentimientos de vitalidad en la conexión. Las personas implicadas en estas conexiones son más propensas a sentir una excitación positiva y una mayor sensación de energía positiva (Quinn y Dutton, 2005). En segundo lugar, la calidad de una conexión también se experimenta a través de un sentido positivo de consideración. Ser considerado de manera positiva denota un sentimiento de conocer y amar, o de ser respetado y cuidado por la otra persona en la conexión. Finalmente, la experiencia subjetiva de la calidad de una conexión está marcada por el grado de reciprocidad sentida. La mutualidad captura la sensación de movimiento del potencial de la conexión, así como la confirmación de la mutua vulnerabilidad y la capacidad de respuesta de ambos, experimentando la plena participación y el compromiso con la conexión en el momento en que se produce.

En cuanto a la capacidad estructural de la conexión de calidad, los autores identifican tres características (Stephens *et al.*, 2011). En primer lugar, una mayor calidad de la conexión implica una mayor capacidad de carga emocional, que se pone de manifiesto tanto por la expresión de más emociones cuando están en conexión como por la expresión de emociones, tanto positivas como negativas. En segundo lugar, la textura de la conexión se refiere a la capacidad de la conexión para doblar y resistir la tensión y para funcionar en una variedad de circunstancias; es la característica de la conexión que indica su capacidad de resistencia (*resilience*) o la capacidad de recuperarse después de los reveses. La tercera característica de una conexión de calidad es su conectividad, que se refiere al nivel de apertura de la conexión a nuevas ideas e influencias. Las tres características estructurales permiten especificar porqué las conexiones de mayor calidad entre dos personas propician resultados positivos para ambas.

Relaciones sociales en el trabajo

Como se dijo más arriba, la interacción posee otras propiedades que la caracterizan, como son su alcance o el tiempo de su efecto; la influencia no solo de la conducta sino también de las *expectativas* de conducta; y el carácter acumulativo de las interacciones, que da lugar al establecimiento de **relaciones sociales**. A continuación se analizan brevemente estas propiedades de la interacción (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004; Fernández-Dols *et al.*, 2000).

En primer lugar, las interacciones diarias no consisten en un simple intercambio inmediato de conductas, sino que pueden tener, dependiendo tanto de las personas que intervienen como del tipo de conductas y de la situación en la que se emiten, un efecto que se prolongue en el tiempo. Por ejemplo, si un empleado A, en un momento de sobrecarga de trabajo y de presión por el cumplimiento de plazos, pide ayuda a un compañero B y este se la presta efectivamente, el agradecimiento del primero puede que no se limite exclusivamente a ese momento, sino que a partir de entonces el trato de A hacia B va a ser mucho más amistoso y colaborador. Obviamente, este efecto amplificado a través del tiempo se aplica también a situaciones negativas, como sería en este caso si el compañero B se negara a prestar ayuda a A; ahora, la conducta de B puede determinar una conducta hostil y resentida de A mucho más allá de la jornada laboral en la que se produjo el incidente.

En segundo lugar, las interacciones no se encuentran determinadas solo por las conductas que realmente han mostrado las personas implicadas. Habitualmente, la expectativa, o probabilidad subjetiva de que algo ocurra, puede ser mucho más determinante que la conducta que en realidad se produce en la interacción. Siguiendo con el ejemplo anterior, A puede ajustar su conducta en una interacción posterior con B a la expectativa de que B vuelva (o no) a ayudarlo, del mismo modo que la conducta de B en las interacciones con A pueden ajustarse a la expectativa de que A vuelva a pedirle ayuda cuando esta no pueda acabar su trabajo a tiempo. En realidad, cuando uno se para a pensarlo, la mayor parte de las interacciones cotidianas en los lugares de trabajo se basan más en las expectativas que tenemos en relación con las conductas esperadas de las personas de alrededor que en las propias conductas, entre otras cosas debido a que esas expectativas determinan *cómo* y *con quién* vamos a interaccionar con mayor o menor frecuencia.

Y en tercer lugar, las interacciones que se mantienen a lo largo del tiempo no constituyen simples elementos que se van sumando en una especie de contabilidad interpersonal, sino que dan lugar a fenómenos de características emergentes o distintas de las interacciones de las que están conformadas. Dichos fenómenos se denominan *relaciones interpersonales y sociales*. En el ejemplo anterior, las interacciones repetidas en las que A y B intercambian peticiones y cumplimientos de ayuda producen un fenómeno interpersonal y social más amplio, es decir, una relación de amistad entre compañeros. Y se afirma que es una relación social y no meramente interpersonal porque, además de extenderse a todas las interacciones entre A y B, a su vez influirá sobre las interacciones con terceras personas, de manera que C y D, por ejemplo, compañeras y amigas de B, comienzan a interactuar con A y es posible que las interacciones amistosas repetidas entre ellas den lugar a relaciones de amistad. Así es como se configuran las relaciones sociales en los lugares de trabajo: a través de la orientación que van adoptando las interacciones repetidas, formales e informales, entre los miembros que forman parte de una organización o de un contexto laboral determinado, interacciones de las que surgen unas normas o unos patrones que hacen que las relaciones sean independientes hasta cierto punto de interacciones puntuales o concretas (por ejemplo, en toda relación de amistad entre compañeros se pueden producir pequeños roces o discusiones, sin que la relación tenga que romperse inevitablemente). Estas relaciones sociales proporcionan una sensación de continuidad en el tiempo, donde de nuevo vuelven a influir las expectativas acerca de interacciones futuras, lo que no significa que necesariamente las personas tengan que llevar a cabo interacciones diarias, sino que muchas relaciones sociales se mantienen a pesar de que las interacciones se produzcan de forma intermitente o entre intervalos prolongados; lo fundamental aquí es que las expectativas de conducta entre A y B se *cumplan* o se *confirmen* en cada interacción entre ellas, aunque transcurra mucho tiempo entre una y otra. Por último, también es importante señalar que una relación social es mucho más compleja que una interacción, pues mientras esta puede definirse por un único tema (por ejemplo, el tipo de tarea que comparten dos compañeros de trabajo), la relación suele definirse por un conjunto de interacciones en actividades y contextos diferentes (por ejemplo, cuando las interacciones entre dos compañeros se producen en su puesto de trabajo, en actividades sindicales, en tiempo de ocio o vacaciones compartidas, etc.). En definitiva, muchas de las cosas que hacen las perso-

nas son sociales no sólo debido a que constituyen respuestas a otras personas, sino también porque las *respuestas anticipadas* de otras personas se incorporan a la organización de la propia conducta.

Estructura social

El análisis de las relaciones sociales conduce hacia una de sus principales consecuencias, y es que, al igual que ocurría con las interacciones y las relaciones, estas últimas dan lugar, a su vez, a la emergencia de fenómenos de un nivel superior que trascienden la mera suma de las partes que los componen. Así, las relaciones sociales dan lugar a una **estructura social**, que puede definirse como el conjunto de relaciones sociales entre personas y la red de normas, reglas y jerarquías que proporciona un marco dentro del cual puede llevarse a cabo la acción conjunta con facilidad. Las organizaciones y los contextos de trabajo cuentan, además de con su *estructura organizacional-operativa* (aquella que se refleja en el organigrama y en la distribución divisional y departamental), con una estructura social, fruto de las relaciones sociales, formales e informales, establecidas entre sus miembros. Es cierto que la estructura organizacional influye sobre la estructura social, pero en ningún caso la determina, ya que las interacciones y las relaciones sociales poseen un amplio rango de espontaneidad e imposibilidad de predicción, lo que las hace tan ricas como complejas.

En resumen, al ser los lugares de trabajo escenarios sociales, su trama se encuentra tejida con un elevado número diario de acciones individuales, interacciones sociales y relaciones igualmente sociales con un significado construido a partir de dichas interacciones e influido también por los factores culturales, políticos y sociales del contexto organizacional más amplio en el que se insertan (y sobre el que asimismo influyen los individuos y las relaciones establecidas entre ellos). Estas relaciones pueden adoptar una gran variedad: relaciones amistosas, relaciones de poder, relaciones de influencia, relaciones hostiles, relaciones cooperativas, relaciones competitivas, y un largo etcétera, dejando claro que el denominado comportamiento laboral no puede ser explicado a partir exclusivamente de factores individuales, y que solo un enfoque *psicosocial*, que articula los niveles psicológico y sociológico —de acción e interacción, de persona y de contexto—, permite una comprensión de dicho comportamiento. Ningún individuo es una isla, sino que se encuentra inserto en

una amplia red de interacciones y de relaciones que configuran su propio ser y sus acciones.

En la última década ha cobrado un gran auge la investigación sobre las **relaciones positivas en el trabajo**, un campo que se ha desarrollado a partir de la *Psicología Positiva* (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000) y de la *Psicología Ocupacional Positiva* (Cameron, Dutton y Quinn, 2003; Dutton y Sonenshein, 2009), y que cuenta con una importante y relevante actividad en el análisis del comportamiento y los procesos organizacionales (Spreitzer y Cameron, 2012). En términos generales, la Psicología Positiva trata de cambiar el foco de atención de los problemas, las patologías y las limitaciones asociados a las peores condiciones en un contexto determinado, hacia los procesos, los estados y los resultados asociados con lo mejor de dichas condiciones; o expresado de otro modo, cambiar el enfoque de la sombra hacia la luz, de lo «que está equivocado» a lo «que está bien» (Ragins y Dutton, 2007).

El campo de las *relaciones positivas en el trabajo* aplica este paradigma a analizar las relaciones en el trabajo, considerándolas como una fuente básica de satisfacción vital, enriquecimiento, desarrollo y crecimiento personal para los individuos, y amplía el foco psicosocial al reconocer que ciertas pautas de relaciones son más generadoras, enriquecedoras y potenciadoras que otras. Además, intenta explicar cómo las relaciones interpersonales afectan a las organizaciones a través de múltiples niveles y mecanismos y, en consecuencia, lograr una comprensión más profunda del papel de las relaciones en la vida organizacional (Ragins y Dutton, 2007). Las relaciones son el cauce para transmitir mutuamente energía y capacidad a través de las conexiones entre los miembros de la organización (Quinn, 2007), las cuales encadenan a su vez otros procesos cruciales para el desarrollo personal y organizacional.

Por ejemplo, el *engagement* o vinculación personal con el trabajo (Salanova y Schaufeli, 2009) es más probable que ocurra cuando las personas se sienten conectadas de manera significativa con otras, conexiones que se traducen en sentirse apoyado, ayudado, comprendido y protegido de manera no superficial. La profundidad de tales conexiones permite que las personas se sientan más auténticas en su trabajo (diciendo lo que sienten y piensan, desplegando sus auténticas competencias, reaccionando honestamente a lo que perciben y experimentan), al mismo tiempo que se fortalece su apego a la organización (Kahn, 2007) y facilita el desarrollo de una identidad positiva (Dutton, Roberts, y Bednar, 2010) y el despliegue de conduc-

tas de confianza, participación, aprendizaje, cooperación y compensatorias necesarias para un trabajo en equipo eficaz (Alcover, Rico y Gil, 2011). En definitiva, este enfoque de las relaciones positivas en el trabajo (Dutton y Ragins, 2007) presta atención a todo tipo de estados y relaciones entre dos o más miembros de una organización que se relacionan o están conectados de alguna manera y que tienen un beneficio mutuo para los participantes.

RELACIONES DE INTERCAMBIO SOCIAL, REDES Y CAPITAL SOCIAL EN EL TRABAJO

Intercambio social en los lugares de trabajo

La *Teoría del Intercambio Social* constituye uno de los paradigmas conceptuales más influyentes en las últimas décadas en la comprensión de las conductas de intercambio en los lugares de trabajo (Cropanzano y Mitchell, 2005), y se considera uno de los marcos teóricos más influyentes en el análisis de las relaciones entre los individuos y las organizaciones (Shore, Coyle-Shapiro, Chen y Tetrick, 2009). El concepto de *intercambio social* —en oposición a las transacciones que se producen en un intercambio económico—, incluye favores e intercambios simbólicos en una relación de interdependencia entre dos o más personas que crean obligaciones futuras inespecíficas, confianza, compromiso y patrones sólidos de relaciones sociales entre ellas (Blau, 1964). De este modo, tanto el intercambio social como el económico implican el intercambio de recursos materiales o económicos, pero el intercambio social también incluye recursos socio-emocionales o afectivos, lo que conlleva una amplia y profunda inversión en la relación (Shore, Tetrick, Lynch y Barksdale, 2006). Este modelo conceptual proporciona el marco teórico dominante en la literatura organizacional acerca de las relaciones entre los empleados y las organizaciones de las que forman parte, con especial énfasis en las expectativas de reciprocidad entre los participantes, basadas en la *norma de reciprocidad* propuesta por Gouldner (1960).

No obstante, no todos los intercambios siguen esta pauta, y la literatura identifica al menos tres tipos diferenciados (Flynn, 2005). El primero de ellos es el denominado *intercambio negociado*, en el cual los términos del intercambio son discutidos abiertamente, de modo que los beneficios que se dan y que se reciben son directos y con frecuencia inmediatos. Los objetivos de los participantes en un intercambio negociado son diferentes a

los implicados en otras formas de intercambio, y suelen centrarse en beneficios tangibles que pueden obtenerse de la participación en el intercambio en lugar de en las recompensas sociales (por ejemplo, afecto positivo) que puede derivarse de la participación en episodios adicionales de intercambio con la misma persona. Se encontrarían en consecuencia directamente relacionados con las transacciones económicas o materiales. El segundo tipo es el llamado *intercambio recíproco*, referido a las relaciones diádicas de intercambio en las cuales las contribuciones se realizan unilateralmente en episodios independientes. La reciprocidad directa caracteriza la relación de intercambio a lo largo del tiempo, si bien la reciprocidad no es inmediata. En este tipo de intercambio la negociación explícita acerca de la naturaleza y la pauta temporal de la reciprocidad son tabú, ya que los participantes se guían por las expectativas de reciprocidad y no por el valor y la concreción de los bienes intercambiados. Por último, en el *intercambio generalizado* (o *reciprocidad generalizada*) el proceso de dar y recibir beneficios ocurre entre tres o más personas que son miembros de mismo grupo social. En este caso, el intercambio estipula la compensación de una manera profunda, pero no necesariamente a través del miembro que recibió originalmente el beneficio, lo que da lugar a una reciprocidad indirecta. Este tipo de intercambio múltiple es el habitual en los equipos de trabajo muy cohesionados y en ciertos tipos de conductas extra-rol (véase el capítulo anterior), como la conducta de ciudadanía organizacional, donde la reciprocidad es indirecta y ambigua respecto a lo que uno recibe (Flynn, 2005). Algunos autores (Emerson, 1976) han identificado un cuarto tipo, el *intercambio productivo*, para referirse a las interacciones en las que todas las partes contribuyen y se benefician de una circunstancia social dada, como por ejemplo, en el caso en que todos los representantes de los trabajadores (pertenecientes a sindicatos diferentes) adoptan una postura común para negociar con la dirección o la gerencia de una organización. En realidad, este tipo de intercambio puede constituir una modalidad del *intercambio generalizado*.

Redes y capital social

Los distintos tipos de intercambio entre los miembros de una organización (e incluso entre miembros de diferentes organizaciones) dan lugar a las *conexiones* y las *relaciones* ya mencionadas, y constituyen el núcleo de la creación de *redes sociales* en el trabajo (Baker, 1990). Las redes sociales

constituyen el conjunto de relaciones entre un número variable de miembros los cuales pueden tener contacto directo entre sí o contactos parciales entre ellos. A su vez, las redes dan lugar al *capital social*, concepto que se refiere a los recursos disponibles en y a través de las redes personales y de trabajo. El carácter *social* de este capital enfatiza que los recursos no son propiedad de una persona concreta, sino que residen en las redes de relaciones (Baker, 2000). Otras definiciones matizan que el *capital social* está constituido por los recursos accesibles en una estructura social que son movilizados y utilizados con fines propositivos (Lin, 2001). Por lo tanto, se trata de recursos derivados de las relaciones entre individuos, organizaciones, comunidades y sociedades, y tiene un valor que puede ser medido. A diferencia del capital físico, que se refleja en las herramientas, máquinas y tecnologías disponibles, y del capital humano, que procede de la educación, el entrenamiento y la experiencia, el capital social se deriva de la existencia de relaciones interpersonales próximas entre individuos (Coleman, 1988). Los recursos del capital social incluyen información, ideas, contactos, ventajas, oportunidades de trabajo o negocio, apoyo financiero, poder, apoyo emocional, confianza y cooperación (Adler y Kwon, 2002; Baker y Dutton, 2007), y su valor emerge de las redes bien construidas y bien gestionadas, sin las cuales estos recursos permanecen ocultos. En consecuencia, este concepto es opuesto al mito individualista que defiende que cada persona es la única responsable de sus propios recursos y de sus logros, y que las relaciones realmente no son importantes (Baker, 2000).

El capital social incluye tres dimensiones específicas (Nahapiet y Ghoshal, 1998):

- Una dimensión *estructural*, que alude al patrón general de relaciones dentro de una organización, es decir, el grado en el que los miembros están conectados entre sí.
- Una dimensión *relacional*, referida a la naturaleza de las conexiones entre los individuos de una organización, esto es, alude a la calidad de las conexiones (concepto ya mencionado en el apartado anterior), lo que incluye la confianza, la intimidad, la afinidad, etc., entre ellos.
- Y una dimensión *cognitiva*, relativa al grado en el que los empleados que forman parte de una red social comparten una perspectiva común y una comprensión mutua de sí mismos y de la realidad organizacional en la que se encuentran insertos.

El capital social puede ser positivo y también negativo (Baker y Dutton, 2007). Se considera negativo cuando un grupo de poder o una coalición dentro de una organización utiliza su capital social para obtener un beneficio propio (a costa o en detrimento del bien común) o para favorecerse a sí mismos o a sus familias y amigos, como ocurre en el caso del *nepotismo* (Baker y Faulkner, 2004). Por el contrario, para ser positivo es preciso tener en cuenta los medios a través de los que se construye el capital social y los fines para los que es utilizado: si se crea mediante la expansión de la capacidad generativa de las personas y los grupos (es decir, si es capaz de reproducirse y regenerarse a sí mismo, ampliar las capacidades y combinar y recomponer los recursos de manera novedosa) y si ayuda a los individuos a desarrollarse, prosperar y florecer tanto personalmente como a la organización y con ello lograr las metas de manera más eficaz e innovadora, entonces el capital social posee ese carácter positivo (Baker y Dutton, 2007). Estos autores consideran que las principales modalidades de capital social positivo son las conexiones de alta calidad y la reciprocidad generalizada, que ya han sido analizadas anteriormente.

El capital social es un recurso valioso para una organización porque resuelve problemas de coordinación, reduce los costes de las transacciones y facilita el flujo de información entre los individuos (Lin, 2001), además de ser necesario para el desarrollo y la diseminación de conocimiento dentro de las organizaciones (Nahapiet y Ghoshal, 1998) y para compartir y crear conocimiento a través del aprendizaje grupal y organizacional, todo lo cual contribuye a una eficaz *gestión del conocimiento* (Alcover y Gil, 2002). Los resultados de las investigaciones muestran que el capital social es un recurso importante debido a que los empleados trabajan juntos de manera más efectiva y eficiente cuando se conocen, se comprenden, confían y se identifican entre sí (Bolino, Turnley y Bloodgood, 2002).

Sin embargo, el capital social no solo es importante en la vida laboral y no solo tiene consecuencias para el éxito de los individuos en el trabajo y para la productividad de las organizaciones. Las investigaciones han demostrado (Baker, 2000) que el capital social se encuentra asociado con beneficios tangibles para la salud, la calidad de vida y el bienestar general de las personas. Cuanto mayor es el número y la calidad de los contactos y de las relaciones (es decir, de las redes) de las que dispone una persona, la resistencia a la frustración, la resiliencia, la salud física y mental, la felicidad y la longevidad tienden a ser mayores. La vida hu-

mana tiene un carácter básicamente *relacional*, de modo que contar con un sólido capital social constituye para las personas uno de los principales activos en su vida laboral y en su vida en general. Y dado que el trabajo suele ocupar la mayor parte del tiempo de la vida de las personas adultas, las conexiones y las relaciones que se establecen en él adquieren un valor crucial, difícilmente sustituible por otras actividades en otros ámbitos vitales.

LIDERAZGO

El liderazgo resulta fundamental para la eficacia tanto de los equipos de trabajo como de las organizaciones en su funcionamiento general (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011). En la actualidad, los contextos laborales y organizacionales, por sus características emergentes y por su creciente diversidad, suponen un importante caldo de cultivo para el desarrollo de numerosas modalidades de liderazgo y de líderes (García Sáiz, 2010). En concreto, la globalización, las múltiples interdependencias, las nuevas tecnologías de la comunicación y los cambios económicos y sociales plantean a las organizaciones la necesidad de adoptar nuevos roles y funciones de liderazgo capaces de dar respuesta a los nuevos desafíos (Burke y Cooper, 2006).

Definición

Todas las estructuras de las organizaciones, desde las más verticales hasta las más horizontales, cuentan con diferentes niveles jerárquicos a través de los cuales fluyen las directrices, normas y objetivos generales y se controlan los modos de realizar el trabajo, es decir, se logra la coordinación de las actividades. Aunque suelen establecerse gradaciones en las habilidades, roles y funciones que sitúan de abajo hacia arriba la *supervisión*, la *dirección* y el *liderazgo*, en realidad las tres cuentan con más similitudes que aspectos diferentes (Certo, 1994; Gil, 2003). En todos los casos se trata de conseguir que las personas que trabajan en una organización colaboren y contribuyan con su esfuerzo al logro de unos resultados, por lo que la supervisión, la dirección y el liderazgo pueden verse, en un sentido estricto, como procesos de influencia social.

Así, se puede definir el **liderazgo** como una relación de influencia entre los líderes y los seguidores, quienes persiguen cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos (Rost, 1993).

Esta definición incluye los elementos básicos del liderazgo:

a) La relación se basa en la influencia:

- La relación de influencia se da en las dos direcciones (líderes y seguidores).
- Las conductas de influencia no son coercitivas.

b) Líderes y seguidores son los actores en esa relación:

- Los seguidores son activos (no se limitan a obedecer al líder).
- La relación es desigual, ya que los patrones de influencia son desiguales (el líder ejerce más influencia en los seguidores que viceversa).

c) Líderes y seguidores persiguen cambios reales:

- Ambos desean y tienen propósitos de producir determinados cambios.
- Persiguen cambios reales, es decir, sustantivos y transformacionales.

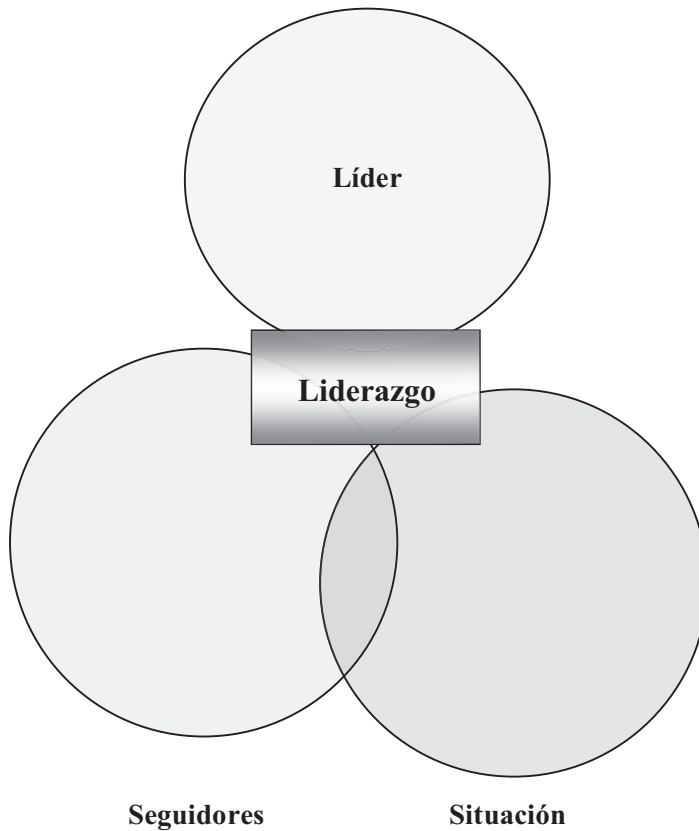
d) Líderes y seguidores desarrollan propósitos mutuos:

- La mutualidad de los propósitos no está inducida por métodos coercitivos.
- Los propósitos mutuos se convierten en propósitos comunes.

Como puede comprobarse, el liderazgo incluye importantes matices que quizá no se asocien con lo que habitualmente se considera la función de *dirección*, más orientada hacia las relaciones jerárquicas y a la utilización del poder de posición. Sin embargo, en los contextos laborales actuales cada vez se aboga más por la utilización del liderazgo —como una capacidad de influir a través de la persuasión, del ejemplo, de la capacidad de generar y compartir una visión y de la utilización del poder personal— en todos los niveles, ya se trate de la supervisión o de la alta dirección.

En definitiva, una persona no es un líder simplemente por el hecho de que ostente un título u ocupe una posición. Por el contrario, el liderazgo ha de entenderse como un proceso que emerge de la interacción de las características del líder, de los seguidores y de la situación. La descripción del liderazgo ha de trascender la tradicional enumeración de un conjunto de características individuales supuestamente poseídas por el líder y apuntar a su carácter diádico, compartido, relacional, estratégico y global, afrontando, en definitiva, una dinámica social y de intercambio compleja (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009).

La Figura 1 ofrece una representación de la interacción entre dichos factores.



Fuente: Basado en Hughes, Ginnett y Curphy (1999).

Figura 1. El liderazgo como interacción entre el líder, los seguidores y la situación.

El ejercicio del liderazgo

Aunque intuitivamente todo el mundo sabe lo que es un líder y es capaz de identificar cuándo alguien ejerce liderazgo, la investigación desarrollada durante el siglo xx pone de manifiesto la existencia de una gran cantidad de enfoques y concepciones muy distintas acerca de este fenómeno. Así, el liderazgo se ha entendido, por ejemplo, como producto de la personalidad del líder, como un conjunto de actos o conductas, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como resultado del proceso de interacción entre el líder y los seguidores, como el desempeño de un rol específico, como resultado de la situación, como un producto de las percepciones y atribuciones de los seguidores, como una plasmación de valores y pautas culturales, etc. (Bass, 1990; Bryman, 1996; Chemers, 1997).

Si bien cada uno de los enfoques ofrece visiones interesantes y matices muy diversos que, en conjunto, reflejan la complejidad del liderazgo, resulta imposible resumir en pocas páginas los componentes de cada uno de ellos (para exposiciones completas pueden consultarse, entre otros, Avolio *et al.*, 2009; García Sáiz, 2010, Gil, 2003; Molero y Morales, 2011; Yukl, 2002), por lo que aquí se expondrán las líneas básicas de los modelos más actuales y que generan en este momento una mayor cantidad de investigación.

Los nuevos modelos de liderazgo ponen el acento en valores ideológicos y morales, contenidos simbólicos, mensajes visionarios e inspiradores o autoconciencia, así como en sentimientos y emociones (Gil *et al.*, 2011). Sin duda, el modelo que desde hace dos décadas se ha erigido como el más relevante en el ámbito internacional es el denominado **liderazgo transformacional**, que agrupa a su vez diversas teorías, entre las cuales la más destacada es la que se ocupa del *liderazgo carismático*.

El modelo general recibe el nombre de *transformacional* en oposición al *liderazgo transaccional*. Este último se refiere al mero intercambio que tiene lugar entre líderes y seguidores (en términos del intercambio de costes y beneficios), fundamentado en discusiones entre ambas partes para llegar a acuerdos acerca de los objetivos y de las condiciones y recompensas que se establecen para alcanzarlos. Por su parte, el liderazgo transformacional supone un intento de superar esas transacciones rutinarias, puesto que el líder que ejerce tal liderazgo motiva a los seguidores para hacer mucho más

de lo que estos perseguían inicialmente, e incluso para llegar mucho más lejos de lo que podían pensar, creando un contexto de trabajo dominado por expectativas desafiantes que habitualmente permiten alcanzar un elevado rendimiento (Bass y Avolio, 1994). Frente al contrato o intercambio racional y calculador que se establece entre líderes y seguidores según el modelo transaccional (el líder ofrece recompensas económicas, prestigio, algún tipo de beneficio o poder futuros, etc., a cambio de la aceptación, el sometimiento y el trabajo o el esfuerzo de los seguidores), el modelo transformacional subraya el carácter simbólico y emocional que las conductas y atributos del líder despiertan en los seguidores, quienes se ven impulsados y activados para alcanzar determinados logros. La Tabla 1 recoge las principales dimensiones del liderazgo transaccional y del transformacional.

Los líderes transformacionales articulan los problemas que aparecen en un contexto determinado y ofrecen una visión sumamente atractiva y sugerente de cómo debería ser la nueva situación, la cual se encuentra estrechamente vinculada con los propósitos tanto del líder como de los seguidores. Además, estos líderes reformulan los problemas de modo que las soluciones propuestas resulten congruentes con los valores de los seguidores y con la visión que les transmiten, motivándolos para que desempeñen un papel activo que propicie los cambios y ofreciéndoles modelos para mejorar el comportamiento. Los líderes transformacionales tienden a desarrollar en los seguidores un elevado sentido moral, ya que apelan a grandes valores e ideales, como justicia, libertad, igualdad, etc., así como a la consecución de cambios que traigan consigo avances y mejoras. Esta es una de las principales diferencias entre el liderazgo transformacional y el liderazgo carismático (Molero, 2011), ya que este puede ser muy perjudicial cuando el líder utiliza su poder de influencia para conseguir objetivos negativos o perjudiciales para terceros, como se verá más adelante.

El liderazgo transformacional ha generado una gran cantidad de investigación, cuyos resultados han sido objeto de varios meta-análisis (Harms y Crede, 2010; Judge y Piccolo, 2004). En síntesis, estos estudios globales muestran que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con distintas variables individuales del líder (inteligencia emocional, ética, creación de conocimiento, etc.), así como con resultados organizacionales (mayores niveles de rendimiento y de satisfacción de los miembros y niveles bajos de absentismo, de intención de abandono y de rotación) en muy

Tabla 1. Principales dimensiones del liderazgo transaccional y transformacional

Liderazgo transaccional	<i>Refuerzos contingentes</i>	Refuerza y recompensa a los seguidores tras la consecución de los objetivos previstos.
	<i>Dirección por excepción</i>	<p>Interviene principalmente cuando la actividad relacionada con la tarea no sigue el plan previsto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dirección por excepción pasiva</i>: espera que se produzcan desviaciones o errores tras los cuales aplica la acción correctora. • <i>Dirección por excepción activa</i>: vigila las desviaciones respecto a los estándares y aplica las sanciones si son necesarias.
Liderazgo transformacional	<i>Carisma o influencia idealizada</i>	El líder desarrolla una visión, promueve orgullo, respeto y confianza. Es un modelo de comportamiento para sus seguidores.
	<i>Motivación inspiracional</i>	Motiva creando elevadas expectativas, modelando conductas apropiadas y usando símbolos para orientar y guiar los esfuerzos de los seguidores. Despliega entusiasmo y optimismo y fomenta el espíritu de equipo.
	<i>Estimulación intelectual</i>	Desafía constantemente a los seguidores con nuevas ideas y enfoques, y les estimula para que ellos también sean innovadores y creativos.
	<i>Consideración individualizada</i>	Presta atención personal, respeta a los colaboradores y les otorga responsabilidades. Crea un entorno de aprendizaje y de desarrollo del potencial de los seguidores.

Fuente: Adaptado de Bass (1998) y Bass y Avolio (1994).

diferentes tipos de organizaciones (de servicios, multinacionales, militares, etc.), situaciones y condiciones de trabajo (relaciones cara a cara, virtuales o teletrabajo) y culturas de diferentes partes del mundo (Gil *et al.*, 2011).

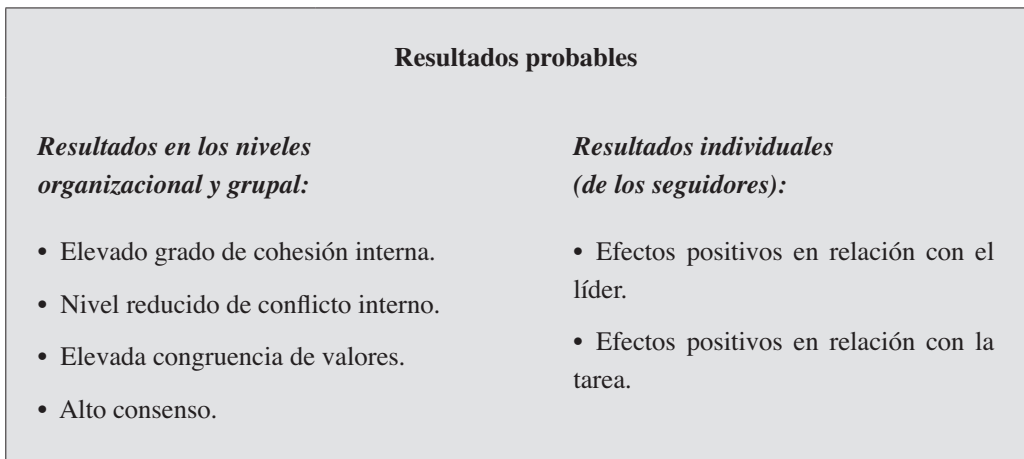
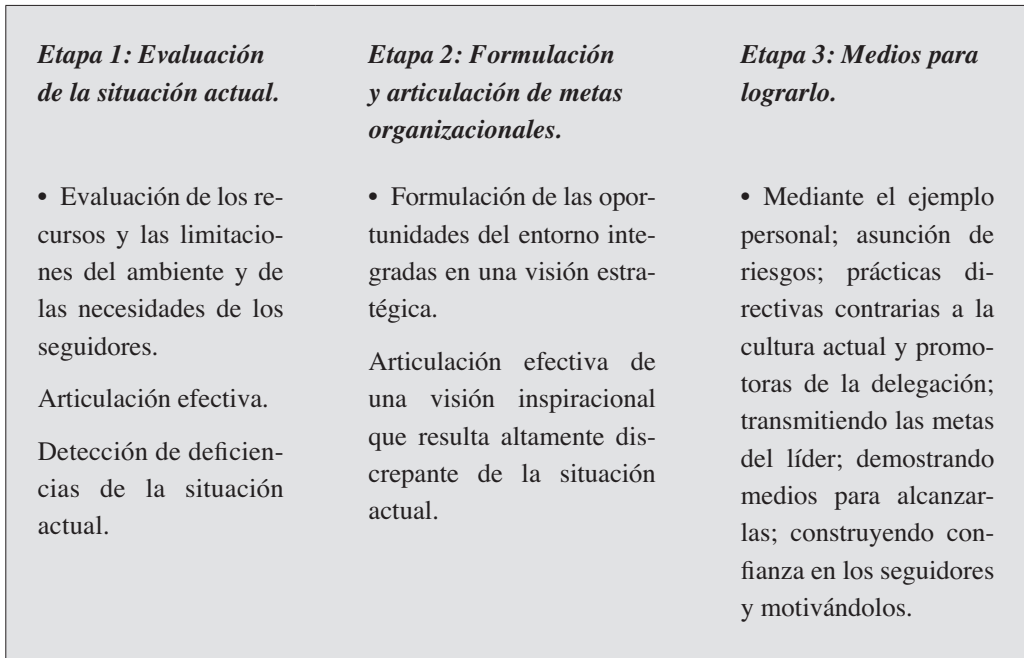
La teoría que más desarrollo ha tenido a partir del modelo transformacional del liderazgo es la conocida como **liderazgo carismático**, que se relaciona con la idea tradicional de la persona excepcional. El líder ca-

rismático es por definición un agente de cambio, que está descontento e insatisfecho con la situación actual, que busca nuevas oportunidades y cuya impaciencia se traduce en acción. Otra cualidad, vinculada a su sentido de la oportunidad, es su capacidad para resolver defectos y motivar el cambio a través de su visión estratégica, de su proyección hacia una situación futura a alcanzar. Esta visión se convierte en un faro que orienta a sus seguidores y a su organización, que persigue adaptarse a un entorno lleno de incertidumbre. Proporciona claridad y guía en momentos en los que las cosas pueden ser inciertas o ambiguas. Asimismo, los líderes carismáticos son sumamente diestros en motivar a los demás, subordinados e iguales, capaces de estimular un profundo sentido de compromiso e impulso a su alrededor y de lograr que las personas que trabajan con él intenten alcanzar lo aparentemente inalcanzable. Gracias a su creatividad, inspiración, falta de convencionalismo y visión, los líderes carismáticos son una fuente potencial de grandes transformaciones para las organizaciones de las que forman parte, ya que poseen una capacidad única para percibir las oportunidades estratégicas, correr riesgos, impulsar el cambio, persuadir y motivar (Conger, 1989).

Aunque el concepto de *carisma* tiende a asociarse con características de personalidad, los investigadores que han desarrollado esta teoría han tratado de restarle importancia a las cualidades personales intrínsecas y se han centrado más en las conductas que los líderes llevan a cabo y que podían contribuir a la percepción y a la atribución del carisma entre los seguidores. Desde esta perspectiva se considera que los propios líderes tienen la posibilidad de *construir* la manera en que se presentan ante sus seguidores y facilitar así la atribución de carisma (Molero, 2011). Así, se encontró que ciertos tipos de conducta podrían conducir a que las personas percibiesen a un líder como carismático (Conger y Canungo, 1998). Ahora bien, para que esas conductas induzcan la percepción del carisma debe percibirse su carácter como relevante para una situación concreta. Si los seguidores no creen que la formulación estratégica del líder coincide con sus propias aspiraciones y valores, probablemente no lo perciban como un líder carismático, ya que detectarían su orientación hacia el beneficio personal del líder, su falta de *autenticidad* y su ausencia de ética (Simola, Barling y Turner, 2010).

La secuencia de conductas del líder carismático y sus resultados probables aparecen recogidos en la Figura 2.

Comportamiento del líder



Fuente: Adaptado de Conger y Kanungo (1998).

Figura 2. Modelo de etapas del liderazgo carismático.

Las conductas que se asocian con cada etapa dependen unas de otras, por lo que no es suficiente una o varias de ellas para inducir percepciones de carisma, sino que es la *gama* completa de conductas la que distingue a los líderes carismáticos de otros líderes. Además, las probabilidades de que los seguidores perciban al líder como carismático dependen de la *variedad* de conductas carismáticas que exhibe el líder, de la *intensidad* de cada conducta expresada por el líder y de la *pertinencia* de la conducta del líder con la situación actual. No obstante, se considera que la visión es la piedra angular del liderazgo carismático (Conger, 1989): se trata de la destreza más importante, mientras que las demás son simples medios de comunicar y de alcanzar la visión.

En definitiva, el liderazgo carismático supone una atribución basada en las percepciones de los seguidores acerca de las conductas del líder. El comportamiento observado del líder es interpretado por los seguidores como expresiones del carisma. Los líderes carismáticos difieren de otros líderes por su gran capacidad de formular y articular una *visión* inspiradora y por llevar a cabo conductas y acciones que potencian la impresión de que tanto él como su misión son extraordinarios. Se puede decir que lo que realmente determina si un líder es o no carismático es el grado de aceptación de su visión (Molero, 2011). Así, las personas deciden seguir a tales líderes no simplemente por su autoridad formal, sino porque sus percepciones les hacen ver su carácter extraordinario, atribuyéndoles carisma y resultando ellos mismos afectados en sus actitudes, valores y conductas de manera que sean consistentes con lo que los líderes quieren de ellos.

Los principales efectos causados por los líderes carismáticos en sus seguidores, que aparecían mencionados en la Figura 2, pueden concretarse en los siguientes (Conger, Kanungo y Menon, 2000):

- Efectos positivos en relación con el líder:
 - a) Reverencia por el líder.
 - b) Confianza en el líder.
 - c) Satisfacción con el líder.
- Efectos positivos en relación con la tarea:
 - d) Identidad colectiva de formar un grupo de trabajo.

- e) Percepción de un elevado rendimiento del grupo en la tarea.
- f) Sentimientos de poder y de capacidad de transformar las cosas en la organización.

También se ha propuesto (Behling y McFillen, 1996) que los efectos sobre los seguidores de los líderes carismáticos pueden distinguirse entre los cambios que se producen en sus creencias (inspiración, *temor* por el líder y potenciación) y en sus conductas (esfuerzo y compromiso excepcionalmente elevados y buena disposición a asumir riesgos).

A pesar de la creciente aceptación de esta teoría durante los últimos años, no se puede olvidar que el liderazgo carismático puede presentar una *cara oscura* (Conger, 1989). Por ejemplo, además de tender a generar una excesiva dependencia en los seguidores, cuando un líder carismático exagera sus acciones o estas pierden contacto con la realidad de las necesidades de sus seguidores, se convierten en un medio para una ganancia puramente personal y pueden ser muy perjudiciales para la organización de la que forman parte. Esta crítica ha sido especialmente señalada en los últimos años, cuando ha cobrado más importancia la relación entre liderazgo y ética (Simola *et al.*, 2010), así como los casos reales de líderes empresariales y políticos que han provocado quiebras, crisis y escándalos organizacionales de todo tipo.

Además, se han destacado problemas potenciales en cada elemento que distingue a los líderes carismáticos: en su visión, en su articulación de los objetivos y en las prácticas directivas utilizadas para alcanzar su visión, aunque esto también puede ocurrirle a cualquier otro tipo de líder. Sin embargo, al contar con una mayor capacidad de persuasión, existen más probabilidades de que aseguren un compromiso continuado de sus seguidores con objetivos deficientes o equivocados que las que se dan con un líder promedio (no carismático), de modo que los resultados negativos pueden ser más frecuentes bajo el liderazgo de un carismático.

Otras críticas (Bryman, 1996; Yukl, 2002) se han dirigido contra la visión *heroica* y orientada exclusivamente hacia los éxitos de este tipo de liderazgo; también se reprocha que prácticamente solo se haya estudiado con líderes de alta dirección y que no tenga en cuenta los procesos de liderazgo informal; y se cuestiona la solidez de sus principios explicativos, la práctica ausencia de consideración de variables situacionales, así como

la ambigüedad de muchos de los conceptos utilizados. En definitiva, los resultados de las investigaciones parecen señalar que cuando se logran cambios positivos en las organizaciones se deben en mayor medida a procesos transformacionales de liderazgo *auténtico* que a la influencia de líderes carismáticos (Avolio *et al.*, 2009).

Por último, es importante destacar que el ejercicio del liderazgo no es independiente de las condiciones en las que se desenvuelven las organizaciones. Los resultados de los análisis sobre el presente y el futuro señalan que las realidades organizacionales están sufriendo —y sufrirán— continuas y rápidas transformaciones, en especial en lo que se refiere al desconocimiento y al carácter impredecible de los acontecimientos. Así, en los escenarios en los que tendrán que intervenir los líderes en las próximas décadas serán cada vez más frecuentes situaciones como las siguientes (Weick, 2000):

- La incertidumbre no estará basada tanto en la insuficiencia de datos como de preguntas.
- Habrá menos expertos y más aprendices.
- Se dará prioridad al movimiento continuo antes que al distanciamiento y la reflexión.
- Las decisiones tenderán a trasladarse hacia los expertos y convergerán menos en las personas autorizadas por sus cargos a tomarlas.
- Se dará más importancia a la actualización y a la razonabilidad que a la predicción y a la precisión.
- Habrá más improvisación y menos rutina.
- Será más frecuente la humildad y menos habitual la arrogancia.

En estos contextos, ¿qué liderazgo resultará eficaz? Las posibles respuestas proceden tanto de las lecciones del pasado como de las predicciones acerca del futuro, como se resume en la Tabla 2.

Además de lo anterior, hay que considerar la posibilidad de que los líderes emergentes se diferencien de los líderes pasados y presentes en otros factores. Por ejemplo, a medida que vayan desapareciendo barreras invisibles y techos de cristal en las organizaciones, será más probable que aumenten las mujeres y las personas pertenecientes a minorías en el desempeño de funciones de liderazgo, un reparto de papeles más *realista*

Tabla 2. ¿Hacia dónde se dirige el liderazgo del siglo XXI?

Lecciones del pasado	Previsiones de futuro
<ul style="list-style-type: none"> • <i>El liderazgo es cosa de todos:</i> el liderazgo es un proceso, no una posición. • <i>El liderazgo es una relación</i> entre personas. • <i>El liderazgo comienza con acción,</i> se dirige al cambio. • <i>El líder se hace a sí mismo,</i> es autoconciencia. • <i>El liderazgo implica un aprendizaje permanente.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dar valor a la incertidumbre.</i> • <i>Liderar con la siguiente orientación:</i> <ul style="list-style-type: none"> — <i>Vitalidad.</i> — <i>Improvisación.</i> — <i>Liviandad.</i> — <i>Autenticidad.</i> — <i>Capacidad de aprendizaje.</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Kouzes y Posner (2000) y Weick (2000).

que tenga en cuenta la creciente e imparable diversidad de los lugares de trabajo y de las sociedades en su conjunto y que redistribuya de manera más justa la capacidad y el ejercicio de la influencia y del poder.

Liderazgo transcultural

La necesidad de ampliar los conocimientos psicosociales a todos los contextos culturales, más allá de los obtenidos en las investigaciones realizadas en los países occidentales (y generalmente reducidos a los procedentes del ámbito norteamericano y anglosajón), ha incrementado el interés por la **investigación transcultural del liderazgo** (Gil *et al.*, 2011). El Proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project*) constituye el proyecto más extenso y ambicioso hasta el momento dirigido al estudio del liderazgo en distintas culturas. Concebido por R. J. House en distintas fases, cuenta con una muestra de más de 20.000 sujetos, más de 800 organizaciones y está siendo realizado en 62 países por un equipo de investigadores cercano a los dos centenares pertenecientes a universidades e instituciones de todo el mundo. El principal objetivo consiste en analizar las interrelaciones entre cultura (societal y organizacional), procesos organizacionales (contingencias estratégicas y organizacionales) y liderazgo (véase, para más detalles, Chocar, Brodbeck y House, 2007; Gil y Martí, 2011; House, Hanges, Javidan, Dorman y Gupta, 2004).

Se postula que los valores, normas y prácticas que diferencian a las culturas entre sí, junto a las contingencias organizacionales, determinan las prácticas de las organizaciones y los atributos y conductas de los líderes que son más frecuentemente desempeñados, aceptables y eficaces en cada cultura. Un aspecto central de la investigación consiste en conocer en qué medida los atributos y conductas específicas que contribuyen a un liderazgo eficaz son universales o, por el contrario, están determinados culturalmente. En conjunto, los resultados del proyecto GLOBE revelan la existencia de diferentes conglomerados culturales dentro de los cuales las personas comparten percepciones similares sobre las conductas de los líderes, al mismo tiempo que una serie de atributos aceptados universalmente en todas las culturas analizadas, como el liderazgo carismático y orientado al equipo, lo que no significa que esos atributos se lleven a la práctica de manera uniforme en todas las culturas. La Tabla 3 sintetiza algunos de los resultados más importantes respecto a los atributos universales (positivos y negativos) y los atributos contingentes a cada cultura.

Tabla 3. Atributos universales (positivos y negativos) y determinados culturalmente del liderazgo, según el Proyecto GLOBE

<i>Atributos positivos universales</i>	Positivo, honrado, hábil administrativamente, justo, resuelve problemas con estrategias ganar-ganar, alentador, inteligente, decisivo, informado, negociador, comunicativo, infunde confianza, honesto, dinámico, coordinador, desarrolla equipo, motivador, etc.
<i>Atributos negativos universales</i>	Despiadado, asocial, irritable, solitario, egocéntrico, no explícito, no cooperativo, dictatorial.
<i>Atributos variables según la cultura</i>	Evasivo, competidor en el propio grupo, autónomo, independiente, asume riesgos, sensible, provocador, único, formal, entusiasta, compasivo, dominador, cauto, astuto, lógico, indirecto, modesto, dominado, elitista, ambicioso, individualista, etc.

Fuente: Tomado de Gil (2003).

Nuevos modelos de liderazgo

En los últimos años han proliferado las denominaciones asociadas al *nuevo liderazgo* para referirse a aquellas modalidades que tratan de dar respuesta a las nuevas exigencias y a los contextos emergentes en los que

las organizaciones y las instituciones se desenvuelven. A continuación se exponen brevemente algunas de las modalidades más importantes.

El **liderazgo auténtico** trata de integrar conceptos de la psicología positiva (ya tratada anteriormente) aplicada a las organizaciones y del desarrollo del liderazgo a lo largo de la vida. Puede definirse como el patrón de conducta de liderazgo transparente y ético, que pone el énfasis en la disposición del líder a compartir la información necesaria para la toma de decisiones, a la vez que tiene en consideración y acepta las aportaciones de los seguidores (Avolio *et al.*, 2009). Las dimensiones del liderazgo auténtico que se han identificado son las siguientes (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008): procesamiento balanceado para la toma de decisiones, perspectiva de moral interna, transparencia relacional, y conciencia de uno mismo para comprender las propias fortalezas y debilidades. Finalmente, los resultados de las investigaciones muestran que este tipo de liderazgo predice las conductas de ciudadanía organizacional, el compromiso, la satisfacción con el supervisor y el rendimiento (Avolio y Luthans, 2006).

Por su parte, el concepto de **liderazgo complejo** surge al considerarse que los modelos tradicionales no reflejan el carácter dinámico, multinivel, distribuido y contextual de la práctica real del liderazgo. Supone aplicar la teoría de la complejidad al estudio del liderazgo. Así, el liderazgo se concibe como un sistema adaptativo y complejo de agentes dinámicos e imprevisibles que interactúan en redes complejas de retroalimentación, e identifica tres ejes de complejidad: cognitiva, social y conductual, de modo que el líder debe ser capaz de abordar los acontecimientos y situaciones desde distintas perspectivas, desempeñar diferentes roles y ejecutar distintas conductas en función de las demandas de cada situación (Uhl-Bien y Marion, 2008).

El **liderazgo compartido**, también denominado **distribuido, colectivo o de iguales**, adquiere mayor relevancia en la medida en que se diluye la jerarquía tradicional en el trabajo en equipo y son los miembros quienes llevan a cabo las actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial, coincidiendo en algunos aspectos con el denominado **liderazgo de equipo** (véase, para una síntesis, Gil *et al.*, 2011). El **liderazgo compartido** se define como el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse mutuamente para lograr los objetivos

comunes, tanto del equipo como de la organización de la que forman parte (Pearce y Conger, 2003). Surge de la distribución de las acciones de liderazgo entre los miembros del equipo, de forma que todos ellos se lideran unos a otros según lo exigen las circunstancias (Wageman, Fisher y Hackman, 2009), por lo que el liderazgo se concibe como una propiedad del sistema, y no de un único miembro, de modo que su efectividad se convierte en el producto de las conexiones entre las partes del sistema, lo que vincula este tipo de liderazgo con lo analizado en el apartado anterior relativo a las *conexiones de alta calidad* y a las *relaciones positivas en el trabajo*.

Por último, el *liderazgo remoto*, también denominado *liderazgo a distancia o e-leadership*, es el que tiene lugar en equipos de trabajo y organizaciones virtuales, considerando la virtualidad como un continuo que puede adoptar diferentes niveles según la distribución geográfica, las herramientas de comunicación, la inmediatez de la comunicación, etc. (Rico, Bachrach, Sánchez-Manzanares y Collins, 2011). Los resultados de las investigaciones muestran que bajo condiciones de trabajo remotas son más eficaces los líderes capaces de ejecutar múltiples roles de forma simultánea, demostrando su capacidad para afrontar situaciones complejas (Kayworth y Leidner, 2003), así como que el liderazgo compartido predice mejor el rendimiento en entornos virtuales o condiciones de trabajo remotas que el liderazgo vertical tradicional (Pearce, Yoo y Alavi, 2004), lo que sugiere que el liderazgo distribuido contribuye a superar las dificultades planteadas por la virtualidad (problemas de coordinación y comunicación, baja cohesión, etc.).

En suma, puede comprobarse que el estudio del liderazgo en las organizaciones y entornos laborales goza de un gran dinamismo y diversidad, que trata de dar respuesta a la variedad y complejidad de los contextos en los que se lleva a cabo el trabajo en la actualidad.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Buena parte de las tensiones que sufren las sociedades, las organizaciones y los grupos en la actualidad surgen del hecho de que las personas que están en contacto diario no experimentan su ambiente del mismo modo y no interpretan lo que perciben en él de igual manera. Como se señaló más arriba, las personas difieren en el significado que otorgan a las situaciones y a los estímulos ante los que se encuentran. Con el objetivo de analizar estas di-

ferencias se formuló el concepto de *clima* que, aplicado a las organizaciones y a los contextos laborales, alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente por las personas que trabajan en ellos, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y en pautas de comportamiento. Si bien el clima puede subsumirse en la órbita de la cultura organizacional, ésta se refiere a los valores y a las presunciones profundamente arraigados y dados por supuesto que orientan las creencias, las percepciones y las decisiones de los participantes (Denison, 1996). Otra posible distinción puede establecerse en función de la perspectiva adoptada (Smither, 1998): mientras que el clima refleja las percepciones de los trabajadores, la cultura tiende a reflejar los puntos de vista de la dirección, de los grupos y de los individuos con mayor capacidad de influencia y de poder.

Definición

El origen del estudio del clima organizacional puede situarse en las investigaciones sobre los *climas sociales* realizadas por Kurt Lewin y sus colaboradores en la década de los años treinta del siglo XX, cuyo objetivo se centraba en representar cualquier proceso social particular (como, por ejemplo, los intercambios entre el líder y sus seguidores, o las interacciones entre los miembros de un grupo) como parte de un contexto o de un medio social más amplio (Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2000). Esta importancia otorgada al contexto se encontraba asociada con los principios de la psicología de la percepción desarrollados por la escuela alemana de la *Gestalt*, desde la que se defendía que las percepciones no dependen exclusivamente de las características particulares o de los elementos de los estímulos, sino también de las *configuraciones* que adoptan o de cómo se *organizan*. Así, puede considerarse el clima como una *Gestalt* (una *totalidad organizada y significativa*) basada en los patrones percibidos en relación con las experiencias y las conductas específicas de los individuos en determinados contextos; o dicho de otro modo, el sentido que las personas otorgan a los patrones de experiencias y de conductas que llevan a cabo, o de terceras partes presentes en la situación, constituye el *clima* de la situación (Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe, 2000).

A partir de estos antecedentes, a comienzos de los años sesenta del siglo pasado, autores como Likert y McGregor propusieron la utilización

del concepto de *clima organizacional* (que en ocasiones también se denomina *clima laboral*), interesados sobre todo en analizar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales crean el *clima* en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevan a cabo ejerzan una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. De esta manera, se podía trabajar con los directivos para que manejaran, comprendieran y potenciaran determinados *climas* y se lograra con ello mejoras significativas en el funcionamiento y en el éxito en alcanzar los objetivos de las organizaciones. Evidentemente, cada *clima* tiene detrás una *filosofía* (estrechamente vinculada con la *cultura*), es decir, un sistema de entender y ver las cosas y las personas, por lo que el rol desempeñado por el directivo se convierte en la clave de su transmisión y en la creación del clima correspondiente. En cierto sentido, el clima proporciona una especie de fotografía de los elementos más explícitos, conscientes y observables de la cultura organizacional (Sparrow, 2001).

Así se llega a la definición actual de *clima organizacional*, que hace referencia a las percepciones que los individuos tienen del ambiente o contexto social del que forman parte (Rousseau, 1988). Ampliando esta definición, puede decirse que el clima organizacional está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas (Reichers y Schneider, 1990).

Tipos de clima

La definición anterior presenta un claro problema conceptual, ya que se alude a *percepciones individuales compartidas*; es decir, el clima se mide a través de las percepciones individuales, pero para que exista un clima en un determinado nivel (equipo, unidad, departamento, organización) es necesario algún grado de acuerdo o de consenso entre las percepciones individuales (González-Romá, 2011). Esta aparente paradoja ha traído consigo la formulación de tres tipos diferentes de clima: *psicológico*, *agregado* y *colectivo* (González-Romá y Peiró, 1999).

El *clima psicológico* se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales más próximos. En consecuencia, la medida del clima es individual, obtenida habitualmente por medio de las respuestas dadas por cada sujeto a un cuestionario. La falta de acuerdo en las percepciones de los miembros de un mismo equipo, unidad, departamento u organización, demostraría que el clima es un atributo individual. Los resultados de las investigaciones señalan que el clima psicológico presenta relaciones significativas con las actitudes hacia el trabajo, la motivación y el rendimiento, y más específicamente, que las relaciones del clima psicológico con la motivación y el rendimiento de los trabajadores se encuentran mediadas por las actitudes hacia el trabajo (Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost y Roberts, 2003).

El *clima agregado* ha sido propuesto por investigadores que consideran que no puede entenderse la existencia de un clima en un sistema social sin el acuerdo entre los miembros que forman parte de ellos. En consecuencia, el *clima agregado* es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo equipo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso, si bien no resulta sencillo establecer qué grado de acuerdo es necesario para agregar con garantías las percepciones individuales. Para ello se utilizan *modelos de composición*, los cuales especifican las relaciones funcionales que existen entre constructos que son operacionalizados en diferentes niveles de análisis, que se refieren a un mismo contenido, pero que son cualitativamente diferentes (Chan, 1998). En el caso del clima organizacional, un *modelo de composición* especifica la relación entre el clima psicológico y el clima agregado (compartido) a nivel organizacional. Los modelos más utilizados han sido los de *consenso*, según los cuales la similitud intra-unidad entre las percepciones individuales de clima (clima psicológico) es lo que permite obtener una medida de clima en niveles superiores de análisis (clima compartido de equipo, departamento, organización), siendo ambas formas del constructo funcionalmente isomorfas (González-Romá, 2011).

Por último, el *clima colectivo* persigue la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente (o, dicho de otro modo, miembros para quienes las situaciones

tienen un significado común) a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o conglomerados. Estos grupos de miembros constituyen los *climas colectivos*, los cuales, al confirmarse que comparten percepciones similares que poseen un significado psicosocial, cumplen la condición indispensable para agregar con seguridad las puntuaciones individuales (González-Romá, Peiró, Lloret y Zornoza, 1999).

Otro tipo de distinción entre climas es la que diferencia entre climas *generales* y climas *para algo*, es decir, climas estratégicamente orientados y que cuentan con un referente particular (Alcover, 2003). Si bien los primeros suponen una condición para los segundos, ya que se requiere la existencia de un clima genérico que procure un determinado nivel de bienestar a los empleados y que facilite el logro en la ejecución de las tareas, la adopción de un enfoque estratégico en el estudio del clima implica la elección de un criterio de interés que se oriente hacia las facetas del contexto laboral relacionadas con él, dando lugar al análisis del «clima para la seguridad», «clima para la innovación», «clima para la calidad», «clima para el servicio», «clima para la motivación», etc.

También en la investigación sobre clima se ha definido un constructo nuevo: la **fuerza del clima** (Chan, 1998), para referirse a la similitud intra-unidad de las percepciones individuales de clima. En este caso, se utilizan *modelos de composición de dispersión*, donde dicha similitud intra-unidad no es una condición para la agregación, sino un fenómeno de interés intrínseco. En estos modelos, los constructos de nivel superior se refieren a la variabilidad de un constructo o propiedad en un nivel de análisis inferior, y se operacionalizan mediante estadísticos de variabilidad (González-Romá, 2011). En los últimos años se ha realizado una gran cantidad de investigación sobre los antecedentes y las influencias de la fuerza del clima, convirtiéndose en uno de los constructos más fructíferos en la explicación del clima organizacional.

Componentes y consecuencias del clima

Al hablar de componentes del clima se hace alusión a las variables que intervienen en su configuración, es decir, aspectos del entorno laboral y organizacional que influyen sobre el modo en que los miembros perciben su ambiente (véase la Tabla 4).

Tabla 4. Variables que influyen en cómo se conforman los climas

<i>Autonomía</i>	Responsabilidad y libertad personal en el trabajo, o que no se cuente con una supervisión estrecha.
<i>Cohesión</i>	Tipo de relaciones (bien de cooperación, bien de conflicto) entre los miembros, sociabilidad e intimidad.
<i>Confianza</i>	Confianza en las figuras de liderazgo, sensibilidad de la dirección y apertura hacia las personas.
<i>Presión</i>	Puesto con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y orientación hacia las personas o hacia el rendimiento y la productividad.
<i>Apoyo</i>	Apoyo de la organización a sus miembros, distancia psicológica de los líderes, facilitación del trabajo y tipo de influencia jerárquica.
<i>Reconocimiento</i>	Sistemas de recompensas, mecanismos de reconocimiento y de retroalimentación y oportunidades para crecer y avanzar en el trabajo.
<i>Imparcialidad</i>	Claridad, objetividad y justicia en los sistemas de recompensas y claridad en los sistemas de promoción.
<i>Innovación</i>	Posibilidades de innovación, presencia de desafíos y riesgos y orientación hacia el futuro y el cambio.

Fuente: Elaborado a partir de Mañas, González-Romá y Peiró (1999).

A partir de estas variables percibidas el clima se puede orientar entre lo favorable a cada una de ellas y a su conjunto o hacia lo desfavorable. Así, en una organización donde se permita una gran autonomía a sus empleados, presente un elevado nivel de cohesión, exista confianza, la presión no sea excesiva, se preste apoyo, se lleven a cabo acciones de reconocimiento, se actúe con imparcialidad y se trate con justicia y, por último, se facilite la innovación y el cambio, se puede decir que cuenta con clima muy positivo y favorecedor del logro de los objetivos.

En este sentido, las consecuencias del clima, es decir, sobre qué variables influye él a su vez, son muy variadas. Así, los resultados de las investigaciones han señalado que el clima influye sobre diversas facetas de la satisfacción laboral; que un clima de innovación no solo potencia esta en cuanto a resultados obtenidos, sino que también provoca un aumento de

la cohesión y del compromiso de los miembros; que el clima juega un papel importante en la explicación de experiencias laborales subjetivas, como la tensión experimentada y la satisfacción, así como en el rendimiento alcanzado; y que el clima puede ser un buen predictor de la permanencia o la propensión al abandono de la organización (Mañas *et al.* 1999).

En resumen, el clima constituye una variable esencial para la comprensión de lo que se puede denominar vida *psicológica de las organizaciones* (Schneider, 2000), una variable que al mismo tiempo está en la cabeza de los miembros que la componen y es un atributo del contexto en el que trabajan. El reto para la investigación futura (González-Romá, 2011) es averiguar qué factores determinan la configuración del clima de las unidades de trabajo y de la organización en su conjunto, y cuáles son los efectos de las distintas configuraciones sobre los resultados y los procesos grupales y organizacionales, y en este sentido parece que el constructo *fuerza del clima* puede ser el elemento clave para su comprensión.

CONCLUSIONES

En este capítulo se han presentado los aspectos más relevantes sobre la naturaleza psicosocial de los contextos de trabajo. Los resultados de la investigación realizada en estos ámbitos ha puesto de manifiesto la importancia del tipo y la calidad de las interacciones entre los miembros para la configuración de conexiones, relaciones, intercambios y acuerdos mediante los cuales se construyen las estructuras sociales de las organizaciones, y que dan lugar a fenómenos emergentes, como el caso del *capital social*, de gran importancia para el logro de los resultados tanto individuales como organizacionales.

También se ha comprobado la trascendencia que las modalidades de ejercicio del liderazgo tienen para las personas, los equipos y las organizaciones en los contextos de trabajo, en lo que se refiere a las consecuencias personales (satisfacción, identificación, compromiso, bienestar, permanencia, etc.) y a los resultados productivos (eficacia, calidad, innovación, etc.).

Por último, la consideración de los *climas* percibidos y compartidos en los lugares de trabajo en los diferentes niveles supone un avance en la comprensión de la *vida* psicológica y psicosocial de las organizaciones, lo

que constituye una de las principales aportaciones de la disciplina al estudio del comportamiento organizacional.

Casi un siglo después de iniciarse en Estados Unidos el análisis de los factores psicosociales en el trabajo, con los estudios de Elton Mayo en la planta de Hawthorne sobre las influencias de las relaciones interpersonales y del ambiente social, y de Kurt Lewin y sus colaboradores sobre liderazgo y clima, su importancia en la comprensión del comportamiento en el trabajo y de los procesos organizacionales no ha hecho sino aumentar, y constituye uno de los ámbitos más extensos, complejos y fructíferos de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en la actualidad.

REFERENCIAS

- ADLER, P. S. y KWON, S. (2002). «Social capital: Prospects for a new concept». *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- ALCOVER, C. M. (2003). «Cultura y clima organizacional». En F. GIL y C. M. ALCOVER (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 387-414). Madrid: Alianza Editorial.
- ALCOVER, C. M. y GIL, F. (2002). «Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje grupal y organizacional». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 259-301.
- ALCOVER, C. M.; MARTÍNEZ, D.; RODRÍGUEZ, F. y DOMÍNGUEZ, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- ALCOVER, C. M.; RICO, R. y GIL, F. (2011). «Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles». *Papeles del Psicólogo*, 32, 7-16.
- ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M. y PETERSON, M. F. (2000). «Introduction». En N. M. ASHKANASY, C. P. M. WILDEROM y M. F. PETERSON (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 1-8). Thousand Oaks: Sage.
- AVOLIO, B. J. y LUTHANS, F. (2006). *The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership*. Nueva York: McGraw-Hill.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O. y WEBER, T. J. (2009). «Leadership: Current theories, research and future directions». *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- BAKER, W. (1990). «Market networks and corporate behavior». *American Journal of Sociology*, 96, 589-625.
- (2000). *Achieving Success through Social Capital*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- BAKER, W. y DUTTON, J. E. (2007). «Enabling positive social capital in organizations». En J. E. DUTTON y B. R. RAGINS (Eds.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation* (pp. 325-345). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- BAKER, W. y FAULKNER, R. R. (2004). «Social networks and loss of capital». *Social Networks*, 26, 91-111.
- BANDURA, A. (1986). *Pensamiento y acción. Fundamentos sociales*. Barcelona: Martínez Roca, 1987.
- BASS, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership* (3.^a ed.). Nueva York: Free Press.
- BASS, B. M. y AVOLIO, B. J. (1994). «Introduction». En B. M. BASS y B. J. AVOLIO (Eds.), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* (pp. 1-9). Thousand Oaks: Sage.
- BEHLING, O. y MCFILLEN, J. M. (1996). «A syncretical model of charismatic/transformational leadership». *Group & Organization Management*, 21, 163-191.
- BLAU, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H. y BLOODGOOD, J. M. (2002). «Citizenship behavior and the vreation of social capital in organizations». *Academy of Management Review*, 27, 505-522.
- BRYMAN, A. (1996). «Leadership in organizations». En S. R. CLEGG, C. ARDÍ y W. R. NORD (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 276-292). Londres: Sage.
- BURKE, R. J. y COOPER, C. (Eds.) (2006). *Leading in Turbulent Times*. Oxford: Blackwell.
- CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E. y QUINN, R. E. (2003). «Foundations of positive organizational scholarship». En K. S. CAMERON, J. E. DUTTON y R. E. QUINN (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 3-13). San Francisco: Berrett-Koehler.
- CERTO, S. (1994). *Supervision. Quality and Diversity through leadership*. Homewood, Ill: Irwin.
- CHAN, D. (1998). «Functional relationships among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A tipology of composition models». *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- CHEMERS, M. M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- CHOCAR, J. S.; BRODBECK, F. y HOUSE, R. J. (Eds.) (2007). *Culture and Leadership across the World. The GLOBEBook of In-Deep Studies of 25 societies*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- COLEMAN, J. S. (1988). «Social capital in the creation of human capital». *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), S95-S120.

- CONGER, J. A. (1989). *El líder carismático. Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- CONGER, J. A. y CANUNGO, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- CONGER, J. A.; CANUNGO, R. N. y MENON, S. T. (2000). «Charismatic leadership and follower effects». *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- CROPANZANO, R. y MITCHELL, M. S. (2005). «Social Exchange Theory: An interdisciplinary review». *Journal of Management*, 31, 874-900.
- DENISON, D. R. (1996). «What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars». *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- DUTTON, J. E. y HEAPHY, E. (2003). «The power of high-quality connections». En K. S. CAMERON, J. E. DUTTON y R. E. QUINN (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 263-278). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- DUTTON, J. E. y RAGINS, B. R. (2007). «Moving forward: Positive relationships at work as a research frontier». En J. E. DUTTON y B. R. RAGINS (Eds.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation* (pp. 387-400). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- DUTTON, J. E.; ROBERTS, L. M. y BEDNAR, J. (2010). «Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources». *Academy of Management Review*, 35, 265-293.
- DUTTON, J. E. y SONENSHEIN, S. (2009). «Positive Organizational Scholarship». En S. LOPEZ (Ed.), *Encyclopedia of Positive Psychology* (pp. 737-742). Oxford: Wiley-Blackwell.
- EMERSON, R. (1976). «Social exchange theory». *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- FERNÁNDEZ-DOLS, J. M.; CARRERA, P.; OCEJA, L. V. y BERENGUER, J. (2000). *Tratado de Psicología Social. Vol. II: Interacción social*. Madrid: Síntesis.
- FLYNN, F. J. (2005). «Identity orientations and forms of social exchange in organizations». *Academy of Management Review*, 30, 737-750.
- GIL, F. (2003). «Dirección y liderazgo». En F. GIL y C. M. ALCOVER (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 285-319). Madrid: Alianza Editorial.
- GIL, F. y MARTÍ, M. (2011). «Cultura y liderazgo. El Proyecto GLOBE». En F. MOLERO y J. F. MORALES (Coords.), *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* (pp. 197-220). Madrid: Alianza Editorial.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V. (2011). «El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional». *Papeles del Psicólogo*, 32, 48-58.

- GONZÁLEZ-ROMÁ, V. y PEIRÓ, J. M.^a (1999). «Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo». *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 269-285.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; PEIRÓ, J. M.^a; LLORET, S. y ZORNOZA, A. M.^a (1999). «The validity of collective climates». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 25-40.
- GOULDNER, A. (1960). «The norm of reciprocity». *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- HARMS, P. D. y CREDE, M. (2010). «Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis». *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17, 5-17.
- HOUSE, R. J.; HANGES, P. J.; JAVIDAN, M.; DORMAN, P. W. y GUPTA, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations*. Londres: Sage.
- HUGHES, R. L.; GINNETT, R. C. y CURPHY, G. J. (1999). *Leadership. Enhancing the Lessons of Experience* (3.^a Ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- KAHN, W. A. (2007). «Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work». En J. E. DUTTON y B. R. RAGINS (Eds.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation* (pp. 189-208). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- KAYWORTH, T. y LEIDNER, D. (2003). «Leadership effectiveness in global virtual teams». *Journal of Management Information Systems*, 18, 7-41.
- KOUZES, J. M. y POSNER, B. Z. (2000). «Las lecciones del pasado y del futuro». En W. BENNIS, G. M. SPREITZER y T. G. CUMMINGS (Eds.), *El futuro del liderazgo* (pp. 93-103). Bilbao: Ediciones Deusto, 2002.
- JUDGE, T. A. y PICCOLO, R. F. (2004). «Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity». *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- LIN, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Nueva York: Cambridge University Press.
- MAITLIS, S. (2005). «The social processes of organizational sensemaking». *Academy of Management Journal*, 48, 21-49.
- MAÑAS, M. A.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V. y PEIRÓ, J. M.^a (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.
- MOLERO, F. (2011). «Liderazgo transformacional y carismático». En F. MOLERO y J. F. MORALES (Coords.), *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* (pp. 117-144). Madrid: Alianza Editorial.
- MOLERO, F. y MORALES, J. F. (Coords.) (2011). *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza Editorial.

- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998). «Social capital, intelectual capital, and the organizational advantage». *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- PEARCE, C. L. y CONGER, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- PARKER, C. P.; BALTES, B. B.; YOUNG, S. A.; HUFF, J. W.; ALTMANN, R. A.; LACOST, H. A. y ROBERTS, J. E. (2003). «Relationships between psychological climate and work outcomes: A meta-analytic review». *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- PEARCE, C. L.; YOO, Y. y ALAVI, M. (2004). «Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical versus shared leadership in the non-profit sector». En R. E. RIGGIO y S. S. ORR (Eds.), *Improving Leadership in Nonprofit Organizations* (pp. 180-203). San Francisco: Jossey-Bass.
- QUINN, R. W. (2007). «Energizing others in work connections». En J. E. DUTTON y B. R. RAGINS (Eds.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation* (pp. 73-90). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- QUINN, R. y DUTTON, J. (2005). «Coordination as energy-in-conversation: A process theory of organizing». *Academy of Management Review*, 30, 38-57.
- RAGINS, B. R. y DUTTON, J. E. (2007). «Positive relationships at work: An invitation and introduction». En J. E. DUTTON y B. R. RAGINS (Eds.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation* (pp. 3-25). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- REICHERS, A. E. y SCHNEIDER, B. (1990). «Climate and culture: An evolution of constructs». En B. SCHNEIDER (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- RICO, R.; BACHRACH, D.; SÁNCHEZ-MANZANARES, M. y COLLINS, B. (2011). «The interactive effects of person-focused citizenship behavior, task interdependence, and virtuality». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 700-725.
- ROST, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport: Praeger.
- ROUSSEAU, D. M. (1998). «The construction of climate in organizational research». En C. L. COOPER y I. ROBERTSON (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 137-158). Londres; John Wiley & Sons.
- SALANOVA, M. y SCHAUFELI, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- SELIGMAN, M. E. P. y CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000). «Positive psychology: An introduction». *American Psychologist*, 55, 5-14.
- SHORE, L. M.; COYLE-SHAPIO, J. A.-M.; CHEN, X.-P. y TETRICK, L. E. (2009). «Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models». *Management and Organization Review*, 5, 289-302.

- SHORE, L. M.; TETRICK, L. E.; LYNCH, P. y BARKSDALE, K. (2006). «Social and economic exchange: Construct development and validation». *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867.
- SIMOLA, S. K.; BARLING, J. y TURNER, N. (2010). «Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care». *Leadership Quarterly*, 21, 179-188.
- SMITHER, R. D. (1998). *The Psychology of Work and Human Performance* (3.^a ed.). Nueva York: Longman.
- SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E.; EHRAHRT, M. G. y HOLCOMBE, K. M. (2000). «The climate for service». En N. M. ASHKANASY, C. P. M. WILDEROM y M. F. PETERSON (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 21-36). Thousand Oaks: Sage.
- SPARROW, P. R. (2001). «Developing diagnostics for high performance organization cultures». En C. L. COOPER, S. CARTWRIGHT y P. C. EARLEY (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 85-106). Chichester: John Wiley & Sons.
- SPREITZER, G. M. y CAMERON, K. S. (2012). «Applying a POS lens to bring out the best in organizations». *Organizational Dynamics*, 41, 85-88.
- STEPHENS, J. P.; HEAPHY, E. y DUTTON, J. E. (2011). «High Quality Connections». En K. S. CAMERON y G. M. SPREITZER (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 385-399). Nueva York: Oxford University Press.
- UHL-BIEN, M. y MARION, R. (2008). *Complexity Leadership*. Charlotte, NC: Information Age.
- VAN DIJK, T. A. (1997). «El discurso como interacción en la sociedad». En T. A. VAN DIJK (Comp.), *El discurso como interacción social. Estudios sobre el discurso II: Una introducción multidisciplinaria* (pp. 19-66). Barcelona: Gedisa, 2000.
- WAGEMAN, R.; FISHER, C. y HACKMAN, R. J. (2009). «Leading teams when the time is right: Finding the nest moments to act». *Organizational Dynamics*, 38, 192-203.
- WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WERNESING, T. S. y PETERSON, S. J. (2008). «Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure». *Journal of Management*, 34, 89-126.
- WEICK, K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- (2000). «El liderazgo como legitimación de la duda». En W. BENNIS, G. M. SPREITZER y T. G. CUMMINGS (Eds.), *El futuro del liderazgo* (pp. 104-115). Bilbao: Ediciones Deusto, 2002.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. y OBSTFELD, D. (2005). «Organizing and the process of sensemaking». *Organization Science*, 16, 409-421.
- YUKL, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Webs de interés para los estudiantes

<http://www.centerforpos.org/>

Página del *Center for Positive Organizational Scholarship (POS)*, de la Universidad de Michigan (EE.UU.), dedicado a la investigación y aplicación de los principios de la psicología positiva al análisis del comportamiento y los procesos organizacionales. En él trabajan varios de los investigadores más relevantes en este ámbito: Jane E. Dutton, Kim S. Cameron, Robert E. Quinn o Gretchen M. Spreitzer, entre otros, y permite el acceso a una gran cantidad de material sobre esta línea de trabajo.

<http://www.ila-net.org/>

Página de la *International Leadership Association*, con sede en la Universidad de Maryland (EE.UU.), donde además de información sobre congresos, conferencias y eventos sobre liderazgo en todo el mundo, se puede acceder a una gran cantidad de recursos, materiales y publicaciones, así como grupos de trabajo, comunidades de aprendizaje, etc., sobre una gran cantidad de aspectos relativos al liderazgo en sus vertientes de investigación y de aplicación.

<http://www.workpsychologyarena.com/>

Página del grupo editorial Taylor & Francis Group, que agrupa a sellos como Routledge, Psychology Press y Guilford Press, denominada *Work and Organizational Psychology Arena*, especializada en recursos bibliográficos, documentales e informativos sobre muy diferentes aspectos de la disciplina, con especial atención a los procesos psicosociales implicados en el comportamiento laboral y los fenómenos organizacionales.

<http://business.nmsu.edu/programs-centers/globe/>

Página oficial del Proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) donde se puede acceder a la información y los recursos más relevantes sobre los resultados de este macro-estudio sobre liderazgo y cultura en 62 países del mundo.

Capítulo 4

Equipos de trabajo y eficacia grupal

Amparo Osca Segovia
Begoña Urien Angulo

Introducción

Qué se entiende por equipo de trabajo

Cómo se explica la eficacia grupal

Modelos Input-Proceso-Output

Modelos Input-Output

Modelos Input-Moderador-Output

Características de un equipo

Cuántas personas hacen falta para formar un equipo

Cómo deben ser los miembros de un equipo

Cuánto tiempo le hace falta a un equipo para ser eficaz

Características de las tareas

Procesos grupales

Cohesión grupal

Gestión de conflictos

Intervenciones para mejorar la eficacia grupal

Modelos Mentales Compartidos

Memoria Transactiva

Resumen y conclusiones

Referencias

OBJETIVOS

Al finalizar el estudio de esta unidad usted deberá ser capaz de:

- Identificar en qué ocasiones es adecuado trabajar en equipo.
- Definir el concepto de equipo y de eficacia grupal.
- Revisar las propuestas teóricas que explican la eficacia grupal y profundizar en algunas variables clave como la heterogeneidad grupal o la gestión de los conflictos.
- Formular recomendaciones prácticas para introducir equipos de trabajo en las organizaciones actuales.

INTRODUCCIÓN

Algunos autores señalan que estamos en la *era de los grupos* (Locke, Tirnauer, Roberson, Goldman, Latham y Weldon, 2001) debido a su proliferación en múltiples ámbitos y sectores, tanto productivos como de servicios.

En las organizaciones exitosas trabajar en equipo se considera condición *sine qua non* por diferentes razones. La complejidad del contexto en el que deben actuar y la gran cantidad de información compleja a procesar, hace imprescindible la colaboración de empleados con formación distinta y complementaria. En la actualidad, buena parte de los servicios que recibimos o de los productos que compramos precisan de la intervención de equipos de expertos. El cuidado de la salud, la seguridad, el transporte, o la elaboración de productos complejos requieren de equipos de profesionales que aborden y den una mejor respuesta a los nuevos problemas que se plantean.

Además, los equipos son mejores innovando y si, como se ha dicho, la innovación es la clave del éxito (p. ej. Perry-Smith y Shalley, 2003) hay que trabajar en equipo. En este sentido, todas las formas de dirección que se centran en el desarrollo de nuevos productos (la *Dirección por Proyectos*, los *Círculos de Calidad*, etc.) utilizan equipos de trabajo en diferentes momentos o etapas. Por ejemplo, la *Gestión del Conocimiento* pues, como plantea, el conocimiento sólo puede surgir de la interacción social, es decir de la colaboración. En la actualidad, conceptos tan fundamentales como *capital social* o *redes inter e intraorganizacionales*, resaltan de nuevo esta tendencia.

Desde una perspectiva económica, los grupos reducen los costes de producción directos e indirectos, pues permiten eliminar trabajos de supervisión, ya que los miembros del grupo son responsables de su trabajo y se autocontrolan, además se facilita que los recursos se compartan.

Desde la perspectiva de los empleados formar parte de un equipo tiene beneficios emocionales y psicológicos pues permiten satisfacer diferentes

necesidades (de seguridad, relación, afiliación, etc.) (Moreland y Levine, 1982). Trabajar en equipo es motivador porque aumenta la autonomía sobre las tareas, y permite establecer metas más ambiciosas, potenciando el desarrollo personal y profesional (Kirkman y Rosen, 1999).

En la Psicología del Trabajo la importancia de los equipos se plantea desde los estudios de Hawthorne de los años 30 (para una revisión Osca y Uríen, 2004). Aún así, y a pesar del tiempo transcurrido, todavía siguen despertando el interés de los investigadores por sus ventajas y por la enorme complejidad que entrañan.

No obstante, a sus enormes ventajas (Cuadro 1) se unen sus principales inconvenientes (Cuadro 2). Alcover (2003) recogiendo aportaciones anteriores propone las siguientes.

Cuadro 1. Ventajas de trabajar en equipo (adaptado de Alcover, 2003)

VENTAJAS
<p>Los equipos realizan productos o servicios de más calidad porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permiten la <i>identificación</i> con los miembros del grupo facilitando la implicación y el compromiso con los objetivos. • Los procesos de <i>facilitación social</i> mejoran la ejecución. • Tienen mayor capacidad para procesar información. • Más puntos de vista y perspectivas diferentes. • Permiten la participación de sus miembros. • Las decisiones que se toman en grupo se aceptan mejor.

Cuadro 2. Inconvenientes de trabajar en equipo (adaptado de Alcover, 2003)

INCONVENIENTES
<p>Los equipos son más lentos y pueden equivocarse si:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se aprovechan todos los recursos disponibles. • Sus miembros tienen problemas para comunicarse y coordinarse. • Algunos miembros dominan o manipulan al resto. • Sus miembros reducen su esfuerzo al repartirse la responsabilidad (procesos de <i>holgazanería social</i>). • Se producen procesos como la <i>inhibición</i> de sus miembros, el <i>conformismo</i>, la <i>difusión de responsabilidad</i>, la <i>polarización de las decisiones</i> o el <i>desarrollo del pensamiento grupal</i>.

Teniendo esto en cuenta, crear un equipo no es la solución para todas las tareas y ni en todas las fases de un proyecto o trabajo. Por eso, antes de decidir si se trabaja en equipo hay que ponderar los pros y los contras y tomar la mejor decisión (Figura 1).

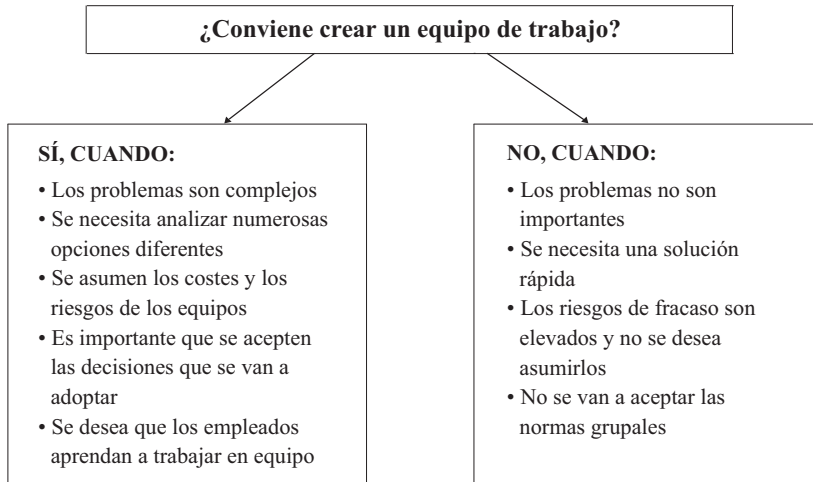


Figura 1. ¿Cuándo es adecuado trabajar en equipo?

QUÉ SE ENTIENDE POR EQUIPO DE TRABAJO

En este momento conviene comenzar aclarando qué se entiende por equipo de trabajo. A lo largo de la historia se han propuesto numerosas definiciones de este concepto. La de Salas, Dickinson, Converse y Tannenbaum (1992) ha sido ampliamente utilizada porque recoge los aspectos que se consideran claves. Concretamente, estos autores definen un grupo de trabajo como:

- un conjunto de dos o más personas,
- a quienes se les han asignados unos roles o funciones específicas para alcanzar unos objetivos o metas comunes,
- en un plazo de tiempo determinado, y,
- que interactúan de forma dinámica, interdependiente y adaptativa.

Una cuestión relacionada con la definición es si es lo mismo hablar de grupo o de equipo. Para algunos autores (Ilgen, Major, Hollenbeck y Seago, 1993) ambos conceptos comparten algunas características (estar formados por dos o más personas interdependientes, etc.), sin embargo, los equipos están más orientados a la consecución de unos objetivos concretos y no se forman para funciones puramente sociales (como una reunión de amigos que acuden a una fiesta o a una protesta). Para enfatizar esto, desde el ámbito de la consultoría se prefiere utilizar el concepto de equipo, aunque otros autores los usan indistintamente (p. ej. West, 1996), y así se hace también en este capítulo.

CÓMO SE EXPLICA LA EFICACIA GRUPAL

Hackman (1990), uno de los autores clave en este ámbito, articula el concepto de eficacia grupal en torno a tres dimensiones:

- en qué medida el grupo consigue unos resultados (productos, servicios, etc.) acordes a unos estándares de cantidad, calidad y tiempo;
- en qué medida refuerza la capacidad de sus miembros para mantenerse unidos y seguir colaborando y,
- en qué medida se sienten satisfechos y realizados personal y profesionalmente por participar en el grupo.

Como se ve, se parte de la idea de que los equipos buscan mejorar la eficacia de la organización pero también la satisfacción de sus miembros, y al hablar de eficacia se distingue entre resultados relacionados con las tareas a realizar (p. ej. la calidad o la cantidad) y resultados relacionados con sus miembros (p. ej. su satisfacción o interés por continuar en el grupo).

La dificultad de contar con criterios objetivos ha llevado a que gran parte de la investigación sobre eficacia grupal se haya centrado en la evaluación de las de las reacciones afectivas de sus miembros, y generalmente, a través de autoinformes. Sin embargo, es necesario incorporar medidas objetivas que avalen las intervenciones realizadas y mejoren los modelos explicativos. Aún así, estudiar las reacciones, es importante al menos por dos razones: influyen en el bienestar físico y psicológico, y se relacionan

con otros consecuentes importantes, como la intención de seguir formando parte del grupo (Hackman, 1987).

A continuación se revisan los principales modelos explicativos de la eficacia grupal. Estos modelos tratan de explicar los resultados del equipo en función de una serie de variables antecedentes. Siguiendo ese criterio los modelos se pueden dividir en tres categorías: los modelos *input-output* (I-O), los *input-proceso-output* (I-P-O), y los *input-variables moderadoras-output* (I-M-O).

El modelo que se considera precursor es el I-P-O de McGrath, por lo que se comenta en primer lugar. Sin embargo, las limitaciones que se le fueron planteando en posteriores trabajos empíricos, llevaron a que otros autores propusieran los otros dos modelos alternativos.

Modelos Input-Proceso-Output

Los modelos de eficacia grupal surgen de la Psicología Social para explicar la ejecución de tareas sencillas en contextos de laboratorio y probando el papel de algunas variables personales. A medida que avanza la investigación, y para adaptarse mejor a lo que ocurre en las organizaciones reales, los modelos se van haciendo más complejos e incluyen un mayor número de variables.

McGrath (1964) desarrolla un modelo I-P-O que explica el desempeño del grupo (*outputs*) a partir de una serie de variables de entrada (*inputs*) y de otras relativas a los procesos que ocurren en el grupo. Como se puede apreciar en la Figura 2 las variables *input* se clasifican en tres niveles: individual, grupal y del entorno. Las variables resultado se diferencian en: resultados relativos al desempeño y otros resultados, entre los que incluye la satisfacción de sus miembros, el cambio de actitudes o el aumento de la cohesión grupal. Aunque no lo especifica, el modelo asume que los *inputs* influyen en los *outputs* por los procesos que se producen en la interacción entre sus miembros. También considera la dimensión temporal, es decir, que los *outputs* siempre van después de los *inputs*.

Este esquema explicativo fue seguido por otros autores (p. ej. Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Tannenbaum, Salas y Cannon-Bowers, 1996), y ha dominado el ámbito hasta finales de los años noventa (Cannon-Bowers y Bowers, 2011).

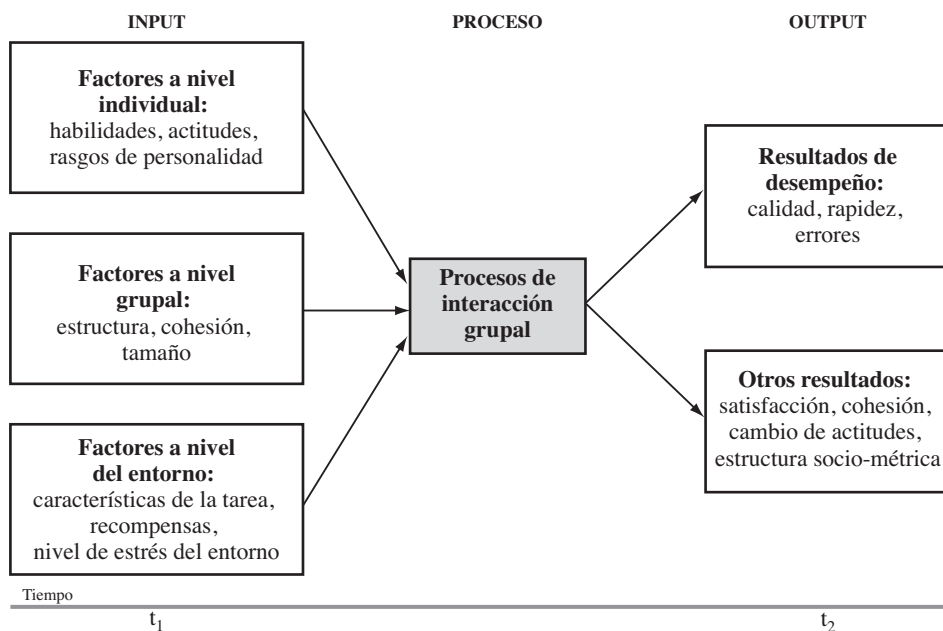


Figura 2. Modelo *Input-Proceso-Output* (McGrath, 1964).

Con el tiempo se fueron ampliando las variables incluidas en las tres categorías. Por ejemplo, Hackman y Morris (1975) contemplan en un primer momento como variables *input*, las referidas a los recursos que sus miembros aportan al grupo como la experiencia, el estatus, la personalidad, las habilidades y las características socio-demográficas. Entre los *procesos* incluyen el intercambio de información, los mecanismos de influencia o la cohesión. Respecto a las variables *outputs* se ha progresado, desde Hackman y Morris (1975) que consideraban como resultado sólo el desempeño grupal, hasta los modelos posteriores, como el de Gladstein (1984) o el de Tannenbaum y col. (1996), que incluyen tanto la cantidad y calidad de los productos, como los cambios individuales y grupales. Así, y aunque el resultado fundamental es la eficacia, se incluyen también resultados relativos al mantenimiento del grupo como la satisfacción y el interés por continuar (Hackman, 1990).

En la actualidad los modelos son más complejos tanto en el número de variables consideradas como en las relaciones entre las variables (relaciones moduladas, mediadas, etc.).

Modelos Input-Output

Debido a la ausencia de relaciones sólidas entre los procesos y los resultados grupales, algunos autores propusieron modelos I-O, en los que los procesos influyen directamente sobre los resultados, como si se tratase de otros inputs. Por ejemplo, Campion, Medsker y Higgs (1993) formulan un modelo I-O que incluye veintidós variables agrupadas en cinco bloques *inputs*: *diseño del trabajo*, *interdependencia*, *composición del grupo*, *contexto* y *procesos*. Los *criterios de eficacia* grupal son los juicios o evaluaciones de la dirección sobre la productividad y la satisfacción (Figura 4).

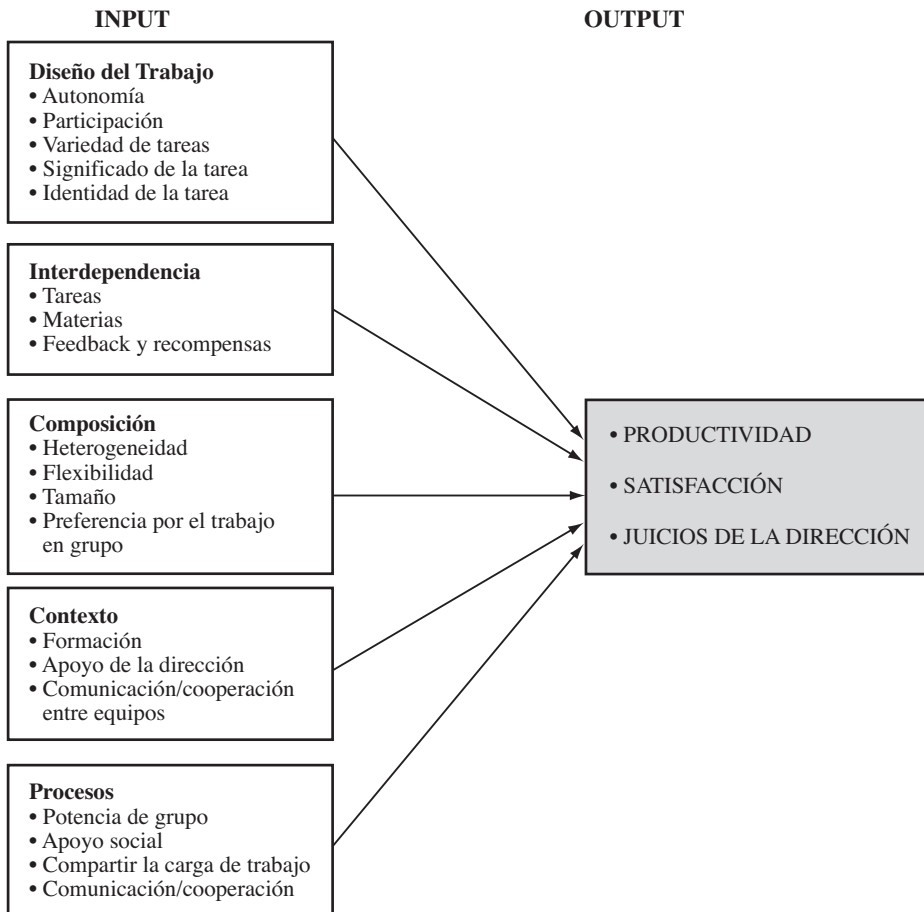


Figura 3. Esquema conceptual de la Eficacia Grupal (Campion, Medsker y Higgs, 1993).

Este modelo parte de un estudio realizado con grupos de una gran empresa de servicios financieros, y algunos de los resultados más relevantes fueron que el *feed-back* y las recompensas se relacionan con la satisfacción, que los grupos más grandes son más eficaces y que la heterogeneidad grupal no es relevante para explicar la efectividad. No obstante, recomendaron seguir investigando sobre cómo los *inputs* pueden reforzar los procesos y si median la relación de los *inputs* y los *outputs*, acercándose al modelo I-P-O, aunque en un trabajo posterior de 1996 siguen reproduciendo el esquema original I-O.

Modelos Input-Moderador-Output

Una vez superados los modelos I-O, en la actualidad se vuelven a plantear algunas limitaciones a los modelos I-P-O. Para Kozlowski e Ilgen (2006) no reflejan la naturaleza dinámica de los grupos. Kozlowski y Klein (2000) resaltan el papel del contexto y la necesidad de una perspectiva multinivel que refleje mejor su complejidad. Por su parte, Ilgen, Hollebeck, Johnson y Jundt (2005) destacan la consideración de las variables proceso y que sólo consideran relaciones lineales, olvidando las interacciones entre los *inputs*, los *procesos* y, lo que denominan, *estados emergentes*. Concretamente, un *estado emergente* es un constructo dinámico que se refiere a variables motivacionales, cognitivas o afectivas de los miembros del equipo, y su importancia se debe a que forman parte de la cadena que vincula las demandas situacionales, las tareas y el equipo, con los resultados grupales esperados.

Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson (2008) prefieren hablar de modelos I-M-O cambiando los procesos por *variables mediadoras* e incluyen tanto los procesos grupales como los estados emergentes. Además, plantean relaciones de retroalimentación que remarcan su naturaleza dinámica, dando más importancia al tiempo y a las fases por las que pasan los equipos.

Ilgen y col. (2005) hablan de *Inputs, Mediadores, Outputs, Inputs* (IMOI) y eliminan los guiones que separan las variables, queriendo indicar que las relaciones son no sólo lineales, también son curvilíneas, etc., y enfatizando más si cabe, la naturaleza cíclica del funcionamiento grupal.

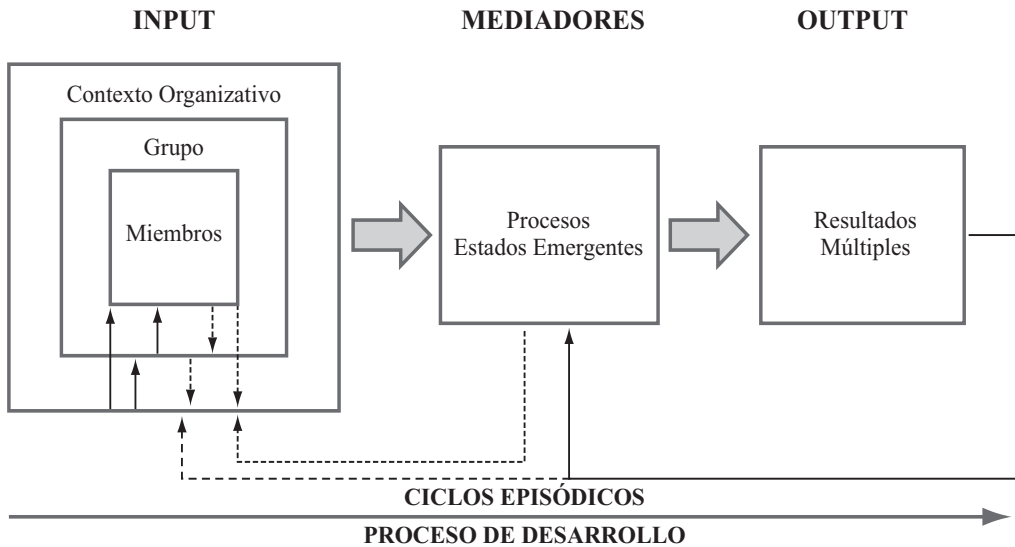


Figura 4. Modelo *Input-Mediador-Output* (Mathieu, Maynard, Rapp y Wilson, 2008).

Como ejemplo de la complejidad de estos modelos se presenta el de Burke, Stagl, Salas, Pierce y Kendall (2006) (Figura 5) que denominan de *Desempeño Grupal Adaptativo*, en el que aparecen los estados emergentes y se evidencia la naturaleza cíclica de las relaciones entre variables. Este modelo trata de explicar el desempeño en contextos complejos y cambiantes, en los que los grupos deben poder desviarse de sus planes de acción y dar respuestas a las demandas que surgen.

Esta competencia se denomina *adaptabilidad grupal*, se considera un estado emergente (Cannon-Bowers y Bowers, 2011), y se define como el proceso por el que un grupo es capaz de utilizar la información de su entorno para ajustar sus estrategias a las nuevas demandas, a través de conductas compensatorias y de la redistribución de sus recursos.

El elemento central de este modelo es el *ciclo adaptativo* que consta de cuatro etapas. La primera se denomina *evaluación de la situación* e incluye la identificación de las claves y elementos del entorno. Una vez diagnosticada la situación, los equipos formulan un *plan de acción* decidiendo la asignación de sus recursos. La tercera fase es la *ejecución del plan* de trabajo a través del reparto de las conductas necesarias para que se materialice. Además, de realizar las actividades es preciso *supervisar el plan* para

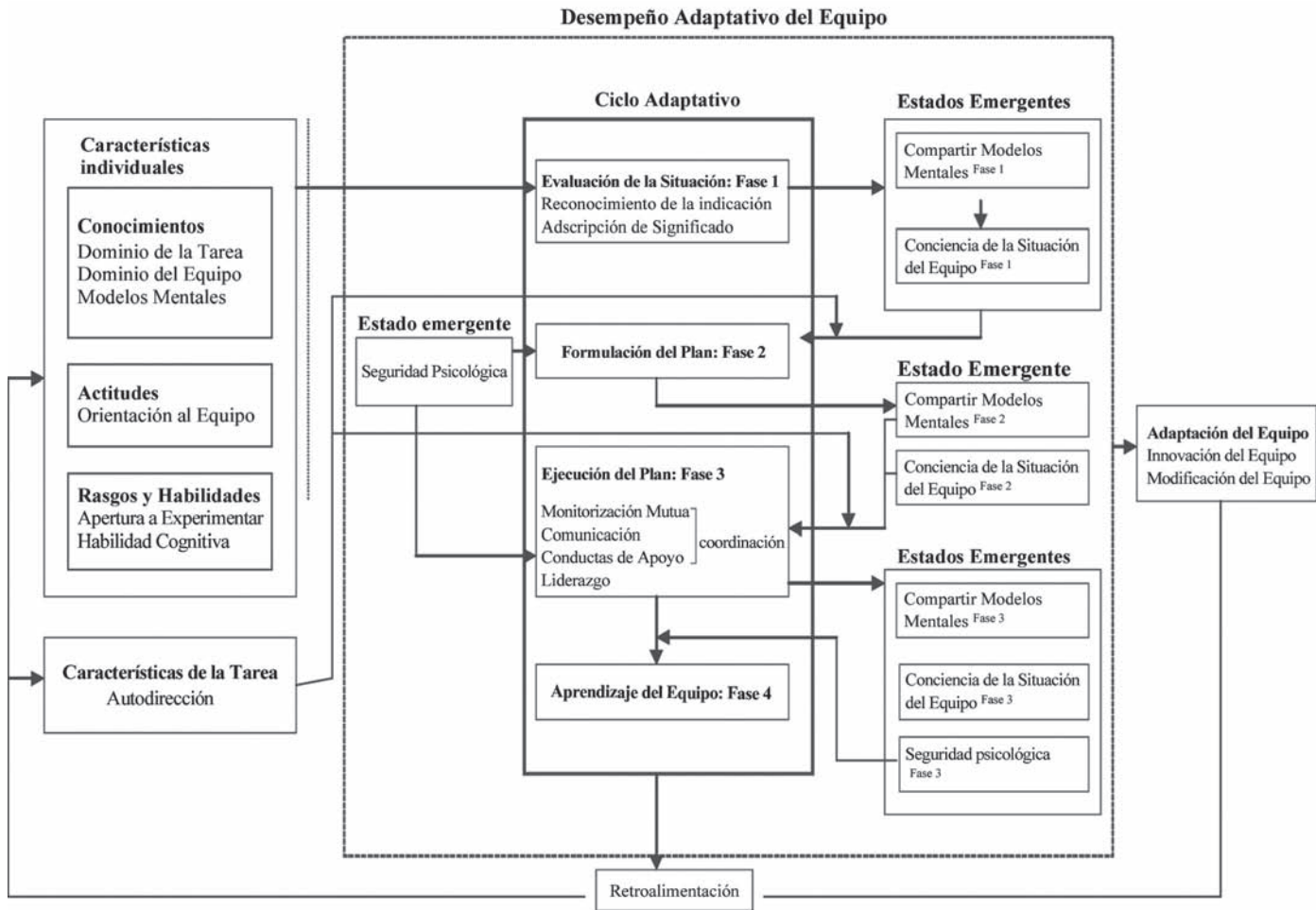


Figura 5. Modelo Desempeño Grupal Adaptativo (Burke, Stagl, Salas, Pierce y Kendall, 2006).

introducir cambios si fuera necesario. La última etapa del ciclo la denominan *aprendizaje grupal* que incluye los procesos de: identificar los errores y éxitos, discutir las presunciones incorrectas y afianzar el conocimiento grupal para aplicarlo a nuevas situaciones.

A continuación se revisan algunas de las variables incluidas en estos modelos y que se agrupan en tres bloques: las características del equipo, las tareas que realizan y los procesos grupales.

CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO

En este bloque, sobre las características de los miembros del equipo, se intenta responder a tres preguntas: cuántas personas hacen falta para formar un grupo, cómo deben ser sus miembros y cuánto tiempo hace falta para que sean eficaces.

Cuántas personas hacen falta para formar un equipo

En las organizaciones se pueden encontrar equipos de diferente tamaño e igualmente eficaces, por tanto, la cuestión es analizar si el tamaño afecta a otras variables. Por ejemplo, Poulton y West (1999) observan que, en los grupos grandes, sus miembros están más dispersos y no consiguen comunicarse eficazmente, con lo que sus objetivos son menos claros y tienen peores resultados en calidad e innovación. Pero, como contrapartida, si los grupos son muy pequeños no tendrán suficientes miembros para lograr soluciones satisfactorias (Jackson, 1996). Además, pueden influir terceras variables como los recursos disponibles o el tipo de tareas que deben realizar. Por ejemplo, en *tareas aditivas*, el desempeño crece a medida que el grupo es más grande, sin embargo en *tareas disyuntivas* el resultado no es tan claro, y sólo mejora si se consigue que todos sus integrantes participen (Littlepage, 1991).

Ante esto, la respuesta es que el grupo debe tener un número suficiente de integrantes para que pueda realizar sus tareas sin gran dificultad, pero no más, porque entonces se produce un deterioro de procesos fundamentales como la comunicación o la participación en la toma de decisiones (Wheelan, 2009).

Cómo deben ser los miembros de un equipo

Una forma de potenciar la innovación grupal es que los equipos sean diversos. La *diversidad o heterogenidad grupal* se refiere a las diferencias en cualquier característica que lleve a la percepción de que uno de sus miembros es distinto al resto (Triandis y Gelfand, 1998). Pero existen diferentes formas de entender la diversidad. Jackson (1992) distinguen entre *diversidad observable* (en aspectos como el género, la edad o la raza) y *diversidad menos observable* (en aspectos como la formación o la experiencia laboral). El metaanálisis de Hülsheger, Anderson y Salgado (2009) encuentra que la diversidad en características observables tiene una ligera relación negativa con la innovación (-.13), mientras que la diversidad relevante para el trabajo muestra una correlación positiva más alta (.24).

Según Williams y O'Reilly (1998) la relación entre diversidad y desempeño, se ha estudiado bajo dos grandes perspectivas: la teoría de la *categorización social* y la *perspectiva de la información y la toma de decisiones*. Según la primera, los miembros de un equipo utilizan las diferencias entre ellos para clasificarse y clasificar a los demás en categorías, y tienden a identificarse con los miembros a su categoría y a pensar que las otras son peores (Tajfel y Turner, 1986). Desde esta perspectiva a mayor homogeneidad grupal se dará un mayor compromiso entre los miembros del grupo, más cohesión, menos conflictos, menor abandono y un mejor desempeño.

Sin embargo, desde la *perspectiva de la información y la toma de decisiones*, la diversidad grupal, se considera positiva, ya que se cuenta con más recursos diferentes para realizar el trabajo (experiencias, conocimientos, habilidades, etc.). Además, la diversidad favorece la discusión y mejora las decisiones porque se maneja más información y está más contrastada (Cummings, 2004). Cuando el grupo es funcionalmente diverso, sus miembros pueden compartir sus conocimientos, que serán diferentes, y esto mejorará su desempeño.

No obstante, la diversidad también puede tener aspectos negativos, como que se den más conflictos y se reduzca la cohesión (Jehn, Northcraft y Neale, 1999).

La *hipótesis del contacto* (Brewer y Kramer, 1985) añade complejidad al tema, al incluir nuevos elementos a tener en cuenta. Su planteamiento es que, en una organización diversa que permita la relación entre emplea-

dos con características distintas, el contacto frecuente hace que se preste menos atención a las diferencias, reduciendo su influencia. Por ejemplo, Austin (2003) sugiere que los miembros de un grupo atenderán a sus características demográficas cuando se encuentren en un entorno demográficamente homogéneo, y que la diversidad demográfica será relevante, pero sólo cuando se deba a características nuevas o muy minoritarias.

La revisión de Knippenberg y Schippers (2007) apunta a que los estudios sobre el peso de la diversidad grupal no han sido concluyentes por diferentes razones: 1) las distintas variables sobre las que se ha evaluado; 2) que probablemente no se trata de relaciones lineales y que pueden intervenir terceras variables (el tipo de tareas sencillas o complejas, etc.); 3) la forma de evaluar la diversidad (p. ej. no es lo mismo un grupo compuesto en un 90% por hombres, que un grupo formado en un 90% por mujeres, sin embargo el grado de dispersión es similar); 4) la influencia del contexto ya que, por ejemplo, en organizaciones más diversas, las características concretas de un grupo serán menos evidentes y su influencia será menor, y, 5) el paso del tiempo pues un grupo homogéneo puede ser mejor al principio, porque se facilitará la adaptación entre sus miembros, pero no después cuando haga falta abordar el trabajo y se necesiten aportaciones diferentes.

En este sentido y como recomendación, se buscarán equipos funcionalmente diversos pero se revisarán los procesos (p. ej. la comunicación, la cohesión, etc.) para que las diferencias no reduzcan los resultados grupales.

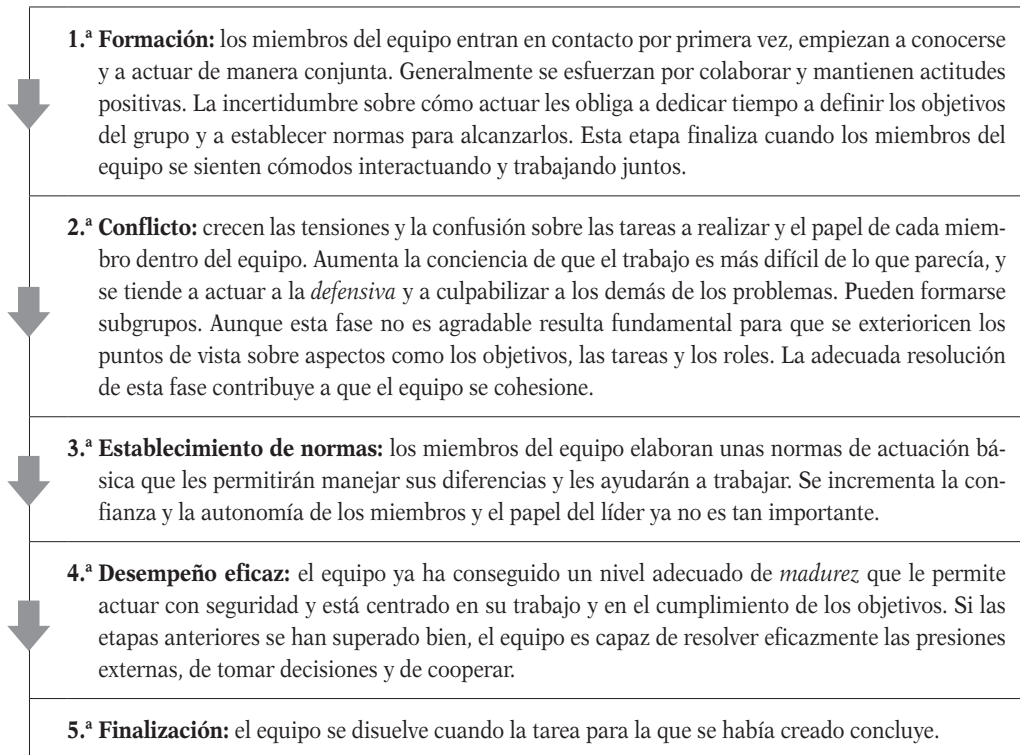
Cuánto tiempo le hace falta a un equipo para ser eficaz

Desde que un conjunto de personas entra a formar parte de un equipo hasta que consigue ser eficaz es necesario que pase cierto tiempo trabajando de manera conjunta. Una de las explicaciones más conocidas es la de Tuckman y Jensen (1977) que diferencia cinco fases (Cuadro 3).

También existen otros enfoques para explicar la evolución de los grupos: los que se centran en las *tareas a realizar* y los *modelos no lineales*.

Los *modelos centrados en las tareas*, por ejemplo el de McGrath (1990), se basan en las habilidades que tienen que desarrollar los miembros de los equipos mientras realizan un proyecto: 1.º seleccionar y aceptar sus metas y realizar tareas de planificación, 2.º solucionar problemas y centrarse en

Cuadro 3. Modelo de desarrollo grupal (Tuckman y Jensen, 1977).



coordinar sus ideas y acciones; 3.º resolver los conflictos interpersonales que han ido surgiendo, y, 4.º ejecutar las tareas. El tiempo disponible para alcanzar los objetivos afecta al funcionamiento del grupo, de forma que si tiene tiempo suficiente para completar sus tareas, se producirán resultados de más alta calidad y el grupo mostrará un mejor desarrollo.

Hay autores para los que el paso del tiempo no es la clave, como el de Gersick (1988) quien plantea la *teoría del equilibrio interrumpido (punctuated equilibrium)*, según la cual, cada equipo tiene su propio patrón de desarrollo vinculado a condicionamientos externos, de forma que, al comienzo tienden a mostrar poco avance, pues sus miembros no perciben la utilidad de actuar, sin embargo, a medida que llega el momento de finalizar el proyecto, el grupo se activa.

Por tanto, se entiende que el grupo debe pasar por unas etapas aunque es difícil precisar intervalos temporales exactos, pues dependerá de

sus características (p. ej. su tamaño, la complejidad de la tarea a realizar, etc.). Lo importante es que se conozcan las fases de desarrollo y algunas conductas o reacciones de sus miembros para que no se entiendan como problemas irresolubles.

CARACTERÍSTICAS DE LAS TAREAS

En este bloque se incluyen dos características fundamentales de las tareas, la interdependencia y la autonomía.

Una de las características más importantes de las tareas grupales es la *interdependencia* ya que, por definición, los miembros de los grupos dependen unos de otros para conseguir sus objetivos. Sin embargo, las relaciones entre la interdependencia y el desempeño grupal son inconsistentes a lo largo de la investigación realizada. Este resultado puede deberse, entre otras razones, a las diferentes formas de entender el concepto. Los estudios distinguen entre *interdependencia en las tareas* e *interdependencia en los objetivos* (Mitchell y Silver, 1990). Los miembros de un equipo son *interdependientes en los objetivos* si se les asignan metas comunes y son *interdependientes en sus tareas* si comparten materiales, información o experiencia al realizar su trabajo. Los estudios muestran que la interdependencia en los objetivos suele aumentar la satisfacción y el desempeño, pero la interdependencia en las tareas no muestra relaciones claras, y se barajan diferentes explicaciones (la forma de repartir las tareas las relaciones con otras variables, etc.).

Van der Vegt, Emans y Vab de Vliert (2001) hablan de *interdependencia compleja* pues ambos tipos de interdependencia están relacionadas de forma que, si coinciden, aumenta la satisfacción y los comportamientos de innovación pero si no, se produce un deterioro de la motivación y la coordinación entre sus miembros y un aumento de los conflictos grupales.

Respecto a la autonomía de las tareas, si un grupo está formado por profesionales con experiencia es posible dotarles de autonomía en la realización de su trabajo y la toma de decisiones. En este sentido, Hackman (1987) plantea una clasificación y distingue cuatro tipos de grupos que van desde los que no tienen ninguna autonomía hasta los que tienen total autonomía:

- Grupos dirigidos desde el exterior (sin autonomía): Estos grupos tienen la única responsabilidad de ejecutar las tareas que se les

asignan pues la supervisión es externa y decide todos los aspectos relevantes (los objetivos, las tareas, los miembros, etc.). Ejemplo: una tripulación.

- Grupos autodirigidos: El grupo es responsable de gestionar los procesos de ejecución y la realización de las tareas, pero la supervisión externa decide aspectos fundamentales como la información, los apoyos y medios, etc. Ejemplo: los círculos de calidad.
- Grupos autodiseñados: Son responsables de decidir qué miembros los van a componer, cómo se van a regular y cómo van a realizar sus tareas. La supervisión externa sólo elige el contexto organizativo en el que actuar, por tanto, los resultados dependen más del grupo que de la supervisión. Ejemplo: un equipo de ejecutivos.
- Grupos autogobernados. Tienen el mayor nivel de autonomía porque pueden cambiar sus objetivos, estructura, el contexto en el que operan, sus tareas y la forma de realizarlas. Ejemplo: un equipo de dirección.

PROCESOS GRUPALES

Los procesos grupales tienen un papel clave en la eficacia de los equipos. La comunicación, la forma de establecer los objetivos y repartir las tareas, cómo se gestionan los problemas o cómo se desarrolla la confianza entre sus miembros, son aspectos fundamentales que explican su enorme relevancia.

Marks, Mathieu y Zaccaro (2001) clasifican los procesos en tres categorías: procesos de transición, de acción e interpersonales. Los *procesos de transición* más importantes en las fases iniciales de un equipo son: el análisis de la misión, la especificación de las metas y objetivos y la planificación del trabajo y las estrategias. Los *procesos de acción* han sido los más investigados e incluyen aspectos como la comunicación o la coordinación. Por su parte, los *procesos interpersonales* incluyen la gestión de los conflictos, de la confianza y del afecto.

Un meta-análisis (LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu y Saul, 2008) encuentra apoyo a su ordenación jerárquica y a cuáles tienen más influencia para explicar el desempeño grupal. Sin embargo, la investigación hasta

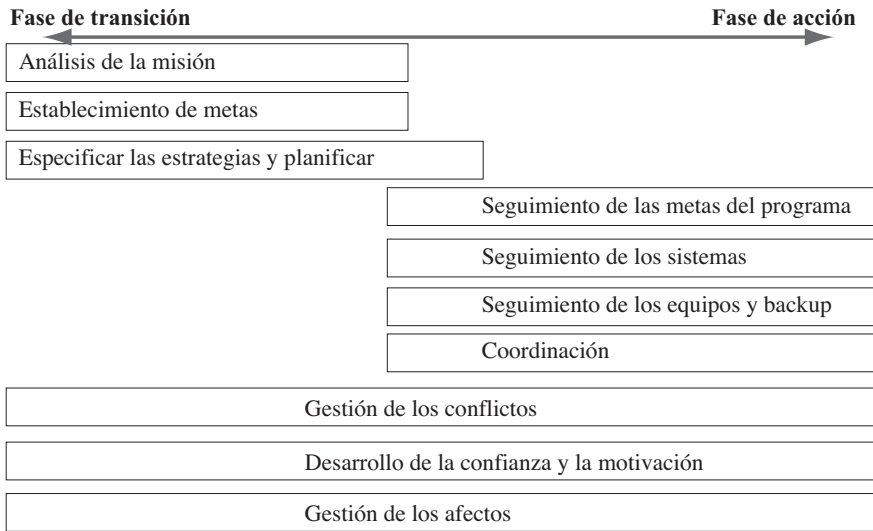


Figura 6. Representación gráfica de la clasificación de los procesos grupales (Marks y col., 2001).

ahora ha sido fragmentada y no hay suficiente información para que estos análisis ofrezcan resultados claros. Por ejemplo, Mathieu, Maynard, Travis, Scout y Urdí (2007) encuentran que los *procesos de transición* tienen sólo una influencia marginal en la satisfacción de los clientes, sin embargo, los *procesos de acción* sí se relacionan de forma importante con el rendimiento (evaluado de forma cuantitativa).

A continuación nos centramos en la gestión de los conflictos y en la cohesión como dos de los procesos grupales más relevantes desde una perspectiva tanto teórica como aplicada.

Cohesión grupal

La cohesión se ha considerado un aspecto clave en el rendimiento grupal y así se ha contemplado desde diferentes disciplinas (Sociología, Psicología Social, Psicología del Deporte, etc.). La cohesión se refiere al grado de unión que mantienen los miembros del equipo entre sí.

Los primeros meta-análisis sobre el tema concluían que la cohesión se relaciona con el desempeño del grupo de forma estable y positiva aunque

reducida (Mullen y Copper, 1994), lo que sugiere que otras variables pueden estar influyendo, o que las relaciones son curvilíneas de forma que, a partir de un nivel óptimo de cohesión, su influencia puede empezar a ser negativa.

Otra cuestión es que existen dos tipos de *cohesión basada en la tarea* y *cohesión interpersonal* con consecuencias diferentes. Para Zaccaro y Lowe (1988) la cohesión basada en la tarea, mejora el rendimiento en tareas aditivas, mientras que la cohesión interpersonal disminuye el rendimiento grupal. Sin embargo, los dos tipos de cohesión mejoran el rendimiento en tareas disyuntivas.

Otra de las variables que puede estar modulando la relación entre la cohesión y el rendimiento son las *normas grupales*. Parece que, cuando los grupos aceptan los objetivos de la organización y se establecen normas de actuación acordes con estos objetivos, la cohesión mejora el rendimiento (Langfred, 1998). En este sentido, la mejor combinación para una organización es contar con grupos muy cohesionados, pero a la vez que estén muy orientados a la tarea, porque en el caso contrario el rendimiento se puede ver deteriorado.

Desde una perspectiva aplicada es posible identificar una serie de pasos para fomentar la cohesión de los equipos (Figura 7).

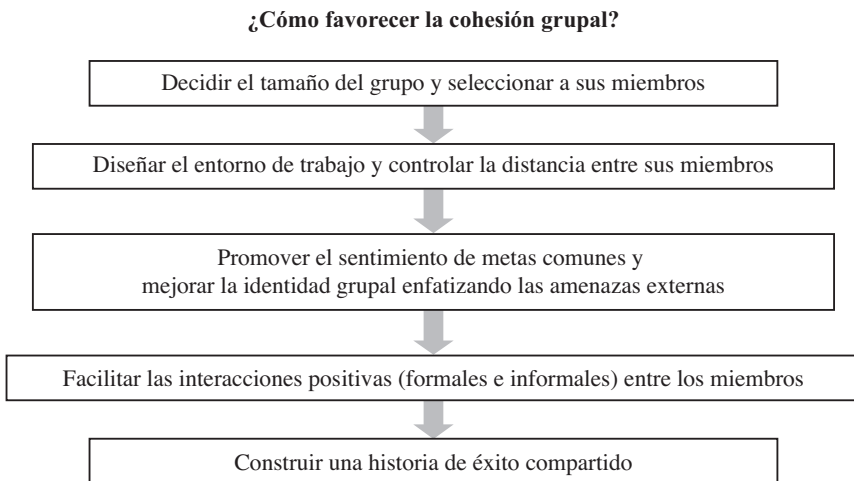


Figura 7. Estrategias para mejorar la cohesión en los grupos.

Gestión de conflictos

En todos los grupos van a surgir conflictos, es algo normal, propio de una situación de intercambio, pero saberlo y aceptarlo es una de las condiciones para su adecuada gestión. En ese sentido, los expertos prefieren utilizar el concepto de *gestión de conflictos* al de resolución de conflictos, enfatizando la idea de que acabar con los conflictos es imposible e incluso negativo, pues son una fuente fundamental de información que hay que aprovechar.

Una primera cuestión es diferenciar entre dos tipos de conflicto: de *información o relacionado con las tareas* a realizar y de *intereses*, es decir interpersonal. Se ha planteado que los conflictos interpersonales siempre son negativos para el funcionamiento del grupo, pues reducen la satisfacción y el desempeño grupal por diferentes razones: aumentan la tensión y la ansiedad, disminuyen la capacidad cognitiva de atender y procesar las ideas de sus miembros, se dedica más tiempo y energía a la gestión de las emociones, se puede producir un escalamiento del conflicto y se darán menos *conductas prosociales* y de ayuda mutua entre compañeros. Sin embargo, y por el contrario, si los *conflictos en las tareas* llevan a reevaluar la situación y a plantear nuevos objetivos pueden ser positivos.

El meta-análisis de De Dreu y Weingart (2003) muestra una relación negativa entre el conflicto interpersonal y el desempeño del grupo ($r=-.23$), pero no hay evidencia sobre las consecuencias de los conflictos relacionados con la tarea, y para De Dreu y Van Vianen (2001), depende de una serie de condiciones, como que los miembros del grupo tengan posibilidad de expresar libremente sus puntos de vista o de la fase en la que se encuentra el grupo.

Recientemente, de Wit, Creer y Jehn (2012) revisan 116 estudios empíricos y señalan que, para resumir los resultados, hay que considerar además si las relaciones son directas o mediadas, si analiza la relación entre el conflicto relacionado con la tarea y el conflicto de relación, el tipo de equipos y la variable sobre la que se estudia su efecto.

Desde una perspectiva aplicada, se distingue entre estrategias para prevenir los conflictos y estrategias para gestionarlos, una vez se han producido (Behfar, Peterson, Mannix, y Trochim, 2008). Entre las preventivas destacan la creación de normas y procedimientos para actuar en momentos complicados y evitar que surjan. Cuando los conflictos ya se han producido, la recomendación práctica es optar por la distensión, en este caso hay varias soluciones:

- Aclarar si el conflicto tiene base real o puede deberse a errores o equívocos resolubles.
- Analizar detenidamente las diferencias entre las partes para centrar los problemas.
- Reformular las diferencias entre personas, como diferencias en cuestiones concretas relacionadas con las tareas, cambiando el foco de atención e intentando que, en lugar de ser un conflicto emocional, se convierta en un conflicto de trabajo, mucho más fácil de superar.
- Evaluar soluciones alternativas.

Algunos autores defienden una *perspectiva contingente* de forma que, no hay respuestas generales si no que, la estrategia más adecuada es la que mejor se ajusta a cada situación. Por ejemplo, se debe tratar de *evitar el conflicto* cuando no conviene llegar a un acuerdo rápido porque hace falta más tiempo para evaluar las diferentes opciones o cuando no se está seguro de conseguir lo que se busca. Sin embargo, se intentará lograr la *integración* de las partes en disputa, cuando sea necesario que todos los miembros del equipo estén de acuerdo, o cuando no llegar a un acuerdo puede aumentar la gravedad de los problemas.

Cuadro 4. Perspectiva contingente en la gestión de los conflictos

Cuándo evitar el conflicto	Cuándo conviene integrar las diferentes posturas
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los temas no son importantes. • Cuando no conviene llegar a un acuerdo inmediato. • Se necesita tiempo para valorar las diferentes opciones. • En conflictos de relación pero cuando los miembros del grupo no tienen demasiados vínculos o no van a pasar demasiado tiempo juntos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con temas complejos e importantes para las partes. • Se puede dar un escalamiento del conflicto. • Negociaciones con alto potencial integrativo. • Es necesaria la implicación de todas las partes para llegar a un acuerdo final.

En la actualidad el interés por cómo gestionar los conflictos se ha renovado por su papel en ámbitos como las fusiones o las colaboraciones entre empresas u organizaciones. En estos casos, es normal que surjan diferencias entre las partes que hay que resolver con los menores costes posibles.

Bagshaw, Lepp y Zorn (2007) proponen una clasificación de las estrategias para manejar conflictos en casos de colaboración entre equipos de investigación de diferentes países, y que resumen en cuatro: valorar la diversidad y el desarrollo de metas cooperativas, promover la reflexión y la autorreflexión, desarrollar un diálogo centrado en la colaboración y tener tiempo para desarrollar la confianza entre los miembros (Cuadro 5).

Cuadro 5. Cómo gestionar los conflictos en casos de colaboraciones internacionales entre empresas (Bagshaw y col., 2007)

Aspectos a considerar	Estrategias que se pueden utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una visión compartida innovadora. • Clarificar las metas y los objetivos de la colaboración. • Desarrollar unas normas claras de funcionamiento. • Permitir el acceso a aquella información que facilite entender la situación.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar qué ventajas se obtienen de la colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas compartidas. • Centrarse en los beneficios grupales y del trabajo cooperativo. • Dedicar tiempo para desarrollar la confianza ente los miembros. • Reconocer y valorar las capacidades, recursos y fortalezas de los diferentes miembros. • Compartir la responsabilidad de las decisiones. • Valorar los logros conseguidos por la colaboración. • Dedicar tiempo para la reflexión. • Respetar las diferencias y asumir el valor de la diversidad entre los miembros. • Mantener actitudes positivas hacia las diferencias sobre la forma de hacer las tareas.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los sesgos que refuerzan las simplificaciones y que promueven intereses particulares frente a los colectivos (p. ej. el <i>pensamiento grupal</i>, la <i>conformidad</i>, que dominen las visiones individuales o las coaliciones). 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar puntos de vista diferentes y opciones alternativas. • Estar abiertos a nuevas ideas e información e integrarlas en soluciones más eficaces. • Estar dispuestos a asumir riesgos y a buscar formas innovadoras. • Ser flexibles y adaptarse a las situaciones de cambio. • Mantener una estrategia de mejora continua.

INTERVENCIONES PARA MEJORAR LA EFICACIA GRUPAL

De las investigaciones más recientes centradas en los modelos Inputs-Moderadores-Outputs, hay dos *estados emergentes* que, por su influencia en la eficacia grupal, merecen ser tratados con mayor profundidad, y sobre todo desde una perspectiva aplicada. Nos referimos a los Modelos Mentales Compartidos y a los Sistemas de Memoria Transactiva. Ambos centran muchas de las *intervenciones psicosociales* para el desarrollo de la eficacia grupal.

Modelos Mentales Compartidos

En la Psicología Cognitiva los *modelos mentales* son importantes, aunque no sólo para esta disciplina (Wilson y Rutherford, 1989), y se refieren a *estados cognitivos emergentes* que posibilitan que los miembros de un equipo integren sus esfuerzos y actúen de forma conjunta y eficaz, como si se tratara de una unidad (Mohammed, Ferzandi y Hamilton, 2010).

En nuestro país, Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, Alcover y Tabernero (2011) definen los modelos mentales de equipo como representaciones mentales estables que incluyen, tanto el conocimiento esencial relacionado con el propio equipo (*roles de los miembros*), como con las tareas que deben realizar (planificación).

Así, se puede decir que son estructuras de conocimiento que permiten explicar y tener expectativas precisas sobre la tarea personal y la del resto de miembros del equipo y, además, coordinar sus acciones y adaptar sus conductas a las tareas del resto (Cannon-Bowers, Salas y Converse, 1993).

Muchos de los trabajos empíricos asociados al estudio de los modelos mentales surgen del proyecto TADMUS (*Tactical Decision Making Under Stress*) diseñado para analizar la respuesta a la tragedia del Golfo Pérsico cuando un avión civil iraní fue derribado por un barco americano en 1988. Una de sus conclusiones fue identificar la existencia de múltiples modelos mentales, como recoge el Cuadro 6.

Supongamos un grupo de empleados de una empresa de distribución de productos farmacéuticos. El primer modelo (*equipamiento tomando como equipo esencial el vehículo*) suponen que conocen para qué sirve cada uno de los accionamientos del vehículo (freno, acelerador, etc.), saben

Cuadro 6. Modelos mentales en los equipos de trabajo

Tipo de modelo	Contenidos	Grado de estabilidad
Equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento. • Procedimientos operativos. • Limitaciones. • Fallos más probables. 	ALTA
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos. • Contingencias más probables. • Escenarios probables. • Estrategias. • Limitaciones del entorno. 	MODERADA
Interactivo	<ul style="list-style-type: none"> • Roles y responsabilidades. • Fuentes de información. • Esquemas de interacción. • Canales de comunicación. • Interdependencia 	MODERADA
Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos compartidos sobre los conocimientos, las habilidades, las preferencias y las tendencias del resto de los miembros del equipo. 	BAJA (dada su naturaleza dinámica)

manejarlo, conocen sus limitaciones y fallos más probables (p. ej. la duración de las luces de posición y que probablemente habrá que cambiar un neumático). El segundo modelo hace referencia a la comprensión de las tareas a realizar (la esencial es responder a los objetos del cliente en el plazo establecido), cuáles son los problemas más habituales (atascos, dificultad aparcamiento, etc.). El modelo interactivo hace referencia, por ejemplo, a la información recibida (los datos de los clientes a los que hay que servir y tener todo lo necesario en el vehículo). El modelo equipo permite realizar acciones complementarias ya que se conoce muy bien a los compañeros del equipo (verificar la carga si sabe que un compañero acaba de volver de vacaciones, etc.). Como se ve, los modelos mentales compartidos permiten a los miembros del equipo entender, no sólo los requerimientos del tra-

bajo, sino predecir las necesidades y actuaciones de sus colegas, de ahí su enorme importancia. La *estabilidad* de estos modelos a lo largo del tiempo es alta en los dos primeros casos, moderada en el modelo interactivo y baja en el de equipo, por la naturaleza dinámica y cambiante del conocimiento que se comparte.

Para otros autores (Randall, Resick y DeChurch, 2011), además de cómo se comparten los conocimientos sobre la tarea o sobre el equipo, existe otro modelo centrado en la estrategia aplicada, importante para entender cómo se estructura el conocimiento y muestran que, tanto la similitud como la precisión de los modelos mentales, son imprescindibles para explicar los resultados del equipo.

Desde una perspectiva aplicada, Cannon-Bowers y col. (1993) hacen una serie de recomendaciones para mejorar los modelos mentales:

- Para facilitar la autorregulación del equipo, después de ejecutar una tarea relevante hay que analizar de forma sistemática las conductas y las reacciones individuales y las de los compañeros, y comprobar si las expectativas eran correctas o no, para tomar las decisiones oportunas.
- Realizar *entrenamientos cruzados* en los que cada miembro del equipo se entrena en las tareas, obligaciones y responsabilidades de sus compañeros, para que cada uno conozca y comprenda el funcionamiento completo y el modo en que las tareas y responsabilidades de cada uno se relacionan con las de los demás.
- Entrenar a los directores o líderes de los equipos para adquirir los modelos mentales pertinentes en cuanto a la realización de la tarea, condiciones del entorno, etc., ya que contribuyen al desarrollo de los modelos mentales de los demás miembros del equipo.
- Evaluar la formación impartida para valorar si se han integrado los aprendizajes de los diferentes elementos (cognitivos, conductuales y afectivos).

Memoria transactiva

Austin (2003) define la memoria transactiva como «la combinación del conocimiento que posee cada individuo y la conciencia colectiva de quién conoce qué» (p. 866).

Los primeros estudios se realizaron con parejas que convivían y se comparaba qué información recordaba cada miembro de la pareja (p. ej. Wagner, 1987). Los resultados mostraban que, en este tipo de relaciones, se desarrolla un sistema compartido de codificación, almacenamiento y recuperación de la información de forma que cada miembro de la pareja utilizaba al otro miembro como una «memoria externa». Wagner sugirió que este mismo proceso de confianza mutua para obtener, procesar y comunicar información de diferentes ámbitos de conocimiento (interdependencia cognitiva) se daba también entre los miembros de los equipos.

Para Brandon y Hollingshead (2004) la memoria transactiva se construye a través del desarrollo de unidades de tarea-habilidad-persona (TEP), es decir, en qué tarea es más hábil cada persona. Cuando la información entre los miembros del grupo es fluida, es más fácil que se generen TEPs y que se cree memoria transactiva.

De acuerdo con el concepto de *memoria transactiva*, los miembros del grupo se deben distribuir sus tareas según su grado de especialización, y confiar en que cada uno se responsabilizará de la parte en la que es experto. Así se asegura que el equipo posee toda la información necesaria para realizar la tarea, además permite que los miembros del equipo se sigan especializando en su ámbito de conocimiento, pues están seguros de que podrán acceder, cuando así lo precisen, al resto de la información que necesitan para realizar sus tareas (Lewis, 2003).

La *memoria transactiva* supone aprender, recordar y comunicar el conocimiento relevante para el equipo (Hollingshead, 2001). Así, la memoria transactiva no se encuentra en ninguno de los miembros del equipo por separado, ni se localiza en ningún lugar, sino que los miembros saben cuáles son las áreas en las que los otros miembros son expertos, y lo recordarán cuando sea necesario.

En este sentido, los equipos que se comunican frecuentemente desarrollan memorias transactivas más potentes y este hecho mejora su desempeño (Lewis, 2004). Los trabajos desarrollados por Moreland y colaboradores (p. ej. Moreland y Myaskovsky, 2000) demuestran que los grupos cuyos miembros se forman en equipo y de manera conjunta desarrollan la diferenciación y la especialización típica de la memoria transactiva, y entre todos sus miembros pueden recordar la información relevante que necesitan

para mejorar su desempeño. Además, utilizan el conocimiento específico de sus diferentes miembros para acceder a la información y para coordinarse. Por el contrario, los grupos cuyos miembros se forman individualmente adquieren más conocimientos redundantes, y al final recuerdan, en conjunto, menos información.

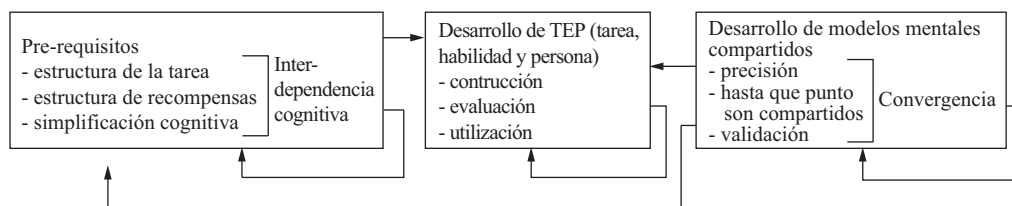


Figura 8. Desarrollo de la Memoria Transactiva en los Grupos (Brandon y Hollingshead, 2004).

Los trabajos de Austin (2003) en entornos reales con grupos encargados de innovar también encuentran que la memoria transactiva se relaciona con el desempeño grupal. Este autor desagrega la memoria transactiva en cuatro dimensiones: *cantidad de conocimiento*, *acuerdo sobre quién sabe qué*, *nivel de especialización* y *precisión*. Como en los resultados de Moreland y colaboradores, esta última dimensión se relaciona significativamente con todas las medidas de desempeño utilizadas. El trabajo de Lewis (2003) también muestra que las diferentes dimensiones de la memoria transactiva (*especialización*, *credibilidad* y *coordinación*) mejoran la eficacia de los equipos.

Desde una perspectiva aplicada, Moreland, Argote, y Krishnan (1998) proponen que para potenciar la memoria transactiva hay que:

- Entrenar juntos a los miembros del grupo para que puedan adquirir un lenguaje común e identificar las tareas a realizar, repartirlas según sus habilidades e intereses. Además, deben observarse unos a otros mientras despliegan las destrezas y conocimientos que adquieren durante la ejecución.
- Al saber quién es más competente en cada ámbito, pueden buscar información de forma más adecuada acudiendo a la persona concreta y teniendo la confianza de que van a actuar correctamente.

Hasta aquí se han analizado algunas de las principales variables contempladas en los modelos de eficacia grupal. A continuación se exponen algunas recomendaciones prácticas para introducir equipos. Uríen (2000) pone a prueba de un modelo de eficacia grupal con grupos del sector de la automoción, en concreto, con equipos autónomos de producción y, a partir de sus resultados, propone lo siguiente (para una revisión de los resultados Osca, Bardera, García-Salmones y Urien, 2011):

- Para que un equipo de trabajo sea eficaz se debe intervenir sobre un elevado número de variables: organizativas (reestructurar las tareas y puestos, etc.), grupales (mejorar la comunicación, la toma de decisiones, etc.) e individuales (cambiar actitudes, etc.).
- Respecto al tamaño del grupo, aunque dependerá de las tareas, se procurará que sea el mínimo posible para realizar el trabajo sin un esfuerzo excesivo, pero no más para que no se produzca un deterioro de los procesos (comunicación, participación, etc.).
- Mantener a los miembros el tiempo suficiente para el grupo se pueda consolidar.
- Impartir formación no sólo en aspectos técnicos (nuevos sistemas de trabajo, etc.), también en cómo mejorar las actitudes hacia el trabajo en equipo. Es importante considerar el nivel de implicación de los empleados a los que van a afectar los cambios y si deben realizar esfuerzos adicionales (por modificación de horarios, etc.).
- Establecer programas de comunicación e información sobre los cambios que se van a producir, para que todos los empleados perciban su importancia y conozcan sus repercusiones. Esto contribuirá a mejorar la implicación y la satisfacción con el nuevo sistema de trabajo en equipo, algo especialmente importante, en aquellas situaciones que puede considerarse como una sobrecarga de trabajo.
- Aumentar la autonomía de los empleados en las decisiones sobre su trabajo y en otros aspectos que les pueden afectar.
- Reconocer formal e informalmente la colaboración en el grupo, para mantener la satisfacción y la implicación con el sistema. Es importante incluir sistemas de compensación que contemplen alguna forma de compensación en función de los resultados grupales.

- Generar una *cultura grupal* que valore los resultados grupales reconociendo y recompensando los logros del equipo.
- Apoyar a los equipos para establecer y mantener procesos grupales de forma que contribuyan no sólo a mejorar los resultados sino también a optimizar *la calidad de vida laboral* de los empleados. Resultan fundamentales los procedimientos de resolución eficaz de conflictos dentro del grupo, como forma de mejorar la satisfacción y la eficacia grupal.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

A lo largo del capítulo se ha revisado la situación de la investigación sobre eficacia grupal y se han recogido los principales modelos y variables explicativas, tanto desde una perspectiva teórica como aplicada. La complejidad y dificultad de abordar este ámbito se pone de manifiesto, por ejemplo, en la revisión que realizan Rico, Alcover y Tabernero (2010) de la investigación realizada en los últimos 10 años. Utilizando una aproximación basada en el método DAFO, se analizan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presentan los diferentes bloques explicativos que utilizan: *inputs*, mediadores y *outputs*. Como señalan, las principales debilidades de la investigación vienen de: el cambio en la composición de los equipos, del papel del tiempo, del olvido del contexto, las elevadas relaciones entre las variables utilizadas y los problemas de validez discriminante, la escasa utilización de criterios objetivos, las fases en las que se pueden encontrar los equipos y las distintas formas de definir qué se entiende por eficacia grupal.

No obstante, esto no debe ser un obstáculo para seguir avanzando en el estudio de la eficacia de los grupos, sobre todo teniendo en cuenta su importancia, tanto para las organizaciones públicas como para las privadas.

Por último y recogiendo las ideas formuladas a lo largo del capítulo, se señalan algunos retos que debe afrontar el estudio de los equipos en el futuro:

- Plantear los estudios desde una perspectiva multinivel que incluya el contexto organizativo del que forman parte y el ambiente en el que están inmersos. En esta línea, es importante identificar el nivel en que se dan las relaciones entre las variables (individual, grupal u organizacional) y avanzar en el uso de *metodología multinivel*.

- Profundizar en el efecto del paso del tiempo y en los factores implicados en las diferentes etapas por las que pasa un equipo.
- Avanzar en el estudio de variables personales como las habilidades o la *personalidad*.
- Identificar el papel de los líderes y qué características deben mostrar en sistemas de elevada autonomía, como por ejemplo en los grupos autónomos. Progresar en el concepto de *liderazgo distribuido* como una forma abordar el tema en el ámbito de los equipos.
- Proponer modelos más complejos que permitan recoger la complejidad de las relaciones entre variables (relaciones mediadas, moduladas, etc.).
- Continuar en el estudio de algunas propuestas recientes como el papel de los *estados emergentes*, los *modelos mentales* o la memoria transactiva.

REFERENCIAS

- ALCOVER, C. M. (2003). «Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales». En F. GIL y C. M. ALCOVER (Eds.) *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 77-104). Madrid: Pirámide.
- ANDERSON, N.; SALGADO, J. y HÜLSHEGER, U. R. (2010). «Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity». *International Journal of Selection and Assessment*, 18(3), 291-304.
- AUSTIN, J. R. (2003). «Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance». *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 866.
- BAGSHAW, D.; LEPP, M. y ZORN, C. R. (2007). «International research collaboration: Building teams and managing conflicts». *Conflict Resolution Quarterly*, 24(4), 433-446.
- BEHFAR, K. J.; PETERSON, R. S.; MANNIX, E. A. y TROCHIM, W. M. (2008). «The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes». *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170-188.
- BRANDON, D. P. y HOLLINGSHEAD, A. B. (2004). «Transactive memory systems in organizations: Matching tasks, expertise, and people». *Organization Science*, 15(6), 633-644.

- BREWER, M. B. y KRAMER, R. M. (1985). «The psychology of intergroup attitudes and behaviour». *Annual Review of Psychology*, 36, 219-225.
- BURKE, C. S.; STAGL, K. C.; SALAS, E.; PIERCE, L. y KENDALL, D. (2006). «Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model». *Journal of Applied Psychology*, 91, 1189-1207.
- CAMPION, M. A.; MEDSKER, G. J. y HIGGS, A. C. (1993). «Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups». *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- CAMPION, M. A.; PAPPER, E. M. y MEDSKER, G. J. (1996). «Relations between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension». *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- CANNON-BOWERS, J. A. y BOWERS, C. (2011). «Team development and functioning». En S. ZEDECK (Ed.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 597-650). Washington: American Psychological Association.
- CANNON-BOWERS, J. A.; SALAS, E. y CONVERSE, S. A. (1993). «Shared mental models in expert decision-making teams». En N. J. CASTELLAN (Ed.), *Current issues in individual and group decision making*. (pp. 221-246). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- CUMMINGS, J. (2004). «Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization». *Management Science*, 50(3), 352-364.
- DE DREU, C. K. y VAN VIANEN, A. E. (2001). «Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams». *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- DE DREU, C. K. y WEINGART, L. (2003). «Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis». *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- DE WIT, F. R.; GREER, L. L. y JEHN, K. A. (2012). «The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis». *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- GERSICK, C. J. (1988). «Time and Transitions in Work Teams: Toward a New Model of Group Development». *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
- GLADSTEIN, D. L. (1984). «Groups in context: a model of task group effectiveness». *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- HACKMAN, J. R. (1987). «The Design of Work Teams». *Handbook of Organisational Behaviour* (pp. 315-342). Nueva York: Prentice Hall.
- (1990). *Groups that Work (and those that don't): Creating Conditions for Effective Team Work*. San Francisco: Jossey Bass.
- HACKMAN, J. R. y MORRIS, G. (1975). «Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration». En

- BERKOWITZ (Ed.). *Advance in Experimental Social Psychology* (Vol. 8, pp. 1-55). Nueva York: New Academic Press.
- HOLLINGSHEAD, A. B. (2001). «Cognitive interdependence and convergent expectations in transactive memory». *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1080-1089.
- ILGEN, D.; HOLLEBECK, J.; JOHNSON, M. y JUNDT, D. (2005). «Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models». *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- ILGEN, D. R.; MAJOR, D. A.; HOLLENBECK, J. R. y SEGO, D. J. (1993). «Team Research in the 1990s». En M. M. CHEMERS y R. AYMAN (Eds.), *Leadership Theory and Research. Perspectives and Directions* (pp. 245-277). Academic Press, San Diego.
- JACKSON, S. E. (1996). «The consequences of diversity in multidisciplinary work teams». En M. A. WEST (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 53-75). Chichester: John Wiley.
- JEHN, K. A.; NORTHCRAFT, G. B. y NEALE, M. A. (1999). «Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups». *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- KIRKMAN, B. L. y ROSEN, B. (1999). «Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment». *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- KOZLOWSKI, S. W. e ILGEN, D. (2006). «Enhancing the effectiveness of work groups and teams». *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.
- KOZLOWSKY, S. W. y KLEIN, K. J. (2000). «A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal and emergent processes». En K. J. KLEIN y S. W. KOZLOWSKY (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions* (pp. 3-90), San Francisco: Jossey-Bass.
- LANGFRED, C. W. (1998). «Is Group Cohesiveness a Double-Edged Sword? An Investigation of the Effects of Cohesiveness on Performance». *Small Group Research*, 29(1), 124-143.
- LEPINE, J. A.; PICCOLO, R. F.; JACKSON, C. L.; MATHIEU, J. E. y SAUL, J. (2008). «A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria». *Personnel Psychology*, 61(2), 273-307.
- LEWIS, K. (2003). «Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation». *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587-604.
- LITTLEPAGE, G. E. (1991). «Effects of group size and task characteristics on group performance: A test of Steiner's model». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(4), 449-456.

- MARKS, M. A.; MATHIEU, J. E. y ZACCARO, S. J. (2001). «A temporally based framework of taxonomy of team processes». *Academy of Management Review*, 26, 131-145.
- MARKS, M. A.; ZACCARO, S. J. y MATHIEU, J. E. (2000). «Performance implications of leader briefings and team-interaction: Training for team adaptation to novel environments». *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 971-986.
- MATHIEU, J.; MAYNARD, M. T.; RAPP, T. y GILSON, L. (2008). «Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future». *Journal of Management*, 34, 410-476.
- MATHIEU, J. E.; MAYNARD, M.; TRAVIS, T.; SCOTT, R. G.; LUCY L. y RUDDY, T. M. (2007). «An examination of the effects of organizational district and team contexts on team processes and performance: A meso-mediational model». *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 891-910.
- MCGRATH, J. E. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. Nueva York: Holt, Rinehart, and Wiston.
- (1990). «Time matters in groups». En J. GALEGHER, R. KRAUT y C. EGIDO (Eds.), *Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work* (pp. 23-62). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- MITCHELL, T. R. y SILVER, W. S. (1990). «Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance». *Journal of Applied Psychology*, 75, 185-193.
- MOHAMMED, S.; FERZANDI, L. y HAMILTON, K. (2010). «Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct». *Journal of Management*, 36, 876-910.
- MORELAND, R. y MYASKOVSKY, L. (2000). «Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication?». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 117-133.
- MORELAND, R. L. y LEVINE, J. M. (1982). «Socialization in Small Groups: Temporal Changes in Individual-Group Relations». En L. BERKOWITZ (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 15(4), 137-192,
- MORELAND, R. L.; ARGOTE, L.K. y KRISHNAN, R. (1998). «Training people to work in groups». En R. S. TINDALE, L. HEATH, J. EDWARDS, E. POSAVAC, F.B. BRYANT, Y. SUAREZ-BALCAZAR, E. HENDERSON-KING y J. MYERS, J. (Eds.). *Theory and research on small groups* (pp. 37-60). Nueva York: Plenum Press.
- MULLEN, B. y COPPER, C. (1994). «The relation between group cohesiveness and performance: An integration». *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227.
- OSCA, A., BARDERA, P., GARCÍA-SALMONES, L. y URÍEN, B. (2010). «Eficacia grupal en el sector de la automoción: tareas y procesos grupales». *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 29-37.

- OSCA, A. y URÍEN, B. (2004). «Los grupos de trabajo en las organizaciones actuales». En A. OSCA (Ed.), *Psicología de las Organizaciones* (pp. 155-192). Madrid: Sanz y Torres.
- PERRY-SMITH, J. E. y SHALLEY, C. E. (2003). «The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective». *The Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.
- POULTON, B. C. y WEST, M. A. (1999). «The determinants of effectiveness in primary health care teams». *Journal of Interprofessional Care*, 13(1), 7-18.
- RANDALL, K. R.; RESICK, Ch. J. y DECHURCH, L. A. (2011). «Building team adaptive capacity: The roles of sense-giving and team composition». *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 525-540.
- RICO, R.; ALCOVER, C. M. y TABERNERO, C. (2010). «Efectividad de los Equipos de Trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009)». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 47-71.
- RICO, R.; SÁNCHEZ-MANZANARES, M.; GIL, F.; ALCOVER, C. M. y TABERNERO, C. (2011). «Procesos de coordinación en equipos de trabajo». *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 59-68.
- SALAS, E.; DICKINSON, T. L.; CONVERSE, S. A. y TANNENBAUM, S. I. (1992). «Toward an Understanding of Team Performance and Training. En SWEZEY y E. SALAS (Eds.). *Teams: Their training and Performance* (pp. 3-29). Nueva Jersey: Norwood Ablex.
- SONNENTAG, S. (1996). «Work group factors and individual well-being». En M. A. WEST (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 345-367). Nueva York: Wiley.
- TAJFEL, H. y TURNER, J. (1986). «The social identity of intergroup behaviour». En W. A. S. WORCHEL (Ed.), *Psychology and intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- TANNENBAUM, S. I.; SALAS, E. y CANNON-BOWERS, J. A. (1996). «Promoting Team Effectiveness». En M. A. WEST (Ed.). *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 503-529). Londres: John Wiley y Sons.
- TRIANDIS, H. C. y GELFAND, M. J. (1998). «Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism». *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.
- TUCKMAN, B. W. y JENSEN, M. A. (1977). «Stages of small group development revisited». *Group and Organizational Studies*, 2, 419-427.
- URÍEN, B. (2000). *Los grupos de trabajo y la efectividad grupal: un estudio en el sector de la automoción*. Tesis Doctoral, Facultad de Psicología, Madrid, UNED.
- VAN DER VEGT, G. S.; EMANS, B. J. y VAN DE VLIERT, E. (2001). «Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction». *Personnel Psychology*, 54, 51-68.

- VAN KNIPPENBERG, D. y SCHIPPERS, M. C. (2007). «Work Group Diversity». *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- WEGNER, D. M. (1987). «Transactive memory: A contemporary analysis of group mind». En B. MULLEN y G. GOETHALS (Eds.), *Theories of group behavior* (pp. 185-208). Nueva York: Springer-Verlag.
- WEST, M. A. (1996). «Preface: Introducing Work Group Psychology». En M. A. WEST (Ed.). *Handbook of Group Psychology*. Londres: John Wiley & Sons.
- WHEELAN, S. A. (2009). «Group size, group development, and group productivity». *Small Group Research*, 40(2), 247-262.
- WILSON, J. R. y RUTHERFORD, A. (1989). «Mental Models: Theory and Application in Human Factors». *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 31(6), 617-634.
- ZACCARO, S. J. y LOWE, C. A. (1988). «Cohesiveness and Performance on an Additive Task: Evidence for Multidimensionality». *Journay of Small Group Psychology*, 128, 547-558.

Webs de interés para los estudiantes

www.team-building-techniques.com

Página norteamericana dedicada a temas esenciales sobre desarrollo de equipos. Aporta nociones teóricas básicas y una gran cantidad de ejercicios prácticos.

www.executivebrief.com

Tecleando *teambuilding* en el buscador de la página se accede a un artículo sobre el trabajo en equipo aplicado al desarrollo de *software*. En esta página, se pueden encontrar también artículos sobre cualquier temática de Recursos Humanos incluyendo cómo desarrollar equipos de alto rendimiento.

www.teamtechnology.co.uk

Esta página incluye definiciones y ejercicios relacionados con el trabajo en equipo.

www.humanresources.about.com

Revista *on-line* que abarca múltiples ámbitos y que tiene un apartado específico dedicado a los Recursos Humanos. Permite acceder a artículos básicos sobre equipos de trabajo.

Capítulo 5

Cómo motivar en el ámbito del trabajo

Amparo Osca Segovia

Introducción

Qué motiva a los empleados

- Satisfacer sus necesidades
- Recibir refuerzos
- Percibir equidad o justicia
- Tener expectativas valiosas
- Plantearse unos objetivos
- Percibirse eficaz
- Tener un trabajo interesante

Otros factores explicativos

- Personalidad, afectos y emociones
- Valores culturales

Intervenciones para mejorar la motivación en el trabajo

Conclusiones

Referencias

OBJETIVOS

Al finalizar el estudio de esta unidad usted deberá ser capaz de:

- Entender el significado del concepto de motivación aplicado al ámbito de las organizaciones de trabajo.
- Analizar las principales teorías que se han propuesto para explicar la motivación y sus principales elementos (las necesidades de los empleados, las características del trabajo, el clima organizacional, etc.).
- Utilizar estos conceptos teóricos, desde una perspectiva aplicada, para diseñar programas de intervención que mejoren la motivación de los empleados.

INTRODUCCIÓN

La motivación es un tema fundamental para los psicólogos, en general y para los psicólogos del trabajo en particular. Saber por qué los empleados están dispuestos a esforzarse por hacer bien sus tareas y por colaborar con sus compañeros, es una pregunta que se quiere contestar desde los inicios de la disciplina. Sin embargo, o precisamente por eso, ha generado tal cantidad de investigación que es difícil de resumir en unas páginas.

Para entender la complejidad del tema se puede tomar como ejemplo la representación Diefendorff y Chandler (2011) (ver Figura 1). Estos autores identifican cuatro tipos de influencias, según afecten directa o indirectamente a la conducta, y sean personales u organizacionales. Si se piensa en un empleado en un día normal de trabajo, su grado de motivación para conseguir un determinado objetivo (p. ej. conseguir un porcentaje de las ventas), puede explicarse, primero, por una serie de variables personales que actúan directamente, como la confianza en lograr ese objetivo, la importancia que le da y la relación entre el objetivo y los resultados que espera conseguir (p. ej. una compensación extra, etc.). Además, hay otras variables organizacionales que también afectan directamente, como las características del trabajo que realiza, las relaciones con los compañeros o si percibe un trato justo. Desde un nivel más alejado, y por tanto de forma indirecta, actúan variables personales más básicas como el género, la personalidad o los valores, y también aspectos externos como el clima organizacional o la cultura nacional.

Siguiendo este esquema general, a continuación se revisan las principales teorías que se han formulado para explicar la motivación laboral, y se presentan atendiendo a estos conceptos explicativos: necesidades, refuerzos, justicia, etc.



Figura 1. Representación de las variables que influyen en la motivación (adaptado de Diefendorff y Chandler, 2011).

QUÉ MOTIVA A LOS EMPLEADOS

Qué motiva a los empleados: satisfacer sus necesidades

Las primeras teorías sobre la motivación laboral consideraban como principal elemento explicativo satisfacer las necesidades de los empleados. La teoría más conocida es la de Maslow (1943) quien propuso una jerarquía (ver Figura 2) que va desde los impulsos biológicos más básicos, como la necesidad de comer, de vivir en un entorno seguro, o de relacionarse con los demás, hasta las más elevadas como la necesidad de reconocimiento y de autorrealización personal. Además de estos cinco niveles, lo importante es que las necesidades están ordenadas, y una vez se han satisfecho las más básicas, se van activando las de orden superior.

Siguiendo este mismo planteamiento, otros autores sintetizan las necesidades en tres bloques: McGregor (1960) (de autorrealización, sociales y fisiológicas o de seguridad), Alderfer (1969) (de crecimiento, sociales y de supervivencia) y McClelland (1961) (de afiliación, poder y logro); aunque

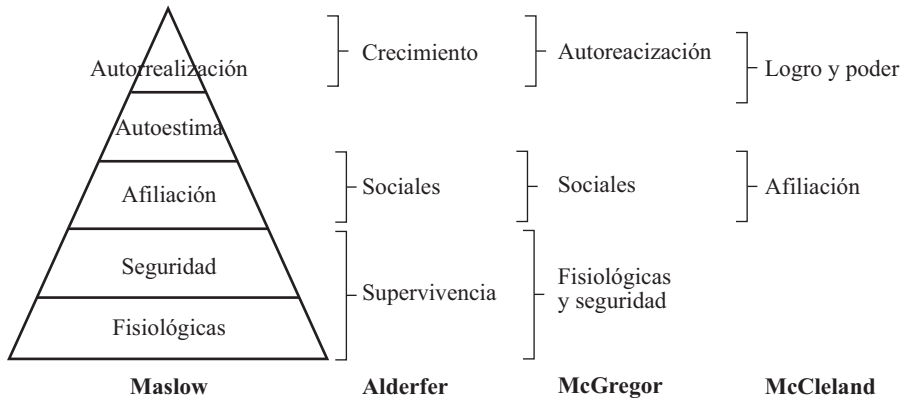


Figura 2. Similitudes entre las teorías de las necesidades.

es la propuesta de este último la que más investigación ha generado. Por ejemplo, el meta-análisis de Brandstätter (2011) muestra que la *motivación de logro* en las personas emprendedoras se relaciona positivamente tanto con el número de empresas que crean como con el éxito que consiguen.

Recientemente, Pittman y Zeigler (2007) resumen la investigación sobre estas teorías y proponen tres tipos de necesidades: biológicas (fisiológicas, de seguridad, etc.), individuales (competencia, autonomía, estima, logro, etc.), y sociales (de afiliación, relación, etc.), retomando el interés por este tema, aunque resaltan también la importancia de otras variables como las diferencias personales o las culturales a la hora de entender la fuerza de estas necesidades.

Otras críticas a estas teorías son: 1) que es difícil predecir las conductas de los empleados basándose sólo en sus necesidades, pues una misma necesidad puede inducir diferentes conductas (**equifinalidad**), y al contrario, una misma conducta puede satisfacer distintas necesidades (**multifinalidad**); 2) que no está demostrado que las necesidades se vayan activando progresivamente, y 3) la dificultad para aplicarlas sin más en el ámbito laboral.

Siguiendo este planteamiento, para motivar a los empleados hay que conocer sus necesidades más importantes, desarrollar estrategias y programas específicos para poder satisfacerlas dentro de la organización, y, por último, comprobar la eficacia de los cambios introducidos.

Qué motiva a los empleados: recibir refuerzos

La *teoría del refuerzo* defiende que las conductas están determinadas por sus consecuencias, de forma que, para que una conducta se repita, hay que reforzarla. En el mundo del trabajo los refuerzos que se utilizan son el sueldo y los sistemas de compensación, en general, aunque también pueden actuar como reforzadores el prestigio de la organización o las posibilidades de promoción.

La investigación muestra que los refuerzos, cuando se vinculan al trabajo de los empleados, mejoran el desempeño (p. ej. Gerhart, Rynes y Barry, 2005) e incluso el rendimiento de las empresas en porcentajes que oscilan entre un 4 y un 9% (p. ej. Piekkola, 2006). Estas mejoras se pueden deber a factores como que los clientes estén más satisfechos o que los buenos empleados se mantengan en la empresa. Sin embargo, este tipo de compensaciones también presenta inconvenientes pues, como indica el meta-análisis de Jenkins, Mitra, Gupta, y Shaw (1998), aumentan sobre todo la cantidad de trabajo realizado pero no tanto su calidad. En la misma dirección, otro estudio meta-analítico (Weibel, Rost y Osterloh, 2007) indica que las relaciones entre incentivos y desempeño (con una correlación media de .23) se dan, sobre todo, en empresas manufactureras y menos en las dedicadas al sector servicios, y además influye el tipo de tarea que se realiza, de forma que, con tareas monótonas las relaciones son más altas (correlación media de .42), que con tareas complejas o interesantes (correlación media de .13).

Sin embargo, en los años 70 y a partir de los estudios sobre la **motivación intrínseca de las tareas**, se cuestionan la eficacia de los refuerzos externos. Concretamente Deci y Ryan (1985) plantean que usar recompensas puede desmotivar a los empleados al alterar el valor de determinadas actividades intrínsecamente satisfactorias, como aprender nuevas competencias o tener autonomía, y que por tanto deben utilizarse con precaución. Aunque esta teoría ha recibido atención en diferentes ámbitos como la Psicología del Deporte, también ha sido puesta en duda, por varios motivos, por ejemplo que los refuerzos como el sueldo son una parte incuestionable de las relaciones de trabajo, o que sus planteamientos sólo son aplicables a tareas con un elevado valor intrínseco, algo que no se da en todos los trabajos. En este sentido, Fang y Gerhardt (2000) encuentran que los empleados que trabajan en sistemas en los que se recompensa su contribu-

ción específica (p. ej. con incentivos) muestran más motivación intrínseca por su trabajo, que aquellos que trabajan en sistemas que no contemplan esta posibilidad.

Como contrapartida, este tipo de compensaciones también puede generar presión, estrés y malestar psicológico. En general, parece que los sistemas que potencian la motivación extrínseca influyen negativamente en el bienestar de los empleados, por la presión a la que son sometidos, mientras que los que se basan en la motivación intrínseca lo mejoran (p. ej. Kasser, Kanner, Cohn y Ryan, 2007).

Avanzando un poco más en este tema, Peterson y Luthans (2006) consideran el efecto que puede jugar el tiempo en estas relaciones y, en un estudio cuasiexperimental, observan que tanto los incentivos económicos como los no económicos aumentan significativamente todos los resultados que evalúan, y aunque al principio influyen más los económicos, con el tiempo ambos alcanzan los mismos resultados.

Por tanto y según todo lo anterior, para facilitar la motivación de los empleados, es interesante al inicio de un programa de cambio utilizar incentivos económicos, pero progresivamente deben combinarse con otro tipo de refuerzos que mejoren la calidad del trabajo que realizan.

Qué motiva a los empleados: percibir equidad o justicia

Según la *teoría de la equidad* (Adams, 1965) los empleados estarán motivados si perciben equilibrio o igualdad en sus interacciones o transacciones con la organización, es decir entre lo que aportan (su trabajo, experiencia, conocimiento, etc.) y lo que reciben (el sueldo, prestigio, seguridad, etc.). Pero esta teoría añade además un elemento de *comparación social*, ya que esta *ratio personal* tiene su verdadero significado cuando se compara con la *ratio* de otros miembros de la organización que se encuentran en la misma situación u otra similar. Cuando el resultado de la comparación es positivo y se percibe cierto grado de justicia se sentirán motivados. Al contrario, si el resultado es negativo se experimenta insatisfacción y desagrado, y sobre todo, se tiende a actuar de manera que se reduzca la injusticia. Desde esta perspectiva, es posible interpretar determinadas conductas que se dan en las organizaciones como formas de restaurar el equilibrio, por ejemplo, utilizar recursos de la empresa (el teléfono, papel, etc.) o reducir

las contribuciones personales. También hay otros mecanismos como influir en los compañeros o en la organización para que cambien sus contribuciones, cambiar el punto de comparación y, lo más drástico, abandonar la relación, es decir, dejar la organización.

El interés de esta teoría es que plantea que el valor de las compensaciones no es absoluto, sino que depende del contexto. Es decir, los empleados valoran sus sueldos en la medida que entienden que son justos en el conjunto del sistema retributivo de la empresa, lo que trasciendo los planteamientos de las teorías del refuerzo, pues plantea que las compensaciones sólo refuerzan si se consideran justas o equilibradas.

Siguiendo estas ideas ha aparecido el concepto de *justicia organizacional*, según el cual aquellos empleados que se sienten justamente tratados por su organización, tienden a actuar de forma recíproca, trabajando y colaborando de forma activa con sus compañeros. Parece comprensible que, si un empleado percibe que los resultados de su trabajo son justos y se siente reconocido y recompensado de forma adecuada, mostrará conductas favorables como una forma de *intercambio social*, y al contrario. Uno de los primeros autores sobre este tema es Greenberg (1986) quien pide a un grupo de directivos que describan aquellos casos en los que han recibido evaluaciones justas y evaluaciones injustas. A partir de esa información elabora un cuestionario cuyos resultados le llevan a diferenciar dos dimensiones: la **justicia procedimental** y la **justicia distributiva**. La justicia procedimental se compone de cinco aspectos: *solicitar información antes de la evaluación y utilizarla de manera adecuada, que el evaluador conozca las tareas del evaluado, que se dé una comunicación bidireccional entre evaluador y evaluado, la habilidad para convertir las evaluaciones en retos, y aplicar de forma consistente de los procedimientos de evaluación*. Por su parte la justicia distributiva integra dos aspectos: *aportar al empleado información sobre los resultados conseguidos en su trabajo y que las compensaciones y promociones se distribuyan según esos resultados*. Es decir, la justicia procedimental se refiere a si se ha obrado de forma equitativa en los procesos de evaluación, y la justicia distributiva a la percepción de un reparto adecuado de los resultados que se obtienen de la evaluación.

Para otros autores, la calidad de las relaciones entre el evaluador y el evaluado representan la **justicia interaccional** (Bies y Moag, 1986) y pos-

teriormente, Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng (2001) dividen esta dimensión en otras, *justicia en las relaciones* y **justicia en la información** (ver Cuadro 1), aunque las revisiones muestran que la justicia procedimental y la distributiva son las dos dimensiones más utilizadas en los estudios sobre este tema (Ambrose y Schminke, 2009).

Cuadro 1. Dimensiones de la escala de «Justicia Organizacional» de Colquitt (2001) y algunos ejemplos de preguntas (tomado de Osca, 2006b)

Justicia en los procedimientos: es decir si los métodos y técnicas utilizados en la evaluación del personal se consideran justos. Preguntas ejemplo:

«Los procesos de evaluación del personal son similares para todos los empleados».

«Los procesos de evaluación del personal se basan en información adecuada».

Justicia en las distribuciones: es decir si las recompensas que se reciben se por el trabajo realizado se consideran justas. Preguntas ejemplo:

«Las recompensas que reciben los empleados reflejan el esfuerzo que ponen en su trabajo».

«La situación de los empleados en la empresa refleja lo que contribuyen a ella».

Justicia en las relaciones: es decir si en la evaluación se ha tratado a los empleados de forma justas. Preguntas ejemplo:

«En la evaluación se trata a los empleados de forma digna».

«En la evaluación se trata a los empleados de forma adecuada».

Justicia en la información: es decir si la información que da a los empleados durante la evaluación se considera adecuada. Preguntas ejemplo:

«La comunicación con los empleados durante la evaluación es sincera».

«Se explican los detalles de forma adecuada».

Dada la cantidad de investigación realizada ya se pueden encontrar meta-análisis que resumen los principales resultados. Uno de los primeros es el de Colquitt y col. (2001) quienes revisan los últimos 25 años y encuentran que la justicia se relaciona de forma significativa con la satisfacción, el compromiso, la implicación con la organización y el desempeño tanto en el puesto como el extra-rol.

El meta-análisis de Cohen-Charash y Spector (2001), matiza la información y muestra que la satisfacción se vincula con las tres dimensiones de la justicia (la procedimental, la distributiva y la interaccional), mientras que la implicación y la confianza con la organización lo hacen, sobre todo, con la justicia procedimental. A su vez, la justicia procedimental se asocia al desempeño en el puesto y a las conductas contraproductivas, y por último, la justicia procedimental y la distributiva influyen en las conductas de ciudadanía.

Otros estudios muestran relaciones más complejas. Por ejemplo, algunos trabajos señalan que, para que determinadas prácticas de gestión sean efectivas e influyan en el desempeño (tanto el relacionado con el puesto como el extra-rol), deben percibirse como justas, mostrando que la justicia actúa como variable mediadora entre esas prácticas y sus consecuencias (p. ej. Tremblay, Cloutier, Simard, Chenevert y Vandenberghe, 2010).

Por último, y desde una perspectiva aplicada, para diseñar programas de intervención basados en esta teoría hay que conocer las percepciones de los empleados y los procesos de comparación social que se dan en la organización, analizar con detalle los casos de inequidad e injusticia, e introducir los cambios necesarios para restaurar el equilibrio de forma óptima para los empleados tanto como para la organización.

Qué motiva a los empleados: tener expectativas valiosas

Según Vroom (1964) las personas adoptan decisiones racionales respecto a su conducta y calculan la probabilidad de alcanzar un determinado objetivo, en función del esfuerzo que invierten. Su modelo propone que los empleados establecen sus objetivos en función de tres variables: las *expectativas* de alcanzar los resultados que esperan, el *valor* o la importancia de esos resultados y la *instrumentalidad*, es decir, la relación entre las expectativas y su valor. La multiplicación de estas tres variables produce una fuerza motivadora que lleva a realizar unas tareas y a evitar otras.

Cuando se formularon estas ideas supusieron un gran avance pero en la actualidad no tienen gran peso y han recibido numerosas críticas, sobre todo, por la dificultad de comprobarlas empíricamente. De hecho, Van Eerde y Thierry (1996) en un meta-análisis, concluyeron que un 75% de los estudios realizados a partir de esta teoría, no utilizaron diseños apropiados

por lo que, muchas de sus conclusiones, pueden ser erróneas. También se cuestiona su naturaleza multiplicativa pues un elemento con valor cero anularía la motivación, y que muchas de las decisiones que se adoptan en el ámbito laboral no son completamente racionales (Donovan, 2001).

Desde una perspectiva práctica, la recomendación es identificar las expectativas y los intereses de los empleados y diseñar sistemas de compensación, no sólo económicos, que permitan que los empleados consigan resultados valiosos colaborando de forma activa con los objetivos organizacionales. En la misma línea, hay que reducir las discrepancias entre los intereses de los empleados y los de los directivos, e intentar que los objetivos organizacionales sean comunes a todos.

Qué motiva a los empleados: plantearse unos objetivos

La teoría del establecimiento de metas/objetivos (Locke, 1968; Locke y Latham, 1990) ha tenido una gran repercusión en el ámbito de la Psicología de las Organizaciones, y plantea que, tener unos objetivos que guíen y orienten el trabajo es el elemento la clave de la motivación.

Según Austin y Vancouver (1996) para que los objetivos sean retadores deben atender a seis aspectos: su importancia (alta-baja), dificultad (fáciles-retadores), especificidad (generales-específicos), tiempo (corto plazo-largo plazo), nivel de conciencia (conscientes-inconscientes) y complejidad (simples-complejos). Aunque existen dos factores que se han mostrado especialmente relevantes: su *especificidad* y su grado de *dificultad*. Dos estudios meta-analíticos muestran relaciones de .58 (Mento, Steel y Karren, 1987) y .55 (Wright, 1990), entre la dificultad de las metas y el desempeño de los empleados. Por su parte, el meta-análisis de Zetik y Stuhlmacher (2002) señala que los negociadores que tienen objetivos específicos pero retadores consiguen resultados más favorables. Otro meta-análisis reciente (Kleingeld, van Mierlo y Arends, 2011) indica que las metas específicas tienen más influencia en el desempeño grupal que las no específicas, mientras que las moderadamente difíciles tienen efectos muy pequeños. Un resultado novedoso de este último trabajo es que compara las *metas individuales* y las *grupales*. Según su información, las metas individuales maximizan el desempeño personal pero tienen un efecto negativo en las metas grupales, mientras que las metas grupales sí maximizan las aportaciones individuales al desempe-

ño grupal. En este sentido su recomendación es establecer metas grupales pero que aúnen las metas de los diferentes empleados.

No obstante, algunas variables personales pueden modular la relación entre las características de las metas y el desempeño, como la capacidad para realizar las tareas, la percepción de autoeficacia, las consecuencias de las metas, la información que se da y la implicación con las metas. Por ejemplo, el meta-análisis de Klein, Wesson y Hollenbeck (1999) pone de manifiesto que la relación entre las metas y el desempeño está modulada por el grado de implicación de los empleados con esas metas, de forma que los más implicados tienen un mejor desempeño con metas difíciles.

Latham y Locke (2007) proponen lo que denominan *ciclo de elevado desempeño* pues las metas conducen a mejores resultados si permiten que los empleados consigan compensaciones valiosas (Figura 3). Estas compensaciones mejoran a la vez su satisfacción y autoeficacia respecto a sus capacidades para conseguir objetivos en el futuro, estableciendo nuevas metas. La satisfacción que produce alcanzar un elevado desempeño lleva de nuevo a mejores resultados si el empleado está implicado con la organización y si las metas son retadoras.

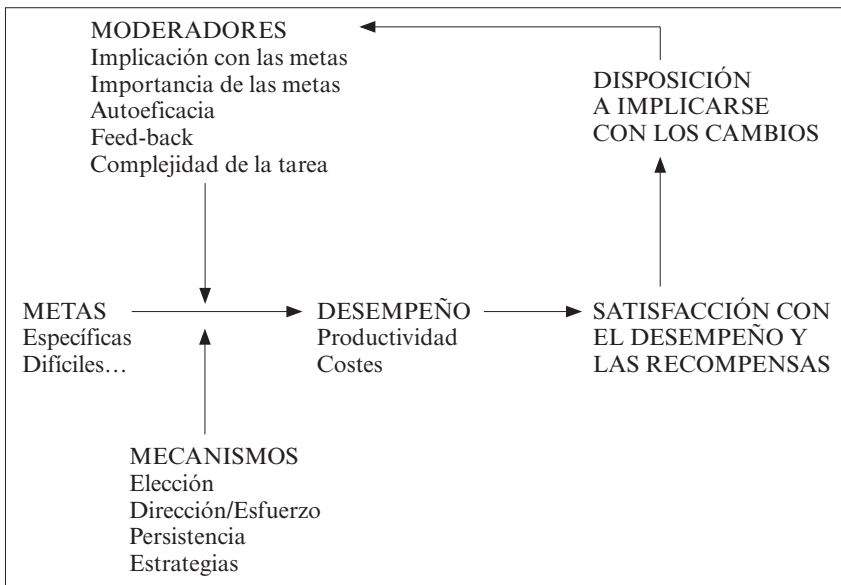


Figura 3. Elementos esenciales de la teoría del establecimiento de metas (Locke y Latham, 2002).

En el ámbito de la Psicología del Trabajo esta teoría ha fructificado en el sistema denominado *Dirección por Objetivos* introducido en numerosos empresas y organización (para una revisión Osca, 2006a). En el cuadro siguiente se pueden encontrar sus fases principales.

Cuadro 2. Fases para introducir un sistema de Dirección por Objetivos

1.º Establecer los objetivos del trabajo

El empleado prepara una lista con los objetivos que debería alcanzar en su trabajo el siguiente año pero, para que tenga una visión de conjunto, los debe poner en relación con los objetivos de su departamento y su empresa. Estos objetivos se plantean como un reto a alcanzar y buscan la mejora. Habrá que especificar también la forma de evaluar si se han alcanzado los objetivos (p. ej. aumento de ventas, satisfacción de los clientes, etc.) y cuándo se realizarán las evaluaciones. Los directivos participan en el establecimiento de esos objetivos pero, sobre todo, en el momento de asignar las responsabilidades y las tareas de los empleados y los medios para alcanzarlos.

2.º Revisar los resultados

Hay que revisar de forma periódica si se están alcanzando los objetivos establecidos y si no introducir las correcciones necesarias. Estas revisiones deben hacerse en un clima de ayuda mutua y confianza y enfocarse a la resolución de los problemas que han surgido.

3.º Evaluar anualmente

El directivo prepara la revisión anual con el fin de determinar: primero, en qué medida se han alcanzado los objetivos y, segundo, las correcciones que deben establecerse para fijar los objetivos del año siguiente.

Una cuestión fundamental en relación a esto es cómo dar a los empleados información sobre su desempeño, es decir, cómo debe ser el *feed-back* y qué se debe decir en una entrevista de evaluación.

En una revisión meta-analítica con 23663 observaciones, Kluger y Denis (1996) encuentran que, a pesar de la creencia de que dar información mejora siempre el desempeño de los empleados, en más de un tercio de los casos, no sólo no lo mejora sino que lo disminuye, dependiendo de si esta información se orienta a la evaluación: de la persona, de sus tareas o de su desarrollo personal. Según estos autores, el *feed-back* tendrá consecuen-

cias más positivas si se centra en las tareas realizadas y no en las características personales de los empleados (su forma de ser, personalidad, etc.), y persigue su desarrollo personal.

Se han identificado algunas condiciones para que el *feed-back* tenga un efecto positivo y aumente la motivación por el trabajo y por la organización:

- Los objetivos de la entrevista se habrán consensuado previamente, es decir, el empleado sabe de qué se va a hablar, para que pueda prepararse (buscar información, preparar materiales, etc.).
- Hay que seguir una aproximación participativa en la que el empleado pueda intervenir dando sus razones o puntos de vista.
- Debe estar referido a aspectos relevantes del trabajo para que el empleado sea consciente de su importancia.
- Conviene centrar el tema y plantear dos asuntos o problemas en cada entrevista.
- La información que se da a los empleados debe incluir aspectos positivos y negativos de su desempeño, y mejor si se dan en ese orden: primero resaltar los positivos y después los negativos. Algunos proponen la «técnica del bocadillo» empezar con cosas positivas, seguir con negativas y terminar de nuevo con positivas, para facilitar la motivación.
- Durante toda la entrevista se debe mantener un buen nivel de comunicación entre el evaluador y el evaluado.

En este sentido es importante que la empresa desarrolle una *cultura del feed-back*, es decir, una cultura en la que directivos y empleados no tengan problemas en dar y recibir información sobre el desempeño de unos y otros.

Steelman, Levy y Snell (2004) han desarrollado una escala que mide este tipo de cultura y que incluye los siguientes aspectos:

- Que la información importante para el rendimiento de la empresa sea accesible.

- Que la información sea creíble.
- La cantidad de *feed-back* que se da.
- La frecuencia en dar *feed-back* sobre resultados favorables y desfavorables.
- Si el *feed-back* se dirige a la mejora de los empleados y de la empresa.
- La demanda de *feed-back*, es decir, si se anima a los empleados a solicitar información sobre su desempeño.

Aquellas organizaciones con culturas abiertas al *feed-back* y al intercambio de información podrán enfrentarse en mejores condiciones a los problemas ya que, consiguen información directa de sus empleados, y además, se aseguran su implicación con los cambios y las mejoras que hay que introducir. Por eso, desde una perspectiva aplicada, las organizaciones deberían analizar cuál es su cultura respecto a la información y el *feed-back*, e introducir los cambios necesarios para mejorarla.

Qué motiva a los empleados: sentirse eficaces

La *Teoría Social Cognitiva* de Bandura surge de su *Teoría del Aprendizaje Social* (1977) y enfatiza la importancia de las cogniciones y el ambiente como elementos explicativos de la conducta, en general, y de la motivación en particular. Bandura reformuló su primera teoría (1986) añadiendo el papel de las metas y los procesos autorregulatorios que incluyen: el establecimiento de metas, la autoobservación, la autoevaluación y la autorreacción. El establecimiento de metas se basa en la percepción de autoeficacia respecto a la conducta pasada y la estimación de tener éxito en el futuro. Si se perciben discrepancias entre lo esperado y lo obtenido, es decir, si la autoevaluación es negativa se pueden dar diferentes estrategias como incrementar el nivel de esfuerzo, cambiar las conductas utilizadas, reducir las metas a conseguir, etc., y depende de variables personales (capacidades, personalidad, etc.) y contextuales (posibilidad de modificar el entorno, etc.).

La *Teoría Social Cognitiva* ha servido de base para numerosos trabajos en Psicología Social y se ha aplicado a diferentes áreas y temas. En concreto, en el ámbito de la Psicología del Trabajo se ha investigado la relación

entre la autoeficacia y el desempeño, como se puede observar en los cuatro meta-análisis realizados en los últimos años. El primero de Stajkovic y Luthans (1998) muestra una correlación media corregida de .38 entre la autoeficacia y el desempeño general. Posteriormente, Luszczynska, Scholz y Schwarzer (2005) encontraron que la autoeficacia general se relaciona con las intenciones conductuales con valores que oscilan entre .28 y .64 dependiendo del ámbito, con las expectativas de resultados positivas .32, con las expectativas de resultados negativas $-.23$, y con la conducta .40. Por su parte, Salgado y Moscoso (2000) concluyen que la autoeficacia se relaciona con el desempeño evaluado por el supervisor y por los propios trabajadores en .39 y .41, respectivamente. Por último, el meta-análisis de Rodgers y Conner (2008) indica que la autoeficacia tiene un gran valor predictivo sobre las intenciones y los comportamientos, con una correlación promedio de .33 y .46, respectivamente. Atendiendo a estos resultados, se confirma que la autoeficacia es un buen predictor de la motivación en el ámbito laboral (para una revisión Tormo, 2011). Pero, una cuestión que surge es si la mejora del desempeño se produce por la confianza de sentirse eficaz y con eso basta, o es que las personas más autoeficaces confían más en sus resultados, porque simplemente, son más eficaces que el resto. La respuesta exacta aún requiere más investigación (Mitchell y Daniels, 2003).

Desde este planteamiento, para mejorar la motivación conviene analizar el nivel de autoeficacia de los empleados, el general y el específico, es decir el que se refiere a las tareas propias de su trabajo. En el caso de que los empleados creen que no disponen de las competencias necesarias, habrá que llevar a cabo programas formativos orientados a aumentar sus conocimientos, habilidades y actitudes. El éxito de cualquier programa de motivación requiere que los empleados sientan que pueden asumir los retos que supone, es decir que disponen de los recursos personales necesarios para hacerles frente.

Qué motiva a los empleados: tener un trabajo interesante

Hackman y Oldham (1976) plantean que, para que un trabajo sea motivador, debe tener cinco características: variedad, identidad, significado, autonomía y *feed-back*. El Cuadro 3 recoge las definiciones de cada una de estas características.

Cuadro 3. Dimensiones propuestas por Hackman y Oldham (1980)

- Variedad de las tareas: en todos los trabajos hay que realizar diferentes tareas, pero por exceso (tareas muy distintas) o por defecto (tareas muy monótonas) pueden generar insatisfacción y frustración.
- Identidad de las tareas: el trabajo debe permitir realizar todas las tareas que integran una unidad completa, desde su inicio hasta el fin. Lo contrario o realizar sólo una parte reducida del proceso, es desmotivador.
- Significado de las tareas: el trabajo debe ser importante y significativo para los empleados, tanto dentro como fuera de la empresa.
- Autonomía: el trabajo debe dar independencia para tomar decisiones relacionadas con las tareas a realizar (en la forma de actuar, el orden, el tiempo, etc.).
- *Feed-back*: el trabajo debe indicar si se están consiguiendo los objetivos, es decir, el empleado debe saber, a medida que trabaja, si su ejecución es adecuada o no.

Pero, además de estas características para entender la motivación hay que considerar los *estados psicológicos críticos* y las *variables moduladoras*. Concretamente, aumentar la identidad, la variedad y el significado, hace que el trabajo sea más *significativo* para los empleados. Por su parte, mejorar la autonomía y el *feed-back* amplía su *responsabilidad* y el *conocimiento de los resultados* conseguidos, facilitando también la motivación.

Como se puede observar en la figura 4 las relaciones entre las características de las tareas y la motivación no son siempre directas, pues existen variables personales que las modulan, ya que no todos los empleados son iguales ni prefieren las mismas cosas. Estas variables intermedias son: *los conocimientos y habilidades, las necesidades de desarrollo personal* y el *grado de satisfacción con el trabajo*. Siguiendo las indicaciones del modelo, los responsables de personal pueden saber qué empleados van a responder mejor a los cambios: aquellos con más formación, necesidad de desarrollo personal e insatisfechos con su trabajo, pues son los que requieren tareas más enriquecidas.

Hackman y Oldham señalan que, si los puestos de trabajo se diseñan conforme a su modelo, es previsible que los empleados muestren más motivación, satisfacción (con el desarrollo personal, con el trabajo y con

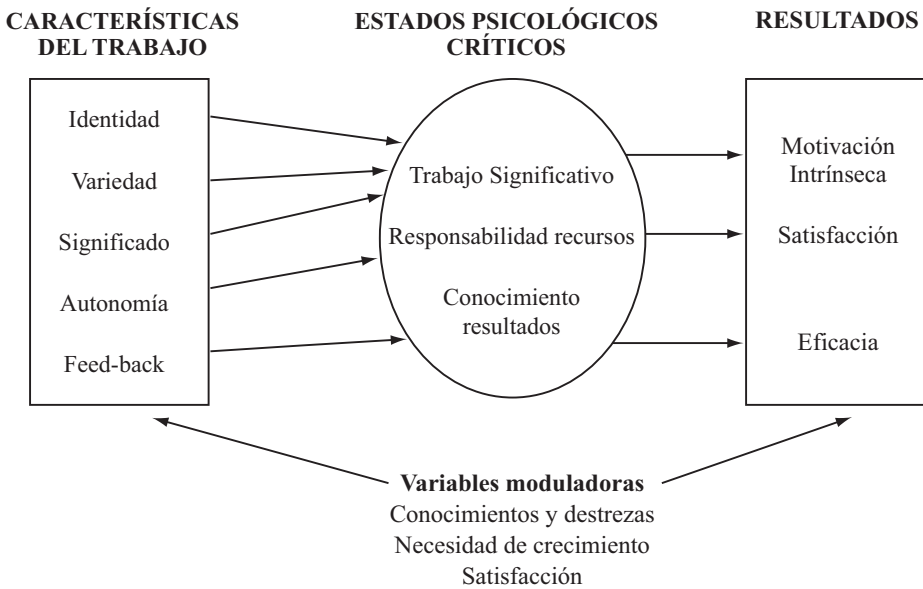


Figura 4. Modelo de las Características del Trabajo (Hackman y Oldham, 1976).

la organización en general), y un aumento de su desempeño (menores tasas de absentismo y rotación, mayor productividad, etc.).

Hackman y Oldham (1980) defienden que es posible introducir cambios en los trabajos y en la figura 5 se recogen algunas de las sugerencias. Como se puede observar, combinando diferentes tareas rutinarias es posible mejorar la motivación, al ampliar la variedad de conocimientos necesarios para realizar el trabajo y, a la vez, mejorar la identidad, es decir la importancia de esas tareas para el empleado y para la empresa en su conjunto. De la misma forma, dando a los empleados la posibilidad de relacionarse directamente con los clientes, se incrementa la variedad, la autonomía y el *feed-back* (para una revisión Rodríguez y Osca, 2004b).

Fried y Ferris (1987), después de analizar más de 200 estudios, encuentran correlaciones medias entre las características del puesto y la satisfacción que oscilan entre .20 para la identidad y 0.34 para la autonomía, y constatan el papel de las variables moduladoras pues, por ejemplo, se dan correlaciones más altas entre la satisfacción y las características del puesto, cuando el empleado muestra mayor necesidad de desarrollo personal.

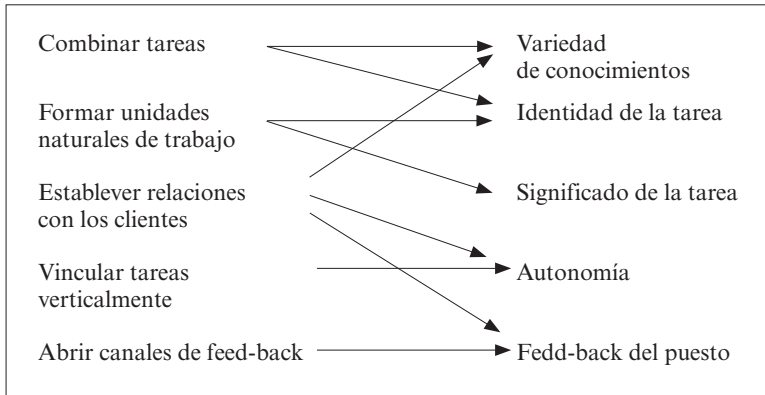


Figura 5. Estrategias para diseñar puestos de trabajo enriquecidos según las propuestas e Hackman y Oldham.

Una extensión de esta teoría es la de Morgeson y Campion (2003), quienes diferencian tres grandes bloques de antecedentes: motivacionales, sociales y contextuales. Los *motivacionales* incluyen las características de la tareas, según Hackman y Oldham, y las características del conocimiento, es decir, la complejidad del puesto, el procesamiento de información, la resolución de problemas, la variedad de conocimientos y la especialización. Las *características sociales* integran el apoyo social, la interdependencia, el *feed-back* y las relaciones fuera de la organización. Por último, los *factores contextuales* incluyen la ergonomía, las demandas físicas y las condiciones de trabajo.

Posteriormente, Humphrey, Nahrgang y Morgeson (2007) realizan un meta-análisis en el que encuentran que estos tres bloques de características explican diferentes resultados como la motivación, el bienestar y el desempeño. Concretamente, las características motivaciones explican un 27% de varianza de la motivación, un 25% de la del desempeño y un 14% de la del estrés laboral. Además, las características sociales incrementan la varianza explicada anterior en un 2% para la motivación, en un 17% para la satisfacción, en un 9% para el estrés y en un 9% para el desempeño. Por su parte, las demandas físicas y el contexto de trabajo aumentan de nuevo la anterior varianza explicada de la satisfacción en un 4% y del estrés en un 16%. Estos resultados muestran que, al incorporar los aspectos sociales y el contexto del trabajo, se mejoran las predicciones basadas sólo en las características del trabajo propuestas por Hackman y Oldham.

Diseño del trabajo

Características motivacionales
 Autonomía (organización, métodos y decisiones)
 Variedad (conocimientos y tareas)
 Significado
 Identidad
 Feed-back
 Procesamiento información
 Complejidad
 Especialización
 Solución de problemas

Características sociales
 Interdependencia
 Feed-back
 Apoyo social
 Relaciones externas

Características ambientales
 Demandas físicas
 Condiciones de trabajo
 Ergonomía

Mediadores

Trabajo
 Significativo
 Responsabilidad sobre resultados
 Conocimiento de los resultados

Resultados del trabajo

Resultados conductuales
 Desempeño (objetivo y subjetivo)
 Absentismo
 Intención de abandono

Resultados actitudinales
 Satisfacción (puesto, supervisión, compañeros, compensación, desarrollo, promoción)
 Implicación con la Organización
 Implicación con el trabajo
 Motivación por el trabajo

Percepción de los roles
 Ambigüedad
 Conflicto

Bienestar
 Estrés
 Ansiedad
 Burnout
 Sobrecarga

Figura 6. Modelo ampliado de las Características del Trabajo (adaptado de Morgeson y Campion, 2003).

OTROS FACTORES EXPLICATIVOS

Personalidad, afectos y emociones

Los afectos y las emociones son elementos fundamentales para explicar la motivación en el trabajo aunque en la investigación aparecen en los últimos años. Después de tres décadas en las que han dominado las tesis cognitivas la recuperación de estos conceptos ha sido bien acogida, recordar por ejemplo el interés que ha despertado el concepto de *inteligencia emocional*. Para Ryan (2007) varias razones lo explican, aunque se pueden resumir en dos: el interés por los aspectos más evolutivos y humanos de la conducta y

la eclosión de la *neurociencia cognitiva* que busca las conexiones entre el cerebro y los fenómenos psicológicos más básicos.

Como se indica en la revisión de Kanfer y Stubblebine (2008), los afectos juegan un papel clave en las teorías motivacionales, pues son motivos que impulsan a actuar y están presentes de forma directa o indirecta en muchas teorías, como la de la expectativa-valencia o la auto-regulación de la conducta.

Al hablar de emociones o afectos se puede distinguir entre una disposición o rasgo de personalidad y un estado emocional mucho más variable (Murphy y Alexander, 2000). El *afecto como rasgo* se refiere a una forma general de responder a los acontecimientos que es relativamente estable a lo largo del tiempo. Por el contrario, el *afecto como estado* se asocia a la respuesta más específica a un determinado acontecimiento y es menos consistente. El estado de ánimo es más difuso, pero permanente mientras que las emociones son más intensas, pero referidas a eventos concretos. A pesar de esta distinción, como señala Lazarus (1991), rasgo y estado están íntimamente vinculados ya que el rasgo influye en las reacciones emocionales.

Además, el afecto como rasgo se diferencia en función de su carácter positivo o negativo y se habla de *afectividad positiva* relacionada con el entusiasmo, la energía y la determinación, y *afectividad negativa* vinculada a la irritabilidad, el nerviosismo y la ansiedad.

Algunos autores proponen modelos complejos introduciendo más variables. Seo, Lisa y Bartunek (2004) repasan cómo los afectos impulsan a continuar lo que se está haciendo o a emprender nuevas actividades, y las emociones son importantes porque consumen recursos atencionales que pueden reducir el desempeño, por ejemplo, la ansiedad o el miedo. Barsade, Brief y Spataro (2003) analizan los correlatos de los afectos (para una revisión Rodríguez y Osca, 2004a) y encuentran que influye en la percepción de las características del puesto y de la satisfacción con el trabajo, en el absentismo y otras conductas contraproductivas, y en el desempeño tanto el vinculado al puesto, como el extra-rol.

La personalidad se ha aplicado también a la motivación en el trabajo. Por ejemplo, Latham y Pinder (2005) concluyen que la personalidad es un predictor fundamental de la motivación que afecta tanto a la búsqueda

y elección de un empleo, como a la satisfacción con el trabajo o al desempeño. La revisión de estos autores concluye que los rasgos que más influyen son la extraversión, la conciencia, la autorregulación, la tenacidad, las evaluaciones del núcleo del *self* y la orientación a metas. Respecto a las dimensiones del *Big Five*, el meta-análisis de Judge y Ilies (2002) analiza las relaciones entre las cinco dimensiones y tres teorías motivacionales: la del establecimiento de metas, las expectativas y la autoeficacia. Según sus resultados, las tres dimensiones que resultan válidas en todos los estudios que revisan son: el neuroticismo, la extraversión y la conciencia.

Valores culturales

Diferentes razones explican la necesidad de abordar el estudio de la motivación desde la perspectiva de los valores culturales. El traslado de multinacionales a terceros países, el aumento de los vínculos internacionales entre empresas, los fenómenos migratorios, el interés por clientes procedentes de otras culturas, etc. La cuestión que se plantea es si las teorías clásicas y aceptadas en el ámbito de la Psicología del Trabajo siguen siendo válidas en contextos con valores culturales diferentes. La necesidad de responder a esta cuestión resulta fundamental si se tiene en cuenta, como señala Triandis (1989), que más del 90% de los estudios publicados en este ámbito se realizan en América del Norte y Europa, países que sin embargo sólo representan el 15% de la población mundial.

La mayor parte de los estudios transculturales parten de la clasificación de Hofstede (1980) y, más en concreto, de sus dimensiones culturales: *individualismo* (los sujetos esperan ser tratados por su valía personal y no por su pertenencia a grupos) y *distancia de poder* (los sujetos aceptan las diferencias entre las personas que ejercen la dirección y sus subordinados). Estas dimensiones van a repercutir en las necesidades de los empleados, la forma de gestión que prefieren o cómo les gusta trabajar.

Por ejemplo, respecto a las necesidades, Greguras y Diefendorff (2009) constatan que los individuos de países individualistas se mueven más por necesidades como la autonomía y la competencia, frente a los de países más colectivistas que prefieren las relacionadas con su grupo y la colectividad.

En la misma línea, las estrategias de dirección centradas en dar poder a los empleados (*empowerment*) son menos aceptadas en países como

la India (con *alta distancia de poder*) que en USA o Polonia (Robert, Probst, Martocchio, Drasgow y Lawler, 2000). Cox, Lobel y McLeod (1991) encuentran que en las culturas colectivistas, se da mayor cooperación en tareas grupales que en las individualistas, y al contrario, los individualistas rinden mejor trabajando con metas y responsabilidad personal (Earley y Gibson, 1998).

Huang y Van de Vliert (2003) muestran que las características del trabajo de Hackman y Oldham (1976) se relacionan con la satisfacción, pero sobre todo en países con culturas individualistas y con baja distancia de poder, aunque recientemente, Li, Li y Wang (2009) sí constatan relación entre estas características y la satisfacción laboral y el desempeño en equipos de empresas chinas. Roe, Zinovieva, Dienes y Laurens (2000) observan diferencias en los modelos explicativos de la motivación entre países como Bulgaria, Hungría y Holanda.

No obstante, para Steers y Sanchez-Runde (2002) los valores culturales influyen en la motivación, a través de variables personales como la necesidad de logro, la tolerancia a la ambigüedad o el *locus de control*, pero también de factores ambientales como la educación, las experiencias de socialización o la situación económica del país, de ahí la necesidad de ampliar el foco de atención.

Desde un punto de vista aplicado, los programas de cambio organizacional deben coincidir con los valores culturales del grupo al que se dirigen. Se trata, según Kirkman y Shapiro (1997), de identificar los valores culturales de los empleados para hacerlos más compatibles con los cambios, adaptar algunos aspectos de la intervención, ajustarlos a los valores culturales del país, cambiar las estrategias en función de esos valores y elegir *agentes de cambio* que faciliten la adaptación.

Antes de finalizar este apartado teórico conviene analizar los vínculos entre variables actitudinales como la motivación y las conductas de los empleados. En general, el meta-análisis de Ricketta (2008) ofrece valores débiles pero significativos entre la satisfacción y implicación organizacional, y el desempeño (de .10 y .21, respectivamente), lo que coincide con trabajos previos (p. ej. Cooper-Hakim & Visweswaran, 2005). Las razones de estas bajas relaciones pueden ser varias; la dificultad de evaluar el desempeño o que las relaciones se dan, sobre todo, en trabajos de alta cualificación o complejidad. Respecto a la estabilidad de las relaciones, parece que se

mantienen en estudios longitudinales con medidas evaluadas en cortos espacios de tiempo, y a partir de 6 meses, dejan de ser significativas, lo que plantea la necesidad de mantener las intervenciones, además que no hay diferencias entre el desempeño que se refiere a las actividades propias del rol y a las actividades extra-rol. Por último, no hay evidencia de *relaciones causales inversas*, es decir si los empleados más motivados tienen un mejor desempeño o es que es los trabajan mejor por diferentes motivos (están mejor recompensados, reconocidos, etc.) aumentan su motivación. No obstante, como hay menos estudios que contemplen esta opción, los resultados no son concluyentes y lo más probable es que sean las actitudes las que influyen en el desempeño.

Recientemente, Diefendorff y Chandler (2011), después de revisar la investigación meta-analítica sobre el tema, recogen las relaciones entre la motivación y otros constructos importantes como la orientación a metas (entre .11 y .18), las expectativas (.22), las valencias (.21), las características del puesto (la varianza explicada oscila entre 8% y .34%) y los Big Five (de .05 a .24). Además los datos confirman su representación gráfica de las variables implicadas (figura 1) ya que las correlaciones entre los constructos motivacionales «próximos» muestran valores más elevados que los constructos «distantes», por ejemplo, la autoeficacia (.38) o implicación con las metas (de .18 a .35).

INTERVENCIONES PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL

A modo de resumen, y desde una perspectiva aplicada, a continuación se incluyen los pasos a seguir para diseñar programas de intervención a partir de algunas de las principales teorías revisadas.

1.º Definir las metas y objetivos de la intervención.

Las metas buscan alcanzar los objetivos organizacionales pero deben, a la vez, ser significativas para los empleados, bien porque perciben su utilidad (mejoran la forma de trabajar, reducen los problemas, etc.), bien porque se compensa su logro. Es decir, deben ser motivadoras desde una perspectiva intrínseca y extrínseca.

Por otra parte, las metas deben tener un determinado grado de dificultad, ya que si son demasiado complicadas, es difícil que los emplea-

dos se impliquen y si son demasiado sencillas probablemente no tengan valor y no supongan ningún reto. Para saber el nivel adecuado de dificultad en un determinado grupo, hay que conocer las opiniones de los empleados e integrarlas como información clave antes de diseñar el proceso de mejora.

2.º Asegurarse de que los empleados disponen de las competencias necesarias para asumir los cambios.

Conocer a los empleados, sus actitudes, conocimientos y habilidades, es otro de los requisitos para acertar en el establecimiento de las metas. Habrá que atender a estos tres elementos que conforman las competencias, ya que se pueden tener conocimientos y capacidades, pero no actitudes favorables, y entonces la intervención fracasará. Considerar su grado de autoeficacia para realizar las nuevas tareas supone una garantía de éxito.

3.º Identificar las tareas necesarias para alcanzar los objetivos.

Para ello se puede realizar un análisis de los procesos y de las tareas, y repartirlas de forma adecuada entre los empleados implicados. También convendría racionalizar y eliminar aquellas que son superfluas o que entorpecen el proceso y, por último, atender a sus características siguiendo los planteamientos de Hackman y Oldham, es decir a su variedad, autonomía, significado, dificultad y *feed-back*.

4.º Hacer un seguimiento del proceso que lleve a introducir posibles correcciones de forma ágil. Desde la perspectiva de las estrategias autorreguladoras una actividad para que se lleve a cabo de forma óptima requiere: el control de las emociones, el control de la motivación y el control de la atención. La primera se refiere a las estrategias que permiten que las emociones negativas no interrumpan la tarea (p. ej. Interpretar la situación como reto, enseñar estrategias de control y regulación emocional, etc.). La segunda a las estrategias para mantener el esfuerzo en la realización de la tareas (p. ej. estableciendo objetivos comunes para que el grupo contribuya, etc.), y la tercera a las formas que se pueden establecer para reducir las interrupciones o la pérdida de la atención de los empleados (p. ej. con paradas inadecuadas, cambiando el entorno, etc.).

CONCLUSIONES

A lo largo de este tema se han analizado las principales teorías y variables que pueden explicar qué motiva a los empleados. La complejidad del tema por las múltiples variables, perspectivas y relaciones hace que sea necesario continuar investigando para avanzar tanto desde una perspectiva teórica como aplicada. En este sentido, Latham y Pinder (2005) resumen su revisión sobre el tema en los siguientes puntos:

- Hay tres teorías que siguen siendo fundamentales: la teoría del establecimiento de metas, la socio-cognitiva y la de la justicia organizacional.
- Se apuesta por acercar posturas entre teorías y por planteamientos más constructivos, frente al antagonismo que caracterizó el siglo pasado.
- Desde una perspectiva metodológica cada vez se tiende a combinar estudios correlacionales y experimentales.
- La mayor importancia que se empieza a dar a los afectos y las emociones frente a otros momentos en los que dominaban las tesis cognitivas. No obstante, se tiende a defender planteamientos interactivos que pongan en relación cogniciones, afectos y conductas.
- La capacidad predictiva de los modelos ha aumentado al ampliar el foco de atención e integrar teorías diferentes.
- También se ha mejorado al considerar, además de conceptos tradicionales como la satisfacción y el desempeño, otros como las conductas de ciudadanía o las contraproduktivas, fundamentales para las empresas y organizaciones en la actualidad.
- Se reconoce la importancia de incluir variables del contexto, como la cultura nacional, y el interés por estudiar y corroborar los modelos vigentes en países no occidentales.
- Se recomienda ir más allá de la propuesta de William James de centrarse sólo en los aspectos conscientes, para incorporar elementos preconscientes o subconscientes, que tanto influyen también en la motivación.

No obstante, estos autores plantean que poco se ha avanzado desde finales de los años 70 y de las teorías que impactaron en su momento (como

la teoría de las necesidades de Maslow, la de las expectativas de Vroom o del establecimiento de metas de Locke y Latham), de ahí que animen a los investigadores a volver a este tema por su enorme relevancia para explicar las conductas en el mundo del trabajo.

REFERENCIAS

- ADAMS, I. S. (1965). «Inequity in social exchange». En L. BERKOWITZ. (Ed.) *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Nueva York: Academic Press.
- ALDERFER, C. P. (1969). «An empirical test of a new theory of human needs». *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- AMBROSE, M. L. y SCHMINKE, M. (2009). «The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation». *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500.
- AUSTIN, J. T. y VANCOUVER, J. B. (1996). «Goal constructs in psychology: Structure, process, and content». *Psychological Bulletin*, 120(3), 338-375.
- BANDURA, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- (1986). *Social foundations of thought and action; A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- (1986). «The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory». *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373.
- (1991). «Social cognitive theory of self-regulation». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
- BARSADE, S. G.; BRIEF, A. P. y SPATARO, S. E. (2003). «The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm». En J. GREENBERG (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 3-52). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- BAUMEISTER, R. F.; VOHS, K. D.; DEWALL, C. N. y ZHANG, L. (2007). «How emotion shapes behavior: Feedback, anticipation, and reflection, rather than direct causation». *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 167-203.
- BIES, R. I. y MOAG, J. (1986). «Interactional justice: Communication criteria of fairness». En B. H. SHEPPARD, R. J. LEWICKI, y M. H. BAZERMAN (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (pp. 83-99). Greenwich: CT: JAI Press.
- BRANDSTÄTTER, H. (2011). «Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses». *Personality and Individual Differences*, 51(3), 222-230.
- COHEN-CHARASH, Y. y SPECTOR, P.E. (2001). «The role of justice in organizations: A meta-analysis». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

- COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. y NG, K. Y. (2001). «Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research». *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- COX, T. H.; LOBEL, S. A. y McLEOD, P. L. (1991). «Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task». *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847.
- DECI, E. L.; KOESTNER, R. y RYAN, R. M. (1999). «A metanalytic review of experiments examining the effects of extrinsic motivation». *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- DECI, E. L. (1972). «The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation». *Organizational Behaviour and Human Performance*, 8(2), 217-219.
- DECI, E. L. y RYAN, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Nueva York: Plenum Press.
- DIEFENDORFF, J. M. y CHANDLER, M. M. (2011). «Motivating employees». En S. ZEDECK (Ed.); *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol 3, pp. 65-135). Washington, American Psychological Association.
- DIEFENDORFF, J. M. y GREGURAS, G. J. (2009). «Contextualizing emotional display rules: Examining the roles of targets and discrete emotions in shaping display rule perceptions». *Journal of Management*, 35(4), 880-898
- DONOVAN, J. J. (2001). «Work Motivation». En N. ANDERSON, D. ONES, H. SINANGIL y C. VISWESVARAN (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp. 53-78). Londres: SAGE Publication.
- EARLEY, P. C. y GIBSON, C. B. (1998). «Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community». *Journal of Management*, 24(3), 265-304.
- FRIED, Y. y FERRIS, G. (1987). «The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis». *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- GAGNÉ, M. y FOREST, J. (2008). «The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate». *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 225-232.
- GREENBERG, J. (1986). «Determinants of perceived fairness of performance evaluations». *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- HACKMAN, J. R. y OLDHAM, G. R. (1976). «Motivation through the design of work: Test of a theory». *Organizational Behavior and Human Decisions Process*, 16(2), 250-279.
- HACKMAN, J. R. y OLDHAM, G. R. (1980). *Work design*. Nueva York: Addison-Wesley.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

- HUANG, X. y VAN DE VLIERT, E. (2003). «Comparing Work Behaviors across Cultures: A Cross-level Approach Using Multilevel Modeling». *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(2), 167-182.
- HUMPHREY, S. E.; NAHRGANG, J. D. y MORGESON, F. P. (2007). «Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature». *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- JENKINS, G. D.; MITRA, A. G. y SHAW, J. D. (1998). «Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research». *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787.
- JUDGE, T. A. y ILIES, R. (2002). «Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review». *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797-807.
- KANFER, R. y STUBBLEBINE, P. C. (2008). «Affect and work motivation». En N. M. ASHKANASY y C. L. COOPER (Ed.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 170-182). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- KASSER, T.; KANNER, A. D.; COHN, S. y RYAN, R. M. (2007). «Psychology and American corporate capitalism: Further reflections and future directions». *Psychological Inquiry*, 18(1), 60-71.
- KIRKMAN, B. L. y SHAPIRO, D. L. (1997). «The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: the mediating role of employee resistance». *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- KLEIN, H. J.; AUSTIN, J. T. y COOPER, J. T. (2008). «Goal choice and decision processes». En R. KANFER, G. CHEN y R. PRITCHARD (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (Vol. 27, 101-150). Nueva York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- KLEIN, J.; WESSON, M. y HOLLENHECK, J. (1999). «Goal commitment and the goal setting process: conceptual clarification and empirical synthesis». *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 885-896.
- KLEINGELD, A.; VAN MIERLO, H. y ARENDS, L. (2011). «The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis». *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1289-1304.
- KLUGER, A. N. y DENISI, A. (1996). «The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory». *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- LATHAM, G. P. (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- LATHAM, G. P. y LOCKE, E. A. (2007). «New developments in and directions for goal-setting research». *European Psychologist*, 12(4), 290-300.
- LATHAM, G. P. y PINDER, C. C. (2005). «Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century». *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

- LOCKE, E. (1968). «Motivational effects of knowledge of results: Knowledge or goal setting?». *Journal of Applied Psychology*, 51(4), 324-329.
- LOCKE, E. y LATHAM, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- (2002). «Building a practically useful theory of goal setting and task motivation 35-year odyssey». *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- LUSZCZYNSKA, A.; SCHOLZ, U. y SCHWARZER, R. (2005). «The general self-efficacy scale: Multicultural validation studies». *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 139(5), 439-457.
- MASLOW, A. (1943). «A theory of human motivation». *Psychological review*, 50, 370-396.
- MCCLELLAND, D. (1961). *The achieving society*. Princenton, Nueva Jersey: Nostrand.
- MCGREGOR, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- MENTO, A.; STEEL, Ft y KARREN, R. (1987). «A meta-analytic study of the effects of goal setting theory». *Organizational Behaviour & Human Decision Processes*, 39(1), 52-83.
- MITCHELL, T. R. y DANIELS, D. (2003). «Motivation». En W. C. BORMAN; D. R. ILGEN y R. J. KLIMOSKI (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 225-254). Nueva York: John Wiley & Sons.
- MITCHELL, T. R.; PETERSON, E.; THOMPSON, L. y BURR, R. (2000). «Collective efficacy and aspects of shared mental models as predictors of performance over time in work groups». *Group Processes & Intergroup Relations*, 3(3), 296-316.
- MORGESON, F. P. y CAMPION, M. A. (2003). «Work design». En W. C. BORMAN, D. R. ILGEN y R. J. KLIMOSKI (Eds.) *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 423-452). Hoboken: John Wiley & Sons.
- OSCA, A. (2006a). «La evaluación del desempeño». En A. OSCA (Ed.) *Selección, Evaluación y Desarrollo de Recursos Humanos* (pp. 305-340). Madrid: Sanz y Torres.
- (2006b). *La evaluación del desempeño en las organizaciones: un estudio sobre la justicia en evaluación*. Ponencia presentada a las II Jornadas «Nuevos enfoques de la gestión de RRHH en las Administraciones Públicas», Vitoria-Gasteiz del 21-23 de junio de 2006.
- PIEKKOLA, H. (2006). «Nordic policies on active ageing in the labour market and some European comparisons». *International Social Science Journal*, 58(190), 545-557.
- PITTMAN, T. S. y ZEIGLER, K. R. (2007). «Basic human needs». En A. W. KRUGLANSKI y E. T. HIGGINS (Eds.), *Social psychology: Handbook of Basic Principles* (pp. 473-489). Nueva York: Guilford Press.
- ROBERT, C.; PROBST, T. M.; MARTOCCHIO, J. J.; DRASGOW, F. y LAWLER, J. J. (2000). «Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism». *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 643-658.

- RODGERS, W. M. y CONNER, M. (2008). «Distinguishing among perceived control, perceived difficulty, and self-efficacy as determinants of intentions and behaviours». *British Journal of Social Psychology*, 47(4), 607-630.
- RODRÍGUEZ, M. F. y OSCA, A. (2004a). «Motivación y Satisfacción». En A. OSCA (Ed.) *Psicología de las Organizaciones Laboral* (pp. 263-300). Madrid, Sanz y Torres.
- (2004b). «Una intervención a partir del modelo de las Características del Trabajo (Hackman y Oldham, 1980)». En A. OSCA (Ed.) *Prácticas de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 75-82). Madrid, Sanz y Torres.
- ROE, R. A.; ZINOVIEVA, I. L.; DIENES, E. y LAURENS A. (2000). «A comparison of work motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a model». *Applied Psychology: An International Review*, 49(4), 658-687.
- RYAN, R. M. (2007). «Motivation and Emotion: A New Look and Approach for Two Reemerging Fields». *Motivation and Emotion*, 31(1), 1-3.
- RYNES, S. L.; GERHART, B. y PARKS, L. (2005). «Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance». *Annual Review of Psychology*, 56, 571-600.
- SALGADO, J. F. y MOSCOSO, S. (2000). «Autoeficacia y criterios organizacionales de desempeño». *Apuntes de Psicología*, 18(1), 179-191.
- SEO, Myeong-Gu; BARRETT, L. F. y BARTUNEK, J. M. (2004). «The Role of Affective Experience in Work Motivation». *Academy of Management Review*, 29(3), 423-439.
- STEELMAN, L. A.; LEVY, P. E. y SNELL, A. F. (2004). «The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation». *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.
- TORMO, G. (2011). *Aprendizaje grupal: antecedentes personales y organizacionales*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia.
- TREMBLAY, M.; CLOUTIER, J.; SIMARD, G.; CHENEVERT, D. y VANDENBERGHE, C. (2010). «The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance». *International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405-433.
- TRIANDIS, H. (1994). *Culture and social behavior*. Londres: McGraw-Hill.
- VAN EERDE, W. y THIERRY, H. (1996). «Vroom's expectancy models and work related criteria: A meta-analysis». *Journal of Applied Psychology*, 66, 470-481.
- VROOM, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nueva York: Wiley.
- WRIGHT, P. (1990). «Monetary incentives and task experience as determinants of spontaneous goal setting, strategy development, and performance». *Human Performance*, 3(4), 237-258.
- ZETIK, D. C. y STUHLMACHER, A. F. (2002). «Goal setting and negotiation performance: A meta-analysis». *Group Processes & Intergroup Relations*, 5(1), 35-52.

Webs de interés para los estudiantes

<http://www.siop.org/Instruct/Motivate/MotivIntro.aspx>

Página de la División 14 de la APA dedicada a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. En esta dirección se pueden encontrar materiales sobre motivación en el trabajo.

<http://www.copmadrid.org/webcopm/resource.do?recurso=psicologiadeltabajo>

Página de acceso gratuito de la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones editado por el Colegio Oficial de Psicólogos de España en la que se pueden encontrar artículos sobre motivación y gestión del personal.

<http://www.observatoriorsc.org>

Página del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa en la que se pueden encontrar materiales e información acerca de experiencias prácticas de intervenciones en empresas que buscan nuevas formas de actuar en el ámbito de la gestión de los Recursos Humanos.

<http://www.microsoft.com/en-us/news/presskits/citizenship>

Página de la empresa Microsoft en la que se puede encontrar información y materiales acerca de sus sistemas de gestión y de la forma de implicar a los empleados en los objetivos organizacionales.

Capítulo 6

La conducta emprendedora

Juan Antonio Moriano León

Introducción

El estudio de la conducta emprendedora desde la psicología

Emprender como una conducta intencionada y planificada

El modelo del «Evento Emprendedor»

El modelo de implementación de las ideas emprendedoras

El modelo de la maximización de la utilidad esperada

La teoría de la acción planificada

Actitud hacia la conducta emprendedora

La norma subjetiva

El control conductual percibido

La intención conductual

Estudio de validación del cuestionario de intención emprendedora

Valores individualistas y colectivistas

Valores culturales y conducta emprendedora

Valores personales y conducta emprendedora

Modelos sociales

Experiencia laboral

Educación para el autoempleo

Conclusiones

Referencias

Apéndice

OBJETIVOS

Al finalizar el estudio de esta unidad usted deberá ser capaz de:

- Conocer los últimos desarrollos en el estudio de la conducta emprendedora desde una perspectiva psicosocial.
- Familiarizarse con los métodos de investigación de la conducta emprendedora en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- Describir los diferentes modelos que permiten explicar el desarrollo de la conducta emprendedora.
- Conocer cuáles son los principales valores culturales y personales que sustentan la conducta emprendedora.
- Describir cómo influyen los modelos sociales y la experiencia laboral en el desarrollo de la conducta emprendedora.
- Explicar el papel fundamental que tiene la educación en para impulsar la creación de nuevas empresas.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de comprender la actividad emprendedora y el proceso de creación de nuevas empresas nunca ha sido tan importante como hoy en día. En la Unión Europea se calcula que existen más de 20 millones de pequeñas y medianas empresas (lo que constituye el 99% del total de empresas) que generan el 67% del empleo privado (30% las micro empresas, 20% las pequeñas empresas y 17% las medianas empresas), lo que se corresponde con 75 millones de puestos de trabajo (European Commission, 2006; Kok *et al.*, 2011). Además, la creación de nuevas empresas es el motor de la innovación, la competitividad, la creación de empleo y el crecimiento económico. Este significativo impacto económico ha impulsado el interés actual en la investigación sobre la actividad emprendedora en las Ciencias Sociales (Baum, Frese, y Baron, 2007; Katz, 2003; Summers, 2000).

El Libro Verde sobre el emprendimiento (*entrepreneurship*) en Europa (2003) planteó una importante pregunta a este respecto: ¿Cómo hacer que surjan más empresarios? Al enfocar el emprendimiento como una actitud, el Libro Verde amplió el alcance de la política empresarial, yendo más allá de la mera eliminación de las barreras burocráticas que impiden el desarrollo y el crecimiento empresarial, con el objetivo principal de lograr que más personas deseen convertirse en emprendedores y se preparen para ello. En este contexto se reconoce explícitamente la necesidad de ir más allá de acercamientos puramente económicos o empresariales, y estudiar las variables psicológicas y sociales que impulsan el desarrollo de la conducta emprendedora. De hecho, la creación de una nueva empresa es, en última instancia, una decisión personal del emprendedor.

Por lo que, el presente capítulo trata de profundizar en un problema de gran interés actual en nuestra sociedad con el objetivo principal de describir y analizar aquellas variables psicosociales que permiten explicar el desarrollo de la conducta emprendedora y la creación de nuevas empresas.

EL ESTUDIO DE LA CONDUCTA EMPRENDEDORA DESDE LA PSICOLOGÍA

El estudio de los emprendedores tiene sus raíces en las ciencias económicas. Según Schumpeter(1934), los emprendedores innovan mediante la introducción de nuevos productos o la mejora de productos existentes, mediante la implantación de nuevos métodos de producción, mediante la apertura de un nuevo mercado o incluso mediante la creación de nuevas formas de organización o estructuración de la actividad económica. No obstante, el papel de los emprendedores dentro de los modelos clásicos de desarrollo económico fue muy limitado e incluso inexistente (Filion, 1997), ya que resultaba difícil explicar racionalmente a través de elementos económicos la compleja conducta de los emprendedores.

Desde la Sociología, Max Weber (1930) relaciona el espíritu del emprendedor con factores religiosos. De hecho, su tesis se centra en la influencia del protestantismo en el espíritu del capitalismo. Así, considera la influencia del contexto social, y más concretamente el sistema de valores imperante, como un elemento fundamental para explicar la conducta emprendedora. Desde el punto de vista de este autor, los emprendedores son innovadores, personas independientes cuyo rol como líderes empresariales constituye una fuente de autoridad formal.

Posteriormente, Mc Clelland (1961) encontró que los emprendedores se caracterizan por una elevada motivación de logro y que ciertos tipos de sociedades como, por ejemplo, la norteamericana, tienden a generar altos niveles de motivación de logro. Comienza así el estudio de los emprendedores desde la Psicología, donde una gran variedad de autores han examinado cuáles son las principales características psicológicas (motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, habilidades, etc.) que permiten explicar la conducta emprendedora.

Ahora bien, después de más de 50 años de estudio de la conducta emprendedora, este área de investigación en Psicología se caracteriza por una gran pluralidad de trabajos descriptivos y parciales, y por la falta de teorías sólidas que consoliden los estudios realizados. De hecho, cada autor parece centrarse en aspectos limitados del estudio de los emprendedores y han sido muy pocos los intentos de utilizar teorías arraigadas en Psicología para explicar por qué las personas deciden arriesgarse y aventurarse en

la creación de nuevas empresas. Para entender mejor la investigación en este área realizada desde la Psicología resulta interesante seguir los diferentes momentos del proceso emprendedor (véase figura 1).



Figura 1. Fases de estudio del proceso emprendedor.

El estudio de la conducta emprendedora comenzó con el análisis únicamente de las diferencias individuales entre emprendedores y no emprendedores. Desde esta aproximación, se concibe el fenómeno emprendedor como un «estado de ser» (Bygrave, 1989) y asume que existen unas características únicas del emprendedor que pueden ser identificadas y aisladas para constituir el perfil de personalidad del emprendedor «típico». Esto ha llevado a la proliferación de multitud de estudios que analizan las diferencias individuales entre emprendedores y empleados asalariados. Las características de personalidad más citadas dentro de este perfil son: *motivación de logro* (Langan-Fox y Roth, 1995; McClelland, 1965; Perry, Macarthur, Meredith, y Cunnington, 1986; Stewart, 1995), *disposición a asumir riesgos* (Ahmed, 1985; Brockhaus, 1980; Krueger y Dickson, 1994; Miner y Raju, 2004), *locus de control interno* (Díaz y Rodríguez, 2003; Furnham, 1986; Kaufmann y Welsh, 1995; Wand, 1993) y *autoeficacia general* (Chen, Green, y Crick, 1998; Markman, Balkin, y Baron, 2002). Asimismo, existen otra serie de estudios que no sólo analizan las diferencias entre emprendedores y no emprendedores, sino también aquellas características individuales (tendencias motivacionales y rasgos de personalidad) que permiten distinguir a los emprendedores de éxito de los emprendedores ordinarios (Miner, 1990; Miner y Raju, 2004; Rauch y Frese, 2007).

Ahora bien, esta aproximación al estudio de la conducta emprendedora desde esta perspectiva de los rasgos de personalidad ha recibido diferentes críticas (Gartner, 1988; Robinson, Stimpson, Huefner, y Hunt, 1991; Shane y Venkataraman, 2000; Shaver y Scott, 1991), que han llevado a la investi-

gación a dar un paso atrás dentro del proceso emprendedor y centrarse en el estudio de la conducta emprendedora como elección de carrera, es decir, por qué algunas personas, pero no otras, eligen desarrollar su carrera profesional a través del autoempleo. Dentro de esta línea de investigación surgen los modelos de intención emprendedora que analizan aquellas variables psicosociales que influyen en el desarrollo de la intención de crear una empresa.

EMPRENDER COMO UNA CONDUCTA INTENCIONADA Y PLANIFICADA

¿Por qué es interesante el estudio de la intención emprendedora? La respuesta es sencilla, la intención se han constatado como el mejor predictor de cualquier tipo de conducta planificada (Ajzen, 1991), particularmente cuando dicha conducta resulta poco común, difícil de observar, y/o implica imprevisibles retrasos. Teniendo en cuenta que la creación de una nueva empresa requiere tiempo, planificación y un alto grado de procesamiento cognitivo, la conducta emprendedora puede considerarse un tipo de conducta planificada (Bird, 1988; Katz y Gartner, 1988) para la cual los modelos de intenciones son idealmente convenientes (Krueger, Reilly, y Carsrud, 2000). Desde esta perspectiva, Bird (1988) define la intencionalidad como «un estado de la mente que dirige la atención de la persona (y, por tanto, la experiencia y la acción) hacia un objeto (meta) específico o hacia un camino para lograr algo (medio)» (p. 442). Por tanto, la intención emprendedora puede considerarse un estado de la mente que dirige y guía las acciones del emprendedor hacia el desarrollo e implantación de un nuevo negocio.

El desarrollo de la intención emprendedora depende de la combinación de factores personales y sociales. De esta forma, la historia personal tal como la experiencia vicaria, las características personales (valores, actitudes o motivaciones) y las habilidades personales pueden predisponer a los individuos hacia intenciones emprendedoras. Igualmente, el contexto social (la cultura, el apoyo social o las normas subjetivas) puede también contribuir en la formación de dicha intención. En este sentido, los modelos de intención demuestran su utilidad para comprender la formación de nuevas aventuras empresariales, y ofrecen un coherente y robusto marco teórico para incrementar la capacidad de entender y predecir la actividad emprendedora (Krueger *et al.*, 2000).

A partir de esta perspectiva, diferentes grupos de investigación de todo el mundo han aplicado distintos modelos para explicar el desarrollo de la conducta emprendedora:

1. En EE.UU., Krueger y sus colaboradores (1993; 2000) han realizado varios estudios utilizando el modelo del «Evento Emprendedor» de Shapero (1982), que explica la intención emprendedora a partir del atractivo y la viabilidad percibidos, y de la propensión a actuar cuando aparecen las oportunidades.
2. En Rusia, Kolvereid y su equipo ha aplicado la Teoría de la Acción Planificada (TAP, Ajzen, 1991) para explicar la intención emprendedora de los estudiantes universitarios rusos (Kolvereid, 1996; Kolvereid y Isaksen, 2006; Tkachev y Kolvereid, 1999).
3. En Australia, Douglas y Shepherd (2000, 2002; 2002) han utilizado el modelo de la maximización de la utilidad esperada para explicar la intención emprendedora de estudiantes universitarios de administración y dirección de empresas.
4. En Europa se creó en 2005 un grupo de investigación denominado INPERE (*International Network for Psychology of Entrepreneurship Research and Education*) cuyos miembros han llevado a cabo estudios comparativos sobre intención emprendedora en Alemania, España, Holanda y Polonia (Moriani, Gorgievski, Laguna, Stephan, y Zarafshani, 2012; Moriano, Palací, y Morales, 2006).
5. En España, el proyecto de investigación VIE (Valores e Intenciones Empresariales), dirigido por la Universidad de Sevilla y con la participación de la UNED, pretende contribuir a la mejor comprensión de la forma en que los valores culturales y factores socioeconómicos determinan o co-determinan la intención emprendedora (Liñán *et al.*, 2009).

El modelo del «Evento Emprendedor»

El primer modelo de intención específicamente aplicado al estudio de la conducta emprendedora fue propuesto por Shapero (1975, 1982) y suele denominarse modelo del «Evento Emprendedor». En este modelo, la intención de crear una nueva empresa o trabajar por cuenta propia se deriva del atractivo percibido (*desirability*) y viabilidad percibida (*feasibility*), y de la pro-

pensión a actuar cuando aparecen las oportunidades (véase figura 2). Este modelo asume que la inercia guía la conducta humana hasta que algo interrumpe o «desplaza» esa inercia. Este evento es a menudo negativo como, por ejemplo, perder el trabajo, pero también puede ser positivo, por ejemplo, recibir una herencia. A partir de este momento, el individuo busca la mejor oportunidad disponible para cambiar su conducta dentro del conjunto de alternativas. La elección de la conducta más apropiada dependerá de la credibilidad y la propensión a actuar. A su vez, la credibilidad dependerá del atractivo y viabilidad de la conducta seleccionada (Shapero, 1982).

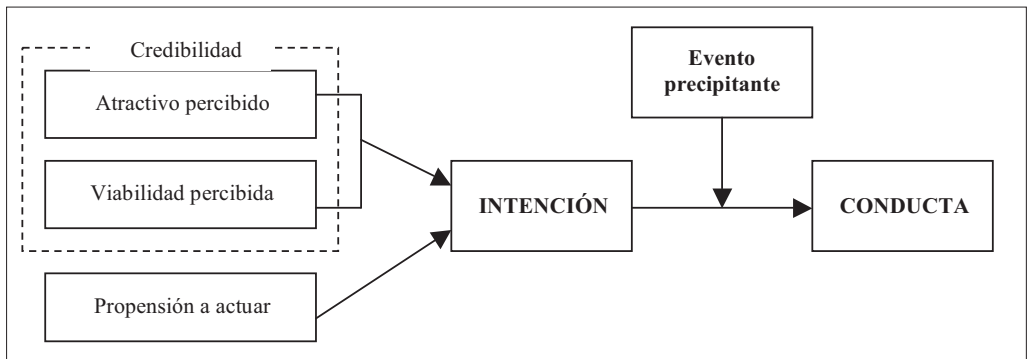


Figura 2. Representación del modelo de Shapero.

Asimismo, resulta fundamental que la persona perciba que emprender un nuevo negocio es una alternativa conductual atractiva y que se considere capaz de llevar a cabo esta conducta. Por lo tanto, el atractivo percibido de comenzar un negocio constituye el componente afectivo del modelo, mientras que la viabilidad hace referencia a las creencias de autoeficacia específica sobre la creación de empresas (Krueger, 1993; Krueger *et al.*, 2000). Además de la credibilidad, resulta necesario que la persona muestre una propensión a actuar, es decir, deseo de ganar control sobre los eventos vitales a través de la acción. Por lo que, esta variable personal estaría muy relacionada con el locus de control interno (Shapero, 1982) y con el optimismo (Krueger *et al.*, 2000). Por el contrario, el modelo no recoge los factores exógenos (sociales, políticos o económicos), ya que considera que no influyen directamente en la intención, sino que actúan a través de las percepciones sobre el atractivo y la viabilidad (Shapero, 1982). De la misma forma, la experiencia previa relacionada con la conducta no tiene un impacto directo

en la intención, sino que ejerce su efecto a través de la viabilidad percibida (Krueger, 1993).

Los estudios empíricos sobre la intención emprendedora realizados a partir del modelo de Shapero confirman su validez y muestran que las variables recogidas por el modelo (atractivo percibido, viabilidad percibida y la disposición a actuar) explican significativamente alrededor de la mitad de la varianza de la intención de emprender (Fitzsimmons y Douglas, 2011; Krueger, 1993; Krueger *et al.*, 2000).

El modelo de implementación de las ideas emprendedoras

En el modelo de implementación de las ideas emprendedoras desarrollado por Bird (1988), el contexto social y los aspectos personales interactúan con el pensamiento racional e intuitivo durante la formación de la intención de emprender (véase figura 3). Según esta autora, la intención emprendedora hace referencia tanto a la creación de una nueva empresa como a la creación de nuevos valores para una empresa existente.

Los aspectos personales hacen referencia a la historia personal (por ejemplo, tener experiencia anterior como emprendedor), las características de personalidad, tales como la necesidad de logro (McClelland, 1961) y el *locus de control* interno (Brockhaus, 1982) y las habilidades del individuo como, por ejemplo, su capacidad para promover ideas. Por su parte, el contexto social recoge aquellos factores sociales, políticos y económicos del entorno que rodea al individuo y afectan a la creación de empresas.

Asimismo, el modelo resalta la importancia de los procesos cognitivos para el desarrollo de la intención emprendedora. En primer lugar, la persona utiliza un procesamiento racional y analítico que busca relaciones de causa-efecto para desarrollar planes de negocio, analizar oportunidades, adquirir recursos y establecer objetivos. En segundo lugar, el pensamiento intuitivo o heurístico ayuda al emprendedor a tomar una decisión y a seguir una determinada visión de negocio.

Posteriormente, Boyd y Vozikis (1994) modificaron el modelo para incluir los efectos de la autoeficacia. De esta forma, la autoeficacia emprendedora influye en el desarrollo de la intención emprendedora y además modera la relación entre las intenciones y las acciones. Asimismo, estos

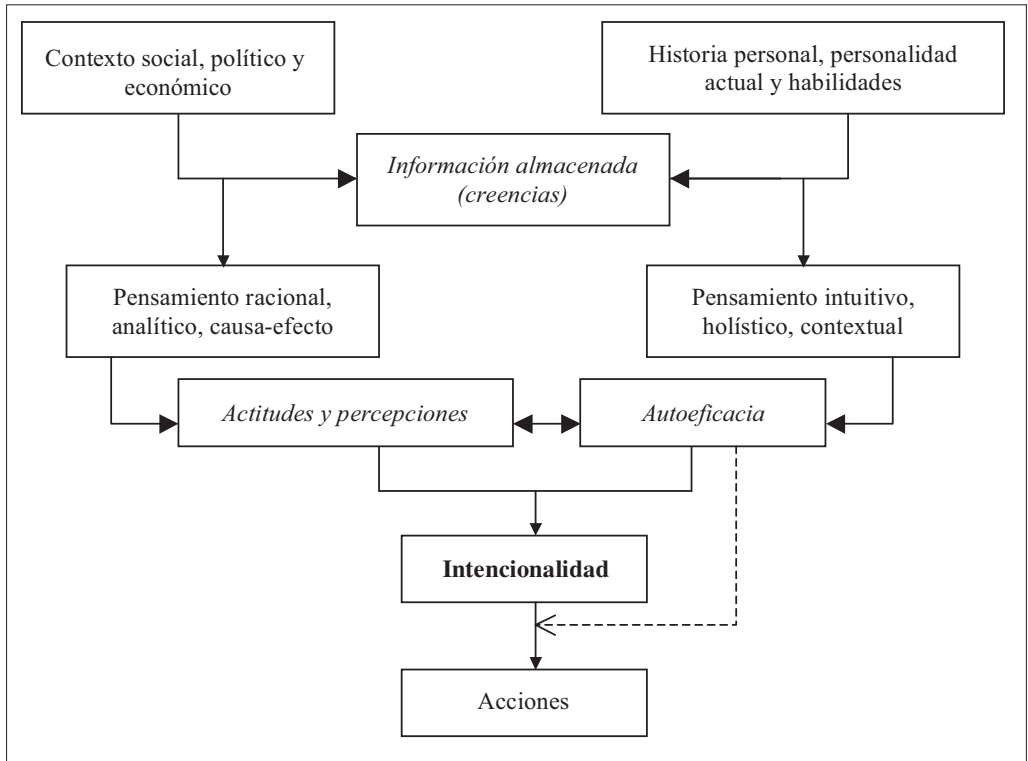


Figura 3. Modelo revisado de Bird (1988) por Boyd and Vozikis (1994).

autores consideran que las actitudes y las percepciones sobre la creación de empresas se desarrollan a partir de los procesos cognitivos (pensamiento analítico y pensamiento intuitivo) e influyen la intención de emprender. Por lo que la autoeficacia es un resultado de estos procesos cognitivos y su desarrollo está particularmente influenciado por experiencias profesionales previas, modelos emprendedores y apoyo social (Boyd y Vozikis, 1994).

Un aspecto importante de este modelo es que la autoeficacia percibida modera la relación entre las intenciones y las acciones, y esta es la razón por la cual la intención emprendedora no siempre desemboca en el desarrollo de acciones para crear una nueva empresa. De hecho, la persona sólo iniciará acciones emprendedoras cuando su autoeficacia sea alta en relación con los requerimientos o demandas de una oportunidad específica de negocio (Boyd y Vozikis, 1994). Al mismo tiempo, el individuo evaluará los costes psicológicos del fracaso tales como la vergüenza personal,

la pérdida de autoestima y el miedo a tener que buscar un empleo alternativo (Campbell, 1992).

Por lo tanto, el modelo de Bird (1988) constituye una importante aproximación teórica para explicar las variables personales, sociales y cognitivas que interactúan para formar la intención de emprender. No obstante, este modelo no cuenta apenas con evidencia empírica, ya que su formulación inicial se basa en la realización de 40 entrevistas a emprendedores (Bird, 1988). Asimismo, la posterior revisión del modelo realizada por Boyd y Vozikis (1994) tampoco ha sido contrastada empíricamente en su totalidad, aunque ha impulsado la realización de diferentes estudios que confirman la importancia de la autoeficacia como predictor de la intención emprendedora (Jung, Ehrlich, De Noble, y Baik, 2001; Moriano, Palací, y Morales, 2006; Zhao, Siebert, y Hills, 2005).

El modelo de la maximización de la utilidad esperada

Este modelo propuesto por Douglas y Shepherd (2000) explica la intención de desarrollar la carrera profesional a través del autoempleo como resultado de una decisión *racional* realizada por sujetos *racionales*. Como señala Valencia (1994), el término *racionalidad* se aplica a la relación entre las decisiones y las consecuencias esperadas, por lo tanto, es un concepto utilitario basado en la comparación de costes y beneficios esperados. Por lo que la decisión de convertirse en emprendedor resulta de maximizar la utilidad esperada de la elección de la carrera profesional hecha por el individuo. En otras palabras, las personas eligen desarrollar su carrera profesional a través del autoempleo si la utilidad total que ellos esperan obtener (vía ingresos, independencia, toma de riesgos o esfuerzo laboral) es mayor que en la alternativa como empleados asalariados (Douglas y Shepherd, 2000, 2002; Levesque *et al.*, 2002).

El concepto clave de este modelo es la *utilidad esperada* que se diferencia del *valor esperado* por permitir que un mismo resultado objetivo sea evaluado de manera diferente por personas en diferentes situaciones (Valencia, 1994). Por lo tanto, lo que predice la decisión de desarrollar la carrera profesional como autoempleado no es el valor esperado objetivo en sí, sino la utilidad esperada por la persona. A su vez, la utilidad esperada es función de las actitudes hacia los siguientes aspectos: esfuerzo laboral, riesgo, independencia e ingresos (véase figura 4).

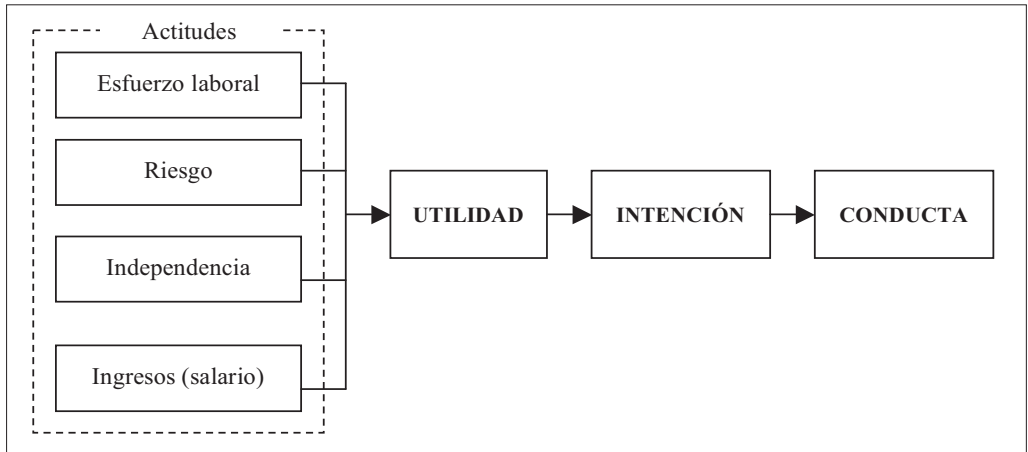


Figura 4. Representación del modelo de Douglas y Shepherd.

Las personas suelen tener diferentes actitudes hacia el esfuerzo laboral. Como se describe en el capítulo sobre adicción al trabajo, trabajar duro y durante muchas horas es una característica del trabajo por cuenta propia. Por lo tanto, los emprendedores deben tener una actitud positiva hacia el esfuerzo laboral, incluso cuando los ingresos que esperan pueden ser bajos (Douglas y Shepherd, 2002). Por otra parte, las circunstancias de cada persona (por ejemplo, situación económica o familiar) van a determinar su actitud hacia el riesgo. Así, Douglas y Shepherd (2000) afirman que cuanto más positiva sea la actitud hacia el riesgo, mayor intención tendrá la persona de desarrollar su carrera profesional a través del autoempleo. Respecto a la independencia, el modelo propone que las personas que disfrutan asumiendo la responsabilidad de tomar las decisiones y, por tanto, siendo sus propios jefes mostrarán una mayor intención hacia el autoempleo. En la misma línea, el modelo asume que las personas deciden crear su propia empresa con la esperanza de conseguir altos ingresos. Por lo tanto, cuanto mayor sea la actitud hacia los ingresos (salario), mayor será la intención de desarrollar la carrera profesional a través del autoempleo.

Por último, se indica que la utilidad esperada del autoempleo que se deriva de la actitud hacia estos aspectos (esfuerzo laboral, riesgo, independencia e ingresos) compite con la utilidad esperada de trabajar por cuenta ajena. Por lo tanto, la persona desarrolla una alta intención emprendedora siempre que la utilidad esperada del autoempleo sea mayor que la utilidad esperada de trabajar por cuenta ajena y viceversa. En cuanto a los estudios

empíricos realizados a partir de este modelo, parecen confirmar sólo parcialmente su validez, ya que sólo se ha encontrado que la actitud hacia el riesgo y la independencia, influyen de forma significativa y positiva en la intención de emprender (Douglas y Shepherd, 2000, 2002)

La teoría de la acción planificada

El modelo del Evento Emprendedor de Shapero (1982), aunque supuso un paso adelante, no recoge suficientemente la influencia de los factores sociales en la determinación de la intención de emprender. Esto ha llevado a diferentes autores a recurrir a la Psicología Social en busca de un modelo teórico que permita explicar la intención emprendedora a partir de la interacción entre los factores personales y sociales. De esta forma, la TAP de Ajzen (1991) se ha convertido en el marco teórico más utilizado en la reciente investigación sobre la intención emprendedora (Alexei y Kolvereid, 1999; Audet, 2004; Autio, Keeley, Klofsten, Parker, y Hay, 2001; Kolvereid y Isaksen, 2006; Krueger *et al.*, 2000; Liñán, 2004; Moriano, 2005; Moriano *et al.*, 2012; Tkachev y Kolvereid, 1999; van Gelderen *et al.*, 2006). Esta teoría propone que la intención depende de la influencia que tienen sobre ella tres variables: 1) la actitud hacia la conducta, 2) la norma subjetiva y 3) el control conductual percibido (véase figura 5).

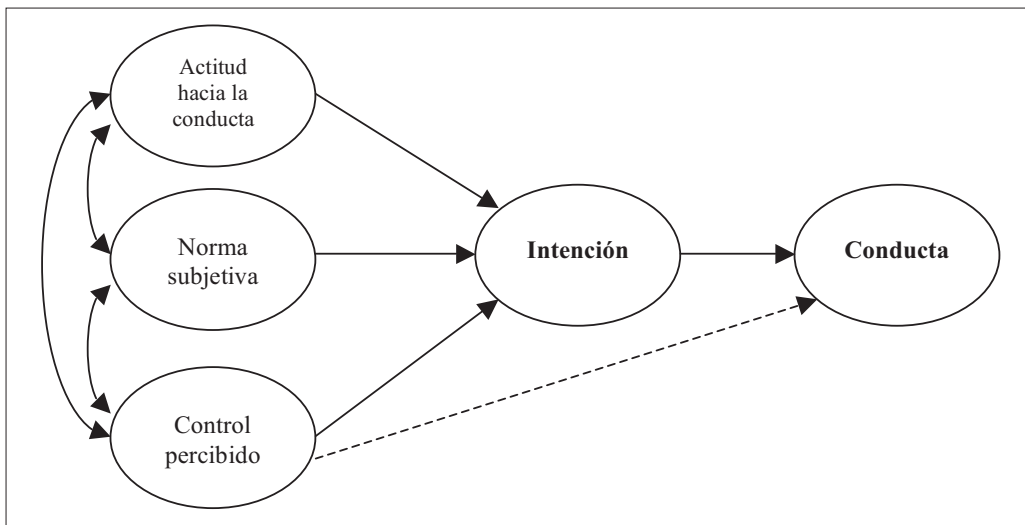


Figura 5. Teoría de la Acción Planificada (Ajzen, 1991).

A continuación, se describen los principales componentes de la TAP y cómo se realiza su evaluación a través de las escalas que forman el Cuestionario de Intención Emprendedora (CIE, véase Anexo).

Actitud hacia la conducta emprendedora

En general, las actitudes han mostrado que pueden explicar aproximadamente el 50% de la varianza de la intención y, a su vez, la intención explica alrededor de el 30% de la varianza de la conducta planificada (Ajzen, 1987; Kim y Hunter, 1993). Específicamente, se considera que las actitudes se adaptan mejor que los rasgos de personalidad al estudio de un fenómeno dinámicamente interactivo como es la creación de una nueva empresa (Fayolle y DeGeorge, 2006; Robinson *et al.*, 1991; Veciana, Aponte, y Urbano, 2005). La TAP representa la aproximación cognitiva, o del procesamiento de la información, a la formación de actitudes, ya que incorpora el modelo actitudinal de expectativa-valor de Fishbein y Ajzen (1975). Según este modelo, las actitudes se desarrollan a partir del repertorio de *creencias salientes* relativas al objeto de actitud, que suelen ser entre cinco y nueve. De esta forma, en la TAP, así como en su antecesor la Teoría de la Acción Razonada (Ajzen y Fishbein, 1980; Fishbein y Ajzen, 1975), las creencias se conciben como las consecuencias que tiene realizar una determinada conducta (Morales, Rebollo, y Moya, 1994). Se considera que las primeras creencias elicítadas por el individuo constituyen sus *creencias salientes* y las primeras creencias de mayor frecuencia en una muestra representativa de sujetos serían las *creencias salientes modales* de una población.

Las consecuencias de ser emprendedor y crear una nueva empresa que se recogen son las siguientes: 1) poder enfrentarse a nuevos retos, 2) crear empleo para otras personas, 3) ser creativo e innovar, 4) tener altos ingresos económicos, 5) asumir riesgos calculados, y 6) ser el jefe de uno mismo. Los juicios acerca de la probabilidad subjetiva de que trabajar como emprendedor conduzca a cada una de estas consecuencias se estiman sobre una escala tipo Likert de 1 (nada probable) a 7 (totalmente probable). Ahora bien, las actitudes no sólo dependen de las creencias, sino también de la *evaluación* que la persona realiza dichas creencias. Así, dos personas pueden creer con la misma fuerza que emprender un nuevo negocio les va a llevar a enfrentarse a mayores desafíos, pero una de ellas puede valorarlo muy positivamente, mientras que para la otra tal consecuencia puede re-

sultar desagradable. Por tanto, la actitud de la persona hacia la conducta se puede estimar según la siguiente fórmula:

$$A_c = \sum c_i e_i$$

siendo

A_c = actitud de la persona hacia la conducta;

c_i = creencia acerca de la consecuencia de la conducta;

e_i = evaluación de la consecuencia de realizar la conducta;

i = subíndice que indica cada creencia y su evaluación, numeradas desde 1 hasta N .

Esta forma indirecta de evaluar la actitud hacia la conducta emprendedora tiene la ventaja sobre la medición directa de poder explicar por qué personas que sostienen diferentes creencias pueden mostrar las mismas actitudes y a la inversa (Morales *et al.*, 1994).

La norma subjetiva

Consiste en «la presión social percibida para realizar o no el comportamiento» (Ajzen, 1987, p. 188). Mientras que la actitud es el exponente principal de los efectos psicológicos individuales, la norma subjetiva refleja los efectos de los factores sociales (Morales y cols., 1994). La consideración de estos dos factores fue uno de los mayores logros de la Teoría de la Acción Razonada y su importancia persiste en la TAP.

Las investigaciones realizadas sobre la intención emprendedora han encontrado resultados contradictorios sobre la influencia de la norma subjetiva. Así, algunos autores han hallado que este componente tiene una influencia positiva y significativa sobre la intención emprendedora (Alexei y Kolvereid, 1999; Moriano, 2005; Tkachev y Kolvereid, 1999; van Gelderen *et al.*, 2006), mientras que otros no hallan ninguna relación significativa con esta intención (Autio *et al.*, 2001; Krueger *et al.*, 2000; Liñán, 2004).

La estimación de la norma subjetiva puede realizarse directamente mediante una escala de probabilidad en la que se exprese la percepción que tiene el sujeto del tipo de conductas que los demás esperan que realice (o se

abstenga de realizar), o indirectamente a partir de dos componentes principales: las *creencias normativas* y la *motivación para acomodarse* (Fishbein y Ajzen, 1975). El primer componente, hace referencia a las creencias acerca de cómo otros grupos de personas o instituciones (a los que se denomina *referentes*) piensan que el sujeto debería comportarse. El segundo componente refleja la motivación de la persona para acomodarse a las directrices de los referentes. Estos componentes se integran en la siguiente fórmula:

$$NS = \sum cn_i ma_i$$

siendo

NS = norma subjetiva;

cn_i = creencias normativas relativas a otros significativos o referentes;

ma_i = motivación para acomodarse a los otros significativos o referentes;

i = subíndice que indica cada creencia normativa y la motivación para acomodarse a los otros significativos, numeradas desde 1 hasta N .

El proceso de la formación de las creencias normativas es menos conocido que el de las creencias conductuales, aunque se piensa que en la mayoría de los casos se trata de un proceso inferencial, bien como resultado de un razonamiento silogístico, fruto de la observación de la conducta del referente, o bien a partir de la actitud percibida en él (Morales *et al.*, 1994). El componente «motivación para acomodarse» se refiere a la tendencia general de las personas a ajustarse a las normas de un grupo o de un individuo de referencia.

Para la evaluación de las creencias normativas en el CIE, se pregunta a la persona en qué grado piensa que sus familiares directos, amigos íntimos, y compañeros o colegas más cercanos se mostrarían de acuerdo si decidiera emprender y crear su propia empresa. Por su parte, la motivación para acomodarse se mide a través de cómo valora la opinión de cada uno de los referentes a este respecto en una escala de 1 (nada importante) a 7 (muy importante).

El control conductual percibido

Hace referencia a la facilidad o dificultad que percibe la persona para realizar la conducta (Ajzen, 2002). Este constructo es muy similar a la au-

toeficacia, es decir, a las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar cursos de acción requeridos para gestionar probables situaciones futuras (Bandura, 1977). De hecho, la TAP sitúa la autoeficacia dentro de un marco más general sobre las relaciones entre creencias, actitudes, intenciones y conducta (Ajzen, 1987).

Con posterioridad, Ajzen (2002) se ha visto obligado a revisar el control conductual percibido porque diferentes investigadores (Armitage y Conner, 2001; Manstead y van Eekelen, 1998; Terry y O'Leary, 1995) han cuestionado su concepción unitaria y han probado empíricamente que está compuesto por dos factores: la autoeficacia percibida (facilidad o dificultad que percibe el actor para realizar la conducta) y la *controlabilidad* (creencias acerca del control que tiene el actor sobre la conducta). No obstante, la posibilidad de distinguir entre dos tipos diferentes de control (autoeficacia y *controlabilidad*) no invalida la naturaleza unitaria del control conductual percibido (Ajzen, 2002). Por lo que, la mejor forma de describir las relaciones entre autoeficacia, *controlabilidad* y control conductual percibido es a través de un modelo jerárquico. En este modelo, la autoeficacia y la *controlabilidad* son dos componentes separados, y evaluados por diferentes indicadores, que juntos forman el concepto de orden superior «control conductual percibido».

En el CIE, la *controlabilidad* se ha evaluado a través de tres ítems (ej., «Hay pocas circunstancias fuera de mi control que podrían impedirme ser emprendedor y crear mi propia empresa»). Por su parte, la autoeficacia se ha medido a través de una versión reducida de la escala de autoeficacia emprendedora desarrollada por De Noble, Jung y Ehrlich (1999) adaptada y validada en España por Moriano *et al.* (2006). De esta escala se utilizaron los siguientes factores: 1) Afrontar cambios inesperados y, 2) Relacionarse con inversores, empresas y empleados. Además, se añadió un nuevo factor que hace referencia a los pasos básicos que se deben dar para crear una nueva empresa (definir la idea, escribir el plan de negocio y realizar los trámites administrativos).

La intención conductual

Consiste en «la localización de una persona en una dimensión de probabilidad subjetiva que incluye una relación entre la persona misma y alguna acción» (Fishbein y Ajzen, 1975, p.288). Por tanto, la intención se es-

tablece como el antecedente de la conducta, de tal forma que cuanto más fuerte sea la intención de desarrollar una determinada conducta, mayor será la probabilidad de su realización efectiva (Ajzen, 1987). Este componente de la TAP se forma a partir de las actitudes (A), la norma subjetiva (NS) y el control conductual percibido (CP). La fórmula que relaciona las cuatro variables viene dada por la siguiente ecuación, donde los únicos elementos desconocidos son los pesos o ponderaciones (p) que indican la importancia relativa de cada componente:

$$I = (p_1) (A_c) + (p_2) (NS) + (p_3) (CP_c) / 3$$

Estos coeficientes de ponderación indican que las actitudes, la norma subjetiva y el control conductual percibido pueden ser sopesados diferencialmente (Morales *et al.*, 1994). Por ejemplo, si una persona presenta una actitud muy favorable hacia emprender (5, en una escala de 1 a 7), pero la norma subjetiva y el control conductual percibido son poco favorables (por ejemplo, unas puntuaciones de 1 y 2 respectivamente), entonces su intención de emprender será necesariamente poco favorable (2.66, en una escala de 1 a 7), pero sólo suponiendo que los tres componentes tengan la misma importancia o influencia sobre la intención. Por el contrario, si la persona concede el doble de importancia a las actitudes y el control percibido que a la norma subjetiva, su intención en tal caso hubiera sido muy favorable ($I = (2*5) + (1*1) + (2*2) / 3 = 5$).

Como señalan Morales *et al.* (1994), diferentes tipos de problemas pueden llevar a ponderar de manera distinta cada componente del modelo, de la misma forma que diferentes personas pueden valorar de distinto modo cada componente. Por ejemplo, en un trabajo de Moriano (2005) donde se aplicó la TAP para estudiar la intención emprendedora de los estudiantes, se encontró que las mujeres daban mayor peso a la norma subjetiva ($\beta = .19$) que los hombres ($\beta = .03$). Por el contrario, el control conductual percibido afectaba más a la intención emprendedora en los hombres ($\beta = .27$) que en las mujeres ($\beta = .11$).

En la práctica común, los pesos de los componentes del modelo se determinan empíricamente por el procedimiento de la regresión múltiple, donde las actitudes, la norma subjetiva y el control percibido actúan como *predictores*, y la intención conductual como *criterio*. En la siguiente tabla se describen los resultados de diferentes estudios que han aplicado la TAP

para explicar la intención emprendedora. Estos resultados indican, en primer lugar, que los tres componentes del modelo tienen una influencia o impacto significativo sobre la intención que varía según el estudio y, en segundo lugar, que permiten explicar entre el 27-45% (dependiendo del estudio) de la varianza de la intención emprendedora.

Tabla 1. Resultados de estudios anteriores sobre intención emprendedora utilizando la TAP

Estudio	Coeficientes de regresión estandarizados			R ² ajustada
	Actitud	Norma subjetiva	Control conductual	Intención emprendedora
Tkachev y Kolvereid (1999)	.11*	.28*	.44*	.45
Autio <i>et al.</i> (2001)	.24**	.02	.36**	.30
Moriano (2005)	.32**	.15*	.21**	.27
Van Gelderen <i>et al.</i> (2006)	.20**	.21**	.27**	.35

** $p < .01$; * $p < .05$

Normalmente, la intención de emprender, es decir, crear una empresa o trabajar por cuenta propia, de los estudiantes en los niveles educativos previos a la inserción laboral es la más baja en comparación con la intención de incorporarse a una empresa privada o ingresar en la Administración Pública. De hecho, solamente el 13.5% de los participantes de una investigación realizada en Castilla y León mostraron mayor intención de desarrollar su carrera profesional a través del autoempleo que trabajando por cuenta ajena (Moriano, 2005). Teniendo en cuenta que la intención de emprender podría explicar alrededor del 30% de la varianza de la conducta (Ajzen, 1987; Katz, 1990), entonces se podría predecir que sólo el 4.11% de los estudiantes que han participado en esa investigación crearían efectivamente su propia empresa. Por lo que, estos resultados vienen a confirmar la baja preferencia que existe en nuestro país por el autoempleo, tal y como señala diferentes estudios (Cámaras de Comercio y Fundación INCYDE, 2001; Castro, Pistrui, Coduras, Cohen, y Justo, 2002; Coduras y Justo, 2004; Vega, Coduras, y Justo, 2005).

Por otra parte, los estudios realizados sobre la creación de empresas y los emprendedores, tanto a nivel internacional como nacional, coinciden en señalar la menor participación de las mujeres en el trabajo por cuenta propia (Cámaras de Comercio y Fundación INCYDE, 2001; Coduras y Justo, 2004; Minniti, Arenius, y Langowitz, 2005; Reynolds, Bygrave, Autio, Cox, y Hay, 2002). En España, el informe ejecutivo del GEM en el año 2002 indicaba que sólo el 28% de los emprendedores eran mujeres (Coduras y Justo, 2003).

En este sentido, Moriano (2005) encontró que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en los tres itinerarios profesionales (empresa privada, administración pública y autoempleo). Los hombres tienen significativamente una mayor intención emprendedora, mientras que las mujeres muestran una mayor intención de trabajar en una empresa privada o ingresar en la Administración Pública. Específicamente, el 18.5% de los hombres prefieren crear su propia empresa frente al 9.8% de las mujeres. Por lo tanto, la menor participación de las mujeres en la creación de empresas ya comienza con una menor intención de desarrollar la carrera profesional a través del autoempleo. Por lo que, los estudios de género en este ámbito deberían centrarse no sólo en las dificultades que encuentran las mujeres para trabajar como empresarias, sino previamente descubrir cuáles son las causas de su baja intención emprendedora.

Una plausible explicación desde la TAP sobre la baja intención hacia el autoempleo de las mujeres radica en que este grupo está más afectado por los aspectos sociales que conforman la norma subjetiva hacia la creación de empresas o el autoempleo (Moriano, 2005). Dicho de otra manera, las mujeres se ven más afectadas que los hombres por la presión de las personas que son importantes para ellas en su decisión de desarrollar su carrera profesional a través del autoempleo. Sin embargo, todavía en nuestro país se considera que la mejor opción laboral es conseguir un trabajo seguro para toda la vida y no arriesgarse a crear una empresa propia. De esta forma, mientras en nuestra sociedad los aspectos sociales que rodean la creación de empresas no sean positivos, las mujeres presentaran una menor intención de desarrollar su carrera profesional a través del autoempleo, tal y como sucede en la actualidad. Por el contrario, la formación de la intención emprendedora en los hombres está fuertemente ligada a los factores personales, especialmente al desarrollo del control percibido o autoeficacia

empresarial. Por lo tanto, cuando consideran emprender como una carrera profesional atractiva y se perciben así mismos eficaces para trabajar por cuenta propia, no reparan en lo que los demás piensan sobre esta decisión, sino que se lanzan a la creación de su empresa.

Estudio de validación del cuestionario de intención emprendedora

Los modelos teóricos descritos tratan de explicar cuáles son los aspectos psicológicos y sociales que determinan la intención de convertirse en emprendedor y crear una nueva empresa. No obstante, nuestro conocimiento es todavía muy limitado en dos áreas específicas (Liñán y Chen, 2009). Primero, se necesitan estudios transculturales que permitan entender mejor el efecto de diferentes culturas y valores sobre la intención emprendedora. De hecho, la aplicación del modelo propuesto por la TAP para estudiar la intención emprendedora en diferentes culturas ha sido escasa (Autio *et al.*, 2001; Liñán y Chen, 2009; Moriano *et al.*, 2012). Segundo, para poder comparar los resultados de diferentes investigaciones, resulta necesario tener instrumentos estandarizados y validados empíricamente. Por lo tanto, hay una importante necesidad de desarrollar herramientas adecuadas, fiables y válidas para analizar tanto la intención emprendedora como las variables psicosociales que la afectan.

Con el fin de dar respuesta a estas necesidades, Moriano, Gómez, Laguna y Roznowski (2008) realizaron con jóvenes estudiantes universitarios españoles y polacos un estudio para validar las propiedades psicométricas de un nuevo cuestionario para medir la intención emprendedora (CIE) según la TAP (véase apéndice), así como para analizar las diferencias culturales que puedan afectar a las variables psicosociales que predicen la intención de emprender y crear una nueva empresa.

Los resultados obtenidos en este estudio a través del modelado de ecuaciones estructurales permitieron confirmar la fiabilidad y la validez tanto convergente como discriminante del CIE. En la muestra española, el control conductual percibido fue el componente del modelo que más impacto tiene sobre la intención emprendedora ($\beta = .37$, $p < .001$), seguido de la actitud hacia la conducta emprendedora ($\beta = .31$, $p < .01$) y, por último, la norma subjetiva ($\beta = .14$, $p < .05$). Estos resultados revelan que los componentes personales del modelo (la actitud y el control conductual perci-

bido) son más importantes para explicar la intención emprendedora que el componente social representado por la norma subjetiva. Además, se encontró una alta correlación positiva y significativa entre la actitud y el control conductual percibido ($r = .69$, $p < .001$), según la cual, cuanto más eficaz se considera la persona para crear una empresa, más atractiva resulta la carrera emprendedora y viceversa. Por último, los tres componentes del modelo propuesto por la TAP explicaban el 48% de la varianza de la intención de emprender.

La validación transcultural del CIE permite analizar cómo afectan las diferencias culturales tanto a la intención emprendedora como a sus antecedentes. Los resultados obtenidos por Moriano *et al.* (2008) muestran que los estudiantes universitarios en Polonia tienen una actitud más positiva hacia la conducta emprendedora ($t(418) = 3.22$, $p < .01$), la norma subjetiva es más positiva hacia la creación de nuevas empresas ($t(418) = 1.94$, $p < .05$) y perciben un mayor control conductual ($t(418) = 3.01$, $p < .01$). Además todo ello confluye en una mayor intención emprendedora que en España ($t(418) = 9.18$, $p < .001$). Estos resultados son congruentes con la mayor tasa de actividad emprendedora de Polonia (Acs, Arenius, Hay, y Minniti, 2005) y con una cultura más favorable que la española hacia la creación de nuevas empresas, según las dimensiones de Hofstede (Mcgrath, MacMillan, y Scheinberg, 1992).

En cuanto a la comparación entre ambos países del modelo propuesto, se debe subrayar el papel diferencial que juega la norma subjetiva, que es el componente más «social» del modelo y, por tanto, está más influenciado por los valores culturales. Los resultados muestran que en España la influencia de la norma subjetiva sobre la intención emprendedora es significativa, aunque es el componente del modelo que presenta un menor impacto. Por su parte, en Polonia la norma subjetiva no tiene un impacto significativo sobre la intención emprendedora y, además, tampoco correlaciona significativamente con el control conductual percibido. Este resultado podría explicarse por la menor influencia que la norma subjetiva tiene en culturas más individualistas (Begley y Tan, 2001), como es el caso de Polonia en comparación con España. No obstante, esta es una explicación parcial que deja abierto el debate sobre la influencia (Alexei y Kolvereid, 1999; van Gelderen *et al.*, 2006) o falta de influencia (Autio *et al.*, 2001; Krueger *et al.*, 2000) de la norma subjetiva sobre la intención emprendedora.

VALORES INDIVIDUALISTAS Y COLECTIVISTAS

El estudio sobre los valores humanos está adquiriendo en la Psicología Social el protagonismo del que han gozado otros aspectos, en distintos momentos, como las actitudes, los prejuicios o la cognición social (Ros y Gouveia, 2001). Schwartz (1996), al igual que Rokeach (1973), considera los valores como «metas deseables y transituacionales, que varían en importancia y que sirven como principios guía en la vida de las personas» (p. 2). Asimismo, los valores pueden entenderse como representaciones cognitivas de tres tipos de necesidades humanas universales (Schwartz, 1990): 1) Necesidades de los individuos como organismos biológicos, 2) Necesidades de coordinación de la interacción social, y 3) Necesidades de supervivencia y bienestar del grupo.

Schwartz (1990) propone una estructura de valores formada por los siguientes diez tipos de valores:

1. *Poder*: Posición y prestigio social, control o dominio sobre personas o recursos.
2. *Logro*: Conseguir éxito personal como resultado de demostrar competencia de acuerdo a las normas sociales.
3. *Hedonismo*: Obtener placer y gratificación lúdica para la persona.
4. *Estimulación*: Buscar novedad y cambio en la vida.
5. *Autodirección*: Independencia en la acción y el pensamiento.
6. *Benevolencia*: Preservar el bienestar de los miembros del endogrupo.
7. *Tradicición*: Comprometerse con las ideas de la cultura tradicional.
8. *Conformidad*: Actuar de acuerdo a las expectativas y normas sociales.
9. *Seguridad*: Conseguir seguridad en la sociedad, en las relaciones interpersonales y en la persona.
10. *Universalismo*: Comprensión, aprecio, tolerancia y protección para el bienestar de toda la gente y para la Naturaleza.

En la teoría de Schwartz los valores resultan importantes tanto en función del orden que ocupan en la estructura como de su posición respecto a otros valores. La *estructura circular de valores*, como se puede apreciar en la figura 6, representa las relaciones dinámicas entre los valores según principios de compatibilidad y contradicción lógica. De acuerdo a esta estructura circular, la persecución de los valores adyacentes (ej. poder y logro, estimulación y autodirección) es compatible, mientras que la persecución de los valores opuestos (ej. poder y universalismo) generaría conflicto.

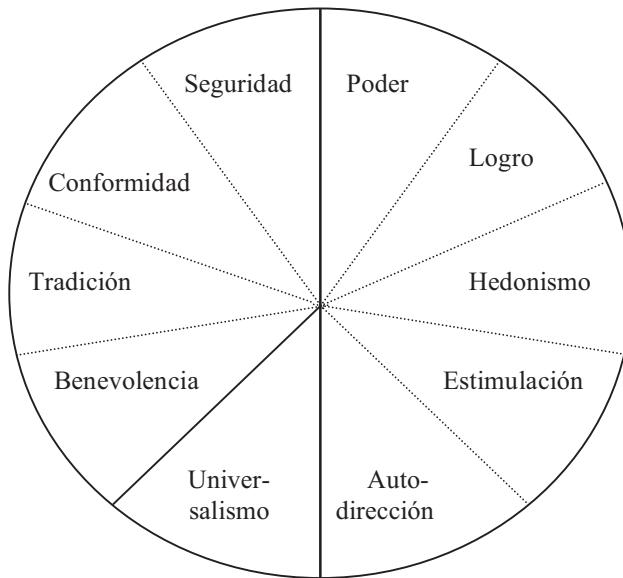


Figura 6. Estructura motivacional del sistema de valores personales (Schwartz, 1990).

Los diez tipos de valores propuestos por Schwartz se agruparían dentro de las dimensiones individualismo y colectivismo. Por tanto, los individualistas enfatizarían en el poder, logro, hedonismo, estimulación y autodirección, mientras que los colectivistas tenderían a dar gran importancia a la benevolencia, tradición y conformidad. El universalismo y la seguridad serían valores mixtos que podrían darse en cualquiera de las dos dimensiones (véase tabla 2).

Tabla 2. Clasificación de los diez tipos de valores de Schwartz (1992)

Dimensiones	Tipos de valor	Valores específicos
Individualismo	<i>Poder</i>	Poder social, riqueza, autoridad, conservar imagen pública, reconocimiento social.
	<i>Logro</i>	Ambicioso, lograr éxitos, capaz.
	<i>Hedonismo</i>	Placer, disfrutar de la vida.
	<i>Estimulación</i>	Vida variada, vida excitante, atrevido.
	<i>Autodirección</i>	Creatividad, libertad, elegir las propias metas, curiosidad, independencia, autorrespeto.
Mixto	<i>Universalismo</i>	Justicia social, igualdad, un mundo en paz, un mundo de belleza, unidad con la naturaleza, tolerancia, sabiduría, protección del medio ambiente.
	<i>Seguridad</i>	Seguridad familiar, seguridad nacional, orden social, limpio, reciprocidad de favores, sentimiento de pertenencia.
Colectivismo	<i>Benevolencia</i>	Ayudar, perdonar, lealtad, responsabilidad, honestidad, amistad verdadera, amor maduro
	<i>Tradicón</i>	Aceptando mi parte en la vida, respetando a la tradición, devoto, humilde, moderado.
	<i>Conformidad</i>	Obediencia, autodisciplina, buenos modales, honra a padres y ancianos.

Asimismo, Schwartz (1994) propone que los diez tipos de valores se pueden estructurar en las siguientes dos dimensiones bipolares:

1. *Promoción Personal* (que agrupa los valores tipo de Logros y Poder) que se opone a *Autotranscendencia* (que comprende los valores tipo de Benevolencia y Universalismo). Según esta dimensión las personas se pueden sentir motivadas por actualizar los valores de éxito personal según criterios sociales y del control sobre los recursos y personas, o bien sus motivaciones básicas pueden estar dirigidas

a ayudar a los miembros de su endogrupo o perseguir la realización de los valores de igualdad y justicia para todos o la búsqueda de la conservación de la naturaleza.

2. *Apertura al cambio* (Autodirección, Estimulación y Hedonismo) que se opone a la *Conservación* (Seguridad, Tradición y Conformidad). El principio que organiza el primer polo es el de los valores que comparten una inclinación al cambio y se oponen a los valores por el mantenimiento del *status quo*. Así valores como independiente o curioso (Autotranscendencia) son compatibles con los de disfrutar de la vida (Hedonismo) y con los de novedad y riesgo (Estimulación), porque todos comparten un interés por la novedad y el cambio que resulta incompatible con mantener la Tradición, la Seguridad o la Conformidad.

De esta forma, las personas con una estructura de valores individualistas serían los que dan prioridad a los valores de Promoción Personal o de Apertura al Cambio, mientras que los colectivistas serían aquellos que consideran como más importantes la Autotranscendencia o la Conservación (Schwartz, 1994).

Valores culturales y conducta emprendedora

La mayoría de la investigación sobre la influencia de la cultura en la actividad emprendedora ha seguido las dimensiones culturales propuestas por Hofstede (1980), (ver Hayton, George, y Zahra, 2002; Mcgrath y MacMillan, 1992; Mcgrath *et al.*, 1992; Mitchell, Smith, Seawright, y Morse, 2000; Moriano y Palací, 2005; Mueller y Thomas, 2001). Según Hofstede, existen cuatro dimensiones básicas que permiten clasificar a cualquier cultura: 1) Distancia de poder, 2) Individualismo, 3) Masculinidad y 4) Evitación de la incertidumbre. Mcgrath *et al.* (1992) afirman que la actividad emprendedora se relaciona positivamente con alta distancia de poder, alto individualismo, alta masculinidad y baja evitación de la incertidumbre.

A nivel cultural, diferentes autores han puesto de manifiesto que una cultura donde se priman los valores de carácter individualista, por ejemplo, los Estados Unidos, fomenta la independencia, una fuerte sensación de responsabilidad personal, estimula nuevos conceptos, ideas e iniciativas individuales para conseguir logros personales (Hofstede, 1980; Pillis, 1998).

De hecho, el individualismo al fomentar la elección personal podría dar alas a las personas con una fuerte motivación del logro a explorar activamente las diferentes alternativas para un futuro mejor (Triandis, 1995) y, por tanto, crear su propio negocio.

Morris, David y Allen (1994) proponen que las culturas individualistas promueven una mayor sensación de responsabilidad personal para establecer cambios innovadores y obtener beneficios. Por el contrario, una fuerte orientación cultural colectivista podría no crear una condición favorable para el proceso emprendedor, porque el colectivismo tiene una tendencia a evitar el conflicto y resistirse a los cambios radicales necesarios para el desarrollo de nuevas ideas e innovación. Por otra parte, en un estudio realizado por Davidsson y Wiklund (1997) en Suiza, se encontró una relación positiva entre ciertos valores asociados con el individualismo, tales como la autonomía, la orientación al cambio o la competitividad, y la ratio de creación de nuevas firmas en seis diferentes regiones de este país.

En la misma línea, De Noble, Jung, Ehrlich y Baik (2001) afirman que

«los valores culturales relacionados con el logro individual, la asunción de riesgos y la innovación (características primarias de la conducta emprendedora) tendrán un impacto en cómo percibe el individuo sus propias capacidades para asumir las complejas e inciertas actividades emprendedoras» (p. 50).

Estos autores encuentran que en las culturas individualistas se exhibe un mayor nivel de autoeficacia emprendedora que las culturas colectivistas.

Valores personales y conducta emprendedora

A nivel individual, son escasos los estudios realizados sobre la estructura de valores personales de los emprendedores. No obstante, estos estudios parecen consolidar la relación entre valores de tipo individualista y la conducta emprendedora. A continuación, se describen dos investigaciones, una realizada en Tailandia y otra en España, que permiten ilustrar cuáles son los valores más importantes para los emprendedores.

Kecharananta y Baker (1999) realizaron una investigación para comparar la orientación en valores entre emprendedores (n=55) y administradores de empresa (n=200) tailandeses a través del instrumento SYMLOG

(Polley, Hare, y Stone, 1988). Estos autores obtuvieron diferencias significativas entre la orientación de los valores de los emprendedores y los administradores de empresa. Específicamente, los emprendedores puntuaron más alto en *individualismo*, *independencia* y *resistencia a la autoridad*.

Asimismo, en un estudio realizado en nuestro país por Moriano, Palacé y Trejo (2001), se observa una tendencia a que los emprendedores están inspirados por valores de tipo individualista como, por ejemplo, el *hedonismo*. Además, los resultados de este estudio muestran diferencias significativas en los siguientes valores específicos de la escala de Schwartz: *libertad*, *disfrutar de la vida*, *un mundo en paz*, *amistad verdadera*, *reciprocidad de favores* y *orden social*. Según estas diferencias, los emprendedores puntúan más alto en dos valores individualistas (*libertad* y *disfrutar de la vida*), en dos valores mixtos (*amistad verdadera* y *reciprocidad de favores*), y puntúan más bajo en el valor colectivista de *orden social*.

Por lo tanto, una persona con iniciativa empresarial parece que no se caracteriza por valores colectivistas como, por ejemplo, la tradición o la conformidad, sino, por el contrario, sus valores se englobarían dentro de la dimensión individualista (autodirección, estimulación, hedonismo y logro).

MODELOS SOCIALES

La investigación en el campo de estudio de los emprendedores ha señalado repetidamente que los modelos sociales que proporciona el entorno familiar influyen positivamente en el desarrollo de la carrera profesional a través del autoempleo (Andreu, 1998; Brockhaus, 1982; Hisrich y Brush, 1986; Katz, 1992; Roberts y Wainer, 1968; Sánchez-Almagro, 2003; Scherer, Adams, y Wiebe, 1989; Shapero, 1982). Según Sánchez-Almagro (2003), el hecho de provenir de un núcleo familiar con vinculación empresarial hace que el niño se introduzca poco a poco en el mundo empresarial. Efectivamente, el hijo de un profesional independiente después de observar el ejemplo de su padre o de su madre tiende a encontrar más atractiva una ocupación con un grado elevado de independencia y flexibilidad (Brockhaus, 1982; Hisrich y Brush, 1986). Para ilustrar la influencia del medio familiar en el desarrollo de la capacidad emprendedora, Silva (1991) realizó una entrevista a un empresario de éxito chileno. Ante la pregunta de cuál fue el origen de su actitud para establecerse por su cuenta, el emprendedor con-

testó que en su casa encontrar trabajo siempre consistía en preguntarse: «¿Qué vamos a fabricar?».

En la siguiente tabla se describen los porcentajes de padres y/o madres que también son autoempleados encontrados en diferentes estudios que apoyan la hipótesis de que los emprendedores suelen tener algún familiar directo que también trabaja por cuenta propia. Recientemente, se han encontrado diferencias significativas en cuanto a la ocupación de los padres en un estudio realizado en España por Sánchez-Almagro (2003) donde se comparaba autoempleados (n=166) con funcionarios (n=287). Los resultados muestran que el 30% de los padres de los emprendedores son empresarios o autónomos frente al 19% de los no emprendedores.

Tabla 3. Porcentaje de emprendedores cuyos padres y/o madres son autoempleados

Estudio	País	Porcentaje
Sexton y Kent (1981)	Estados Unidos	40% padres - 13% madres
Jacobowitz y Vilder (1982)	Estados Unidos	72%
Shapero y Sokol (1982)	Estados Unidos	50-58%
Watkins y Watkins (1983)	Reino Unido	37% padres - 11% madres
Ray y Turpin (1987)	Japón	53%
Utterback <i>et al.</i> (1988)	Suecia	45%
Valladares (1989)	México	78%
Andreu (1998)	España	60%

Además de los padres, también adquiere mucha importancia el papel del cónyuge. Hirsrich y Brush (1986) encontraron que las mujeres empresarias normalmente no estaban casadas, pero aquellas que si lo estaban solían tener un marido también emprendedor. En el estudio de Sánchez-Almagro

(2003), el 31% de los emprendedores contestaron que su pareja trabajaba también por cuenta propia como empresario o autónomo, mientras que este porcentaje descendía al 13% en el caso de aquellos no emprendedores. Según Dyer (1994), si un emprendedor no recibe apoyo de su pareja para resolver el conflicto entre las demandas del trabajo y la familia, entonces se cuestionará la continuidad de su empresa. Por lo tanto, el cónyuge o la pareja cumple un papel fundamental, ya que proporciona la estabilidad, la estima e incluso la seguridad financiera necesarias para equilibrar la vida empresarial y familiar (Sánchez-Almagro, 2003). En la misma línea, los amigos también parecen actuar como modelos sociales que influyen de forma positiva en la formación de la intención hacia el autoempleo. De hecho, Sánchez-Almagro (2003) encuentra que el 63% de los emprendedores tienen amigos con antecedentes emprendedores frente al 53% de los no emprendedores.

Respecto a cómo influyen los modelos sociales en el desarrollo de la conducta emprendedora, una posible explicación se encuentra en la Teoría Social Cognitiva de Bandura, específicamente en el proceso de aprendizaje vicario como fuente de desarrollo de las creencias personales de autoeficacia (Bandura, 1997). De esta forma, el hecho de que la persona emprendedora observe a personas de su entorno inmediato (padres, cónyuge o amigos) alcanzar el éxito tras esfuerzos perseverantes, puede aumentar sus creencias respecto a que él o ella también posee las capacidades necesarias para dominar actividades comparables (autoeficacia emprendedora).

No obstante, el impacto del modelado sobre las creencias de autoeficacia está fuertemente influido por la similitud percibida con los modelos. A mayor similitud, más persuasivos los éxitos y los fracasos, mientras que si se considera que los modelos son muy diferentes a uno mismo, estas creencias no se verán influidas. Además, las influencias de los modelos no se limitan a aportar un estándar social con el que compararse, sino que las personas buscan modelos competentes que posean las competencias a las cuales ellos aspiran. Por consiguiente, los padres, cónyuge y amigos son candidatos ideales para actuar como modelos sociales que sirven de base para el desarrollo de la autoeficacia emprendedora a través del aprendizaje vicario.

Asimismo, los resultados del estudio Kolvereid (1996), utilizando el modelado de ecuaciones estructurales para validar el modelo propuesto

por la TAP, muestran que tener algún familiar cercano emprendedor ejerce sólo un efecto indirecto en la intención emprendedora a través de su efecto en las actitudes, la norma subjetiva y el control percibido. Por lo tanto, los modelos sociales pueden influir positivamente en la formación de la intención hacia el autoempleo a través de su impacto en los componentes del modelo propuesto por la teoría de la acción planificada, especialmente en el desarrollo de la autoeficacia emprendedora o control percibido.

EXPERIENCIA LABORAL

La experiencia laboral con la que cuenta la persona ha sido también señalada como un aspecto influyente en la elección de desarrollar la carrera profesional como autoempleado (Kolvereid, 1996; Rice, Matthews, y Kilcrease, 1995; Scott y Twomey, 1988). Matthews y Moser (1995) encontraron una relación significativa entre tener experiencia laboral en una pequeña empresa y el interés por emprender un negocio propio. Asimismo, contar con experiencia en el pasado como emprendedor se relaciona más positivamente en comparación con otros tipos de experiencia laboral no sólo con el interés en la carrera profesional como autoempleado, y, además, con el éxito en la creación y gestión de una nueva empresa (Sandberg y Hofer, 1987; Vesper, 1990).

En la misma línea, Ronstadt (1984) encuentra que la experiencia pasada como emprendedor está positivamente relacionada con la conducta emprendedora. En un estudio realizado por este autor con una amplia muestra de estudiantes procedentes de cinco universidades estadounidenses, el 63% de aquellos estudiantes que habían tenido experiencia previa trabajando por cuenta propia se encontraban desarrollando su carrera profesional como emprendedores.

Por otra parte, Krueger (1993) estudia el impacto de la experiencia previa en la intención de emprender de una muestra de 126 estudiantes universitarios de administración y dirección de empresas. Aplicando el modelo del «Evento Emprendedor» (Shapero, 1975) encuentra la experiencia laboral como autoempleado influye positivamente en la viabilidad percibida (autoeficacia emprendedora), pero no en el atractivo percibido de comenzar un nuevo negocio (componente actitudinal del modelo). Por el contrario, tener experiencias positivas relacionadas con el autoempleo in-

fluye positivamente sobre el atractivo percibido de esta carrera profesional (actitud hacia el autoempleo), pero no con la viabilidad percibida.

Ahora bien, la conducta pasada no puede considerarse un factor causal por derecho propio (Ajzen 1991), sino que refleja la influencia de muchos otros factores internos y externos. De hecho, las actitudes, la norma subjetiva y la percepción de autoeficacia son también fruto de la experiencia pasada. En este sentido, Kolvereid (1996), encuentra que la experiencia laboral como autoempleado sólo ejerce un efecto indirecto en la intención emprendedora a través de su influencia en los componentes del modelo propuesto por la teoría de la acción planificada. Por lo tanto, al igual que ocurre con los modelos sociales, la experiencia laboral puede influir positivamente en el desarrollo de la intención hacia el autoempleo. Sin embargo, esta influencia es indirecta a través de su impacto en los componentes del modelo propuesto por la teoría de la acción planificada.

EDUCACIÓN PARA EL AUTOEMPLEO

Durante mucho tiempo en nuestro país y en Europa en general, convertirse en empresario se ha considerado una opción arriesgada, no especialmente atractiva y menos gratificante desde el punto de vista social que otras profesiones tradicionales. Por lo que, los sistemas educativos no se orientaban al desarrollo del espíritu empresarial y el autoempleo, ya que el objetivo final de la trayectoria educativa era más bien producir empleados que trabajasen en grandes empresas o en la administración pública. De hecho, en la universidad, la formación en el espíritu empresarial (*entrepreneurship*) se ha dirigido exclusivamente a los estudiantes de ciencias económicas y empresariales (Comisión Europea, 2002).

Pero en los últimos años las cosas han cambiado rápidamente y en Europa existe una conciencia creciente de que emprender es una capacidad básica que se ha de inculcar mediante el aprendizaje permanente (Comisión Europea, 2002). Así, el Consejo Europeo de Lisboa del año 2000 y, especialmente, la *Carta Europea de la Pequeña Empresa* insisten en este punto. En esta carta se pide explícitamente a la Unión Europea que se impartan cursos de empresa y espíritu empresarial en todos los niveles de educación. Además, el Consejo de Educación, en su informe de febrero de 2001 sobre los objetivos futuros de los sistemas educativos, señala en-

tre las necesidades más destacadas el estrechamiento de los lazos entre las empresas y los sistemas educativos, y el desarrollo del espíritu empresarial mediante los sistemas educativos y de formación.

Dunkelberg y Cooper (1982), en un estudio sobre las características personales de los emprendedores, observaron que el nivel y el tipo de educación estaban relacionado con el tipo de empresa que fundaban los emprendedores. De hecho, los emprendedores innovadores que crean empresas de alta tecnología suelen tener el título de doctor (Corman, Perles, y Vancini, 1988; March y Yagüe, 1997).

Por otro lado, resulta comúnmente asumido que las características personales y las habilidades de los emprendedores pueden ser desarrolladas a través de la educación. Efectivamente, la investigación sugiere que la conducta emprendedora puede ser estimulada a través de programas formales de educación (Bechard y Toulouse, 1998; Gorman, Hanlon, y King, 1997).

No obstante, la educación puede estimular el desarrollo de la conducta emprendedora de diferentes formas. Por una parte, la educación para el autoempleo puede incrementar los conocimientos sobre creación y gestión de empresas, y fomentar características personales asociadas con los emprendedores como la motivación de logro, el locus de control interno o la autoeficacia (Bonnett y Furnham, 1991; Gorman *et al.*, 1997; Hansemark, 1998; Krueger y Dickson, 1994; Rasheed, 2003)

Por otra parte, Vesper (1990) señala que la educación formal hacia el autoempleo en la universidad facilita el proceso de creación de empresas porque permite concienciar a los estudiantes de la viabilidad que tiene el autoempleo como salida profesional. De hecho, diferentes estudios han mostrado que este tipo de educación incrementa la actitud positiva hacia emprender como carrera profesional alternativa (Ede, Panigrahi, y Calcich, 1998; Hatten y Ruhland, 1995; Kourilsky y Walstad, 1998; Walstad y Kourilsky, 1998).

En la misma línea, Dyer (1994) señala que la educación para el autoempleo pone en contacto a los estudiantes con modelos de rol (por ejemplo, emprendedores de éxito) que hacen que emprender resulte más atractivo como carrera profesional. De esta forma, la educación para el autoempleo se puede considerar como un factor socializador dentro del proceso emprendedor. En este sentido, Kolvereid y Oystein (1997) realizaron un estudio en Noruega para analizar la influencia de tener un título en creación

de empresas (*entrepreneurship*) sobre la intención emprendedora y la formación de nuevas firmas. Sus resultados muestran que tener un título en creación de empresas no sólo está positivamente asociado con la intención emprendedora, sino que además es la variable que significativamente está más relacionada con la formación de nuevas firmas.

En definitiva, el desarrollo de una actitud emprendedora se puede fomentar desde la juventud, incluso en la escuela. Además, a quienes optan por trabajar por cuenta propia o crear su propia empresa, o bien podrían hacerlo en un futuro próximo, se les han de ofrecer cualificaciones técnicas y empresariales necesarias para ello. Sin embargo, el espíritu emprendedor (*entrepreneurship*) no se debe considerar únicamente un medio para crear una nueva empresa, sino una actitud general que siempre puede ser de utilidad en la vida cotidiana y en todas las actividades profesionales (Comisión Europea, 2002).

CONCLUSIONES

El autoempleo y la creación de empresas debe presentarse como una opción profesional a los estudiantes, ya que un problema fundamental en nuestro sistema educativo y de nuestra sociedad es la baja intención emprendedora de los jóvenes, tal y como se ha puesto de manifiesto en capítulo y en otros trabajos (García-Montalvo y Peiró, 2001; Liñán, 2004; Moriano, 2005).

En este sentido, los modelos de intención demuestran su utilidad para comprender la formación de nuevas aventuras empresariales, ofrecen un coherente, parsimonioso, altamente generalizable y robusto marco teórico que brinda una buena oportunidad para incrementar la capacidad de entender y predecir la actividad emprendedora desde una perspectiva interaccionista que tienen en cuenta tanto a la persona como el ambiente que la rodea (Krueger *et al.*, 2000).

Asimismo, los modelos basados en intenciones permiten mejorar la identificación de la viabilidad personal y la credibilidad de las oportunidades. Profesores, consultores, orientadores y emprendedores deberían beneficiarse del mejor conocimiento general de cómo se forman las intenciones, así como también de un conocimiento específico de cómo las actitudes, creencias y percepciones se unen dentro de la intención de comenzar un negocio.

REFERENCIAS

- ACS, Z. J.; ARENIUS, P.; HAY, M. y MINNITI, M. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor 2004 executive report*. <http://www.gemconsortium.org/>
- AHMED, S. U. (1985). «nAch, Risk Taking Propensity, Locus of Control and Entrepreneurship». *Personality and Individual Differences*, 6, 781-782.
- AJZEN, I. (1987). «Attitudes, traits, and actions: dispositional prediction of behavior in social psychology». *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 1-63.
- (1991). «Theory of planned behavior». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- (2002). «Perceived Behavioral Control, Self-efficacy, Locus of Control and the Theory of Planned Behavior». *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 1-20.
- AJZEN, I. y FISHBEIN, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ALEXEI, T. y KOLVEREID, L. (1999). «Self-employment intentions among Russian students». *Entrepreneurship and Regional Development*, 11(3), 269-271.
- ANDREU, J. C. (1998). *La empresas joven ante el reto del 2000. Dificultades para crear riqueza y empleo*. Trabajo presentado al IV Congreso Nacional de Jóvenes Emprendedores, mayo, Madrid.
- ARMITAGE, C. J. y CONNER, M. (2001). «Efficacy of the theory of planned behaviour. A meta-analytic review». *British Journal of Social Psychology*, 40, 471-495.
- AUDET, J. (2004). «A Longitudinal Study of the Entrepreneurial Intentions of University Students». *Academy of Entrepreneurship Journal*, 10 (1 y 2), 3-16.
- AUTIO, E.; KEELEY, R. H.; KLOFSTEN, M.; PARKER, G. G. C. y HAY, M. (2001). «Entrepreneurial Intent among Students in Scandinavia and in the USA». *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(2), 145-160.
- AZJEN, I. (1991). «Theory of planned behavior». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- BANDURA, A. (1977). «Self-efficacy: toward unifying theory of behavior change». *Psychological Review*, 84, 191-215.
- (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- BAUM, J. R.; FRESE, M. y BARON, R. A. (2007). *The Psychology of Entrepreneurship*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- BECHARD, J. P. y TOULOUSE, J. M. (1998). «Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship». *Journal of Business Venturing*, 13(4), 317-332.
- BEGLEY, T. M. y TAN, W. L. (2001). «The socio-cultural environment for entrepreneurship: a comparison between East-Asia and Anglo-Saxon countries». *Journal of International Business Studies*, 32(3), 537-553.

- BIRD, B. (1988). «Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intentions». *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- BONNETT, C. y FURNHAM, A. (1991). «Who wants to be an entrepreneur? A study of adolescents interested in a young enterprise scheme». *Journal of Economic Psychology*, 12, 465-478.
- BOYD, N. G. y VOZIKIS, G. S. (1994). «The influence of Self-Efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 63-77.
- BROCKHAUS, R. H. (1980). «Risk taking propensity of entrepreneurs». *Academy of Management Journal*, 23, 509-520.
- (1982). «The psychology of the entrepreneur». En C. A. KENT, D. L. SEXTON y K. VESPER (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 39-56). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- BYGRAVE, W. D. (1989). «The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(1), 7-26.
- CÁMARAS DE COMERCIO Y FUNDACIÓN INCYDE. (2001). *La creación de empresas en España. Análisis por regiones y sectores*. Madrid: Servicio de Estudios del Consejo Superior de Cámaras.
- CAMPBELL, C. A. (1992). «A decision theory model for entrepreneurial acts». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 21-27.
- CASTRO, J.; PISTRUI, J.; CODURAS, A.; COHEN, B. y JUSTO, R. (2002). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Informe ejecutivo España 2001*. Madrid: Instituto de Empresa.
- CODURAS, A. y JUSTO, R. (2003). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Informe ejecutivo 2002. España*. Madrid: Instituto de Empresa.
- (2004). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe ejecutivo 2003. España*. Madrid: Instituto de Empresa.
- COMISIÓN EUROPEA (2002). *Proyecto del «Procedimiento BEST» sobre educación y formación en el espíritu empresarial. Informe final del grupo de expertos*. Bélgica: D.G. Empresa.
- CORMAN, J.; PERLES, B. y VANCINI, P. (1988). «Motivation factors influencing high-technology entrepreneurship». *Journal of Small Business Management*, 26, 36-43.
- CHEMERS, M. M. (2001). «Leadership effectiveness: An integrative review». En M. A. HOGG y R. S. TINDALE (Eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (pp. 376-399). Oxford: Blackwell.
- CHEN, C. C.; GREEN, P. G. y CRICK, A. (1998). «Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?». *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316.
- DAVIDSSON, P. y WIKLUND, J. (1997). «Values, beliefs and regional variations in new firm formation rates». *Journal of Economic Psychology*, 18, 179-199.

- DE NOBLE, A.; JUNG, D. y EHRLICH, S. (1999). *Entrepreneurial self-efficacy: The development of a measure and its relationship to entrepreneurial actions*. Trabajo presentado al Frontiers of Entrepreneurship Research, Waltham.
- DÍAZ, F. y RODRÍGUEZ, A. (2003). «Locus of control, nAch and values of community entrepreneurs». *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 31(8), 739.
- DOUGLAS, E. J. y SHEPHERD, D. A. (2000). «Entrepreneurship as Utility-Maximizing Response». *Journal of Business Venturing*, 15(3), 231-251.
- (2002). «Self-Employment as a Career Choice: Attitudes, Entrepreneurial Intentions, and Utility Maximization». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 81-90.
- DUNKELBERG, W. C. y COOPER, A. C. (1982). «Entrepreneurial Typologies». En K. VESPER (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 1-15). Wellesley: Babson College.
- DYER, W. G. J. (1994). «Toward a Theory of Entrepreneurial Careers». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(2), 7-21.
- EDE, F.; PANIGRAHI, B. y CALCICH, S. E. (1998). «African American students' attitudes toward entrepreneurship education». *Journal of Education for Business*, 73(5), 291-296.
- EUROPEAN COMMISSION (2003). *Green paper «Entrepreneurship in Europe»*. http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green_paper/green_paper_final_en.pdf
- (2006). *Report on the implementation of the Entrepreneurship Action Plan*. http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/action_plan/index.htm
- FAYOLLE, A. y DEGEORGE, J.-M. (2006). «Attitudes, intentions, and behaviour: New approaches to evaluating entrepreneurship education». En A. FAYOLLE y H. KLANDT (Eds.), *International Entrepreneurship Education. Issues and Newness* (pp. 74-89). Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- FILION, L. J. (1997). «From Entrepreneurship to Entreprenology». En S. KUNKEL (Ed.), *Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development. Journal of Best Papers of the 42nd World Conference, International Council for Small Business*. San Francisco.
- FISHBEIN, M. y AJZEN, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: an introduction to theory and research*. New York: Addison-Wesley.
- FITZSIMMONS, J. R. y DOUGLAS, E. J. (2011). «Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions». *Journal of Business Venturing*, 26(4), 431-440.
- FURNHAM, A. (1986). «Economic locus of control». *Human Relations*, 39(1), 29-43.

- GARCÍA-MONTALVO, J. y PEIRÓ, J. M. (2001). *Capital Humano, el mercado laboral de los jóvenes: formación, transición y empleo*. Valencia: Bancaja.
- GARTNER, W. B. (1988). «“Who is an entrepreneur” is the wrong question». *American Journal of Small Business*, 13 (spring), 11-32.
- GORMAN, G.; HANLON, D. y KING, W. (1997). «Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: a ten-year literature review». *International Small Business Journal*, 15(3), 56-79.
- HANSEMARK, O. (1998). «The effects of an entrepreneurship programme on need for achievement and locus of control of reinforcement». *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 4(1), 28-50.
- HATTEN, T. y RUHLAND. (1995). «Students attitudes toward entrepreneurship as affected by participation en an SBI program». *Journal of Education for Business*, 7(4), 224-227.
- HAYTON, J. C.; GEORGE, G. y ZAHRA, S. A. (2002). «National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52.
- HISRICH, R. D. y BRUSH, C. G. (1986). *The Woman Entrepreneur: Starting, Financing and Managing a Successful New Business*. Lexington: Lexington Books.
- HOFSTEDE, G. H. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- JUNG, D. I.; EHRLICH, S. B.; DE NOBLE, A. F. y BAIK, K. B. (2001). «Entrepreneurial Self-Efficacy and its Relationship to Entrepreneurial Actions: A Comparative Study Between the US and Korea». *Management International*, 6(1), 41-53.
- KATZ, J. (1992). «A psychological cognitive model of employment status choice». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 29-37.
- (2003). «The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education 1876-1999». *Journal of Business Venturing*, 18(2), 283-300.
- KATZ, J. y GARTNER, W. (1988). «Properties of emergin organizations». *Academy of Management Review*, 13, 429-441.
- KATZ, J. A. (1990). «Longitudinal anaylisis of self-employment follow-through». *Entrepreneurship and Regional Development*, 2(1), 15-25.
- KAUFMANN, P. y WELSH, D. (1995). «Locus of control and entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20(1), 43-56.
- KECHARANANTA, K. y BAKER, H. G. (1999). «Capturing Entrepreneurial Values». *Journal of Applied Social Psychology*, 29(4), 820-833.
- KIM, M. y HUNTER, J. (1993). «Relationships among attitudes, intentions and behavior». *Communications Research*, 20, 331-364.

- KOK, J. D.; VROONHOF, P.; VERHOEVEN, W.; TIMMERMANS, N.; KWAAK, T.; SNIJDERS, J.; *et al.* (2011). *Do SMEs create more and better jobs?* Zoetermeer, the Netherlands: EIM Business & Policy Research.
- KOLVEREID, L. (1996). «Prediction of employment status choice intentions». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 47-58.
- KOLVEREID, L. y ISAKSEN, E. (2006). «New business start-up and subsequent entry into self-employment». *Journal of Business Venturing*, 21(6), 866-885.
- KOURILSKY, M. L. y WALSTAD, W. B. (1998). «Entrepreneurship and female youth: Knowledge, attitudes, gender differences and educational practices». *Journal of Business Venturing*, 13(1), 77-88.
- KRUEGER, N. F., Jr. (1993). «The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(1), 5-24.
- KRUEGER, N. F., Jr. y DICKSON, P. R. (1994). «How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition». *Decision Sciences*, 25, 385-400.
- KRUEGER, N. F.; REILLY, M. D. y CARSRUD, A. L. (2000). «Competing models of entrepreneurial intentions». *Journal of Business Venturing*, 15, 411-432.
- LANGAN-FOX, J. y ROTH, S. (1995). «Achievement motivation and female entrepreneurs». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 209-218.
- LEVESQUE, M.; SHEPHERD, D. A. y DOUGLAS, E. J. (2002). «Employment or self-employment: A dynamic utility maximizing model». *Journal of Business Venturing*, 17(3), 189-210.
- LIÑÁN, F. (2004). *Educación empresarial y modelo de intenciones: Formación para un empresariado de calidad*. Tesis no publicada, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- LIÑÁN, F. y CHEN, Y. W. (2009). «Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 3(3), 593-617.
- LIÑÁN, F.; MORIANO, J. A.; ROMERO, I.; RUEDA, S.; TEJADA, P. y FERNÁNDEZ, J. (2009). «VIE Project: Cultural values and socioeconomic factors as determinants of entrepreneurial intentions», *ESU Conference on Entrepreneurship*. Benevento, Italy: Università degli Studi del Sannio.
- MANSTEAD, A. S. R. y VAN EEKELLEN, S. A. M. (1998). «Distinguishing between perceived behavioral control and self-efficacy in the domain of academic intentions and behaviors». *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1375-1392.
- MARCH, I. y YAGÜE, R. M. (1997). «A recent exploratory insight on the profile of the innovative entrepreneur: conclusions from a cross-tabs analysis». *Entrepreneurship, Innovation and Change*, 6(2), 145-166.

- MARKMAN, G. D.; BALKIN, D. B. y BARON, R. A. (2002). «Inventors and New Venture Formation: the Effects of General Self-Efficacy and Regretful Thinking». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 149-165.
- MCCLELLAND, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- (1965). «Need Achievement and Entrepreneurship: A longitudinal study». *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389-392.
- MCGRATH, R. G. y MACMILLAN, I. C. (1992). «More Like Each Other Than Anyone Else - a Cross-Cultural-Study of Entrepreneurial Perceptions». *Journal of Business Venturing*, 7(5), 419-429.
- MCGRATH, R. G.; MACMILLAN, I. C. y SCHEINBERG, S. (1992). «Elitists, Risk-Takers, and Rugged Individualists - an Exploratory Analysis of Cultural-Differences between Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs». *Journal of Business Venturing*, 7(2), 115-135.
- MINER, J. B. (1990). «Entrepreneurs, High Growth Entrepreneurs, and Managers: Contrasting and overlapping Motivational Patterns». *Journal of Business Venturing*, 5(4), 221-234.
- MINER, J. B. y RAJU, N. S. (2004). «Risk Propensity Differences Between Managers and Entrepreneurs and Between Low- and High-Growth Entrepreneurs: A Reply in a More Conservative Vein». *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 3-13.
- MINNITI, M.; ARENIUS, P. y LANGOWITZ, N. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor. 2004 Report on Women and Entrepreneurship*. <http://www.gemconsortium.org/>
- MITCHELL, R. K.; SMITH, B.; SEAWRIGHT, K. W. y MORSE, E. A. (2000). «Cross cultural cognition and venture creation decision». *Academy of Management Review*, 43(5), 974-993.
- MORALES, J. F.; REBOLLO, E. y MOYA, M. (1994). «Actitudes». En J. F. MORALES (Ed.), *Psicología Social*. Madrid: McGraw-Hill.
- MORIANO, J. A. (2005). *El perfil psicosocial del emprendedor*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- (2005). *El perfil psicosocial del emprendedor : un estudio realizado en Castilla y León*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- MORIANO, J. A.; GÓMEZ, A.; LAGUNA, M. y ROZNOWSKI, B. (2008). «Validación de un cuestionario para medir la intención emprendedora. Una aplicación en España y Polonia». En J. F. MORALES, C. HUICI, A. GÓMEZ y E. GAVIRIA (Eds.), *Método, Teoría e Investigación en Psicología Social* (pp. 101-121). Madrid: Pearson.
- MORIANO, J. A.; GORGIEVSKI, M.; LAGUNA, M.; STEPHAN, U. y ZARAFSHANI, K. (2012). «A Cross-Cultural Approach to Understanding Entrepreneurial Intention». *Journal of Career Development*, 39, 162-185.

- MORIANO, J. A. y PALACÍ, F. J. (2005). «Un estudio transcultural sobre las características psicológicas y sociales de los emprendedores en España, la República Checa y Bulgaria». *Revista de psicología general y aplicada*, 58(4), 453-472.
- MORIANO, J. A.; PALACÍ, F. J. y MORALES, J. F. (2006). «Adaptación y validación en España de la escala de Autoeficacia Emprendedora». *Revista de Psicología Social*, 21(1), 51-64.
- (2006). «El perfil psicosocial del emprendedor universitario». *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones* 22(1), 75-100.
- MORIANO, J. A.; PALACÍ, F. J. y TREJO, E. (2001). «El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores». *Revista de Psicología Social*, 16(2), 229-242.
- MORRIS, M. H.; DAVIS, D. L. y ALLEN, J. W. (1994). «Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism». *Journal of International Business Studies*, 25(1), 65-89.
- MUELLER, S. L. y THOMAS, A. S. (2001). «Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness». *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51-75.
- PERRY, C.; MACARTHUR, R.; MEREDITH, G. y CUNNINGTON, B. (1986). «Need for achievement and locus of control of Australian small business owner-managers and super entrepreneurs». *International Small Business Journal*, 4(4), 55-64.
- PILLIS, E. (1998). *What's achievement got to do with it? The role of national culture in the relationship between entrepreneurship and achievement motivation*. Trabajo presentado al Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, Babson College, Wellesley.
- POLLEY, R. B.; HARE, A. P. y STONE, P. J. (Eds.). (1988). *The SYMLOG practitioner*. New York: Praeger.
- RASHEED, H. S. (2003). *Developing Entrepreneurial Characteristics in Youth: The Effects of Education and Enterprise Experience*. <http://www.coba.usf.edu/departments/management/faculty/rasheed/youthentrepreneurship>
- RAUCH, A. y FRESE, M. (2007). «Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385.
- REYNOLDS, P. D.; BYGRAVE, W. D.; AUTIO, E.; COX, L. W. y HAY, M. (2002). *Global Entrepreneurship Monitor 2002 executive report*. <http://www.gemconsortium.org/>
- RICE, M. P.; MATTHEWS, J. B. y KILCREASE, L. (1995). *Growing new ventures, creating new jobs : principles & practices of successful business incubation*. Westport, Conn.: Quorum.

- ROBERTS, E. B. y WAINER, H. A. (1968). «New Enterprise on Route 128». *Science Journal*, 4(12), 78-83.
- ROBINSON, P.; STIMPSON, D.; HUEFNER, J. y HUNT, H. (1991). «An attitude approach to the prediction of entrepreneurship». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (4), 13-32.
- RONSTADT, R. (1984). *Entrepreneurship : text, cases and notes* (1st ed.). Dover, MA.: Lord Pub.
- ROS, M. y GOUVEIA (2001). *Psicología Social de los valores humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- SÁNCHEZ-ALMAGRO, M. L. (2003). *Perfil Psicológico del Autoempleado*. Tesis doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- SANDBERG, W. R. y HOFER, C. W. (1987). «Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur». *Journal of Small Business Venturing*, 2(1), 5-28.
- SCOTT, M. G. y TWOMEY, D. F. (1988). «The long-term supply of entrepreneurs: Students career aspirations in relation to entrepreneurship». *Journal of Small Business Management*, 26(4), 5-13.
- SCHERER, R. F.; ADAMS, S. S. y WIEBE, F. A. (1989). «Role mode performance effects on development of entrepreneurial career preference». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(3), 53-71.
- SCHUMPETER, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- SCHWARTZ, S. H. (1990). «Individualism-Collectivism. Critique and proposed refinements». *Journal of cross-cultural psychology*, 21(2), 139-157.
- (1994). «Are there universal aspects in the structure and contents of human value?». En U. KIM, H. C. TRIANDIS, C. KAGITCIBASI, S. C. CHOI y G. ION (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, method and applications*. Thousand Oaks: Sage.
- (1996). «Value priorities and behaviour: Applying a theory of integrated value systems». En C. SELIGMAN, J. M. OLSON y M. P. ZANNA (Eds.), *The psychology of values: The Notario symposium* (Vol. 8, pp. 1-24). Mahwah: Erlbaum.
- SHANE, S. A. y VENKATARAMAN, S. (2000). «The promise of entrepreneurship as a field of research». *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- SHAPERO, A. (1975). «The displaced, uncomfortable entrepreneur». *Psychology Today*, 9, 83-88.
- (1982). «Social Dimensions of Entrepreneurship». En C. A. KENT, D. L. SEXTON y K. VESPER (Eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 72-90). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- SHAVER, K. G. y SCOTT, L. R. (1991). «Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 23-45.
- SILVA, J. E. (1991). *El impacto de la educación y el medio familiar en el desarrollo de la capacidad empresarial*. Trabajo presentado al V Congreso Lationamericano sobre espíritu emprendedor, Santiago de Chile.
- STEWART, W. H., Jr. (1995). «Small business owner-managers and corporate managers: A comparative study of achievement motivation, risk-taking propensity and preference for innovation». *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities & Social Sciences*, 56(5), 1883.
- SUMMERS, D. F. (2000). *The Formation of Entrepreneurial Intentions*. New York: Garland.
- TERRY, D. J. y O'LEARY, J. E. (1995). «The theory of planned behaviour: The effect of perceived behavioural control and self-efficacy». *British Journal of Social Psychology*, 34, 199-220.
- TKACHEV, A. y KOLVEREID, L. (1999). «Self-employment intentions among Russian students». *Entrepreneurship and Regional Development*, 11(3), 269-280.
- TRIANDIS, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder, Colo; Oxford: Westview.
- VALENCIA, J. F. (1994). «Racionalidad y comportamiento». En J. F. MORALES (Ed.), *Psicología Social*. Madrid: McGraw-Hill.
- VAN GELDEREN, M.; BRAND, M.; VAN PRAAG, M.; BODEWES, W.; POUTSMA, E. y VAN GILS, A. (2006). «Explaining Entrepreneurial Intentions by Means of the Theory of Planned Behavior». *Research Working Papers Series*, 2, 1-33.
- VECIANA, J. M.; APONTE, M. y URBANO, D. (2005). «University students' attitudes towards entrepreneurship: a two countries comparison». *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(2), 165-182.
- VEGA, I.; CODURAS, A. y JUSTO, R. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe ejecutivo GEM España 2004*. Madrid: Instituto de Empresa.
- VESPER, K. H. (1990). *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- WALSTAD, W. B. y KOURILSKY, M. L. (1998). «Entrepreneurial Attitudes and knowledge of black youth». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(2), 5-18.
- WAND, E. A. (1993). «Motivation of expansion plans of entrepreneurs and small business managers (measuring locus of control)». *Journal of Small Business Management*, 31, 32-38.
- WEBER, M. (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Nueva York.
- ZHAO, H.; SIEBERT, S. E. y HILLS, G. E. (2005). «The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions». *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272.

APÉNDICE

CUESTIONARIO DE INTENCIÓN EMPRENDEDORA (CIE)

1. Sexo: <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer	2. Edad: _____ años.
3. Provincia: _____	4. E-mail (opcional): _____

5. Selecciona la opción que más se ajuste a tu actual situación laboral:

5.1. Trabajador por cuenta ajena: <input type="checkbox"/> Empresa privada. <input type="checkbox"/> Organismo público. <input type="checkbox"/> Asociación u ONG.	5.2. Trabajador por cuenta propia: <input type="checkbox"/> Independiente. <input type="checkbox"/> Asociado. <input type="checkbox"/> Creando una empresa.	5.3. No trabaja: <input type="checkbox"/> Desempleado. <input type="checkbox"/> Estudiante.
---	--	---

6. Señale los estudios que está realizando o ha finalizado (Por ejemplo, 5.º curso Licenciado en Psicología): _____

7. Puntúa en una escala de 1 a 7, tu **intención** de seguir los siguientes trayectos profesionales.

	No interesado		Moderadamente interesado			Totalmente interesado	
	1	2	3	4	5	6	7
I1 Crear tu propia empresa (ser emprendedor).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I2 Desarrollar tu carrera profesional en una empresa privada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I3 Trabajar en la Administración Pública (ser funcionario).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Actitud hacia la conducta emprendedora

8.1. Crear una nueva empresa (ser emprendedor) para ti supondría...

	Totalmente improbable		Moderadamente probable			Totalmente probable	
	1	2	3	4	5	6	7
A1 Enfrentarme a nuevos retos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A2 Crear empleo para otras personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A3 Ser creativo e innovar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A4 Tener altos ingresos económicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A5 Asumir riesgos calculados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A6 Ser mi propio jefe (independencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.2. Ahora debes señalar hasta qué punto son deseables para ti en tu vida en general...

	Nada deseable		Moderadamente deseable			Totalmente deseable	
	1	2	3	4	5	6	7
B1 Enfrentarte a nuevos retos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2 La creación de empleo para otras personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3 La creatividad y la innovación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4 Altos ingresos económicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5 Asumir riesgos calculados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B6 Ser independiente (tu propio jefe).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.1. Por favor, piensa ahora en tus familiares y amigos más cercanos. ¿En qué grado se mostrarían de acuerdo si decides emprender y crear tu propia empresa?

	Nada de acuerdo		Moderadamente de acuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
C1 Mi familia directa (padres y hermanos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C3 Mis amigos íntimos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C4 Mis compañeros o colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.2. Y ¿Cómo valoras la opinión de estas personas a este respecto? La considero...

	Nada importante		Moderadamente importante			Muy importante	
	1	2	3	4	5	6	7
D1 La de mi familia directa (padres y hermanos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D2 La de mis amigos íntimos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3 La de mis compañeros o colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Controlabilidad

10. Por favor, indica hasta qué punto estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada de acuerdo		Moderadamente de acuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
E1 Si quisiera, podría fácilmente ser emprendedor y crear mi propia empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2 Si creara mi propia empresa, tendría un control total sobre la situación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E3 Hay pocas circunstancias fuera de mi control que podrían impedirme ser emprendedor y crear mi propia empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autoeficacia

11. Si crearas tu propia empresa, ¿en qué grado crees que serías capaz de desempeñar eficazmente cada una de las siguientes tareas?

	Totalmente ineficaz		Moderadamente eficaz			Totalmente eficaz	
	1	2	3	4	5	6	7
F1 Definir tu idea de negocio y la estrategia de tu empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F2 Escribir tu plan de negocio (<i>estudio de mercado, estudio financiero, etc.</i>).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F3 Realizar los trámites administrativos y burocráticos necesarios para crear tu empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F4 Trabajar bajo un continuo estrés, presión y conflicto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F5 Reclutar, seleccionar y entrenar a tus empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F6 Relacionarte con personas clave para obtener capital para tu empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F7 Tolerar los cambios inesperados en las condiciones de tu negocio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F8 Persistir frente a la adversidad en tu negocio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F9 Formar asociaciones o alianzas con otras empresas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Intención emprendedora

12.1. ¿Has considerado alguna vez fundar tu propia empresa?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No, nunca

Sí, muchas veces

12.2. ¿Piensas que en el futuro crearás tu propio negocio?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Definitivamente No

Definitivamente Sí

12.3. Si se presentara la oportunidad, y pudieras elegir libremente que carrera laboral seguir, qué preferirías:

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Preferiría trabajar
por cuenta ajena

Preferiría crear
mi propia empresa

12.4. ¿Con qué probabilidad consideras que crearas tu propia empresa de aquí a cinco años?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Totalmente improbable

Totalmente probable

Capítulo 7

Adicción al trabajo

Juan Antonio Moriano León

Introducción

Delimitación conceptual

Definición de adicción al trabajo

Naturaleza de la adicción al trabajo

Modelos teóricos de la adicción al trabajo

Modelo del conflicto de rol

Teoría de la personalidad y los incentivos

Factores de riesgo en la adicción al trabajo

Características demográficas

Valores personales y centralidad del trabajo

Patrón de conducta tipo A

Satisfacción laboral y extra-laboral

El ámbito familiar

Factores de riesgo en la organización

Cultura organizacional

Demandas laborales

Consecuencias de la adicción al trabajo

Conclusiones

Referencias

OBJETIVOS

Al finalizar el estudio de esta unidad usted deberá ser capaz de:

- Definir la adicción al trabajo e identificar las dimensiones claves que conforman este fenómeno.
- Describir las diferentes tipologías que se han propuesto de adicción al trabajo.
- Conocer los instrumentos más utilizados para medir la adicción al trabajo.
- Exponer los modelos teóricos que tratan de explicar el desarrollo de la adicción al trabajo
- Identificar los factores de riesgos en la adicción al trabajo.
- Describir las consecuencias que tiene la adicción al trabajo tanto a corto como a largo plazo.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, el concepto de adicción se ha utilizado para hacer referencia a la adicción a las drogas. No obstante, si los componentes fundamentales de los trastornos adictivos son la falta de control y la dependencia, las adicciones no pueden limitarse a sustancias químicas, como los opiáceos, las anfetaminas o el alcohol. De hecho, existen hábitos de conducta aparentemente inofensivos como, por ejemplo, el ejercicio físico o las compras, que pueden convertirse en adictivos e interferir gravemente en la vida diaria. Por lo que cualquier conducta que en principio resulte placentera para el individuo puede convertirse en una conducta adictiva. Lo que define a esta última son los siguientes aspectos (Fernández-Montalvo y Echeburúa, 1998): a) que la persona pierda el control; b) que continúe realizando la conducta a pesar de las consecuencias negativas; c) que experimente una dependencia cada vez mayor de esa conducta; d) que esté precipitada por una obsesión intensa; e) que sufra un síndrome de abstinencia si no puede practicarla, y f) que, por último, pierda interés por otro tipo de conductas que anteriormente le resultaban satisfactorias.

Desde esta perspectiva, el término adicción al trabajo (*workaholism*) aparece por primera vez en 1968, cuando Wayne E. Oates, psicólogo americano y educador religioso, lo utilizó para referirse a su propio comportamiento respecto al trabajo y lo comparó con otra adicción muy común: el alcoholismo.

...Tenemos mucha dificultad en comprender cómo se siente un alcohólico. De hecho, es probable que respondamos emocionalmente ante él como si fuera un «bicho raro», alguien completamente diferente a nosotros. Sin embargo, he llegado a la conclusión de que yo mismo tengo una adicción que es mucho más aceptable socialmente y ciertamente más rentable. No obstante, puede ser tan destructiva para mí como persona como cualquier otra adicción. Yo soy adicto al trabajo (Oates, 1968).



Wayne E. Oates (1917-1999).
Autor de 57 libros sobre Psicología y Teología.

La adicción al trabajo consiste en una necesidad excesiva e incontrolable de trabajar incesantemente, que afecta a la salud, a la felicidad y a las relaciones de la persona (Oates, 1971). Así, un adicto se caracteriza por trabajar más duro y más horas de lo que las prescripciones de su trabajo requieren y por esforzarse más de lo que es esperado por sus superiores; descuidando, de esta forma, su vida fuera del trabajo (Salanova, Del Líbano, Llorens, Schaufeli, y Fidalgo, 2008).

Por otra parte, a menudo en el entorno laboral se le da una visión positiva al exceso de trabajo, a trabajar duro y a esforzarse más de lo esperado, en un mundo cada vez más competitivo. Para algunos directivos un rasgo de éxito es no tener tiempo de salir a comer, ni ratos de ocio o vida familiar. De hecho, consideran el descanso y las vacaciones como momentos que sólo disfrutarán cuando se jubilen. Además, si tienen empleados bajo su responsabilidad, sólo a aquellos que sigan estas mismas directrices serán considerados buenos empleados y merecedores de promocionar (Castañeda, 2010).

A las causas personales y laborales de la adicción al trabajo, hay que añadir las condiciones sociales. Precisamente, el exceso de trabajo suele tener una connotación social positiva y además el trabajo constituye una fuente muy importante de identidad social para la persona. Esto lleva a que en países como Canadá, 1 de cada 3 individuos (entre 19 y 64 años) se identifique a sí mismo como adicto al trabajo (Keown, 2007), mientras

en España se estima que sufre adicción al trabajo el 11,3% de los trabajadores (Sánchez-Pardo, Navarro-Botella, y Valderrama, 2004).

Asimismo, no se debe olvidar que el uso cada vez mayor de tecnologías de la información y comunicación que hacen que se pueda trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar, de forma que el empleado puede estar siempre disponible, dadas las facilidades tecnológicas que le mantienen conectado con su trabajo (Salanova *et al.*, 2008). Por lo que cada vez resulta más común la utilización de aparatos que permiten el trabajo en movilidad (ej. *Ultrabooks, tablets, smartphones*, etc.) y, por tanto, seguir enganchado al trabajo desde cualquier lugar, incluso desde la playa en vacaciones.

DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

La adicción al trabajo es un concepto que está despertando un interés creciente, particularmente durante las últimas dos décadas (Piotrowski y Vodanovich, 2008). Por lo que es fácil encontrar publicaciones al respecto en cualquier librería, tanto en la sección negocios y gestión como en la sección de autoayuda. A la par, investigadores y académicos se han adentrado en el estudio de la adicción al trabajo desde una perspectiva científica. De hecho, utilizando la base de datos internacional *PsychInfo* se encuentran 184 artículos publicados (Schaufeli, Bakker, van der Heijden, y Prins, 2009), de los cuáles sólo el 22% son estudios de naturaleza empírica. Este escaso número de investigaciones empíricas es uno de los motivos por los que todavía no existe una definición generalmente aceptada, sino que, por el contrario, diferentes autores mantienen posiciones encontradas sobre la naturaleza de la adicción al trabajo (Schaufeli, Taris, y Bakker, 2008). A continuación, se revisan las principales posturas al respecto, así como la naturaleza unitaria o multidimensional de la adicción al trabajo.

Definición de adicción al trabajo

Para comenzar, las adicciones suelen estar mal consideradas, sin embargo, la adicción al trabajo es socialmente ambigua y ha sido considerada como una «adicción limpia» (Moreno, Gálvez, Garrosa, y Rodríguez,

2005). No en vano, la dedicación intensa al trabajo se ha considerado como una conducta adecuada y socialmente valorada, que denota un sentido elevado de responsabilidad y que responde a los valores de una sociedad en donde se priman el éxito y el poder. De hecho, algunos autores consideraron la adicción al trabajo como una conducta positiva que proporciona bienestar económico y satisfacción a la persona (Machlowitz, 1980; Peiperl y Jones, 2001). Esto ha contribuido a que el estudio científico de la adicción al trabajo, al igual que ha ocurrido con el resto de adicciones psicológicas sin sustancias, sea reciente (Fernández-Montalvo y Echeburúa, 1998).

La adicción al trabajo no hace referencia únicamente trabajar más de lo esperado y firmado en el contrato, porque a menudo es necesario trabajar más horas por necesidades de la organización, demandas laborales o circunstancias del mercado. Desde una perspectiva cuantitativa se indica que habrá adicción cuando se dedican al menos 50 horas semanales al trabajo (Brett y Stroh, 2003), ya sea dentro o fuera de la oficina. Por lo que el adicto al trabajo termina por excluir otras actividades e intereses personales, lo que conlleva consecuencias negativas a nivel familiar, social y de ocio (Robinson, 2000). Ahora bien, lo que distingue a un adicto al trabajo es más su actitud hacia la actividad laboral que el número de hora dedicadas (Machlowitz, 1980), acompañada frecuentemente por ideas sobrevaloradas acerca del dinero, del éxito o del poder (Fernández-Montalvo y Echeburúa, 1998). Esto produce que acaben por sentirse menos satisfechos con el trabajo, menos satisfechos con la vida y con menos salud física y psicológica.

Por lo tanto, se puede definir la adicción al trabajo como *un daño laboral de tipo psicosocial caracterizado por el trabajo excesivo, debido fundamentalmente a una irresistible necesidad o impulso a trabajar constantemente* (Del Líbano, Llorens, Schaufeli, y Salanova, 2006). Se considera un «daño» psicosocial porque el trabajador no se siente bien, presentando síntomas de estrés y malestar psicológico (Salanova *et al.*, 2008). Además, estos problemas pueden afectar al ambiente social (ej. conflictos con los compañeros o disminución del rendimiento) y extra laboral (ej. conflictos con la pareja, la familia o los amigos). Resulta necesario subrayar que la adicción al trabajo se debe a una compulsión o necesidad interna y no a causa de factores externos como recompensas económicas o cultura or-

ganizacional (Schaufeli, Taris, y Bakker, 2006). Además, una característica específica de la adicción al trabajo, en comparación con otras adicciones psicológicas (sin droga), es la de no referirse a un objeto habitual de gratificación directa e inmediata, a diferencia de lo que ocurre, por ejemplo, con las compras, el juego o el sexo, que son elementos placenteros en sí mismos. En el caso del trabajo se trata de una actividad que exige la aportación de un esfuerzo que a su vez va a generar una aprobación social, una remuneración económica u otro tipo de gratificación. En este sentido, los principales elementos de placer para el adicto al trabajo son el éxito y el poder adquiridos a través del desarrollo profesional (Fernández-Montalvo y Echeburúa, 1998).

Naturaleza de la adicción al trabajo

Spence y Robbins (1992) propusieron una concepción tríadica de la adicción al trabajo, la cuál se compone de las siguientes dimensiones: *involucración en el trabajo*, *compulsión a trabajar* y *disfrute con el trabajo*. Asimismo, desarrollaron el cuestionario WorkBAT (*Workaholism Battery*) para medir cada una de estas dimensiones. Así, la primera dimensión se evalúa por la dedicación a trabajar (ítem de ejemplo: «Entre mi trabajo y otras actividades estoy muy implicado, no tengo tiempo libre»). La dimensión de compulsividad se evalúa por los motivos por los que se dedica tanto tiempo a trabajar (ítem de ejemplo: «Me siento culpable cuando me tomo un tiempo de descanso en el trabajo»). Por último, la dimensión de disfrute con el trabajo se evalúa por el placer que siente la persona por trabajar (ítem de ejemplo: «Pierdo la noción del tiempo cuando estoy implicado en un proyecto»).

A partir de los diferentes patrones que se obtienen con las tres escalas del WorkBAT, Spence y Robbins (1992) han definido tres tipos de adictos al trabajo: 1) los «adictos al trabajo», que poseen un alto nivel de involucración y compulsión a trabajar, pero bajos niveles de disfrute del trabajo; 2) los «entusiastas del trabajo» que poseen alto nivel en disfrute y de involucración, pero bajos niveles de compulsión a trabajar, y 3) los «adictos al trabajo entusiastas» que tienen niveles altos en los tres componentes. También identificaron otros tres perfiles de trabajadores que denominaron: relajados, desencantados y negligentes (véase tabla 1).

Tabla 1. Tipos de trabajadores según el modelo de la triada adictiva (Spence y Robbins, 1992)

Tipos de trabajador	Involucración en el trabajo	Compulsión a trabajar	Disfrute con el trabajo
1. Adicto al trabajo	Alta	Alta	Bajo
2. Adicto al trabajo entusiasta	Alta	Alta	Alto
3. Entusiasta del trabajo	Alta	Baja	Alto
4. Trabajador relajado	Baja	Baja	Alto
5. Trabajador desencantado	Baja	Alta	Bajo
6. Trabajador negligente	Baja	Baja	Bajo

Esta concepción tríadica ha sido posteriormente redefinida a partir de los estudios de Mc Millan, Brady, O' Driscoll y Marsh (2002) realizados con el cuestionario WorkBAT de Spence y Robbins (1992). Los resultados de estos estudios empíricos muestran que la dimensión de involucración en el trabajo del WorkBAT tenía baja fiabilidad y baja validez convergente. Por lo que estos autores excluyen la dimensión de involucración del trabajo de Spence y Robbins (1992) y proponen un modelo diádico compuesto por las dimensiones disfrute con el trabajo y compulsión a trabajar. De hecho, si la adicción al trabajo es en sí misma se considera un constructo negativo, no tiene sentido evaluar su «lado positivo» preguntando cuestiones sobre el disfrute o satisfacción de los trabajadores (Del Líbano, 2011).

En la misma línea, Schaufeli, Taris y Van Rhenen (2008) señalan que en la concepción tríadica de Spence y Robbins (1992) sólo el tipo «adicto al trabajo» (alto involucración y compulsión, pero bajo disfrute) es realmente un adicto al trabajo, ya que los otros tipos descritos se solapan con el síndrome de estar quemado en el trabajo (*burnout*) y con la implicación en el trabajo (*work engagement*). Específicamente, los «entusiastas del trabajo», que tienen alta involucración y disfrute, pero baja compulsión a trabajar, se asemejarían a los trabajadores involucrados con su trabajo (*engaged workers*), mientras que los «trabajadores desencantados»,

que poseen baja involucración y disfrute del trabajo, y alta compulsividad, serían semejantes a los trabajadores que están quemados en su trabajo (*burned-out workers*).

De esta forma, la concepción tríadica de la adicción al trabajo a dado paso una concepción diádica en la cual son necesarios dos componentes para hablar de adicción al trabajo (Schaufeli *et al.*, 2008): *trabajar excesivamente* y *trabajar compulsivamente*. En primer lugar, por trabajar excesivamente se entiende trabajar muchas más horas de lo que le exige la situación (sería el componente objetivo de la adicción al trabajo). Como señala Salanova y colaboradores (2008), la adicción no termina cuando acaba la jornada laboral, sino que resulta muy común que los adictos se lleven trabajo a casa, trabajen los fines de semana, durante las vacaciones e incluso estando enfermos (a esto último se le denomina *presentismo laboral*). En segundo lugar, trabajar compulsivamente refleja la obsesión de la persona que hace que de manera frecuente y persistente estén pensando en el trabajo, aunque no esté trabajando en ese momento (sería el componente subjetivo de la adicción al trabajo).

En relación con este último modelo bidimensional de adicción al trabajo, se ha desarrollado el cuestionario DUWAS (*Dutch Work Addiction Scale*) que está disponible en varios idiomas, entre ellos el español, en la página web del Dr. Wilmar Schaufeli (<http://www.schaufeli.com>) catedrático de Psicología Social de la Universidad de Utrecht (Holanda). El DUWAS está formado por un total de 19 ítems que se distribuyen en tres bloques: a) correlatos de la adicción al trabajo, hacen referencia al trabajo que realizan los adictos fuera del contexto laboral, en periodos de tiempo libre (los fines de semana y en casa) y aquel que hacen estando enfermos (*presentismo*); b) dimensión trabajar excesivamente (ítem de ejemplo: «Generalmente estoy ocupado, llevo muchos asuntos entre manos»), y c) dimensión trabajar compulsivamente (ítem de ejemplo: «Me siento culpable cuando tengo un día libre en el trabajo»).

Recientemente, se ha validado en España y Holanda una versión reducida del cuestionario DUWAS, denominado DUWAS-10 (Del Líbano, Llorens, Salanova, y Schaufeli, 2010). Concretamente, este cuestionario mantiene las dos dimensiones básicas consideradas en el original, reduciendo el número de ítems a cinco por dimensión. Por lo que en la reducción de la escala se eliminaron aquellos ítems que tenían un contenido similar y no

Cuadro 1. Presentismo

El presentismo laboral es un término que hace referencia a las personas que trabajan a pesar de estar enfermas, lo que provoca un bajo desempeño en sus actividades (Aronsson y Gustafsson, 2005). Este neologismo ha sido creado para reflejar lo opuesto al ausentismo laboral, por lo que alude a comportamientos donde el empleado se encuentra físicamente su puesto de trabajo, a pesar de sufrir problemas de salud que le dificultan concentrarse y llevar a cabo sus tareas. En los Estados Unidos, el 83% de los empleados reconoce haber ido a trabajar estando enfermos al menos en una ocasión durante el año anterior (Bergström, Bodin, Hagberg, Aronsson, y Josephson, 2009). El presentismo laboral se puede producir por diferentes motivos:

- 1) **inseguridad laboral**, el empleado para conservar su puesto se siente obligado a acudir a trabajar incluso enfermo,
- 2) **responsabilidad**, el empleado asume el esfuerzo de acudir a trabajar estando enfermo para no perjudicar a sus compañeros o equipo de trabajo, y
- 3) **gestión de los recursos humanos**, la organización puede tener problemas para remplazar al empleado enfermo, que dificulta que el empleado pueda quedarse en casa durante los días necesarios para recuperarse (Aronson y Gustafson, 2005).

Entre las consecuencias que genera el presentismo se encuentran por ejemplo: trabajar más lentamente, menor calidad del trabajo, cometer errores, además de existir un mayor riesgo de contagio a otros trabajadores si la enfermedad es transmisible. Algunos expertos afirman que ir a trabajar estando enfermo puede ser más costoso y dañino para la productividad y el rendimiento que permanecer en casa todo un día (Del Líbano, 2011).

se incluyeron los correlatos de la adicción al trabajo. Esta versión breve del cuestionario obtuvo buenos índices de fiabilidad y validez, lo que indica su adecuación para el estudio de la adicción al trabajo en España.

MODELOS TEÓRICOS DE LA ADICCIÓN AL TRABAJO

La investigación sobre adicción al trabajo ha ido progresando con el tiempo, lo que ha llevado al desarrollo de diferentes modelos teóricos. Entre estos modelos destacan los siguientes: Teoría de Esfuerzo-Recompensa (Peiperl y Jones, 2001), Modelo de Afecto-Cognición-Conducta (Ng, Sorensen, y Feldman, 2007), Modelo del Conflicto de Rol (Schaufeli *et al.*, 2009) y Teoría de la Personalidad y los Incentivos (Liang y Chu, 2009). A continuación, se describen los dos últimos modelos teóricos de adicción al trabajo, no obstante el lector interesado puede ampliar información sobre el resto de modelos teóricos en Del Líbano (2011).

Modelo del conflicto de rol

Este modelo propuesto Schaufeli y colaboradores (2009) resalta el papel mediador del conflicto de rol entre la adicción al trabajo y sus consecuencias como el síndrome de estar quemado en el trabajo (*burnout*) y del bienestar (entendido como el conjunto de felicidad, salud y satisfacción laboral). Además, este modelo propone efectos recíprocos entre la adicción al trabajo y las demandas laborales, que a su vez también están relacionadas de forma indirecta, a través del conflicto de rol, con el *burnout* o síndrome de estar quemado en el trabajo y el bienestar de los empleados (véase figura 1).

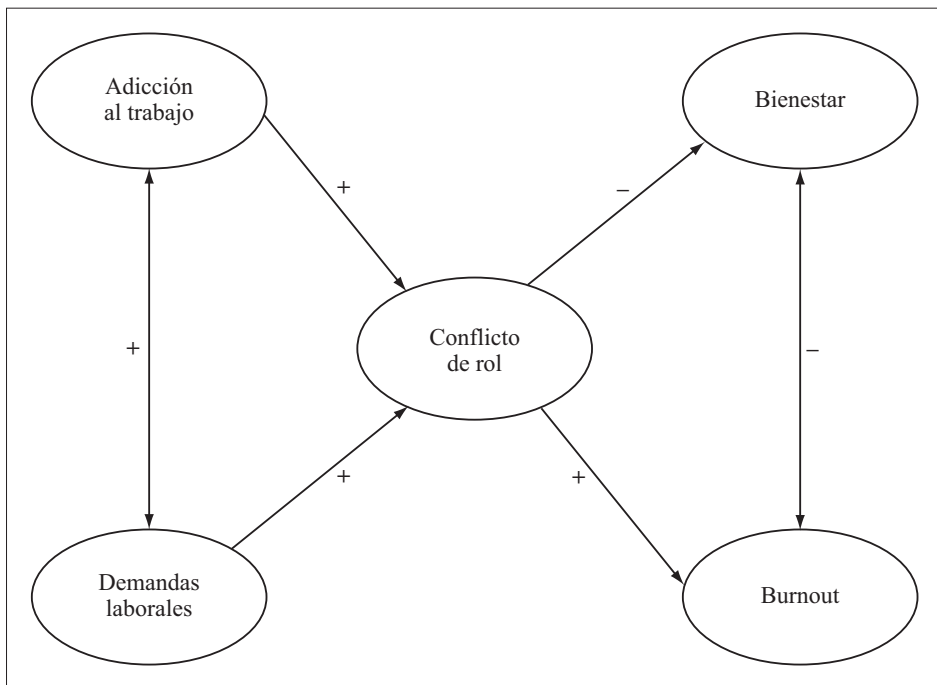


Figura 1. Modelo de conflicto de rol (Schaufeli *et al.*, 2009).

Según este modelo, las demandas laborales pueden potenciar la adicción al trabajo, es decir, cuando el trabajo posee unas determinadas características, se puede multiplicar la posibilidad de desarrollar una adicción al trabajo. En general, las demandas laborales pueden incrementar la motivación, ya que el esfuerzo en el afrontamiento de los objetivos que

se pretenden alcanzar se suelen asociar de forma positiva con determinadas recompensas (ej. reconocimiento social, satisfacción personal, dinero). Ahora bien, ciertas demandas laborales pueden llegar a ser «adictivas» como, por ejemplo, la sobrecarga de trabajo, la presión temporal y las fechas tope difícilmente asumibles (Salanova *et al.*, 2008). De hecho, la adicción se caracteriza precisamente porque se trabaja excesivamente y siempre con «prisa» (urgencia-impaciencia), por lo que se considera que la presencia de estas demandas laborales incrementará aún más la adicción al trabajo.

Asimismo, este modelo propone efectos recíprocos entre demandas laborales y adicción al trabajo. En sus intentos por continuar trabajando, las personas afectadas por la adicción al trabajo pueden ir tan lejos como para crear activamente más trabajo para ellos mismos (Machlowitz, 1980). De hecho, pueden realizar sus proyectos de la forma más complicada posible, realizando tareas innecesarias o incluso crear errores que retrasen su ejecución para posteriormente solucionarlos. Estos aspectos no redundan en la eficacia del trabajo, sino en todo lo contrario para la propia organización (Salanova *et al.*, 2008). Por ejemplo, para una persona afectada de adicción al trabajo que normalmente realiza un exceso de tareas durante su jornada laboral y que además hace frente a un número excesivo de demandas laborales en relación a sus competencias, la sobrecarga de trabajo nunca disminuirá, sino que siempre irá en ascenso a medida que progresa el tiempo que el trabajador permanece en la organización.

El conflicto de rol se puede producir por diferentes motivos, por ejemplo, por demandas laborales que son entre sí incongruentes o incompatibles, por expectativas divergentes dentro de la propia organización, por conflictos con el propio sistema de valores y creencias o por conflicto entre los distintos roles individuales. En función de los niveles de conflicto de rol, las consecuencias de la adicción al trabajo se relacionarán con menores niveles de bienestar y con mayores niveles de *burnout* (agotamiento, acompañado de distrés, un sentimiento de reducida competencia, y el desarrollo de actitudes y conductas disfuncionales en el trabajo). Por consiguiente, la adicción al trabajo actuaría como un factor de riesgo individual que contribuiría, independientemente del contexto, al desarrollo del *burnout* y a la reducción del bienestar (Del Líbano, 2011).

Teoría de la personalidad y los incentivos

Este modelo teórico considera que la adicción al trabajo se explica por determinados rasgos de personalidad, así como a partir de los incentivos o alicientes personales y organizacionales (Liang y Chu, 2009; Ng *et al.*, 2007).

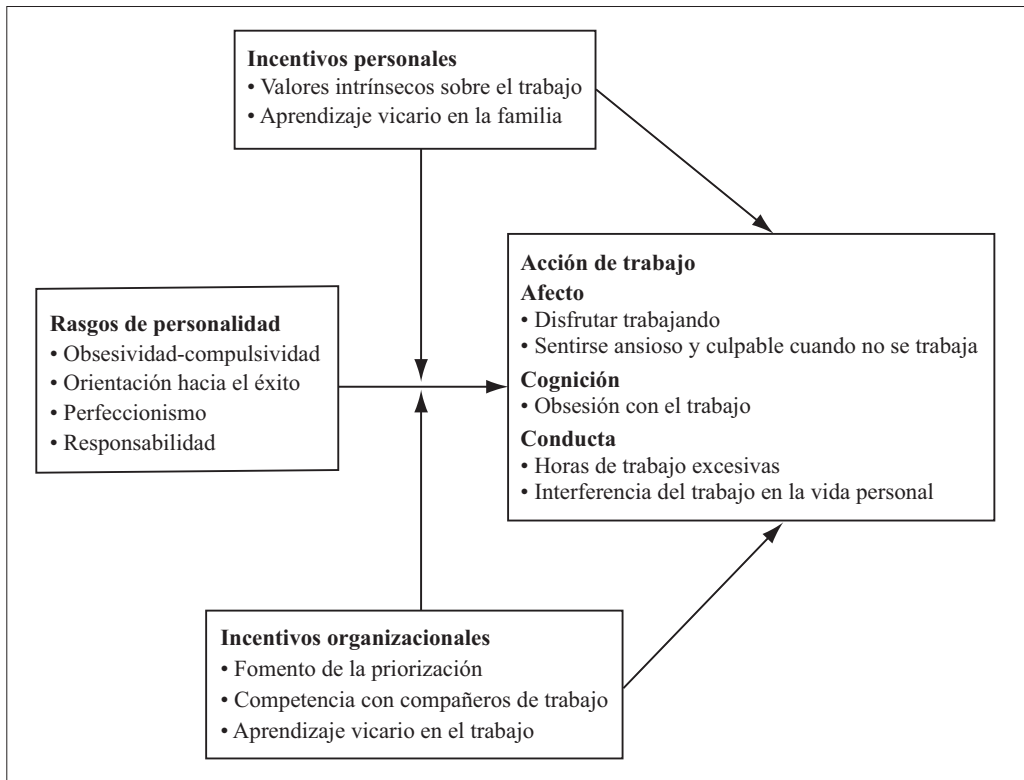


Figura 2. Modelo de rasgos de personalidad e incentivos.

Respecto a los rasgos de personalidad, el modelo considera los siguientes cuatro rasgos claves en el desarrollo de la adicción al trabajo:

1. **Personalidad obsesiva-compulsiva:** preocupación por el orden, el perfeccionismo y el control neutral e interpersonal, a expensas de la flexibilidad, la espontaneidad y la eficiencia. Este patrón lleva a una excesiva devoción por el trabajo, ya que estas personas valoran mucho más la productividad que el placer, por lo que corren el riesgo de dedi-

car poco tiempo a sus familias. Además, se marcan objetivos muy elevados, a veces poco realistas tanto para sí, como para los demás.

2. **Rasgos de orientación al logro:** representa la intersección entre el deseo de promocionar, la motivación de logro y la personal tipo A. Invertir muchas horas en el trabajo, siempre más allá de los requerimientos reales, puede ser considerado por el adicto como el camino más fiable de lograr importantes objetivos laborales (Ng *et al.*, 2007). Por ejemplo, la personalidad tipo A se caracteriza por ambición, impaciencia y hostilidad y ha sido directamente relacionada con la adicción al trabajo (Ersoy-Kart y ge, 2005).
3. **Perfeccionismo:** el miedo al fracaso impone un control estricto, un alto nivel de exigencia y una intolerancia a los errores. Además, el perfeccionismo puede dar lugar a una baja productividad, dado que se pierde tiempo y energía en los detalles irrelevantes de las tareas o actividades diarias.
4. **Responsabilidad:** esta dimensión de personalidad está relacionada con la confiabilidad, la puntualidad y la escrupulosidad, y tiene sus bases en el auto-control, no sólo de impulsos, sino que también en la planificación, organización y ejecución de tareas.

Por otra parte, el modelo propone dos tipos de incentivos o alicientes que juegan un papel importante en el desarrollo y persistencia de la adicción al trabajo. En primer lugar, los **incentivos personales** se generan a través de los valores de cada persona hacia el trabajo, que son los que hacen priorizar el trabajo sobre otros valores (Schwartz, 1996). En la creación de estos incentivos también ejerce un papel importante el aprendizaje vicario (Bandura y Walters, 1990) de conductas adictivas en la familia. Por lo que, cuantas más conductas adictivas se presenciaren dentro del entorno familiar, mayor será la probabilidad de desarrollar adicción al trabajo (Del Líbano, 2011). En segundo lugar, los **incentivos organizacionales** refuerzan la adicción al trabajo a través de medidas como el reconocimiento explícito (por ejemplo, una evaluación del desempeño positiva) o complementos salariales a aquellas personas que trabajan muchas horas, siendo a menudo los últimos en salir de la oficina. Según Burke (2001), estas medidas reflejan valores de la cultura organizacional que fomentan que trabajar más de lo normal sea lo habitual y que, por tanto, resulte difícil la concilia-

ción entre la vida personal y laboral. Asimismo, el ambiente de competencia o rivalidad entre los compañeros que existe en muchas organizaciones o departamentos puede inducir adicción al trabajo. Además, dentro del entorno laboral también se produce aprendizaje vicario mediante la observación de conductas adictivas en compañeros o superiores (Ng *et al.*, 2007).

Según Liang y Chu (2009), tanto los incentivos personales como organizacionales moderan la relación existente entre rasgos de personalidad y adicción al trabajo (véase figura 2). La interacción entre rasgos e incentivos es la responsable de que la persona trabaje en exceso y tenga dificultades para separar entre su vida laboral y personal (dimensión conductual), de que se obsesione con su trabajo (dimensión cognitiva), y de que se sienta bien cuando trabaja y culpable y ansiosa cuando no lo hace (dimensión afectiva). Por tanto, este modelo entiende que la adicción al trabajo se produce como resultado de la interacción de factores individuales y de las condiciones ambientales en las que se encuentra cada persona, por lo que un adicto al trabajo «no nace», sino que también «se hace» en función del ambiente en el que se desenvuelve (Del Líbano, 2011).

FACTORES DE RIESGO EN LA ADICCIÓN AL TRABAJO

El concepto de factor de riesgo proviene de la epidemiología clásica, y hace referencia a la frecuencia y distribución en la población de ciertos agentes causales relacionados con la aparición de una determinada patología. En este sentido, se puede definir el factor de riesgo como aquel atributo y/o característica individual, condición social y/o contexto ambiental que incrementa la posibilidad de adicción al trabajo. Desde una perspectiva psicosocial, la persona se sitúa en el centro de un complejo sistema de influencias e interacciones que modulan la probabilidad de que aparezca o de que se mantenga e intensifique la adicción al trabajo.

Ahora bien, la adicción al trabajo es un fenómeno multifactorial, es decir, no responde a causas únicas. Aunque se han identificado factores de riesgo que explican la adicción al trabajo con mayor potencia y probabilidad, su presencia no resulta suficiente para predecir su aparición. La complejidad de las relaciones entre los factores de riesgo y la adicción al trabajo imposibilita una explicación simple y reduccionista. En definitiva, los factores interactúan entre ellos y forman un entramado dinámico cuyo

resultado corresponde a un nivel de riesgo. A continuación, se presentan aquellos factores detectados en la literatura sobre adicción al trabajo y que han recibido un mayor apoyo empírico.

Características demográficas

Diferentes estudios han incluido características individuales como el sexo, la edad, el estado civil, la ocupación y el tipo de empleo como predictores de la adicción al trabajo (Burke, 2001; Harpaz y Snir, 2003; Snir y Harpaz, 2004). Respecto al sexo, en estudios realizados con muestras representativas de la población laboral israelí en 1981 y 1993 (Harpaz y Snir, 2003; Snir y Harpaz, 2004), se encontró que los hombres trabajaban más horas que las mujeres y tenían un riesgo más alto de convertirse en adictos al trabajo. Este resultado podría explicarse porque en general los hombres muestran una mayor preferencia por el trabajo que por las relaciones (Pittman y Orthner, 1988 citado en Harpaz y Snir, 2003). Además, las mujeres que trabajan suelen tener que hacer un segundo turno en el hogar y esto podría constituir una barrera o factor protector al desarrollo potencial de la adicción al trabajo fuera del hogar. De hecho, Harpaz y Snir (2003) encuentran que las mujeres casadas trabajaban menos horas que las solteras, mientras que los hombres casados trabajaban más horas a la semana que los solteros. Por el contrario, Burke (2001) no encontró diferencias entre hombres y mujeres en adicción al trabajo en una muestra de graduados universitarios que habían realizado un máster en administración de empresas en Canadá. Según Harpaz y Snir (2003), en el estudio de Burke (2001) sólo se mide el componente actitudinal de la adicción al trabajo, por lo que no se tiene en cuenta las obligaciones en el hogar que en general se encuentran las mujeres y que pueden finalmente impedirles trabajar excesivamente y dedicarse de forma compulsiva a su profesión.

En cuanto al tipo de ocupación, Harpaz y Snir (2003) encontraron que los directivos y profesionales, en comparación con los trabajadores menos cualificados, tenían un mayor riesgo de convertirse en adictos al trabajo. Esto podría explicarse por dos motivos principales: en primer lugar, que los adictos al trabajo son atraídos por puestos de responsabilidad y por profesiones como, por ejemplo, medicina (Schaufeli *et al.*, 2009), que son inherentemente retadoras y demandan una alta inversión de tiempo. En segundo lugar, las altas recompensas económicas asocia-

das a estas profesiones y puestos podrían servir como un refuerzo para los adictos al trabajo.

Respecto al tipo de empleo, Snir y Harpaz (2004) hallaron que los emprendedores o autoempleados trabajaban más hora las a semana que los trabajadores asalariados y esto podría conducirles a la adicción al trabajo. Como señalan Longenecker, Moore y Petty (1999), crear y mantener un negocio propio demanda normalmente trabajo duro, muchas horas y con mucha energía emocional. Muchos emprendedores describen su carrera profesional como apasionante, pero muy absorbente. De hecho, un estudio reciente realizado en Holanda muestra que los autoempleados (emprendedores) puntúan más alto que los empleados asalariados tanto en involucración en el trabajo (*work engagement*) como en adicción al trabajo (Gorgievski, Bakker, y Schaufeli, 2010). Para explicar por qué sucede esto, hay dos razones principales. En primer lugar, podría haber diferencias en disposiciones individuales entre ambos grupos, ya que los emprendedores son a menudo caracterizados por su motivación de logro, alta autoeficacia general y locus de control interno (Rauch y Frese, 2007). Como se ha señalado anteriormente, rasgos de orientación de logro se han relacionado positivamente con la adicción al trabajo (Ng *et al.*, 2007). En segundo lugar, la libertad para trabajar independientemente permite a los emprendedores tomar sus propias decisiones, asumir riesgos y cosechar sus propias recompensas. De hecho, resulta muy atractivo para cualquier persona la idea de «ser su propio jefe». Ahora bien, la independencia no es garantía de vida fácil. La mayoría de los emprendedores sufren sobrecarga de trabajo a cambio de la satisfacción de tomar sus propias decisiones y esto les convierte en un grupo de riesgo para la adicción al trabajo (Gorgievski *et al.*, 2010).

Valores personales y centralidad del trabajo

Schwartz (1996), al igual que Rokeach (1973), define los valores como «metas deseables y transituacionales, que varían en importancia y que sirven como principios guía en la vida de las personas» (p. 2). Las personas poseen valores que hacen que prioricen más unos ámbitos de la vida que otros. Por lo que, tener unos valores más marcados hacia el trabajo que hacia otros ámbitos, implica que se tengan mayores deseos de adquirir responsabilidad en el puesto de trabajo y de asumir retos laborales. Siguiendo este razona-

miento se ha propuesto que los valores personales pueden tener una influencia importante en el desarrollo de la adicción al trabajo, aunque todavía no se ha desarrollado estudios empíricos que analicen esta relación.

Por otra parte, un aspecto relacionado con los valores es el de centralidad del trabajo en la vida de las personas (MOW, 1987), como se ha comentado en el capítulo primero de este libro. Se han identificado dos componentes teóricos en la centralidad del trabajo. El primero, implica la creencia del trabajo como un rol de vida, y se refiere a la centralidad del trabajo en la identidad personal. El segundo componente, implica una decisión sobre esferas preferidas en el momento presente de la vida y en relación a otras actividades o aspectos también importantes como la familia, tiempo libre o la religión.

En esta línea, Snir y Harpaz (2004) sugieren que las raíces de la adicción al trabajo yacen en la filosofía calvinista y en la creencia de que el trabajo redime al hombre. Estos mismos autores encontraron que aquellas personas con alta centralidad del trabajo atribuyen poca importancia a su familia, dedican menos tiempo a otras áreas de su vida y, por tanto, tienen un mayor riesgo de desarrollar adicción al trabajo. Asimismo, analizaron desde una perspectiva transcultural la adicción al trabajo con muestras representativas de Bélgica, Israel, Japón, los Países Bajos y los Estados Unidos. Sus resultados mostraron que en todos estos países las personas con alta centralidad del trabajo dedicaban más horas a la semana a trabajar que las personas con baja centralidad del trabajo (Snir y Harpaz, 2006).

Patrón de conducta tipo A

Como se ha descrito anteriormente, entre las características personales más influyentes en la génesis de la adicción al trabajo están los rasgos de personalidad (Liang y Chu, 2009). Muchos adictos al trabajo comparten una serie de características psicológicas propias del Patrón de Conducta Tipo A (PCTA, Friedman y Rosenman, 1974). En realidad, el perfil de los sujetos con un PCTA es un factor de riesgo para la adicción al trabajo (Fernández-Montalvo y Echeburúa, 1998). Los sujetos afectados por este tipo de personalidad están constantemente implicados en una lucha excesiva y relativamente crónica para conseguir un número ilimitado de logros en el menor tiempo posible, incluso en contra de la opinión de otras personas o de las situaciones del entorno.

El PCTA agrupa a un conjunto de respuestas conductuales, fisiológicas, cognitivas y emocionales que se manifiestan sobre todo en situaciones desafiantes. Así pues, se trata de un concepto multidimensional constituido por los siguientes componentes: **actitudes y emociones** (hostilidad, impaciencia e implicación en el trabajo); **aspectos motivacionales** (motivación de logro, competitividad, orientación al éxito y ambición); **conductas manifiestas** (urgencia en el tiempo, velocidad e hiperactividad) y **aspectos cognitivos** (necesidad de control y criterios de evaluación ambiguos).

Existen similitudes entre las características típicas del PCTA con respecto a algunos de los comportamientos que presentan los adictos al trabajo. Estas características son las siguientes (Del Líbano *et al.*, 2006):

1. La urgencia impaciencia que muestran cuando tienen que esperar.
2. La hostilidad en las situaciones que escapan a su control que puede ir de la simple irritación a la furia incontenida, desvirtuando los logros ajenos, minando la fiabilidad de los resultados de los demás o desacreditando sus ideas.
3. La expresión de autorreferencias constantes («yo, yo, yo»), enfatizando la propia autoimagen a través, por ejemplo, de llamar la atención sobre la posición social privilegiada, la exageración de la propia importancia y el afirmaciones arrogantes.
4. Por estar sobre-implicados y sobre-comprometidos con la organización de la que forman parte.

Ahora bien, no todas las personas con PCTA son iguales, sino que parecen existir diferentes perfiles. La investigación sobre adicción al trabajo ha comprobado que los adictos con PCTA con más riesgo de sufrir accidentes cardiovasculares y accidentes laborales son (Salanova *et al.*, 2008): los más impulsivos y enérgicos, sin objetivos claros, que emiten muchas conductas improductivas, regulados por motivaciones de poder y competitividad, que experimentan frecuentemente emociones de cólera e ira, pero que controlan excesivamente la expresión de estas emociones negativas. Al mismo tiempo, estas personas son desconfiadas y escépticas, con baja autoestima y poco asertivos, ya que se caracterizan por sus comportamientos agresivos contra los demás.

Satisfacción laboral y extralaboral

Algunos autores mantienen que la satisfacción laboral está positivamente relacionada con la adicción al trabajo (Del Líbano, 2011; Snir y Harpaz, 2004), es decir, aquellas personas con un elevado nivel de satisfacción laboral podrían acabar desarrollando adicción al trabajo. En este sentido, se argumenta que sería más probable que los trabajadores satisfechos fueran más allá de lo esperado en sus trabajos y trabajaran más horas que trabajadores insatisfechos. Asimismo, se ha confirmado también que los adictos presentan una menor satisfacción extralaboral (p. ej., menor satisfacción con las relaciones sociales) que otros empleados no adictos (Burke y Fiksenbaum, 2009). En la misma línea, Buelens y Poelmans (2004) encontraron que los adictos al trabajo estaban poco satisfechas con su salario, con su familia, con sus relaciones con compañeros de trabajo y con sus supervisores, en comparación con otros empleados no adictos, aunque no con su trabajo en general, con el que se encontraban satisfechos.

El ámbito familiar

La familia de origen ha sido considerada como un factor de riesgo importante en la adicción al trabajo (Liang y Chu, 2009; Ng *et al.*, 2007; Robinson, 2000). Por un lado, los patrones de interacción que se aprenden en la familia (por ejemplo, darle más prioridad al trabajo que a cualquier otra cosa) a menudo se asimilan como roles en la vida de los adictos al trabajo. Como señala Del Líbano (2011), si la persona es criada en una familia donde el padre o la madre son adictos al trabajo, puede aprender por aprendizaje vicario estándares de perfección no realistas (por ejemplo, «hay que ser el mejor en todo»). Por lo que, se aprendería que el trabajo y su resultado es lo que justifica la vida y la relación interpersonal, condicionando otros valores al trabajo y sus resultados. De esta forma, la adicción al trabajo, como ocurre con otras adicciones, sería inter generacional y pasaría a las generaciones futuras a través de procesos y dinámicas familiares (Robinson, 2000).

Por otro lado, se ha propuesto que en ocasiones el ambiente familiar conflictivo sería una razón para refugiarse en la profesión y en las largas jornadas de trabajo (Moreno *et al.*, 2005). De hecho, el ámbito laboral pro-

proporciona elementos de control y autoestima que la familia puede no proporcionar, por lo que quedarse más tiempo en el lugar de trabajo en vez de volver a casa sería una forma de reducir al mínimo la interacción con un ambiente hostil y problemático para el adicto al trabajo.

Factores de riesgo en la organización

Aunque la adicción al trabajo se ha investigado principalmente en relación a factores personales, existen toda una serie de características específicas del entorno organizacional que pueden ser origen del daño laboral de adicción al trabajo. Sobre estas variables de riesgo situadas en el entorno organizacional es sobre las que prioritariamente se debería intervenir (Salanova *et al.*, 2008).

Cultura organizacional

Uno de los factores de riesgo más importante de la adicción al trabajo es la cultura organizacional (Moreno *et al.*, 2005). Algunas culturas organizacionales fomentan y premian los comportamientos de sus empleados que desbordan los horarios oficiales establecidos, sin atender a sus efectos sobre el ámbito personal y familiar. Así, en algunas organizaciones el trabajar muchas horas, por encima de lo establecido en la jornada laboral, es un requisito para el éxito y el desarrollo profesional. En este sentido, Burke (2001) ha examinado la relación entre la adicción al trabajo y los valores organizacionales que apoyan el balance entre la vida personal y laboral. Para ello, administró un cuestionario a una muestra de 530 graduados universitarios canadienses que ocupaban puestos relacionados con la gestión. Los resultados mostraron que los adictos al trabajo obtenían puntuaciones más altas en los valores organizacionales que no apoyaban, sino que producían un desequilibrio entre la vida personal y laboral.

Tanto en las grandes como pequeñas empresas donde se desarrolle una cultura organizacional que fomente la adicción al trabajo, se puede producir un fenómeno de contagio social por el que el exceso de horas que dedican al trabajo algunos directivos arrastran y contagian al resto de empleados (Moreno *et al.*, 2005). Ello implica que las horas de trabajo en algunos casos no depende tanto de una actitud personal hacia el trabajo de cada

empleado, sino del resultado de un proceso de interacción social con otros. De hecho, los procesos de comparación social no sólo contribuyen a las transmisiones de las normas y de las prácticas organizacionales, sino también a su escalada (Brett y Stroh, 2003).

Ahora bien, resulta necesario tener en cuenta el papel activo de las personas en las organizaciones. La cultura organizacional no es algo externo y fijo, sino vivo y cambiante. De hecho, muchas veces son los propios adictos al trabajo quienes prefieren ambientes de trabajo con fuertes demandas laborales y ambientes agresivos con una cultura organizacional que se oriente a los resultados (Burke, 2002). Por lo que resulta lógico que cuando estás personas adictas al trabajo llegan a ocupar puestos directivos, sean ellos mismos los que fomenten valores y prácticas organizacionales congruentes con su comportamiento, e influyan en sus subordinados para que a su vez sigan el mismo patrón.

Demandas laborales

Las demandas laborales pueden considerarse factores de riesgo en la adicción al trabajo, tal y como se recoge en el modelo de conflicto de rol descrito anteriormente (Schaufeli *et al.*, 2009). Estas demandas hacen referencia a aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo significativo por parte de los trabajadores, a través de demandas físicas, cognitivas y/o emocionales que provienen de la profesión y de la organización, y que se asocian con costes físicos y/o psicológicos (Schaufeli y Bakker, 2004).

Las principales demandas retadoras que pueden provocar adicción al trabajo son (Salanova *et al.*, 2008): la sobrecarga de trabajo (cuantitativa y cualitativa), la presión temporal y las fechas tope difícilmente asumibles. Precisamente, la adicción al trabajo se caracteriza porque se trabaja de forma excesiva y con un sentido de urgencia e impaciencia, por lo que cuando las personas adictas perciben la presencia de estas demandas laborales en sus puestos de trabajo, éstas últimas podrían potenciar todavía más la adicción.

Ahora bien, los efectos entre las demandas retadoras y la adicción al trabajo son recíprocos (Salanova *et al.*, 2008). Los adictos al trabajo siempre trabajan más de lo exigido por contrato y en su afán por continuar

trabajando pueden ir tan lejos como para crear activamente más tareas para ellos mismos. Por ejemplo, pueden realizar sus proyectos de la forma más complicada posible, desarrollar tareas innecesarias o incluso cometer errores que retrasen su ejecución para posteriormente solucionarlos (Machlowitz, 1980). Estos comportamientos no redundan en la eficacia del trabajo, sino en todo lo contrario para la propia organización. Además, pueden tener consecuencias negativas para la persona.

Por ejemplo, partamos de un trabajo con altas demandas. Para una persona afectada de adicción al trabajo, caracterizada por realizar tareas en exceso durante su jornada laboral (sobrecarga cuantitativa) y por hacer frente a un número excesivo de demandas en relación a sus competencias, conocimientos y habilidades (sobrecarga cualitativa), la sobrecarga de trabajo nunca disminuirá, sino que siempre irá en ascenso a medida que progresa el tiempo que el trabajador permanece en su organización. Llegará un momento en el que las demandas desborden los recursos del trabajador y se producirá el accidente laboral o la manifestación de los primeros síntomas de problemas cardiovasculares (Salanova *et al.*, 2008).

Por otra parte, los recursos laborales son aspectos del trabajo que pueden mitigar las demandas laborales, y facilitar la consecución de objetivos y metas, así como posibilitar oportunidades de crecimiento personal y reto (Schaufeli y Bakker, 2004). De este modo se ha comprobado que la autonomía es un recurso laboral que puede facilitar el desarrollo de la adicción al trabajo (Del Líbano, 2011). En este sentido, un trabajador autónomo o autoempleado tendría más riesgo de desarrollar adicción al trabajo que un empleado asalariado, puesto que tiene una mayor flexibilidad para acomodar el trabajo a sus necesidades y a la vez tiene mayores responsabilidades. Igualmente podría aplicarse a un puesto de trabajo que dotase al trabajador de la flexibilidad de estructurar y organizar su trabajo del modo que considerase más oportuno.

CONSECUENCIAS DE LA ADICCIÓN AL TRABAJO

La mayoría de la investigación sobre las consecuencias de la adicción al trabajo se ha centrado en su polo negativo (Ng *et al.*, 2007). Los adictos al trabajo son considerados personas infelices y obsesivas que no rea-

lizan bien sus trabajos y que además crean problemas o dificultades para sus compañeros. De hecho, algunos autores han sugerido que la adicción al trabajo es un problema clínico que requiere asistencia profesional (Fernández-Montalvo y Echeburúa, 1998; Moreno *et al.*, 2005). Otros autores se muestran más ingenuos sobre la adicción al trabajo considerando que podría ser beneficioso para los individuos y las organizaciones (Machlowitz, 1980; Peiperl y Jones, 2001; Robinson, 2000). No obstante, para lograr entender si la adicción al trabajo es positiva o negativa para los individuos y las organizaciones es necesario diferenciar entre consecuencias a corto plazo y consecuencias a largo plazo (Burke y Fiksenbaum, 2009; Ng *et al.*, 2007).

Consecuencias a corto plazo

Algunas investigaciones sugieren que la adicción al trabajo se podría relacionar positivamente con el rendimiento, la satisfacción laboral y el desarrollo de la carrera profesional (Machlowitz, 1980; Ng *et al.*, 2007). El rendimiento de los adictos al trabajo puede ser bueno o incluso excelente a corto plazo, ya que este tipo de trabajadores se implican por completo en la realización de sus tareas (Del Líbano *et al.*, 2006). Por lo que no resulta extraño que los adictos estén satisfechos con los logros que alcanzan (por ejemplo, altos ingresos) a través del trabajo duro y largas jornadas laborales. No obstante, esto suele estar acompañado de pérdida de satisfacción con otras actividades cotidianas anteriormente placenteras (Fernández-Montalvo y Echeburúa, 1998). En cuanto al desarrollo de la carrera profesional de estas personas, su entrega al trabajo, sin apenas distracciones, es socialmente aceptada y se traduce en importantes promociones. De hecho, no es infrecuente que los adictos al trabajo tengan una historia de responsabilidades laborales y de cargos muy por encima de sus estudios (Fernández-Montalvo y Echeburúa, 1998).

Consecuencias a largo plazo

Con el transcurso del tiempo, las largas jornadas de trabajo de los adictos repercuten negativamente en su desempeño (Burke, 2009). Trabajar muchas horas de forma continua aumenta la fatiga de la persona,

porque ésta no tiene tiempo suficiente para recuperarse del esfuerzo excesivo. Un ejemplo extremo de esto se puede encontrar con un fenómeno relacionado con la adicción al trabajo en Japón: el *karoshi* o muerte por exceso de trabajo.

Cuadro 2. Karoshi

Karoshi es una palabra japonesa que significa «muerte por exceso de trabajo» y se usa para describir un fenómeno social en el ambiente laboral que existe desde hace varias décadas en Japón, que consiste en un aumento de la tasa de mortalidad por complicaciones debidas al exceso de horas de trabajo, sobre todo a derrames cerebrales y ataques cardíacos. El ministerio de Sanidad de Japón reconoció este fenómeno en 1987. El Consejo Nacional de Defensa de las Víctimas del *karoshi*, institución que ayuda a los familiares de las víctimas a obtener compensaciones y, en muchos casos, a librar interminables batallas judiciales, considera que cada año el *karoshi* afecta a unos 10.000 trabajadores japoneses. Uno de los casos más conocidos es el del ingeniero de fabricante de coches Toyota que trabajaba en un proyecto sobre un coche con tecnología híbrida. Esta persona realizó aproximadamente más de 80 horas extra al mes en promedio, en sus últimos dos meses, incluyendo noches, fines de semana y viajes frecuentes al extranjero. Fue encontrado muerto por su hija en su domicilio un día antes de un viaje de negocios a Estados Unidos.

Trabajar excesivamente y hacer horas extras conlleva dormir menos horas. La privación del sueño se asocia positivamente con accidentes dentro y fuera del trabajo, y reduce el desempeño laboral (Burke y McAteer, 2007; Krueger, 1989). Por ejemplo, médicos interinos con jornadas de trabajo excesivamente largas se han dormido en consultas con pacientes e incluso en operaciones (Burke, 2009; Schaufeli *et al.*, 2009). Además, la adicción al trabajo también puede contribuir a aumentar el estrés laboral (Burke, 2001; Del Líbano, 2011) y la aparición de *burnout* o síndrome de estar quemado en el trabajo (Burke y Matthiesen, 2004; Schaufeli *et al.*, 2009; Schaufeli *et al.*, 2008). Así, los adictos al trabajo se suelen caracterizar por altas puntuaciones en despersonalización y agotamiento emocional que les lleva a sufrir mayores niveles de *burnout* que otro tipo de trabajadores.

Por otra parte, la tendencia de los adictos al trabajo a trabajar muchas horas y aceptar cualquier nuevo proyecto que les ofrezcan o simplemente aparezca en su camino, conlleva una disminución de la calidad de su trabajo, lo que a su vez se traduce en incapacidad para ser creativo y pensar

Cuadro 3. «Llevo 32 horas sin dormir, ¿Te opero?»

Las asociaciones de Médicos Interinos Residentes (MIR) han denunciado en repetidas ocasiones su situación precaria bajo el lema «Llevo 32 horas sin dormir ¿Te opero?». Las peticiones de las asociaciones MIR a Sanidad se centran en la reforma del Real Decreto que regula su actividad laboral, ya que pueden llegar a estar del orden de 36 horas sin dormir, con todo lo que ello repercute en el servicio para el paciente. En un artículo de Juan Marqués en el Economista.es se recoge el siguiente ejemplo: «Marcos es el nombre supuesto de un médico residente que cumple en la actualidad su tercer año de formación especializada en cirugía general y aparato digestivo. Como en tantas otras ocasiones durante su periodo de residencia, Marcos entró el pasado 20 de febrero en el quirófano de un hospital público madrileño para asistir como primer ayudante cirujano del equipo médico que iba a operar a una mujer de una perforación de colon. A este médico le esperaba por delante una intervención que puede alargarse hasta cuatro horas, como así fue. Eran las 5:30 h. de la mañana y estaba en medio de una guardia de 24 horas. Había iniciado su jornada a las ocho de la mañana, así que llevaba sobre sus espaldas más de 21 horas de un tirón y quedaba lo más difícil, lo que exige una mayor concentración» (Anatomía de un MIR: 32 horas de guardia, 7/03/2007).

de una manera nueva o diferente. De hecho, Gorgievski *et al.* (2010) encontraron que la adicción al trabajo influía negativamente con sobre la innovación en muestras de emprendedores como de empleados asalariados holandeses. En relación con el fomento de la innovación, empresas líderes como, por ejemplo, Google y Facebook, son conscientes de que su éxito viene a ser la parte final de un proceso creativo que comienza en las mentes de sus empleados. Por lo que estas empresas ofrecen a sus empleados flexibilidad de horarios y tiempo para el entretenimiento. De hecho, una gran parte de los empleados de Google tienen un 20% de su jornada laboral destinada a hacer proyectos interesantes para ellos y la empresa.

Por otra parte, la adicción al trabajo también afecta a los compañeros de trabajo o subordinados y a la organización (Burke, 2009). El adicto al trabajo suele perturbar a sus compañeros de trabajo y subordinados porque tiene problemas para delegar en ellos e incluso en ocasiones asume parte de su trabajo, en su afán por trabajar cada vez más (Del Líbano, 2011). Al mismo tiempo, si este comportamiento del adicto es reforzado por la organización, los compañeros pueden sentirse menospreciados y entrar en competencia directa con él, viéndose así deterioradas sus relaciones interpersonales en el trabajo. Este hecho suele llevar al adicto a trabajar cada vez de forma más independiente, con lo que muchas de las tareas

que se tendrían que realizar de forma cooperativa se realizan individualmente para perjuicio de la organización.

Por último, la adicción al trabajo, como cualquier otra adicción, también tiene un efecto negativo a medio y largo plazo sobre las relaciones personales que se establecen fuera del contexto de trabajo. Una de las influencias negativas más aludidas se refiere al impacto negativo que tiene sobre el equilibrio familiar (Robinson, 2000). Cuando se han estudiado a los cónyuges y a los hijos de los adictos al trabajo se ha encontrado que tienen tasas más altas en ansiedad, depresión y locus externo de control (Del Líbano, 2011; Moreno *et al.*, 2005). La mayoría de los niños quieren que sus padres trabajen menos horas y estarían dispuestos a cambiar beneficios materiales como, por ejemplo, juguetes o consolas, por pasar más tiempo con sus padres (Burke, 2009).

CONCLUSIONES

El trabajo excesivo no es sinónimo de compromiso con la organización, de responsabilidad personal o de éxito profesional. Por el contrario, tal y como sucede con todas las adicciones, denota una pérdida de control importante por parte de la persona y produce síndrome de abstinencia, ya que las personas con una adicción al trabajo experimentan síntomas de ansiedad, de depresión y de irritabilidad cuando permanecen alejados del mismo (Fernández-Montalvo y Echeburúa, 1998), esto se conoce como la *neurosis del domingo* (Del Líbano *et al.*, 2006). Otro elemento clave en la adicción al trabajo es la negación de la propia persona sobre lo que le está sucediendo. El adicto llega a creer las justificaciones a las que recurre ante las quejas de sus compañeros de trabajo y de su familia, y siempre atribuye a una causa externa su exceso de trabajo (Castañeda, 2010).

A pesar de que se desconocen todavía muchos aspectos sobre la adicción al trabajo, la sociedad competitiva actual, junto con la alta valoración social del trabajo, especialmente en época de crisis económica, suponen un caldo de cultivo para el desarrollo de este trastorno. Por lo que resulta necesario detectar de forma temprana los factores de riesgos psicosociales implicados en el desarrollo de la adicción al trabajo. No obstante, se debe tener en cuenta que sería la interacción entre las condiciones labora-

les (presencia de demandas retadoras y recursos laborales específicos) y la forma de ser de cada persona (sus valores, su bagaje familiar, su personalidad, entre otros), lo que determinaría finalmente la presencia o ausencia de adicción al trabajo (Del Líbano, 2011).

Por último, las organizaciones tienen un papel importante en la prevención de adicción al trabajo de sus empleados. Por ello, los máximos responsables de éstas han de realizar evaluaciones continuas en las que se considere cómo la presencia de las demandas retadoras y recursos laborales pueden afectar a sus trabajadores en el desarrollo de la adicción al trabajo, así como desarrollar programas que permitan una mayor conciliación de la vida laboral y familiar (Burke, 2001). En definitiva, lo importante para las organizaciones no es tener empleados conectados todo el día al trabajo, que sean los primeros en llegar y los últimos en irse, sino empleados implicados que vengan cada día a al trabajo con energía renovada, cooperativos y dispuestos a emprender nuevos proyectos de forma innovadora.

REFERENCIAS

- ARONSSON, G. y GUSTAFSSON, K. (2005). «Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure Factors, and an Outline of a Model for Research». *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(9), 958-966.
- BANDURA, A. y WALTERS, R. H. (1990). *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad* (10.ª reimp. ed.). Madrid: Alianza.
- BERGSTRÖM, G.; BODIN, L.; HAGBERG, J.; ARONSSON, G. y JOSEPHSON, M. (2009). «Sickness Presenteeism Today, Sickness Absenteeism Tomorrow? A Prospective Study on Sickness Presenteeism and Future Sickness Absenteeism». *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 51(6), 629-638
- BRETT, J. M. y STROH, L. K. (2003). «Working 61 plus hours per week: Why do managers do it?». *Journal of Applied Psychology*, 88, 67-78.
- BUELENS, M. y POELMANS, S. A. Y. (2004). «Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism: Demographic, motivational and organizational correlates». *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 440-458.
- BURKE, R. (2009). «Working to Live or Living to Work: Should Individuals and Organizations Care?». *Journal of Business Ethics*, 84(0), 167-172.
- (2001). «Predictors of Workaholism Components and Behaviors». *International Journal of Stress Management*, 8(2), 113-127.

- BURKE, R. (2001). «Workaholism in organizations: the role of organizational values». *Personnel Review*, 30(6), 637-645.
- (2002). «Do workaholics prefer demanding, aggressive, and results-oriented organizational cultures?». *Career Development International*, 7(4), 211-217.
- BURKE, R. J. y FIKSENBAUM, L. (2009). «Work motivations, satisfactions, and health among managers: Passion versus addiction». *Cross-Cultural Research: The Journal of Comparative Social Science*, 43(4), 349-365.
- BURKE, R. J. y MATTHIESEN, S. (2004). «Workaholism among Norwegian journalists: antecedents and consequences». *Stress and Health*, 20(5), 301-308.
- BURKE, R. J. y McATEER, T. (2007). «Work Hours and Work Addiction: The Price of all Work and no Play». *Research in Occupational Stress and Well-being*, 6, 239-273.
- CASTAÑEDA, E. (2010). «Adicción al trabajo (workaholism): Patología psicosocial del siglo XXI». *Salud de los Trabajadores*, 18(1), 57-66.
- DEL LÍBANO, M. (2011). *A Journey into the Heart of Workaholism: empirical findings from several multi-sample studies*. Tesis doctoral, Universitat Jaume I, Castellón.
- DEL LÍBANO, M.; LLORENS, S.; SALANOVA, M. y SCHAUFELI, W. (2010). «Validity of a brief workaholism scale». *Psicothema*, 22(1), 143-150.
- DEL LÍBANO, M.; LLORENS, S.; SCHAUFELI, W. y SALANOVA, M. (2006). «Adicción al trabajo: concepto y evaluación». *Gestión práctica de riesgos laborales*, 27, 24-30.
- ERSOY-KART, M. (2005). «Reliability and validity of the workaholism battery (Work-BAT): Turkish form». *Social Behavior and Personality: an international journal*, 33(6), 609-618.
- FERNÁNDEZ-MONTALVO, J. y ECHEBURÚA, E. (1998). «Laboro dependencia: cuando un trabajo se convierte en adicción». *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 3(2), 103-120.
- FRIEDMAN, M. y ROSENMAN, R. H. (1974). *Type A behavior and your heart*. New York: Knopf
- GORGIEVSKI, M.; BAKKER, A. B. y SCHAUFELI, W. B. (2010). «Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees». *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83-96.
- HARPAZ, I. y SNIR, R. (2003). «Workaholism: Its definition and nature». *Human Relations*, 56(3), 291-319.
- KEOWN, L. A. (2007). *Time escapes me. Workaholics and time perception*: Statistics Canada.
- KRUEGER, G. P. (1989). «Sustained work, fatigue, sleep loss and performance: A review of the issues». *Work & Stress*, 3(2), 129-141.

- LIANG, Y.-W. y CHU, C.-M. (2009). «Personality Traits and Personal and Organizational Inducements: Antecedents of Workaholism». *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(5), 645-660.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W. y PETTY, J. W. (1999). *Small Business Management*. Cincinnati: South Western Publishing.
- MACHLOWITZ, M. (1980). *Workaholics, living with them, working with them*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- MCMILLAN, L. H. W.; BRADY, E. C.; O'DRISCOLL, M. P. y MARSH, N. V. (2002). «A multifaceted validation study of Spence and Robbins' (1992) Workaholism Battery». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 357-368.
- MORENO, B.; GÁLVEZ, M.; GARROSA, H. y RODRÍGUEZ, R. (2005). «La adicción al trabajo». *Psicología conductual*, 13(3), 417-428.
- MOW (1987). *The Meaning of Working: An International View*. Londres: Academic Press.
- NG, T. W. H.; SORENSEN, K. L. y FELDMAN, D. C. (2007). «Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension». *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 111-136.
- OATES, W. E. (1968). «On being a "Workaholic": A serious jest». *Pastoral Psychology*, 19(8), 16-20.
- (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. Nueva York: World Pub.
- PEIPERL, M. y JONES, B. (2001). «Workaholics and Overworkers». *Group & Organization Management*, 26(3), 369-393.
- PIOTROWSKI, C. y VODANOVICH, S. J. (2008). «The workaholism syndrome: An emerging issue». *Journal of Instructional Psychology*, 35(1), 103-105.
- RAUCH, A. y FRESE, M. (2007). «Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality and business creation and success». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 353-385.
- ROBINSON, B. E. (2000). «Workaholism: Bridging the Gap between Workplace, Sociocultural, and Family Research». *Journal of Employment Counseling*, 37(1), 31-47.
- ROKEACH, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: John Wiley.
- SALANOVA, M.; DEL LÍBANO, M.; LLORENS, S.; SCHAUFELI, W. B. y FIDALGO, M. (2008). *La adicción al trabajo*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- SÁNCHEZ-PARDO, L.; NAVARRO-BOTELLA, J. y VALDERRAMA, J. C. (2004). *Estudio internacional sobre Género, Alcohol y Cultura «Proyecto Genacis»*. Alicante: Sociedad Española de Toxicomanías.

- SCHAUFELI, W. B. y BAKKER, A. B. (2004). «Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study». *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; VAN DER HEIJDEN, F. y PRINS, J. T. (2009). «Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: The mediating role of role conflict». *Work & Stress*, 23(2), 155-172.
- SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. y BAKKER, A. B. (2006). «Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism». En R. J. BURKE (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217). Cheltenham, UK and Northampton, MA: Edward Elgar.
- (2008). «It takes two to tango. Workaholism is working excessively and working compulsively». En R. J. BURKE y C. L. COOPER (Eds.), *The long work hours culture. Causes, consequences and choices* Bingley, UK: Emerald.
- SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. y VAN RHENEN, W. (2008). «Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?». *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- SCHWARTZ, S. H. (1996). «Value priorities and behaviour: Applying a theory of integrated value systems». En C. SELIGMAN, J. M. OLSON y M. P. ZANNA (Eds.), *The psychology of values: The Notario symposium* (Vol. 8, pp. 1-24). Mahwah: Erlbaum.
- SNIR, R. y HARPAZ, I. (2004). «Attitudinal and demographic antecedents of workaholism». *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 520-536.
- (2006). «The workaholism phenomenon: A cross-national perspective». *The Career Development International*, 11(5), 374-393.
- SPENCE, J. T. y ROBBINS, A. S. (1992). «Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results». *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178.

Capítulo 8
La jubilación de los trabajadores:
enfoques teóricos e investigaciones recientes

Gabriela Topa Cantisano

Introducción

Tendencias históricas en la participación en el mercado laboral

Concepciones teóricas acerca del retiro de la vida laboral

Jubilación como planificación y toma de decisiones

Jubilación como proceso de ajuste

Jubilación como una etapa de la carrera laboral

Jubilación como parte de la gestión de RR. HH.

Hallazgos empíricos

Planificación de la jubilación y toma de decisiones

Antecedentes de la planificación y de la decisión de
jubilarse

Consecuencias de la jubilación

La planificación económica de la jubilación

Retiro temprano y prejubilación

Empleo puente

Conclusiones

Referencias

OBJETIVOS

Al finalizar el estudio de esta unidad usted deberá ser capaz de:

- Explicar el interés actual de la Psicología del trabajo por el estudio de la jubilación
- Exponer los enfoques teóricos claves que han estudiado la jubilación
- Describir las aportaciones de cada enfoque a la comprensión teórica de la jubilación
- Explicar los hallazgos más importantes a través de los resúmenes de los meta-análisis.
- Definir la prejubilación e identificar los factores claves que se han estudiado sobre este fenómeno.
- Explicar los hallazgos respecto a la prejubilación de empleados de base y de altos directivos
- Exponer el concepto de empleo puente y los enfoques teóricos que lo explican.
- Exponer los resultados de los estudios transnacionales sobre cantidad y calidad del empleo puente.

INTRODUCCIÓN

Durante muchos años, la Psicología del Trabajo estudió con mucho más interés a quienes trabajaban que a quienes no lo hacían. Así, las investigaciones sobre el desempleo o sobre las formas de salida del mercado laboral revestían un interés colateral. Sin embargo, estas tendencias, cuando menos en lo referente a la jubilación, están cambiando. Ello obedece entre otros factores a que, en los países desarrollados, la población se envejece y también lo hace la fuerza de trabajo. Sin embargo, ambos procesos son paralelos, pero no son idénticos. Porque la edad de la fuerza laboral está determinada por otros factores además del envejecimiento poblacional. Aunque las discusiones acerca del envejecimiento poblacional están basadas en estimaciones demográficas fiables, es más difícil de pronosticar la participación en el mercado laboral. ¿Cuánta gente elegirá trabajar? ¿A qué edad entrará o saldrá del mercado? Estas dos fuerzas, el envejecimiento poblacional y la participación en el mercado son los principales determinantes del envejecimiento de la fuerza de trabajo (Alley y Crimmins, 2007).

Los datos poblacionales de USA muestran una importante tendencia: el envejecimiento del mercado laboral es en realidad un *medio envejecimiento*. El grupo más numeroso de trabajadores en 1975 eran los varones entre 25-34, en 2000 eran los de 35-44. Para 2015, el número de trabajadores mayores de 55 años se espera que crezca casi cuatro veces, y que la media de edad en el mercado laboral se proyecte hasta 41.4 años comparado con la de 34.6 de 1982. Pero además hay otras dos importantes tendencias. Primera, ha declinado la proporción de trabajadores de 65 años y más, dando apoyo adicional al argumento de que el envejecimiento del mercado ocurre en el medio. En 1950, los trabajadores mayores de 65 años eran el 5% del mercado, en 2000 sólo el 3%. Segunda, las mujeres han empezado a ser cada vez más importantes en el mercado laboral.

Esto nos muestra que el envejecimiento poblacional ha contribuido al del mercado de trabajo, pero las tendencias en participación en el mercado entre grupos de género y edad son igualmente importantes. Si la población envejece, pero la gente se jubila más joven, como ha venido sucediendo, el envejecimiento del mercado laboral está limitado por los altos porcentajes de retiro más allá de los 60. Si, en cambio, los trabajadores permanecen en el mercado hasta la edad límite, alrededor de los 65-67, el envejecimiento de la fuerza laboral se acelerará.

Tendencias históricas en la participación en el mercado laboral

El declive de la participación laboral de los varones más allá de los 60 años empezó al inicio del siglo, cuando los hombres pasaron de la agricultura al empleo industrial. La mitad de los varones de 65 o más años estaban en el mercado laboral en 1950, para 1985 este número había descendido a uno de cada seis y la edad normal de retiro había caído a 62, desde alrededor de 70 años en la primera veintena del siglo. Esta tendencia a la baja ocurría también en el grupo de mediana edad. Entre 1960 y 1985, la participación en el mercado laboral de los varones de 62 o más cayó un tercio, del 80% al 51%. Desde los '80, las tasas de participación de los varones mayores de 65 se estabilizan, pero para los de 55-64 siguen bajando hasta los 90. Además, los análisis recientes confirman que esta tendencia parece detenerse o incluso haberse revertido. Las tendencias de participación de las mujeres en el mercado laboral han sido diferentes de las de los varones. Se incrementó su participación en la primera mitad del siglo xx de forma dramática, en las más jóvenes (25-54) desde el 37% en 1950 al 74% en 2000 y se espera que llegue al 80% en 2008. Para las mujeres de mediana edad (55-64) también se incrementó desde un 30% en 1950 al 50% en 1999, mientras que permaneció relativamente estable a partir de los 65, con una mujer en el mercado laboral por cada diez.

En España se han dado fenómenos particulares como un *Baby Boom* retrasado, que sitúa un período de fuerte búsqueda de empleo hacia el año 2000 y una previsión de descenso en la búsqueda de empleo por factores poblacionales, aunque incrementada por la crisis económica mundial, en 2010. Estos fenómenos se acompañan de una previsión de fuerte contracción de la población activa y de mayores tasas de dependencia pasado el año 2040.

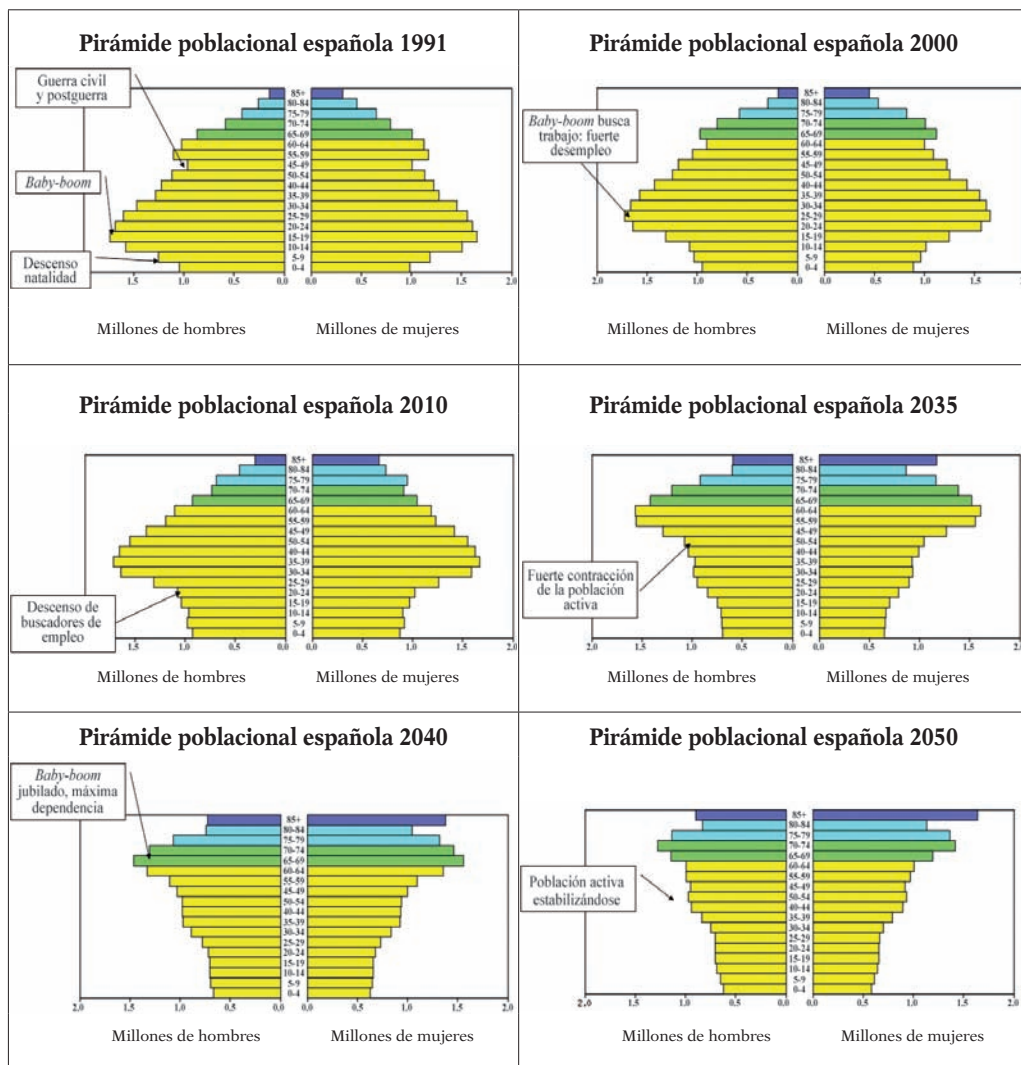


Figura 1. Comparación de pirámides poblacionales españolas entre 1991 y 2050.

¿Cómo será la fuerza de trabajo en el futuro? Es una pregunta difícil de responder y sólo se puede conjeturar, porque extrapolar sobre tendencias pasadas en un mundo que cambia puede ser poco útil. Sin embargo, lo que parece indudable es que el grupo de personas que alcanzará mayores edades se incrementa progresivamente en los países desarrollados y que el ajuste a la jubilación implica una serie de desafíos tan serios para las personas que no se puede negar el interés por ocuparnos de estos temas.

CONCEPCIONES TEÓRICAS ACERCA DEL RETIRO DE LA VIDA LABORAL

La jubilación es un fenómeno relativamente reciente si miramos la totalidad de la historia de la humanidad, ya que podríamos decir que comienza a existir recién en la mitad del siglo XX. Antes de eso, las personas seguían trabajando hasta que ya no eran capaces de seguir haciéndolo. No fue hasta mucho después de la Revolución industrial, con la creación de la Seguridad Social y la existencia de pensiones pagadas que las personas mayores se pudieron permitir el abandonar los empleos pagados aunque todavía fueran capaces de seguir trabajando. En concreto, en 1889, el canciller alemán Otto von Bismarck hace de Alemania el primer país con un sistema institucionalizado de protección de las personas en edad avanzada, fijando la edad de jubilación a los 70 años, mientras que en 1916 ésta se reduce a 65 años.

Pese a que la jubilación o el retiro de la vida laboral activa (término más amplio y de uso frecuente en el ámbito anglosajón) tengan una importancia enorme para los trabajadores, sus familias y la sociedad en general, no hay muchas revisiones teóricas que hayan integrado los enfoques más recientes de la investigación sobre este tema. En la elaboración de este apartado nos basaremos en el modelo de análisis de las concepciones teóricas sobre la jubilación que proponen Wang y Shultz en 2010, pese a que hay otras formas de integración de la literatura que también están disponibles, como la Szinovacz (2003) o la de Shultz y Adams (2007). Elegimos esta última revisión de 2010 porque integra las concepciones teóricas de manera bastante organizada en lugar de hacer un simple elenco de aspectos del fenómeno jubilatorio que parezca interesante analizar. En el siguiente apartado, de los hallazgos empíricos nos basaremos en los meta-análisis propios que hemos publicado y en otros estudios de interés aplicado.

Para cubrir todo el campo teórico, revisaremos cuatro concepciones de la jubilación que son aquellas que acentúan que se trata de un proceso planificado y de toma de decisiones, de un proceso de ajuste, de una etapa de la carrera laboral y de una parte de la gestión de los RR. HH.

A cada uno de estos enfoques corresponden diferentes teorías que han dominado el campo de investigación en forma simultánea o sucesiva. No

podemos afirmar que sean contradictorias unas con otras, sino más bien que han supuesto avances progresivos en la comprensión de un fenómeno altamente complejo y, para mayor dificultad, cambiante. Tratamos de reflejar la relación entre enfoques, teorías y estudios en la Tabla 1.

Tabla 1. Tomado de Wang y Shultz, 2010

Enfoques sobre la jubilación	Teorías
Jubilación como planificación y toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la elección racional. • Teoría de la imagen. • Teoría de la conducta planificada. • Teoría de las expectativas.
Jubilación como proceso de ajuste	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva del curso vital. • Teoría de la continuidad. • Teoría del rol.
Jubilación como fase tardía de la carrera	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo proteano de carrera. • Modelo de desarrollo de carrera del jubilado.
Jubilación como parte de la política de gestión de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría general de sistemas. • Teoría del contexto social.

Jubilación como planificación y toma de decisiones

Beehr dijo ya en 1986 que la jubilación se podía ver como un proceso o como un acto. Cuando se enfoca la jubilación como un proceso planificado y de toma de decisiones se acentúa que se trata de una conducta motivada de elección entre varias alternativas posibles. Dicho de otra forma, este enfoque subraya que los trabajadores deciden retirarse, ellos son quienes eligen disminuir su compromiso psicológico con el trabajo y trasladan esto progresivamente a su conducta abandonando el trabajo. Algunos autores han insistido en que esta decisión conlleva consecuencias a largo plazo. Porque el descenso del compromiso psicológico y el abandono del trabajo son caminos que no tienen vuelta atrás. Detrás de esta concepción subya-

ce la idea de que, después que los trabajadores toman la decisión de marcharse, su actividad laboral descende en forma monotonía mientras que otras actividades vitales se incrementan, como la implicación con la familia o la acción en la comunidad. Aunque podemos decir que esta postura ha recibido apoyo empírico variado, su mérito es resaltar la importancia que la transición hacia el retiro tienen como evento vital y destacar algunas de las motivaciones fundamentales de la gente para jubilarse. Shultz, Morton y Weckerle (1998) analizan empíricamente la influencia de los que llaman *pull factors* (los que tiran para atraer hacia la jubilación) y de los *push factors* (los que empujan a salir del trabajo). Entre los primeros mencionan la posibilidad de hacer otras cosas distintas del trabajo, la falta de necesidad de trabajar y el tener a la pareja jubilada. Entre los segundos incluyen la salud deteriorada, la mala salud familiar, el disgusto con el trabajo, el desacuerdo con el jefe, la imposibilidad de encontrar empleo, el no sentirse apreciado en el trabajo y las políticas de empresa favorecedoras del retiro.

La **planificación del retiro** parece muy importante, porque los estudios avalan que esta planificación pronostica un mejor ajuste y también sugieren que aquellos que se han preparado y se sienten listos para dar el paso de jubilarse es posible que se marchen antes. Tanto la preparación formal como la informal parecen incrementar la confianza de la persona en sus habilidades para afrontar la transición. Por otra parte, la planificación facilita el fijarse metas y este es un determinante clave de la satisfacción con la vida y del ajuste posterior a la jubilación.

Cuando se enfoca el retiro como toma de decisiones, los investigadores se basan en las aportaciones generales de la psicología sobre procesos de toma de decisiones para orientar sus investigaciones. Esta perspectiva asume que los trabajadores mayores tomarán sus decisiones sobre la base de las informaciones que tengan de sus propias características y del ambiente, tanto de trabajo como del ambiente en general, que les rodea. Así, sopesarán estos factores y evaluarán la utilidad global de jubilarse, antes de tomar una decisión acerca de si retirarse. Los mecanismos teóricos que ligan a estos factores con la decisión concreta de jubilarse incluyen la varias teorías como proponíamos en la Tabla 1.

La **teoría de la elección racional** se ha usado para vincular el estatus financiero de los trabajadores mayores, así como el ambiente económico externo, con la decisión de jubilarse. Aquí se argumenta que la decisión de ju-

bilarse es el resultado de comparar los recursos financieros acumulados y los recursos necesarios para hacer frente al retiro. Racionalmente, los trabajadores se jubilarán cuando crean que han acumulado suficientes recursos como para sostener sus necesidades de consumo en la jubilación. Tanto ésta como la **teoría de la imagen** han originado estudios que relacionaron el estatus demográfico, la experiencia laboral, el estado civil, el tipo de empresa y la productividad con la decisión de jubilarse. En general, todos estos factores influyen en cómo la gente se percibe a sí misma y a sus roles en el contexto social más amplio, lo que crea estándares de comparación para que los trabajadores evalúen si la acción de jubilarse se ajusta a esas autoimágenes de sí mismos y de sus roles sociales. Si hay ajuste, entonces decidirán jubilarse. Sin embargo, hay que notar que el foco de estas dos teorías es ligeramente diferente. Por una parte, la teoría de la imagen enfatiza que la decisión se alcanza para mantener una autoimagen estable que se basa en la solución de la controversia entre jubilarse o quedarse. Por otra, la teoría de los roles subraya que la decisión es el resultado de la búsqueda activa de un cambio de roles que está asociado con el paso a la vida retirada del trabajo. Se podría decir que la primera se basa en mecanismos explicativos centrados en el presente, mientras que la segunda lo hace en mecanismos orientados al futuro.

La **teoría de la conducta planificada** se ha usado para relacionar las actitudes de los trabajadores, hacia su empleo (satisfacción, compromiso), las actitudes hacia la jubilación y las normas del trabajo con su decisión de retirarse. La premisa general acentúa la importancia de las actitudes hacia el retiro o hacia continuar trabajando que influyen sobre las decisiones de jubilarse. También enfatiza el papel de la presión social percibida para retirarse que acabará afectando a la decisión individual.

Por último, el vínculo teórico entre la productividad, las características del puesto y el estado de salud con las decisiones de retiro se basa en los mecanismos de la **teoría de las expectativas**. En concreto se pronostica que si los trabajadores perciben bajas expectativas de mejorar la productividad o de ser recompensados por ella, es más probable que prefieran jubilarse que seguir trabajando.

Ahora bien, aunque el enfoque de la jubilación como un proceso planificado y de toma de decisiones enriquece la explicación de los mecanismos que vinculan los predictores con la decisión, este modelo no ha sido usado para relacionar el retiro con sus consecuencias. Esto crea una

especie de *salto lógico*, porque las razones por las cuales la gente decide retirarse necesariamente influirán en cómo evalúa los resultados asociados a su retiro. Es decir, el modelo explica bien por qué la gente se retira, pero no explica cómo influye eso en que esté mejor o peor cuando ya está jubilada.

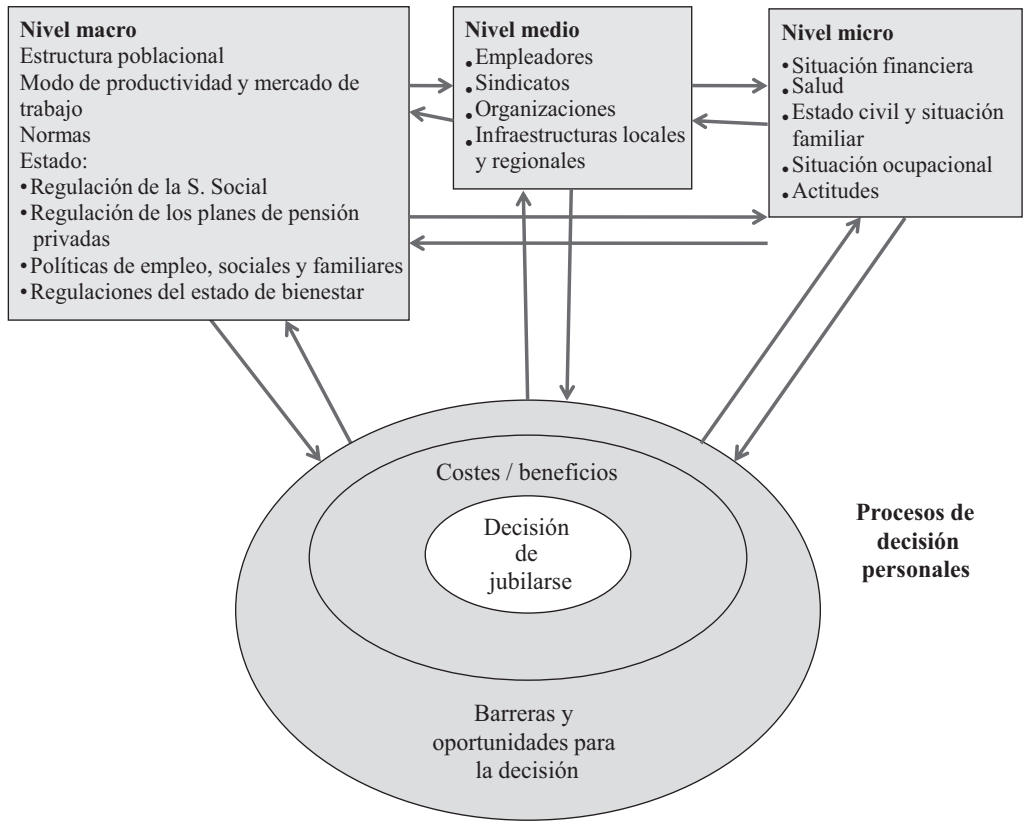


Figura 2. El retiro como decisión. Tomado de Szinocvacz, 2003.

Entre las limitaciones de este enfoque hay que señalar que no todas las jubilaciones son voluntarias. Como tal, la utilidad del enfoque depende de la medida en la cual la decisión de jubilarse sea el resultado de una elección personal. Si este elemento está ausente, no se puede aplicar este enfoque. En este sentido, la voluntariedad del retiro es vista como una condición límite para aplicar esta teoría.

Jubilación como proceso de ajuste

Algunos autores han señalado la conveniencia de conceptualizar la jubilación como un proceso de ajuste (Wang, Adams, Beehr y Shultz, 2009). Por **ajuste** entendemos aquí el proceso a través del cual los jubilados se adaptan a los cambios en su vida y alcanzan un estado de bienestar psicológico aceptable. Este enfoque ve el retiro como inclusión de dos dimensiones: la transición del empleo a la jubilación y la trayectoria posterior al retiro. De acuerdo con esta visión, primero, la decisión de retirarse no es lo más importante, sino que lo son las características del proceso de transición hacia la jubilación. En otras palabras, las personas pueden tomar la misma decisión, pero el tiempo, la preparación previa, los recursos asociados a esa decisión y el cambio de actividad a que la decisión conduce pueden acabar resultando muy diferentes. En resumen, si se enfoca como un proceso de ajuste se investigarán con más interés los complejos mecanismos por los que funciona el retiro, más que la simple decisión en sí misma. Además, este enfoque reconoce el carácter de desarrollo longitudinal del proceso, por lo cual se le da una visión más realista al tema.

Como Wang y Shultz (2010) han señalado, cuando se conceptualiza el retiro como un proceso de ajuste es natural que los investigadores se apoyen en una teoría que sea capaz de describir el proceso longitudinal de ajuste y de mostrar los antecedentes y resultados de ese proceso. Estas teorías son la perspectiva del curso vital, la teoría de la continuidad y la teoría del rol.

En particular, la **teoría del ciclo vital** considera la jubilación una transición dentro del curso vital y destaca que la historia, los recursos personales y el contexto influirán en los diversos caminos que las personas escogen y en los resultados a los que finalmente llegan (Elder, 1995; Elder, y Johnson, 2003). La afirmación general de la perspectiva del ciclo vital es que aquellas personas que han desarrollado capacidades que les faciliten una transición suave podrán prepararse mejor, implicarse en la transición en el momento más adecuado y obtener mejores resultados. Por ejemplo, los factores de la historia individual pueden incluir como la gente ha experimentado otras transiciones vitales, sus hábitos de trabajo y de ocio, y los patrones y preferencias de participación en el mercado laboral. Entre los atributos individuales relevantes para esta transición se incluyen el estatus demográfico, la salud, el estado financiero, así como todas las habili-

dades y destrezas útiles para afrontar una transición, entre las que destaca la autoeficacia específica (Neuhs, 1990).

Otra afirmación de la perspectiva del curso vital es que la experiencia de una transición en la vida y del desarrollo posterior a esa transición es dependiente de los contextos específicos en los cuales el retiro tiene lugar. Estos contextos incluyen los roles asociados al puesto y el estatus que los trabajadores tuviesen y también el contexto social, es decir las redes sociales y la estructura familiar. Este contexto social es especialmente importante porque los recursos que se hallan en él, como el apoyo social, a menudo ayudan a los jubilados a adaptarse a su nueva situación. Por otra parte, otros factores manifiestos en el contexto social, como los estereotipos negativos hacia la jubilación pueden amenazar ese ajuste. Las experiencias de los jubilados en otras esferas de la vida, como la marital son importantes porque proporcionan identidades alternativas para después del retiro, así como oportunidades para la implicación después de la jubilación.

Además, este enfoque del curso vital aporta algunas hipótesis específicas sobre la forma de las trayectorias de desarrollo posteriores a la jubilación. Los teóricos sugieren que la norma es que las etapas tardías de la vida se caractericen por cambios hacia actividades y roles que impliquen menos responsabilidad y que demanden menos esfuerzos físicos. Así las demandas de recursos necesarios para la reorganización de las actividades y de la estructuración del tiempo por parte de las personas ya jubiladas se reducirán progresivamente y la gente desarrollará caminos que la acerquen al ajuste en su vida posterior a la jubilación.

Entre las otras dos teorías usadas, el **enfoque de la continuidad** enfatiza que en los hechos humanos hay una tendencia a mantener la consistencia en los patrones vitales a través del tiempo y esto ayuda a acomodarse a las transiciones sin padecer la experiencia de interrupción. Según los teóricos de la continuidad, el retiro como ajuste se puede ver como una oportunidad para que los jubilados conserven y continúen sus relaciones sociales y patrones o estilos de vida en la jubilación. Por lo tanto, pronostican que sólo cuando haya dificultades severas en mantener esos estilos de vida pueden terminar encontrándose una mala calidad de la transición y a un inadecuado ajuste posterior. Las variables más investigadas desde esta perspectiva han sido los cambios en la salud y en el estado financiero, el empleo puente como estrategia de continuidad, la planificación del retiro y la transferencia de las destrezas de una etapa laboral a otra no laboral.

La **teoría del rol** enfatiza la importancia de la salida del rol y de la transición del rol que implica la jubilación como proceso. En este contexto, el rol o papel se define como el comportamiento esperado de cada persona en función de su estatus o su posición social. De acuerdo con Ashforth (2001), en la medida en que uno esté altamente implicado en un particular papel o rol, los sentimientos de valía persona estarán asociados a la habilidad para ejecutar ese rol de manera efectiva. Por lo tanto, jubilarse se puede ver como una transición del rol, que puede incluir procesos de pérdida o debilitamiento de los roles de trabajo, mientras que se refuerzan los de miembro de familia y de comunidad. La teoría sugiere que la transición puede tener tanto consecuencias positivas como negativas en el ajuste, dependiendo de si la transición es deseable y si ajusta con los valores y metas de la persona. Los antecedentes que habría que destacar en este caso son los estresores del rol, las identidades de rol, los valores y las metas.

Jubilación como una etapa de la carrera laboral

El modelo tradicional de progresión lineal en la carrera laboral dirigido primeramente por la organización y centrado en las recompensas que ésta proporciona, como promociones y pensiones, está volviéndose obsoleto. El modelo proteano de carrera, que argumenta que las carreras son controladas por los propios trabajadores y se centran en sus valores y metas personales, ha sido desarrollado para explicar esta tendencia. Proteo era un personaje mitológico que cambiaba constantemente de apariencia y por eso se designa con su nombre a este modelo de trayectoria laboral. Basándose en ese modelo proteano de carrera, la jubilación se ha visto como una etapa tardía en la carrera laboral. Esto es, en vez de ser vista como la salida, se reconoce un potencial desarrollo de carrera también en la etapa de retiro. Así, la cuestión de investigación de este enfoque se centra en la eficacia de los jubilados, la disposición y confianza para influir su ambiente, para mantener y perseguir sus necesidades de carrea. Este enfoque es el más usado para investigar sobre el empleo puente y otras conductas laborales durante la etapa de jubilación.

En una propuesta reciente, el modelo de desarrollo de carrera del jubilado, Shultz y Wang (2008) resumen una serie de factores que impactan sobre el desarrollo de carrera de los jubilados en tres niveles: individual, del puesto y de la organización. En el nivel individual, los más relevantes son el envejecimiento físico, cognitivo, la experiencia y el grado de exper-

to o maestría en el trabajo. El envejecimiento físico limita las posibilidades de desempeñar tareas físicamente exigentes y ocupaciones de riesgo ya que está asociado a la pérdida de la fuerza muscular y a un déficit del sistema inmune. Este envejecimiento también puede influir sobre los objetivos de carrera, a través de motivar a los trabajadores mayores a buscar puestos de trabajo con buenos seguros de salud. La reducción de las capacidades cognitivas asociada a la edad subrayan la importancia que tiene para los trabajadores mayores el recibir entrenamiento en el uso de las nuevas tecnologías que les apoyarán en su persecución de objetivos de carrera. Por otra parte, los jubilados con mucha experiencia y maestría pueden ser atractivos para los empleadores porque contratarles ahorra costes de entrenamiento y puede garantizar un mejor rendimiento. En este sentido, la experiencia y la maestría pueden ser útiles para continuar las carreras.

En relación con el nivel del puesto, las cuestiones como mantenerse actualizado con las demandas tecnológicas del trabajo, buscar las características deseables del puesto y afrontar los estresores pueden influir sobre la continuidad de carrera de los trabajadores mayores. En el plano organizacional, los factores como el clima percibido referido a los sesgos contra la edad y la discriminación, las reestructuraciones organizacionales y el descenso de demanda de ciertos tipos de trabajo es también probable que influyan en la prosecución de la carrera. Por ejemplo, si la organización trata a los trabajadores mayores con respeto y dignidad puede influir en su motivación para continuar.

Jubilación como parte de la gestión de RR. HH.

El enfoque que mira a la jubilación con una parte de la gestión de los RR. HH. enfatiza el valor de manejar el retiro para ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. No solo pretende examinar las prácticas organizacionales que influyen sobre la planificación y las decisiones de retirarse sino también el análisis de los cambios a nivel organizacional causados por las prácticas del retiro sistemáticas, tales como incentivar la jubilación anticipada u ofrecer reducciones de jornada o jornadas flexibles a los trabajadores mayores.

El enfoque tradicional de esta perspectiva tiene sus raíces en la teoría de sistemas aplicada a las organizaciones, entendidas como sistemas biológicos de Katz y Kahn, (1978). Dentro de este enfoque el manejo de los

RR. HH. se puede ver como un subsistema que intercambia información y energía con el ambiente para atraer, desarrollar, motiva y retener empleados que aseguren el funcionamiento efectivo y la supervivencia de la organización. Para servir a estos fines, las políticas de gestión de RR. HH. relacionada con el retiro como los pagos de pensiones generosos, los criterios «blandos» para jubilarse, los beneficios en seguros médicos posteriores a la jubilación y un sistema de empleo fijo han sido usados como herramientas para favorecer la satisfacción y promover el compromiso con la organización. Pero esta gestión también puede servir a los fines estratégicos de la organización de mantener una buena estructura de personal, alcanzar óptimas combinaciones de habilidades y conocimientos, y mantener los costes en niveles aceptables. Por este motivo, las estrategias como los incentivar la jubilación anticipada, prejubilación, o el trabajo a tiempo parcial se han usado como medios de reducción de plantilla.

Los estudios empíricos con este enfoque han estado centrados en cada momento en las prácticas más salientes, en los años 90 en el procedimiento de la incentivación de la jubilación anticipada y en el 2000 en el empleo puente, a medida que los *Baby Boomers* han comenzado a jubilarse. Dada la actual recesión económica, es probable que veamos una combinación de ambas prácticas. Por un lado, las organizaciones incentivarán la jubilación anticipada como forma de reducir costes. Por otra, más jubilados serán contratados como empleados temporales por la necesidad de las organizaciones de conservar un acceso flexible a la fuerza de trabajo experta y con habilidades. En un sentido general, este enfoque nos recuerda la conveniencia de prestar atención a los factores macro-sociales que pueden influir en la jubilación.

HALLAZGOS EMPÍRICOS

Planificación de la jubilación y toma de decisiones

Las diversas teorías que exploraron la experiencia de la jubilación ampliaron progresivamente el abanico de antecedentes. En concreto, las teorías pioneras señalan que las situaciones de interrupción y pérdida de roles están asociadas a un deterioro del bienestar, y que este deterioro sería más acentuado cuando se tratase de roles muy relevantes para la identidad personal. Así, proponen que las personas fuertemente implicadas y satisfechas con sus trabajos sufrirán peor ajuste a la jubilación. La teoría de la conti-

nidad subraya que la jubilación es un proceso que se inicia antes del acto de retirarse y que las actitudes previas impactarán en el resultado posterior.

No obstante la existencia de acuerdo teórico respecto al valor predictivo de tales antecedentes, los hallazgos empíricos no son siempre consistentes. Estas inconsistencias sugieren que el área de investigación se vería beneficiada por la aplicación de técnicas meta-analíticas. Topa, Moriano, Depolo, Alcover y Morales en 2009 llevan a cabo un meta-análisis sobre los antecedentes y las consecuencias de la planificación y la decisión de retirarse, que seguiremos en este apartado.

Antecedentes de la planificación y de la decisión de jubilarse

La visión más compleja desde el punto de vista teórico, el enfoque del ciclo vital, si bien acentúa la importancia de las circunstancias personales y la interdependencia entre las esferas, no propone hipótesis operativas concretas. Sin embargo, otras teorías, como la del control o la del estrés podrían aportar antecedentes. En concreto, la teoría del control señala que aquellas situaciones de pérdida del control, como la mala salud, implicarán un descenso en el bienestar personal. Igualmente, la teoría del estrés sugiere que cuando el abandono se produzca a partir de un rol estresante, como las condiciones laborales adversas, las personas experimentarán un alivio asociado al cambio de situación. Aunque parece indudable que tener una mala salud inducirá a planificar y decidir jubilarse, los resultados no son unánimes. En relación con las condiciones de trabajo negativas, los resultados también son muy variables. En un intento por clasificar estos predictores, en el meta-análisis de Topa y colaboradores publicado en 2009 se han seleccionado tres categorías de antecedentes de la planificación del retiro y de la decisión de retirarse: salud pobre, factores psicosociales (actitudes positivas hacia el retiro, satisfacción laboral e implicación en el trabajo) y factores organizacionales (condiciones de trabajo negativas).

Consecuencias de la jubilación

El ajuste de las personas a la jubilación ha sido una preocupación para los investigadores sociales. Aunque se han formulado algunos modelos teóricos, la investigación empírica muestra una gran dispersión, y son abun-

dantes los estudios parciales centrados en el análisis de una o de pocas variables, lo que dificulta la generalización de sus resultados. Pese a ello hay una gran abundancia de estudios empíricos sobre el bienestar de los jubilados. Aquellos enfoques teóricos que ponen de relieve el cambio de roles asociados a la jubilación, también recurren a estos roles para explicar el ajuste posterior. De acuerdo con la teoría de la continuidad, la disponibilidad de roles alternativos podría ser una situación deseable en la jubilación puesto que reduciría el impacto negativo sobre el bienestar (Atchley, 1989). Así, la decisión de retirarse podría estar frecuentemente asociada a la búsqueda de empleos puente o al deseo de implicarse en actividades de voluntariado. Estas actividades, hasta cierto punto sustitutivas del rol laboral, permitirán evitar la pérdida de contactos sociales y favorecerán el mantenimiento del bienestar personal. No obstante que las justificaciones teóricas aparecen claras, en los resultados empíricos se aprecian notables discrepancias. El indicador más directo de bienestar que se ha buscado a través de la investigación es la salud posterior a la jubilación, y aquí los resultados tampoco son unánimes. Hay estudios que justifican la afirmación de que los jubilados gozan de mejor salud, pero otros que encuentran justamente lo contrario.

Cuando se consideran los resultados más amplios de la jubilación, la mayoría de los autores recurre a la satisfacción vital o a la satisfacción con aspectos específicos del retiro para valorar el bienestar del jubilado. La investigación empírica sobre la asociación entre el retiro y la satisfacción vital es contradictoria. Algunos estudios refieren niveles elevados de satisfacción vital en los jubilados, comparados con los que continúan trabajando mientras que otros no hallan diferencias o incluso refieren resultados desfavorables después del retiro. Las medidas más precisas, como la satisfacción con el retiro tampoco arrojan resultados más consistentes, ya que algunos encuentran niveles elevados de relación entre la decisión de retiro y la satisfacción posterior, mientras que otros resultados no son tan prometedores. Además de las relaciones entre antecedentes y consecuentes a través de la planificación del retiro y la decisión de jubilarse, es necesario reconocer que existirán relaciones directas entre factores como la salud pobre experimentada en el período de empleo y la enfermedad o la satisfacción posteriores al retiro.

Finalmente, en el meta-análisis de 2009 se incluyen entre las consecuencias analizadas la enfermedad mental o física, el empleo puente, la implicación en el voluntariado la satisfacción vital y la satisfacción con la jubilación. En la tabla 2 se refieren los resultados de este estudio.

Tabla 2. Resultados del meta-análisis sobre planificación de la jubilación y decisión de jubilarse de Topa, Moriano, Depolo, Alcover y Morales (2009)

Variables	K (1)	Total N (2)	r ponderada (3)
Planificación de la jubilación			
Antecedentes			
Mala salud	6	15222	.05
Condiciones de trabajo negativas	2	1038	.15
Actitudes positivas hacia la jubilación	5	1374	.19
Implicación en el trabajo	4	4451	-.31
Satisfacción laboral	6	2126	-.34
Consecuencias			
Empleo puente	2	5050	.28
Satisfacción con la jubilación	3	431	.13
Decisión de jubilarse			
Antecedentes			
Mala salud	34	26125	.14
Condiciones de trabajo negativas	16	45855	.11
Actitudes positivas hacia la jubilación	4	654	.17
Implicación en el trabajo	18	14368	-.17
Satisfacción laboral	11	9764	-.02
Consecuencias			
Empleo puente	4	4231	.16
Trabajo de voluntariado	3	859	.26
Satisfacción con la jubilación	4	7832	.26
Satisfacción vital	8	2244	.09
Enfermedad física o mental	26	43227	.02

Nota:

(1) k = número de estudios empíricos incluidos en la revisión.

(2) N = número de participantes incluidos en todos los estudios analizados en esa categoría.

(3) Correlación de Pearson media ponderada por el número de participantes en los estudios individuales, de tal modo que aquellos con más participantes tengan más peso.

Los resultados del estudio se comentan a continuación. En primer lugar, en cuanto a los antecedentes del retiro, en el meta-análisis se ha confirmado el patrón de relaciones pronosticado. Así, es posible señalar que los antecedentes predicen con mayor exactitud la planificación de la jubilación que la decisión de retirarse. Ello confirma la sugerencia de Beehr (1986) según la cual ambos fenómenos no son intercambiables, pese a estar relacionados entre sí. También confirma su pronóstico respecto al mayor poder explicativo de los antecedentes sobre la planificación de la jubilación, que sobre la decisión de retirarse. Estos resultados refuerzan el hecho de que las personas en general perciben un escaso control sobre la decisión de jubilarse, o en otros términos, que la decisión es en buena medida «forzada».

Un examen más detallado nos muestra que todos los antecedentes tienen relaciones más estrechas con la planificación que con la decisión final de retirarse, excepto la salud inicial pobre. Este hallazgo es coherente con el hecho de que el deterioro en la salud, previo a la jubilación, puede ser un factor que reduzca las posibilidades de planificar el retiro y, al mismo tiempo, acabe precipitando la decisión de jubilarse. Por otro lado, es llamativo el hecho de que la satisfacción laboral es, a la vez, el mejor predictor de la planificación (en sentido negativo) y el peor predictor de la decisión de jubilarse. Es posible que en este resultado influya el factor obligatorio o compulsivo de la edad de jubilación en muchas sociedades occidentales.

En segundo lugar, en cuanto a los consecuentes, se han encontrado relaciones significativas para tres resultados: empleo puente, voluntariado y satisfacción con el retiro. Las otras dos relaciones que se han meta-analizado, con la decisión de retirarse —de una parte— y con la satisfacción vital y la enfermedad —de la otra— no han mostrado resultados relevantes. Cuando se analizan los datos en detalle, se observa que los patrones de relaciones más fuertes se verifican entre la planificación y el empleo puente y entre decisión de retirarse y la satisfacción con el retiro. Es indudable que la predisposición a pensar y a anticipar la jubilación tiene la probabilidad de llevar a las personas mayores a implicarse en empleos puente más que si tal reflexión y disposición de recursos está ausente y la decisión se produce de forma abrupta o incontrolada, por ejemplo por enfermedad propia o de la pareja.

Por otra parte, debido precisamente a que la jubilación es un proceso, la influencia del planeamiento sobre el bienestar posterior también declina con el tiempo y por esta razón podría esperarse que la decisión de jubilarse tenga una relación más fuerte con la satisfacción con el retiro que el mero planeamiento.

La planificación económica de la jubilación

Un aspecto específico de la jubilación que quedó fuera del meta-análisis anterior es el económico. Tanto la planificación financiera de la jubilación, como la satisfacción con la situación financiera merecían un estudio aparte. Esto es debido a que la componente económica de la jubilación es enorme, puesto que jubilarse implica, como dicen algunos autores, planificar y tomar decisiones sobre la asignación de recursos limitados a fines diferentes que compiten entre sí (Hatcher, 2003). En concreto, la planificación y decisión de jubilarse exige decidir cuándo y cuánto ahorrar, cuándo dejar de trabajar y cuándo comenzar a gastar los recursos que se han almacenado para ese momento.

En el plano personal, los ingresos y la salud son dos factores muy destacados como determinantes del retiro y sus consecuencias. De hecho, la investigación ha mostrado que el estatus socioeconómico en general, y los ingresos en particular, influyen sobre el retiro. Esta influencia se ha encontrado, en primer lugar, sobre la planificación del retiro y la toma de decisiones. En segundo, se ha verificado esta influencia sobre un amplio abanico de medidas de ajuste posterior al retiro, tales como la satisfacción vital, la satisfacción con la jubilación, la satisfacción con los ingresos percibidos durante el retiro, la enfermedad física o mental y la decisión de implicarse en empleos puente, entre otras.

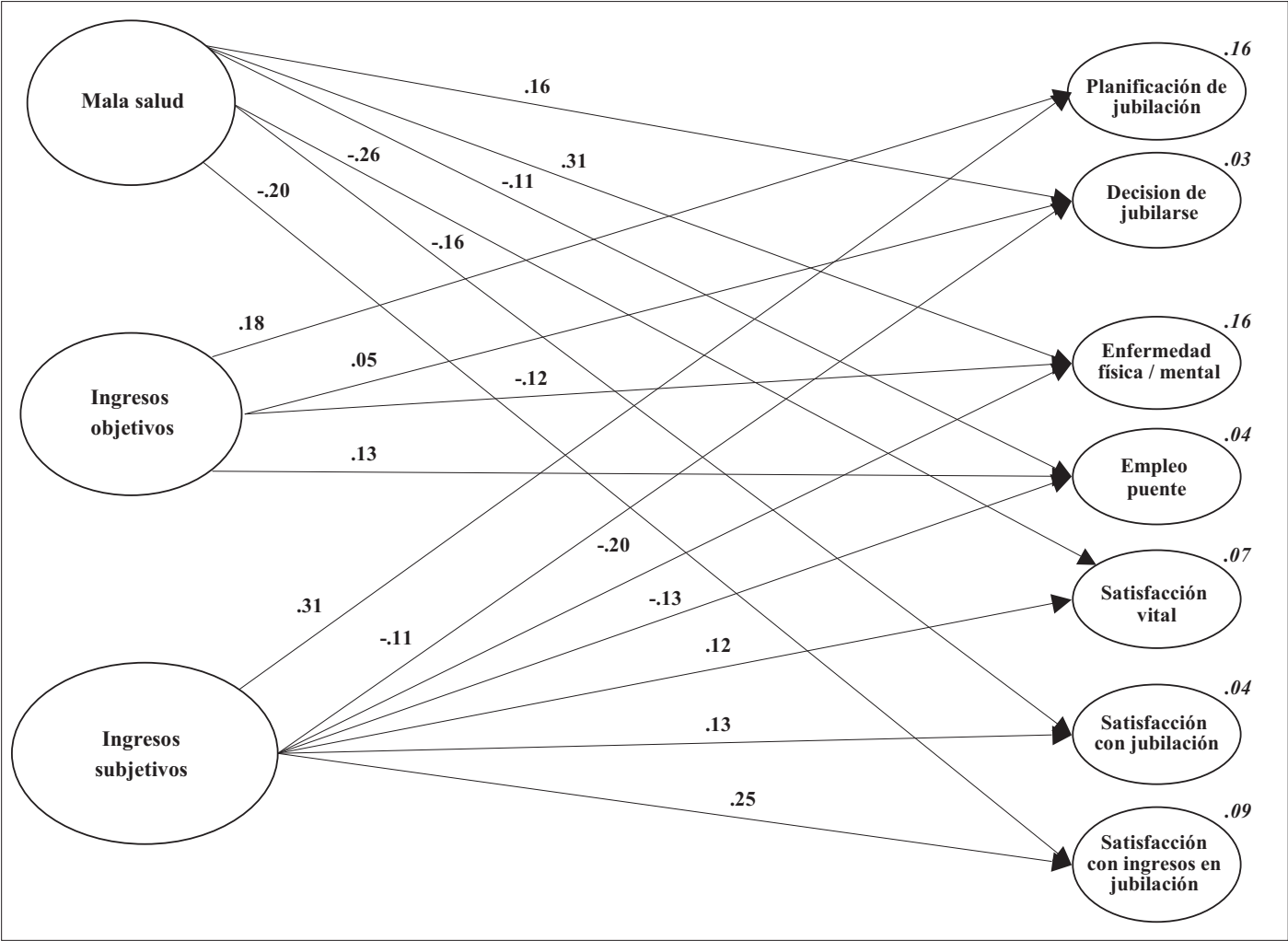
Sin embargo el tema no es tan sencillo como decir que los más ricos vivirán mejor. Las relaciones entre ingresos altos, bienestar general y salud son algo más complejas. En relación con la jubilación, en concreto, se han postulado diferentes razones por las cuales los ingresos más altos pueden afectar a la enfermedad física o mental, la decisión de implicarse en otras actividades, y el bienestar en general. En primer lugar, el bienestar en la edad madura parece asociado a una evaluación positiva de la propia vida. Si una persona disfruta de unos ingresos altos, que son indicadores de éxi-

to y estatus elevado, éstos pueden influir positivamente en la satisfacción vital de las personas jubiladas. En segundo lugar, los ingresos más altos permiten una mejor calidad de vida, de modo que la satisfacción con el retiro y con los aspectos económicos de la jubilación es más probable entre quienes tienen mayores ingresos. En tercer lugar, los ingresos se relacionan negativamente con el estrés, la depresión y la ansiedad. De este modo, los ingresos más altos parecen estar negativamente asociados a condiciones que favorecen la enfermedad en la jubilación. Por último, los ingresos mayores parecen proporcionar oportunidades para desarrollar hábitos de conducta más saludables, así como estrategias de afrontamiento más eficaces, que protegen de los efectos negativos del estrés e incrementan el bienestar.

Con respecto a la salud, son numerosos los estudios que han mostrado la influencia de la enfermedad en la preparación del retiro, en la decisión de abandonar el trabajo en un momento dado o de continuar en empleos puente, y en las limitaciones posteriores del bienestar, evaluado por la satisfacción vital, la satisfacción con el retiro o las medidas más objetivas como la enfermedad posterior o las limitaciones de la actividad. Esto ya lo hemos expuesto en el apartado anterior. Pero además, las relaciones de la salud con los ingresos son bastante complejas. Por una parte, la mala salud previa impone limitaciones para conseguir trabajos mejor remunerados y conservarlos y también para ahorrar para la jubilación. Por otra parte, los ingresos bajos limitan el acceso al cuidado de la salud a través de servicios sanitarios de mejor calidad, y este hecho evidencia la circularidad de las relaciones entre ingresos y salud. La mala salud genera menos ingresos y los ingresos bajos limitan el acceso a la salud, o cuando menos, a sus cuidados. Es una especie de trampa sin salidas.

Los estudios empíricos emplean dos tipos de medidas para valorar el impacto de las finanzas en la jubilación. En primer lugar, se encuentran medidas de ingresos objetivas, tanto de tipo directo, como indirecto. En segundo lugar, se emplean predictores subjetivos de los ingresos, tales como adecuación percibida de los ingresos, libertad del estrés financiero. Ambos indicadores se han encontrado relacionados con el proceso y las consecuencias de la jubilación y ambos son incluidos en el segundo meta-análisis que vamos a exponer aquí (Topa, Moriano, Alcover, Depolo y Moreno, 2011).

Los resultados se pueden observar en la figura de la página siguiente.



En general, los resultados de nuestra revisión indican que los ingresos económicos, tanto si se los mide objetivamente como si se hace a través de medidas subjetivas, muestran su influencia sobre el proceso y las consecuencias de la jubilación, aunque los valores son moderados en la mayoría de los casos. En relación con el proceso de jubilarse, los indicadores de ingresos se muestran mucho más eficientes a la hora de pronosticar la planificación de la jubilación que la toma de decisiones. Este resultado, que coincide con lo que sucedió en la revisión anterior ya comentada, quizá se halle determinado por las circunstancias en que la jubilación se ha producido. Así, cuando el retiro ha tenido una preparación previa, la planificación financiera es un componente ineludible de esta preparación, dando relevancia a los ingresos. Esta evidencia confirmaría la importancia de la edad planificada para jubilarse en la adecuación financiera de la jubilación. Mientras aquellas personas que planean retirarse más tarde incrementan sus posibilidades de acumular ingresos adecuados para su jubilación, quienes anticipan su retiro reducen la probabilidad de su la adecuación financiera de su jubilación. Es coherente con esto también el hecho de que, si la decisión de jubilarse se precipita, por diversas razones (p. ej.: empeoramiento brusco de la salud propia o del cónyuge, decisiones organizacionales o cambios en las condiciones de trabajo), la decisión se tome basándose más en estas circunstancias, perdiendo así poder explicativo los ingresos. Por otra parte, los estudios primarios sólo ofrecen medidas de cantidad de la actividad planificadora, pero no de su calidad. Estos estudios dan por sentado que «más es mejor». Sin embargo, una primera recomendación de cara a la investigación futura es la conveniencia de emplear medidas dependientes más precisas, que recojan la calidad de estos esfuerzos de planificación. Estos indicadores adicionales nos permitirían conocer la adecuación de la planificación a la situación económica particular y mejorar nuestra comprensión de su influencia sobre el bienestar posterior.

Por lo que se refiere a las consecuencias de la jubilación, nuestras conclusiones se ven limitadas por la ausencia de suficiente número de estudios en algunas categorías. Con los datos disponibles se observa que, tanto si se mide con indicadores objetivos como subjetivos, los ingresos influyen para reducir la enfermedad posterior a la jubilación. Cuando miramos el modelo, la enfermedad aparece como la consecuencia del retiro que mejor se explica a partir de los ingresos, ya que su porcentaje de varianza explicada es el más alto entre todos los indicadores de bienestar en la jubilación.

Además se comprueba la influencia de los ingresos, especialmente con medidas subjetivas, sobre el empleo puente, la satisfacción vital y la satisfacción con la situación económica.

En el modelo emerge también el papel de la salud previa como un potente predictor sobre los resultados posteriores. Este dato apoya toda una tradición de investigación sobre el retiro en concreto o sobre las personas mayores en general. En conjunto, la influencia de la salud parece ser mayor que los de los ingresos para todas las consecuencias, excepto para la planificación del retiro. Dado que el retiro supone decisiones con implicaciones económicas muy destacadas, es razonable suponer que los ingresos influirán en su planificación más que la salud. En cambio, en la decisión de retirarse, el patrón de influencias cambia, recuperando la salud un peso mayor, debido quizá a que las situaciones de enfermedad crónica o grave precipitan la decisión de jubilarse, incluso en ausencia de planificación como ya se ha señalado (Shultz y Wang, 2007). Por otra parte, es interesante observar que, en la determinación de la satisfacción vital, la enfermedad previa tiene un efecto negativo importante. Este resultado quizá está brindando apoyo adicional a la hipótesis de que los estados prolongados de mala salud favorecen un estilo de evaluación negativo que afecta también a la satisfacción con la vida después del retiro. También se ha sugerido que las combinaciones de eventos estresantes, como las dificultades económicas, pueden hacer a las personas más vulnerables cuando ocurre un evento negativo. Según este razonamiento, los ingresos pueden ser más importantes para la gente que ha experimentado un declive en la salud previamente, que para quienes no lo han padecido.

En resumen, parece claro que uno de los ejes de fuerza explicativa es la salud previa. No haremos referencia aquí a la literatura que abunda sobre la importancia de la salud en el bienestar de las personas. Sin embargo, sí nos interesa insistir sobre la complejidad de las relaciones entre salud previa, ingresos, jubilación y consecuencias. En primer lugar, no se puede olvidar que la salud podría estar influyendo sobre los ingresos objetivos, como ya dijimos, porque la enfermedad limita el acceso a empleos mejores y a ahorros mayores. En segundo, la enfermedad puede influir sobre la evaluación subjetiva de los ingresos, puesto que una mala salud física y mental puede sesgar las medidas más cargadas afectivamente, al igual que aquellas que los indicadores posteriores a la jubilación como la satisfacción con la vida, el retiro en general o los ingresos en particular. Por últi-

mo, la enfermedad crónica podría afectar a la satisfacción con los ingresos durante el retiro de forma negativa, no sólo porque condicionen la evaluación sino porque realmente disminuyan los recursos disponibles para aquellos jubilados previsores que ahorraron y ven ahora sus recursos disminuidos por los crecientes costes de las prestaciones sanitarias.

Las valoraciones subjetivas de los ingresos pronostican mejor todos los restantes indicadores de bienestar durante la jubilación. Un examen más cuidadoso nos permite hacer algunas reflexiones. En primer lugar, es posible que las diferencias individuales en percepción de control general, y específico sobre las finanzas, influyan en estas medidas subjetivas. Por otra parte, ya se ha señalado que las personas con percepción de control más positiva tendrán experiencias de retiro más favorables, entre otras cosas porque son más eficaces en el manejo del estrés que supone la transición al retiro, incluido el estrés financiero. En segundo, es posible que las valoraciones subjetivas de los ingresos enmascaren otros factores disposicionales, como estrategias de *coping* o afrontamiento más eficaces para afrontar todo tipo de problemas, incluidos los financieros. De este modo, mayores percepciones de control y mejores estrategias de afrontamiento, se relacionarían con mejor ajuste postretiro. Por último, es necesario tomar en cuenta que la naturaleza del ajuste posterior al retiro cambia con el tiempo, de tal modo que inmediatamente después de la jubilación la satisfacción con el retiro y con la vida en general estarán significativamente relacionadas. En cambio, a medida que transcurra el tiempo, estas dos medidas es posible que diverjan, y la satisfacción vital esté menos relacionada y menos influenciada por la satisfacción con el retiro.

Retiro temprano y prejubilación

La experiencia de la prejubilación se ha presentado durante los últimos años como una posibilidad altamente probable entre el colectivo de personas mayores de 50 años que trabajan por cuenta ajena en alguna de las grandes organizaciones empresariales que operan en España. Según el informe 2/2000 sobre vida laboral y prejubilaciones del Consejo Económico y Social, con datos de Eurostat, la tasa de actividad media para el conjunto de todas las edades en 1997 era del 55,4%, mientras que para los mayores de 50 años era tan solo del 28,7% (Cerezo y Topa, 2008).

En un prejubilado se dan dos circunstancias: a) el trabajador cesa definitivamente en su actividad profesional remunerada a una edad anterior a la que se fija como edad ordinaria de jubilación para su colectivo y b) no tiene acceso a una pensión de jubilación, ya sea por jubilación anticipada u ordinaria, tal y como lo define López Cumbre (1991; 1998; 2001).

Las políticas empresariales de prejubilación responden a la creciente exigencia de reducción de costes de estructura organizacional. En los ciclos expansivos de la economía, la frenética carrera por el crecimiento, lleva a las organizaciones a buscar este crecimiento a través de fusiones y adquisiciones. El resultado de estos sucesos es la duplicidad de muchas funciones y puestos. Una de las formas más habituales, durante los últimos años, de «sanear» las estructuras y reducir el número de recursos humanos han sido los programas de prejubilación. Es decir, facilitar la salida de los empleados mayores, que son los más caros y menos manejables de las organizaciones. En periodos de crisis, como el ciclo en el que se encuentra inmersa la economía mundial en estos momentos, la reducción de costes es la prioridad más imperiosa de las organizaciones para intentar sostenerse en el mercado a la espera del cambio de ciclo. Algunas importantes organizaciones multinacionales han anunciado recientemente la reducción de la edad de acceso a sus programas de prejubilación a los 48 años.

La prejubilación, por lo tanto, es un fenómeno complejo que implica a la vez aspectos procesales y puntuales. Los primeros están relacionados con la preparación del retiro, en aquellos casos en que tal preparación existe. Los aspectos puntuales están ligados a la decisión de aceptar la jubilación anticipada aquí y ahora. Aunque la prejubilación es frecuentemente vista como un paso abrupto entre un momento de empleo y otro de abandono completo de la actividad laboral, la evidencia sugiere que es una transición más compleja y pausada, al igual que sucede con los procesos de jubilación en general (Pinquart y Schindler, 2007; Wang, 2007). Por otra parte, este proceso tiene un punto clave en la decisión de retiro, que exige considerar la libertad de acción de que disponen las personas a la hora de decidir —de una parte— y —de la otra— los factores *push* and *pull* que las llevan a prejubilarse en un momento dado (Szinovacz, 2003). Todos estos elementos condicionan claramente los resultados que se siguen del proceso de prejubilación como avalan diversos estudios empíricos.

Sin embargo, la prejubilación no es igual para todas las personas. No es lo mismo prejubilarse como minero del carbón en Asturias o empleado de un astillero en Cádiz, que hacerlo como alto directivo de Telefónica. En nuestro país la prejubilación se ha estudiado en ambos colectivos, los empleados de base y los directivos, pero en uno mucho más profusamente que en otro, como se verá. Las mayoría de las investigaciones que se han ocupado de las experiencias de la prejubilación desde una perspectiva psicosocial en el ámbito español lo han hecho centrándose en el personal de base de las organizaciones a las que pertenecieron (Alcover y Crego, 2005; Alcover, Crego, Guglielmi y Chiesa, *in press*; Crego y Alcover, 2008; Crego, Alcover y Martínez-Iñigo, 2008; Madrid y Garcés, 2000; Martínez, Lozano, Ancizu, Valdés y Candenás, 2003). El colectivo de miembros de la alta dirección de las organizaciones comparte una serie de características, tanto personales como psicosociales, que en conjunto, podrían estar formando un perfil singular en la manera de vivir la experiencia de la prejubilación y que aún no ha sido abordado empíricamente más que en un solo trabajo (Cerezo y Topa, 2008). En el presente apartado intentaremos resumir los hallazgos de la investigación para ambos grupos, comenzando por los empleados de base.

Fernández, Crego y Alcover (2008) analizan la relación entre variables sociodemográficas, motivos de la salida organizacional temprana, y ajuste a la vida postlaboral con una muestra de 638 prejubilados españoles con una media de edad de 61.28 años y emplean un procedimiento cuantitativo. La principal aportación del estudio es la referida a que la experiencia de la salida organizacional y la posterior satisfacción en el retiro son experimentadas de diversa forma entre prejubilados con diferentes características sociodemográficas. En primer lugar, las mujeres prejubiladas tienen una motivación más favorable hacia el retiro que los hombres, y perciben que gozar de una mayor libertad y posibilidad de control sobre sus vidas supone una fuente de gratificación importante en el retiro. Por otra parte, los hombres manifiestan haber experimentado más presiones organizacionales y estrés laboral en el proceso de salida organizacional. Como por otra parte es de esperar, los trabajadores con estudios básicos han experimentado más problemas de salud, presiones organizacionales y estrés laboral durante el proceso de salida organizacional. Por el contrario, los trabajadores con estudios medios y superiores tienen más intereses en el retiro, es decir, son más favorables a aceptar una oferta de retiro temprano. Asimismo los

trabajadores no cualificados han experimentado más problemas de salud y presiones durante el proceso de salida. Por lo que se refiere a la edad, los trabajadores prejubilados a una edad más cercana a la edad legal de retiro (más de 56 años) presentan una escasa motivación a aceptar una oferta de retiro temprano que los trabajadores prejubilados a una edad más lejana a la edad legal de retiro (menos de 51 años).

El estudio de Cerezo y Topa se centra en la experiencia de los miembros de Alta dirección y analiza sus discursos, con una perspectiva cualitativa. En él se ha verificado que los prejubilados que preveían la situación y pudieron organizarse para hacerle frente se encuentran en mejores condiciones vitales y, en algunos casos, se consideran a sí mismos como los máximos beneficiados de la situación, puesto que les ha permitido reorientar sus vidas hacia actividades más atractivas. También se constata que aquellos directivos con posibilidades de continuar desarrollando actividades profesionales retribuidas económicamente son los que se muestran más satisfechos en líneas generales. A pesar de acceder a la prejubilación con sus situaciones económicas resueltas, la mayoría de ellos coincidieron, no sólo en su deseo de continuar haciendo cosas, sino también en la necesidad de que éstas estuvieran económicamente remuneradas. Tal vez para los directivos los conceptos de actividad asociada a rendimiento o de logro y utilidad, típicos de la sociedad occidental desarrollada, estén más fuertemente arraigados en sus modelos de vida. Entre estos entrevistados también se encuentra evidencia coherente con el hecho de que las interrupciones bruscas de los ritmos vitales, de los estilos de vida arraigados en el grupo de directivos, tales como contar con el espacio de una oficina, la asistencia de una secretaria, un chofer, son fuentes de estrés y de consiguiente malestar. En concreto, hay algunos que han pasado por una fase de «duelo» y una posterior reorganización de su vida poslaboral. Esta situación parece que está asociada al control del proceso de transición de la organización a las actividades poslaborales privadas o al acceso a la experiencia de prejubilación de forma no esperada, no planificada, como se comentará más adelante.

Por otra parte, para los ejecutivos entrevistados la decisión sobre su acceso a la prejubilación es percibida como un fenómeno personal en el que no desea que se interfiera. En consecuencia, se trata de una experiencia personal que todos abordaron con independencia de sus entornos

familiares más próximos y de sus redes sociales extra-familiares. Además de la decisión, los directivos manifiesta que asumen las vivencias del proceso y las consecuencias personales y psicosociales con toda responsabilidad. No muestran actitudes victimistas, sino que se responsabilizan de la situación y asumen que son ellos los que deben salir adelante, que son ellos los que diseñan y gestionan su destino. Tanto si su situación personal es positiva como si es negativa, no eluden el protagonismo de sus propias vidas. En ningún momento realizan atribuciones externas, que podrían ser protectoras de su bienestar psicológico sino que los directivos parece que realizan otra interpretación de la experiencia de la prejubilación. Asumen la soberanía sobre sus vidas, unas veces con disciplina, otras con entusiasmo, pero siempre son ellos los titulares de sus carreras personales. Curiosamente, y en contra de lo que propone la literatura (Barnes-Farrell, 2003), en los participantes de este estudio no se ve que la percepción de pérdida de control personal dispare los llamados mecanismos secundarios, tales como una revalorización del retiro. Es llamativo, por ejemplo, que en las entrevistas ningún directivo mencionó la salud como un elemento que precipitase la decisión de prejubilarse, especialmente tratándose de un grupo de personas todas ellas mayores de 55 años, entre quienes podría esperarse algún pequeño deterioro de la salud. Para quienes el control se perdió, la pregunta al día siguiente fue *¿Qué hice mal para estar en esta situación?*

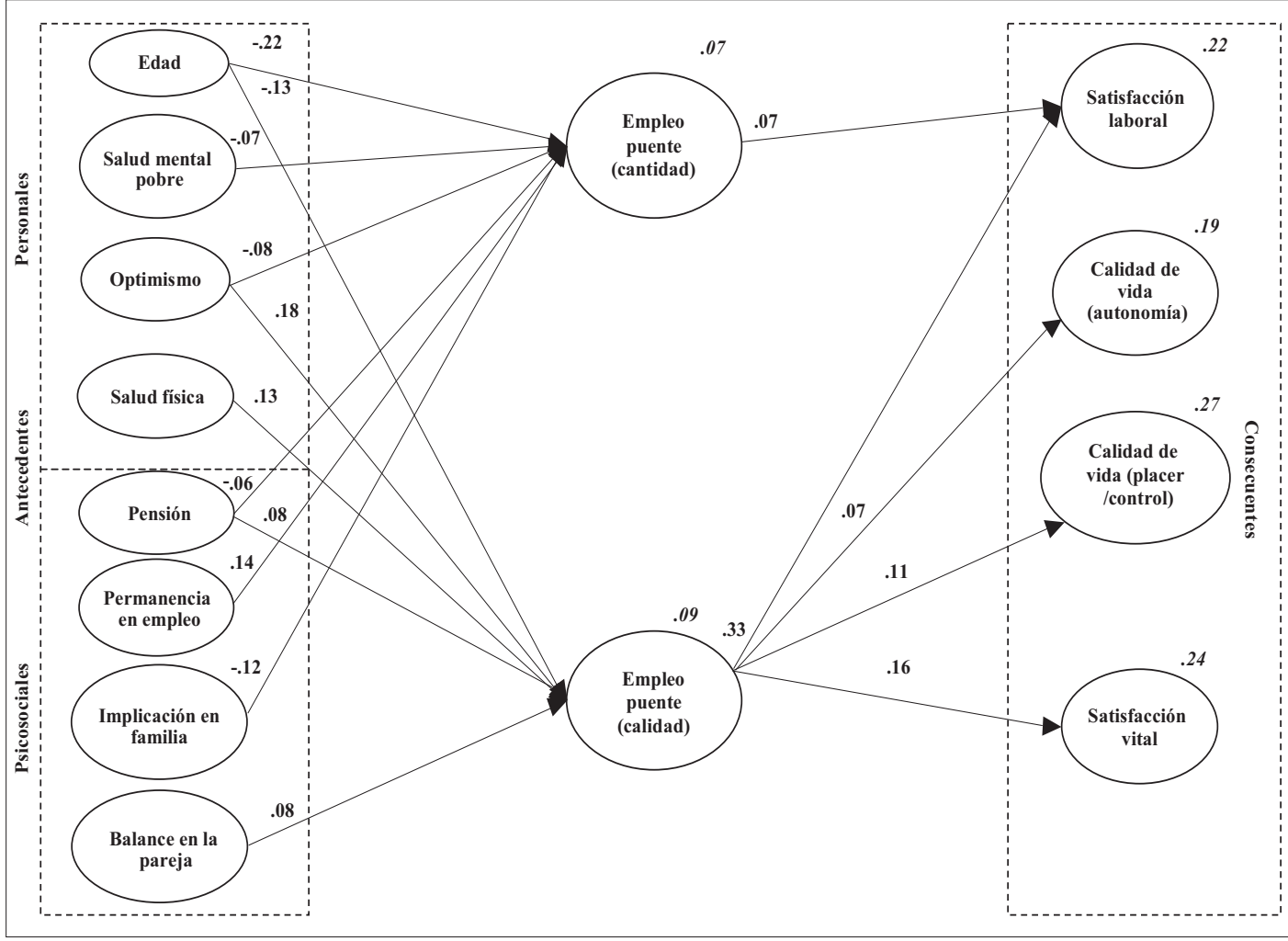
A diferencia de los discursos de los miembros de base prejubilados, recogidos en la investigación precedente (Alcover y Crego, 2005; Crego y Alcover, 2008; Crego, Alcover y Martínez-Iñigo, 2008), los ejecutivos no asimilan la prejubilación a falsos periodos vacacionales, ni manifiestan euforia por la ruptura de una relación laboral traumática previa. En muchos de ellos no aparece ninguna manifestación de rechazo hacia la organización. No se incluyen valoraciones cualitativas del acontecimiento. Estos directivos no expresan incomprensión. Su discurso es meramente descriptivo. La mayor implicación e identificación de los directivos con las estrategias y objetivos de la organización podría ser la explicación de esta comprensión y aceptación que manifiestan estos entrevistados. Estos factores vinculados al contenido de la tarea, junto con la capacidad de desarrollar alguna actividad posterior a la salida y unido a la cobertura segura de sus necesidades económicas podrían estar condicionando la positiva valoración de la propuesta de prejubilación.

Empleo puente

La participación en el mercado laboral de las personas mayores de 50 años es actualmente una preocupación en los países industrializados, como ya señalamos al inicio de este capítulo. El incremento en la esperanza de vida y las mejores condiciones de salud de las personas mayores en los países desarrollados favorecen que muchas personas jubiladas se impliquen en alguna forma de empleo remunerado, conocida como empleo puente.

El empleo puente es una denominación que se refiere a diversas formas de participación en el mercado laboral de las personas mayores que se suceden entre su retiro del puesto que ocuparon durante diez o más años y el abandono completo del trabajo (Shultz, 2003). El empleo puente puede ser un empleo parcial, autoempleo o un empleo temporal después que se ha abandonado el trabajo a tiempo completo y antes de que llegue el retiro definitivo. Habitualmente se lo categoriza en dos formas, según el empleado continúe trabajando en el mismo campo o área en que desarrolló su carrera (*career Bridge Employment*) o acepte trabajo en un campo de actividad diferente (*Bridge Employment in a different field*).

La teoría del rol (Ashforth, 2001) y la teoría de la continuidad (Atchley, 1989) han sido usadas para explicar porqué la gente desea continuar su actividad laboral a través del *Bridge Employment* y mediante qué mecanismos estos empleos contribuyen al bienestar personal. Para estas teorías, la jubilación es un paso con consecuencias negativas cuando va asociadas a la pérdida de los roles anteriores. Estos efectos perjudiciales se pueden evitar si la persona consigue mantener sus patrones vitales anteriores a la jubilación. Por consiguiente, en las personas hay un deseo de continuidad entre el momento anterior y el posterior a la jubilación que se materializa en el empleo puente (Feldman, 1994). Cuanto mayor sea la continuidad de los roles desempeñados, más se reducirán los efectos adversos de la pérdida sufrida al jubilarse. Cuando a estos enfoques teóricos se añade la perspectiva del curso vital se enfatiza la vinculación entre las diversas esferas vitales y, por consiguiente, se subraya la influencia de los factores demográficos y de las disposiciones personales sobre la jubilación y sus consecuencias. Estas tres aportaciones teóricas son actualmente las más influyentes en la literatura relativa a la jubilación y a partir de ellas se han desarrollado los modelos explicativos del empleo puente (Wang, 2007).



La investigación empírica sobre el tema es poca, dispersa y tiene una enorme variabilidad. Hay muchos estudios que usan unas muestras pequeñas o que pertenecen a una sola empresa, con lo cual sus resultados no parecen fácilmente aplicables a la población en general. La mayoría de los estudios se han efectuado en USA y el interés mayor se ha dado en los años 90. En Europa hay muy pocos trabajos que revisen este tema. Un estudio que usa datos de toda Europa, procedente de la investigación SHARE (*The Survey of Health, Ageing, and Retirement in Europe*) se publicó en la revista *Psicothema* en 2009. Por lo que indican las encuestas, muchos trabajadores europeos se jubilan antes de la edad legal para hacerlo, pero un gran número de ellos continúan trabajando en forma parcial. El estudio SHARE muestra que el porcentaje de participantes sanos entre 50 y 60 años con *empleos-puente* oscila entre el 13,5% en Grecia y el 0,8% en Francia (Börsch-Supan *et al.*, 2005). El *empleo-puente*, o *bridge employment*, aparece así como posibilidad para quienes desean una salida progresiva de la vida laboral.

El aporte más interesante del trabajo referido (Topa, Depolo, Moriano y Morales, 2009) es distinguir entre cantidad (número de horas trabajadas) y calidad del empleo puente (valorado de acuerdo con el modelo de esfuerzo-recompensa). Se usaron datos de la primera fase del SHARE en base a cuestionarios de 1190 varones y mujeres. La muestra participante en este estudio pertenece un 74,4% a los países del norte de Europa y el 26,7% a la Europa Mediterránea (España, Italia, Francia, Grecia e Israel), está compuesta por 53% de varones y tiene una edad media de 63 años. Los análisis de modelos de ecuaciones estructurales, incluyendo la muestra sin valores perdidos (N=650), muestran que tanto la cantidad como la calidad de la participación en el empleo puente son predictores de la satisfacción laboral, la satisfacción vital y la calidad de vida en la jubilación.

En resumen, los hallazgos muestran que el empleo de transición hacia el retiro definitivo favorece la satisfacción personal y laboral del trabajador semi-retirado y su calidad de vida en la edad madura. Pero lo más importante es que no lo hace sólo en función de la cantidad de horas trabajadas, sino por la recompensa percibida y el adecuado balance entre inversiones y retribuciones. Este hallazgo pone de relieve nuevamente no sólo el papel estresor que las relaciones desbalanceadas tienen sobre las personas en el ambiente de trabajo, sino también la importancia de la adecuación en las recompensas, que ya se han comentado en otras partes en este mismo li-

bro. Cuando los trabajadores perciben que son adecuadamente retribuidos, no sólo en las cuantías monetarias, sino también en los aspectos intangibles del empleo, desarrollan sentimientos de justicia, fundados en la creencia de que la organización para la que pertenecen les respeta y está orgullosa de su desempeño adecuado en el puesto, creencias éstas que favorecen su bienestar personal. Parece, pues que la *construcción de sentido* que el jubilado necesita para alcanzar una adaptación completa a su nueva situación resulta afectada por la calidad del empleo puente.

CONCLUSIONES

El envejecimiento de la población en general y de la fuerza de trabajo en concreto amenazan el crecimiento económico en los países desarrollados. Esto lleva con frecuencia a considerar la jubilación y las otras formas de finalizar la carrera laboral desde perspectivas únicamente económicas o sociológicas. Sin embargo, conviene tener presente que el retiro de la vida laboral es un fenómeno de enorme relevancia, dada la centralidad del trabajo en nuestras vidas.

Los enfoques para analizar la jubilación más difundidos en las últimas décadas en Psicología del Trabajo subrayan su carácter de proceso planificado de toma de decisiones, la necesidad de ajuste de la persona a las nuevas condiciones de su vida, la posibilidad de contemplarlo como una etapa tardía en el desarrollo de la carrera y como una parte de la política organizacional de gestión de los RRHH.

REFERENCIAS

- ALCOVER, C. M.^a y CREGO, A. (2005). « Factores implicados en la decisión de retiro laboral temprano: aproximaciones desde el análisis del discurso de una muestra de prejubilados españoles». *Revista de Psicología Social Aplicada*, 15, 133-163.
- ALCOVER, C. M.; CREGO, A.; GUGLIELMI, D. y CHIESA, R. (in press). «Comparison between the Spanish and Italian early work retirement models: a cluster analysis approach». *Personnel Review*, 41(3).
- ALLEY, D. y CRIMMINS, E. (2007). «The demography of aging and work». En K. SHULTZ y G. ADAMS (Eds.), *Aging and Work in the 21st Century* (pp. 7-24), New York, NY: Psychology Press.

- ASHFORTH, B. E. (2001). *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-based Perspective*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- ATCHLEY, R. (1989). «A continuity theory of ageing». *The Gerontologist*, 29, 183-190.
- BARNES-FARRELL, J. (2003). «Beyond Health and Wealth: attitudinal and other influences on retirement decision-making». En G. ADAMS y T. BEEHR (Eds.), *Retirement: reasons, processes and results* (pp. 159-187). New York: Springer.
- BEEHR, T. (1986). «The process of retirement: A review and recommendations for future research». *Personnel Psychology*, 39, 31-55.
- CEREZO, E. y TOPA, G. (2008). «La prejubilación en los miembros de alta dirección de las organizaciones: un análisis cualitativo». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24, 389-416.
- CREGO, A. y ALCOVER, C. M.^a (2008). *Vidas reinterpretadas. Una aproximación psico-social a las experiencias de prejubilación*. Madrid: Dykinson - Servicio de Publicaciones de la Universidad Rey Juan Carlos.
- CREGO, A.; ALCOVER, C. M.^a y MARTÍNEZ-ÍÑIGO, D. (2008). «The transition process to post-working life and its psychosocial outcomes: A systematic analysis of Spanish early retirees' discourse». *Career Development International*, 13, 186-204.
- ELDER, G. y JOHNSON, M. (2003). «The life course and aging: Challenges, lessons, and new directions». En R. A. SETTERSEN, Jr. (Ed.), *Invitation to the life course: Toward new understandings of later life* (pp. 49-81). Amityville, NY: Baywood.
- ELDER, G. H. (1995). «The life course paradigm: social change and individual development». En P. MOEN, G. H. ELDER, y K. LUSCHER (Eds.), *Examining lives in contexts: Perspectives on the ecology of human development* (pp. 101-139). Washington, DC: American Psychological Association.
- FELDMAN, D. (1994). «The decision to retire early». *Academy of Management Review*, 19, 285-311.
- FERNÁNDEZ, J.; CREGO, A. y ALCOVER, C-M. (2008). «Relaciones entre factores sociodemográficos, motivación hacia el retiro temprano y satisfacción en la vida poslaboral: análisis exploratorio en una muestra de prejubilados españoles». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24, 417-439.
- HATCHER, Ch. (2003). «The economics of the retirement decision». En G. ADAMS y T. BEEHR (Eds.), *Retirement: reasons, processes and results* (pp. 136-158). New York: Springer.
- MADRID, A. J. y GARCÉS DE LOS FAYOS, E. (2000). «La preparación para la jubilación: Revisión de los factores psicológicos y sociales que inciden en un mejor ajuste emocional al final del desempeño laboral». *Anales de Psicología*, 16, 87-99.
- MARTÍNEZ, P. C.; LOZANO, J. A. F.; ANCIZU, I.; VALDÉS, C. A. y CANDENAS, J. A. (2003). «Repercusiones psicológicas y sociales de la prejubilación». *Psicothema*, 15, 49-53.

- NEUHS, H. P. (1990). «Retirement self-efficacy: The effects of socioeconomic status, life satisfaction, health, and readiness for retirement». *Journal of New York State Nurses Association*, 21, 15-20.
- PINQUART, M. y SCHINDLER, I. (2007). «Changes of life satisfaction in the transition to retirement: A latent class approach». *Psychology and Aging*, 22, 442-455.
- SHULTZ, K. (2003). «Bridge employment: Work after retirement». En G. A. ADAMS and T. A. BEEHR (Eds.), *Retirement: Reasons, processes, and results* (pp. 215-241). Springer, New York.
- SHULTZ, K. y ADAMS, G. (Eds.), *Aging and Work in the 21st Century*, New York, NY: Psychology Press.
- SHULTZ, K. y WANG, M. (2007). «The influence of specific physical health conditions on retirement decisions». *International Journal of Aging and Human Development*, 65, 149-161.
- (2008). «The changing nature of mid and late careers». En C. WANKEL (Ed.), *21st century management: A reference handbook* (Vol. 2, pp. 130-138). Thousand Oaks, CA: Sage
- (2011). «Psychological perspectives on the changing nature of retirement». *American Psychologist*, 66(3), 170-179
- SHULTZ, K. S.; MORTON, K. R. y WECKERLE, J. R. (1998). «The influence of push and pull factors on voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment». *Journal of Vocational Behavior*, 53, 45-57.
- SZINOVACZ, M. (2003). «Contexts and pathways: Retirement as an institution, process and experience». En G. ADAMS y T. BEEHR (Eds.), *Retirement: Reasons, processes and results* (pp. 6-52). New York: Springer.
- TOPA, G.; MORIANO, J.; DEPOLO, M. y MORALES, J. F. (2009). «Bridge employment and retirees' personal wellbeing. A structural equation model with a European probabilistic sample». *Psicothema*, 21, 285-292.
- TOPA, G.; MORIANO, J. A.; DEPOLO, M.; ALCOVER, C. y MORALES, J. (2009). «Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: A meta-analysis and model». *Journal of Vocational Behavior*, 75, 38-55.
- TOPA, G.; MORIANO, J.; DEPOLO, M.; ALCOVER, C. y MORENO, A. (2011). «Retirement and Wealth relationships: Meta-analysis and SEM». *Research on Aging*, 33(5), 501-528.
- WANG, M. (2007). «Profiling retirees in the retirement transition and adjustment process: examining the longitudinal change patterns of retirees' psychological well-being». *Journal of Applied Psychology*, 92, 455-474.
- WANG, M. y SHULTZ, K. S. (2010). «Employee retirement: A review and recommendations for future investigation». *Journal of Management*, 36, 172-206.

WANG, M.; ADAMS, G. A.; BEEHR, T. A. y Shultz, K. S. 2009. «Career issues at the end of one's career: Bridge employment and retirement». En S. G. BAUGH and S. E. SULLIVAN (Eds.), *Maintaining focus, energy, and options through the life span* (pp. 135-162). Charlotte, NC: Information Age.

Webs de interés para los estudiantes

http://www.seg-social.es/Internet_1/LaSeguridadSocial/HistoriadelSegurid47711/index.htm

Página de historia de la Seguridad Social que refiere los orígenes y la evolución de nuestro sistema de pensiones.

http://www.imserso.es/imserso_01/documentacion/index.htm

Página Web del IMSERSO, que reúne gran cantidad de estudios y publicaciones a texto completo.

<http://www.imsersomayores.csic.es/>

Portal científico de acceso libre y gratuito especializado en Gerontología y Geriatría, desarrollado por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y el Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO) y dirigido al ámbito académico y científico, los profesionales de los servicios sociales, los propios mayores y la sociedad en general. Creado en 2001 como resultado de un convenio de colaboración entre ambas instituciones, su actividad se basa en el intercambio de información sobre personas mayores en la red.

Glosario

Adaptabilidad Grupal: cambio o ajuste en el grupo o en sus miembros que mejora su capacidad de actuación y que se produce en respuesta a las demandas del entorno.

Adaptabilidad grupal: proceso por el que un grupo es capaz de utilizar la información de su entorno para ajustar sus estrategias a las nuevas demandas, a través de conductas compensatorias y de la redistribución de sus recursos.

Adicción al trabajo: consiste en una necesidad excesiva e incontrolable de trabajar incesantemente, que afecta a la salud, a la felicidad y a las relaciones de la persona. Daño laboral de tipo psicosocial caracterizado por el trabajo excesivo, debido fundamentalmente a una irresistible necesidad o impulso a trabajar constantemente.

Adicción: una conducta a) en la que la persona pierde el control; b) que continúe realizando la conducta a pesar de las consecuencias negativas; c) que experimente una dependencia cada vez mayor de esa conducta; d) que esté precipitada por una obsesión intensa; e) que sufra un síndrome de abstinencia si no puede practicarla y f) que, por último, pierda interés por otro tipo de conductas que anteriormente le resultaban satisfactorias.

Ajuste a la jubilación: el proceso a través del cual los jubilados se adaptan a los cambios en su vida y alcanzan un estado de bienestar psicológico aceptable.

Autoeficacia: desde la Teoría Social Cognitiva se define la autoeficacia como «las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados» (pág. 3, Bandura, 1997) y se considera fundamental para entender la capacidad de las personas para controlar los elementos de su entorno.

Características del trabajo: se refiere a cuál es su estructura. Esta se puede dividir en dos grandes sistemas: el sistema funcional o de tareas y el sistema social.

Centralidad del trabajo es el núcleo de valor del significado del trabajo. Incluye la identificación con el trabajo, la implicación con el empleo y el uso de la actividad laboral como vía de autoexpresión.

Cometido: se refiere al conjunto de tareas dirigidas hacia el logro de las metas generales de la posición o del puesto. Según el contexto laboral de que se trate, también se le denomina *misión, funciones, deberes, obligaciones o responsabilidades*.

Comparación social: Festinger (1954) señala en su «Teoría sobre la comparación social» que las personas para reducir la incertidumbre sobre sus conductas, sentimientos y creencias tienden a compararse con otras similares, ya que en la mayor parte de ocasiones no es posible utilizar elementos objetivos o si existen carecen de significado en sí mismos.

Cultura: «programación colectiva de la mente que distingue a las personas de diferentes categorías o grupos» (pág. 9, Hofstede, 2001) e influye en cómo se perciben y se reacciona ante los acontecimientos.

Diseño del trabajo: se utiliza para describir el modo en que los puestos, las tareas y los roles se estructuran, se conectan y se modifican, así como el impacto que estas estructuras, conexiones y modificaciones tienen sobre los resultados de los individuos, los grupos y las organizaciones.

Eficacia grupal: incluye tres dimensiones: a) en qué medida el grupo consigue unos resultados (productos, servicios, etc.) acordes a unos estándares establecidos de cantidad, calidad y tiempo; b) en qué medida refuerza la capacidad de sus miembros para mantenerse unidos y seguir colaborando y, c) en qué medida se sienten satisfechos y realizados personal y profesionalmente por participar en el grupo.

Empleo puente: diversas formas de participación en el mercado laboral de las personas mayores que se suceden entre su retiro del puesto que ocuparon durante diez o más años y el abandono completo del trabajo. El empleo puente puede ser un empleo parcial, autoempleo o un empleo temporal después que se ha abandonado el trabajo a tiempo completo y antes de que llegue el retiro definitivo.

Empowerment: traducido al castellano como «empoderamiento» alude a las prácticas de gestión que se basan en delegar o repartir el poder entre los empleados como estrategia para mejorar la motivación y el desempeño (p. ej. creando equipos de trabajo autónomos, dando más responsabilidad y autonomía, etc.).

Enfoque de las características de la tarea: se centra fundamentalmente en los aspectos de ella que se encuentran en la base de su ejecución, como son la *variedad*, la *dificultad*, la *identidad*, el *significado* o la *autonomía* con la que puede realizarse.

Estado Emergente: constructo dinámico que puede definir aspectos motivacionales, cognitivos o afectivos de los miembros del equipo y que varía en función del contexto, los *inputs*, los procesos y los resultados grupales.

Feed-back: información que reciben los empleados respecto al trabajo que realizan. Puede ser una información directa que surge del propio trabajo cuando se detectan errores, fallos, etc., o indirecta por entrevistas con directivos, clientes, etc. Se considera un elemento motivador de primer orden pues permite a los empleados dar sentido a lo que hacen.

Gestión del conocimiento: estrategia de gestión y dirección de recursos humanos que se basa en la combinación de sinergias entre los datos, los sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos (Malhotra, 1997).

Heterogeneidad grupal: diferencias en cualquier característica que lleve a la percepción de que uno de sus miembros es distinto al resto.

Horarios de trabajo: son las disposiciones del tiempo de trabajo, y pueden presentar una gran diversidad, desde las más comunes (por ejemplo, la jornada partida o la jornada continua) hasta las más atípicas (como las diferentes modalidades de trabajo flexible).

Incentivos: concepto general que incluye diferentes tipos de compensaciones asociadas a gratificaciones personales por realizar determinadas tareas, el pago por piezas realizadas o las participaciones en los beneficios de la empresa. También se pueden encontrar incentivos no financieros es decir no estrictamente económicos.

Inteligencia emocional: Goleman (1999) la define como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y nosotros mismos. Sus dimensiones son la conciencia de uno mismo, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

Interacción: sucesión de acciones entrelazadas de dos o más personas en las que, como mínimo, una persona A (por ejemplo, *un supervisor*) presenta una conducta X (*solicita la realización de una tarea*) ante otra persona B (*un trabajador*), la cual responde con una conducta Y (*ejecuta la tarea encomendada*) que, a su vez, provoca una conducta X_1 (*valora negativamente el trabajo realizado*) de A, conducta que conllevará una respuesta Y_1 (*repetir la tarea siguiendo otro procedimiento*) de B, y así sucesivamente.

Intercambio social: en oposición a las transacciones que se producen en un intercambio económico, incluye favores e intercambios simbólicos en una relación de interdependencia entre dos o más personas que crean obligaciones futuras inespecíficas, confianza, compromiso y patrones sólidos de relaciones sociales entre ellas (Blau, 1964). De este modo, tanto el intercambio social como el económico implican el intercambio de recursos materiales o económicos, pero el intercambio social también incluye recursos socio-emocionales o afectivos, lo que conlleva una amplia y profunda inversión en la relación.

Interdependencia Cognitiva: cada miembro del grupo adquiere la responsabilidad sobre un área de conocimiento y será el referente para el resto de los miembros del equipo.

Intervención Psicosocial: conjunto de actuaciones que tienen como fin lograr una mejora sustancial en un ámbito de la Psicología Social y de las Organizaciones y que puede darse en el nivel individual, grupal u organizativo.

Liderazgo: relación de influencia entre los líderes y los seguidores, quienes persiguen cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos.

Madurez del Equipo: cuando un equipo de trabajo alcanza su nivel óptimo de desempeño y rendimiento, y ocurre después de transitar por una serie de etapas intermedias.

Memoria Transactiva: estado emergente que posibilita la división compartida del componente cognitivo de la tarea de tal modo que cada miembro del equipo sabe *quién sabe qué* en ese grupo.

Metas laborales son aquellos resultados que más se aprecian en el trabajo e incluyen la autonomía, el interés por la tarea, el clima social, entre otras.

Modelo de las características del trabajo: considera que ciertas características de las tareas provocan unos estados psicológicos críticos que a su vez generan determinados resultados positivos, de tipo motivacional, actitudinal y conductual.

Modelo Mental Compartido o Mente Grupal: estado emergente cognitivo que posibilita que los miembros del equipo integren sus esfuerzos y recursos para actuar de forma coordinada y eficaz como si fueran una sola unidad.

Motivación extrínseca: al contrario de la motivación intrínseca se refiere a que la fuerza motivadora está en los refuerzos externos a la tarea, por ejemplo, el salario o las compensaciones o el reconocimiento, etc.

Motivación intrínseca: se refiere a aquellas características de una tarea que la hacen interesante y gratificante en sí misma, sin necesidad de refuerzos externos, por ejemplo, aplicar las capacidades y conocimientos personales, que sea significativa e importante, etc.

Necesidad de logro: según McClelland (1961) las personas se mueven por tres necesidades y una es la necesidad de logro que se refiere al interés o impulso de las personas por alcanzar resultados valiosos de su trabajo (económicos, reconocimiento social, etc.).

Normas sociales sobre el trabajo incluyen valoraciones sobre lo que las personas pueden exigir a la sociedad y a la organización dentro de la cual trabajan en su condición de trabajadores (derechos del trabajo) y sobre las obligaciones de esta persona para con la organización y la sociedad (deberes).

Ocupación: representa otra modalidad de organización social del trabajo de un nivel superior al del rol. Se trata de una de las principales formas de diferenciación y estratificación social que determina el prestigio o el estatus, el nivel de ingresos y las oportunidades futuras, así como las posibilidades de movilidad social.

Patrón de Conducta Tipo A: concepto multidimensional constituido por los siguientes componentes: **actitudes y emociones** (hostilidad, impaciencia e implicación en el trabajo); **aspectos motivacionales** (motivación de logro, competitividad, orientación al éxito y ambición); **conductas manifiestas** (urgencia en el tiempo, velocidad e hiperactividad) y **aspectos cognitivos** (necesidad de control y criterios de evaluación ambiguos).

Posición: se entiende el conjunto de actividades y tareas desempeñadas por una sola persona, de manera que existen tantas posiciones en una organización como personas se encuentran empleadas en ella y como vacantes se encuentren disponibles.

Prejubilado: es la persona en la que se dan dos circunstancias: a) el trabajador cesa definitivamente en su actividad profesional remunerada a una edad anterior a la que se fija como edad ordinaria de jubilación para su colectivo, y b) no tiene acceso a una pensión de jubilación, ya sea por jubilación anticipada u ordinaria.

Psicología del Trabajo: ciencia básica y aplicada cuyo objeto de estudio es la conducta y la experiencia laboral en el triple plano personal, interpersonal y organizacional social.

Puesto: puede ser definido como un conjunto de elementos de tarea que se encuentran agrupados bajo una denominación y que se diseña con el objetivo de que sea desempeñado por una única persona.

Pull factors: aquellos que tiran para atraer hacia la jubilación.

Push factors: aquellos que empujan a salir del trabajo.

Resultados valorados: son aquellos bienes o estados finales para cuya consecución trabajan las personas. Se pueden incluir la remuneración, la expresión de sí mismos, el reconocimiento social, los contactos interpersonales.

Rol laboral: se puede definir como el conjunto de expectativas sobre las conductas esperadas de la persona que ocupa una determinada posición laboral, expectativas que tienen su origen tanto en las personas que se relacionan o se ven afectadas por su conducta y sus decisiones, como por el propio ocupante, y cuya función es prever, coordinar y fa-

cilitar la interacción social reduciendo la gran incertidumbre que suele acompañar a la conducta interpersonal.

Significado del trabajo: el conjunto de valores y creencias relacionados con el trabajo que las personas y los grupos sociales desarrollan antes de alcanzar la mayoría de edad laboral (socialización para el trabajo) y durante el proceso de incorporación al mundo del trabajo (socialización en el trabajo). Estos valores y creencias se encuentran influidos por los que sean dominantes en cada momento histórico como resultado de las características sociales, económicas, culturales, políticas y tecnológicas. Dichos componentes del trabajo son flexibles y se encuentran sujetos a modificaciones originadas por las experiencias laborales personales y por los cambios en aspectos situacionales.

Tarea: se define como una acción, una serie de acciones o un conjunto de actividades que requieren de un esfuerzo físico y/o mental, relacionadas entre sí y dirigidas hacia un objetivo, que cuentan con un comienzo y un final que pueden ser identificados claramente, con un tiempo determinado de realización y un orden en el que habitualmente se llevan a cabo, que pueden ser asignadas a una persona o a un grupo por un agente externo o ser auto-generadas, que permiten la obtención de una meta o un resultado identificable y significativo en sí mismo, y que incluyen las interacciones de las personas que las realizan con las tecnologías utilizadas, con otras personas y/o con medios y recursos de todo tipo implicados en su ejecución.

Teoría de la acción planificada: propone que la intención depende de la influencia que tienen sobre ella tres variables: 1) la actitud hacia la conducta, 2) la norma subjetiva y 3) el control conductual percibido.

Teoría de la Carrera Proteana: propone que la responsabilidad personal para el propio desarrollo profesional es el elemento principal (Hall, 1996, Protean Career). En la mitología griega, Proteo era la deidad de las muchas metamorfosis, lo proteico, la vida que resurge y se amplía mediante la expresión de nuevas formas.

Trabajo: conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones, permite obtener, producir, o prestar bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta energías,

habilidades, conocimientos y otros recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica o social.

Unidades de tarea-habilidad-persona: son modelos mentales individuales y sirven también para compartir significados entre los miembros de un equipo.

Valores: metas deseables y transituacionales, que varían en importancia y que sirven como principios guía en la vida de las personas.

Variables Mediadoras: grupo de variables que recogen la gran variedad de influencias que pueden mediar en las relaciones entre *inputs* y *outputs*, y que incluyen los procesos y los estados emergentes.

SECCIÓN 2
ANÁLISIS DE CASOS DE
PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Capítulo 9

Caso práctico: «Liderazgo en equipos de trabajo»

Carlos María Alcover de la Hera

¿Qué significa liderar un equipo de trabajo y el liderazgo de equipo?

INTRODUCCIÓN

A medida que las organizaciones han adoptado estructuras configuradas en torno a distintos tipos de equipos de trabajo, las funciones de dirección y liderazgo han desplazado su foco desde los individuos hacia los equipos. El liderazgo en los equipos es esencial para su efectividad. Desempeña un papel fundamental en el logro de la *sinergia*, es decir, en la conversión de las contribuciones individuales de los miembros en un resultado que exceda, en calidad y/o en cantidad, la mera suma de ellas.

Tradicionalmente, la investigación se ha ocupado de analizar la influencia que ejerce un líder individual (generalmente externo al equipo) sobre los miembros a través de los procesos y las relaciones interpersonales, ignorando otras formas de liderazgo orientadas al equipo y proporcionadas por sus propios componentes (Wageman y Hackman, 2010). El presupuesto básico de la visión tradicional es que el líder genera las líneas de acción básica del equipo, coordina su actividad y lo vincula a otras unidades organizacionales (Rico, Alcover y Taberner, 2010). En consecuencia, la investigación se ha centrado esencialmente en identificar cómo las acciones de los líderes externos facilitan o dificultan el rendimiento del equipo (Druskat y Kayes, 2000).

En este sentido, este tipo de liderazgo es considerado como una *entrada* o *recurso* (y no tanto como un *proceso* limitado a las interacciones y relaciones internas de los miembros) que influye sobre distintos procesos de equipo (por ejemplo, el aprendizaje, la coordinación, la gestión de conflic-

tos, la solución de problemas o el grado en que la información es compartida), sobre ciertos estados emergentes (la potencia del equipo o el compromiso), así como sobre su rendimiento (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen y Rosen, 2007).

Los resultados de un meta-análisis reciente agrupan los comportamientos de liderazgo externo siguiendo la tradicional distinción *orientado a la tarea y los resultados / orientado a las relaciones*, y encuentra que tanto los comportamientos orientados a estas últimas (en particular, los transformacionales y los de consideración hacia los miembros), como los orientados a la tarea/resultados (iniciación de estructura que organice el trabajo y ampliación de los límites del equipo) se relacionaban positivamente con la efectividad percibida del equipo (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas y Halpin, 2006). Y otro meta-análisis (Stewart, 2006) ha mostrado cómo el liderazgo transformacional (dirigido a motivar a los colaboradores para actuar más allá de sus expectativas de trabajo, ayudándoles a lograr un elevado rendimiento e incrementando su implicación con el equipo) y el liderazgo que facilitaba el *empowerment* de los miembros incrementaban el rendimiento final de equipo. En definitiva, esta visión del liderazgo privilegia el papel desempeñado por las características únicas del líder y por cómo es capaz de influir sobre los miembros y sobre las dinámicas grupales internas, de modo que las intervenciones dirigidas al desarrollo del liderazgo se centran en mejorar las habilidades de liderazgo individuales (Day, 2000).

LIDERAZGO DE EQUIPO O COMPARTIDO

Sin embargo, los contextos complejos y ambiguos en los que se desenvuelven buena parte de las organizaciones actuales dificultan que un líder externo al equipo pueda desempeñar eficazmente todas las funciones de liderazgo necesarias. Al mismo tiempo, el trabajo basado en el conocimiento exige dotar de niveles significativos de autonomía a los equipos, de manera que sean sus miembros quienes desempeñen las funciones de liderazgo (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011). Esta exigencia se ha traducido en el cambio de visión de un liderazgo *centrado en el líder* a un liderazgo *centrado en el equipo* (Zaccaro, Heinen y Shuffler, 2009). Este segundo enfoque enfatiza el liderazgo colectivo, donde la responsabilidad de la dirección y la gestión de los esfuerzos colectivos es compartida por los

miembros del equipo. Esta orientación recibe varias denominaciones: *liderazgo compartido*, *equipos autodirigidos* y *liderazgo distribuido*, y tiene sus raíces en modelos previos de liderazgo en las organizaciones, tales como el liderazgo situacional, los enfoques del liderazgo emergente o los del liderazgo transformacional.

Este *liderazgo de equipo o compartido* puede definirse como «*el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse mutuamente para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos*» (Pearce y Conger, 2003, p. 1). El liderazgo sería entonces una propiedad del sistema dinámico que constituye cada equipo, resultado de las relaciones entre las partes que lo componen, y no una propiedad de una parte del sistema, es decir, de una persona concreta (O'Connor y Quinn, 2004).

Los resultados de las investigaciones muestran que el liderazgo compartido es más eficaz en tareas complejas de creación de conocimiento (p. ej., consultoría, investigación y desarrollo, innovación, solución de problemas), así como contribuye a mejorar los procesos de colaboración, coordinación y cooperación en los equipos. La relación positiva entre el liderazgo compartido y la eficacia de tarea se ha encontrado en diversos contextos y tipos de equipos (alta dirección, equipos virtuales, organizaciones sin ánimo de lucro), y parece que tiende a ser mayor en general que el liderazgo tradicional vertical (Gil *et al.*, 2011).

Sin duda, una de las condiciones organizacionales clave para el liderazgo compartido en los equipos es el grado de autonomía que poseen. El grado de autonomía de un equipo de trabajo señala su grado de madurez y la confianza que la organización le concede para realizar su trabajo y lograr sus objetivos.

La reducción de sus niveles de dependencia en tareas y procesos habituales, al mismo tiempo que el equipo recibe apoyo de la organización cuando le resulta necesario, constituyen condiciones que pueden permitir a los equipos alcanzar elevados resultados productivos y de alta calidad. También el grado de innovación y la creatividad de los equipos parecen estar estrechamente relacionados con niveles elevados de autonomía.

En definitiva, los equipos con alto grado de autonomía y de auto-dirección constituyen elementos clave en las organizaciones geográficamente distribuidas, en red e innovadoras.

CUESTIONARIO DE AUTONOMÍA DE EQUIPO

A continuación se ofrece un cuestionario que permite evaluar el grado de autonomía del equipo, que puede ser aplicado a equipos reales en las organizacionales para evaluar esta condición clave para la construcción de un *liderazgo de equipo o compartido*.

Cuestionario de autonomía del equipo

	Nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
1. El equipo establece sus propias metas en términos de: a) <i>cantidad</i> , es decir, cuánto espera producir y bajo qué condiciones financieras; b) <i>calidad</i> , es decir, estándares esperados en términos de resultados del equipo.				
2. El equipo decide: a) dónde trabaja; b) cuándo trabaja, es decir, el número de horas que el equipo trabaja como un todo, o cuándo los miembros pueden librar o trabajar horas extra; c) en qué otras actividades desea implicarse, es decir, si puede interrumpir su actividad para dedicarse a otras cosas.				
3. El equipo decide sobre los métodos de producción.				
4. El equipo decide sobre la distribución interna de las tareas.				
5. El equipo toma decisiones sobre su composición, es decir, puede elegir qué miembros entrar a formar parte del equipo o bien son excluidos por algún motivo.				

	Nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
6. El equipo decide si desea tener un líder que coordine su actividad dentro del equipo y si puede seleccionarlo él mismo.				
7. El equipo decide si desea tener un representante externo y si puede seleccionarlo él mismo.				
8. Los miembros del equipo pueden decidir individualmente cómo realizar sus propias tareas.				

Puntuación: *Nunca* = 0; *A veces* = 1; *Con frecuencia* = 2; *Siempre* = 3

La puntuación mínima es 0 y la máxima, 33.

Ningún equipo debería contar con una puntuación de 0. La puntuación mínima para todo equipo, incluso para uno recién formado, debería ser de 5.

El objetivo para cualquier equipo debería ser alcanzar progresivamente puntuaciones en torno a 28-30 puntos. Las puntuaciones por encima de 25 indican que el equipo tiene un grado elevado de autonomía, y cuando se alcanzan o se superan los 30, el equipo logra el ideal de trabajo en equipo autónomo, asumiendo que además está funcionando de manera eficaz.

Fuente: West, M. A. y Markiewicz, L. (2004). *Building Team—Based Working. A Practical Guide to Organizational Transformation* (pp. 129-131). Oxford: British Psychological Society - Blackwell.

CONCLUSIONES

En resumen, las demandas y las condiciones organizacionales actuales requieren de la participación de equipos de trabajo altamente eficaces, implicados en ciclos virtuosos de rendimiento, compromiso, resultados e innovación que pueden lograrse en mayor medida si disponen de un *liderazgo compartido de equipo*, distribuido entre todos los miembros. Pero para ello es imprescindible que las organizaciones les doten de un elevado grado de autonomía, al tiempo que les garanticen mecanismos de apoyo cuando lo requieran. Todo ello permitirá el desarrollo y la madurez de equipos de trabajo verdaderamente auto-liderados y altamente eficaces, capaces de contribuir de manera distintiva al logro de los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

- BURKE, C. S.; STAGL, K. C.; KLEIN, C.; GOODWIN, G. F.; SALAS, E. y HALPIN, S.M. (2006). «What type of leadership behaviours are functional in teams? A meta-analysis». *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- CHEN, G.; KIRKMAN, B. L.; KANFER, R.; ALLEN, D. y ROSEN, B. (2007). «A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams». *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346.
- DAY, D. V. (2000). «Leadership development: A review in context». *Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- DRUSKAT, V. U. y KAYES, D. C. (2000). «Learning versus performance in short-term project teams». *Small Group Research*, 31, 328-353.
- GIL, F.; ALCOVER, C. M.; RICO, R. y SÁNCHEZ-MANZANARES, M. (2011). «Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo». *Papeles del Psicólogo*, 32, 38-47.
- PEARCE, C. L. y CONGER, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'CONNOR, P. M. G. y QUINN, L. (2004). «Organizational capacity for leadership». En C. D. McMCAULEY y E. VAN VELSOR (Eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp. 417-437). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- RICO, R.; ALCOVER, C. M. y TABERNEIRO, C. (2010). «Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009)». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 47-71.
- STEWART, G. L. (2006). «A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance». *Journal of Management*, 31, 319-335.
- WAGEMAN, R. y HACKMAN, J. R. (2010). «What makes teams of leaders leadable?». En N. NAHRIA y R. KHURANA (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 475-506). Boston, MA: Harvard Business Press.
- ZACCARO, S. J.; HEINEN, B. y SHUFFLER, M. (2009). «Team leadership and team effectiveness». En E. SALAS, G. F. GOODWIN y BURKE, C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 83-111). Nueva York: Psychology Press.

Capítulo 10
Caso práctico:
«Entrevista a una emprendedora social»

Juan Antonio Moriano León

INTRODUCCIÓN

Los creadores, promotores e impulsores de organizaciones sin ánimo de lucro suelen denominarse «emprendedores sociales» (*social entrepreneurs*). Los emprendedores sociales han existido siempre. Por ejemplo, San Francisco de Asís, fundador de la Orden Franciscana, fue un emprendedor social, construyó varias organizaciones bajo un nuevo modelo, impulsando de esta manera el crecimiento de proyectos para lograr el cambio en la sociedad en que vivió. Lo que ahora es diferente es que ser un emprendedor social se ha establecido como una vocación, dando lugar al surgimiento de millones de nuevas organizaciones ciudadanas u organizaciones no gubernamentales (ONGs). La misión, visión y objetivos de las ONG están fundamentados en valores humanitarios, sin ánimo de lucro, si bien su organización y funcionamiento son semejantes a los de cualquier organización empresarial convencional. A continuación, se presenta la transcripción de una entrevista realizada a una emprendedora social y los resultados obtenidos con el cuestionario VIE (Valores e Intención Empresarial).

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

Nombre y apellidos: M.D. (*Por razones de confidencialidad y por deseo de la persona entrevistada mantenemos en reserva su identidad.*)

Edad: 42 años.

Sexo: Mujer.

Nivel educativo: Universitario.

CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

1. Descripción de la asociación creada o en curso de creación

La Asociación se llama «*Niños Solidarios*». Está en proceso de constitución formal y, de momento, está integrada por dos miembros, la fundadora y una socia. El objetivo es educar a los niños en los valores de la solidaridad, de edad comprendida entre 6-7 hasta 17 años («y los mayores de 40, 50 años...», apostilla con complicidad). «*Niños solidarios*» está constituida como una organización social, inicialmente, intermediaria entre niños donantes y organizaciones sociales, que son distribuidoras de las ayudas directas a la infancia necesitada. Su sistema de operaciones de intermediación utiliza recursos simples de producción (edición de Tarjetas de Invitación), de comercialización (captación de potenciales niños donantes) y de logística de la donación (gestión de la recepción de donaciones y de la transferencia a las organizaciones destino). Todo el flujo de operaciones está inspirado en un principio ético de la responsabilidad empresarial, en la que la transparencia de la gestión y la implicación de los actores será el lema: los niños donantes deben visualizar transparentemente el impacto de sus aportaciones en los niños destinatarios finales.

2. Motivo de la decisión de crear su propia asociación

El inicio de la idea ha surgido en el propio ambiente familiar, cuando se hace consciente de «*lo mal educadas que estaban siendo mis hijas*». Empezó experimentando en las Navidades/Reyes de 2010 proponiendo a sus hijas, al recibir los cuantiosos regalos, destinar un dinero simbólico a otros niños que «*no tienen la fortuna de recibir regalos o no cuentan con lo mínimo imprescindible para vivir*». Repitió la experiencia en el cumpleaños de sus hijas y, a partir de ahí, comenzó a extender el experimento en el círculo de sus amistades y fue comprobando la aceptación de la idea y el entusiasmo que promovía en los niños «*que se sentían involucrados y percibían, con transparencia, el impacto de sus donativos en los niños necesitados destinatarios*».

La decisión de crear una asociación, de carácter social, pero con principios de funcionamiento empresarial, ha nacido de la concienciación del

papel de los padres en la educación solidaria de sus propios hijos y la responsabilidad de extender esta «ideología de socialización» en su entorno social. El proceso de creación y lanzamiento de esta iniciativa empresarial hay que buscarlo, por otro lado, en su historial profesional de manager que ha decidido dejar voluntariamente la organización en la era Directora General y de emprender su propio negocio. En la actualidad, comparte su actividad profesional de *coaching* a empresas («*me encanta*») con su Asociación en ciernes («*me apasiona*»).

3. Antecedentes familiares de emprendimiento social vs. negocio

No tiene antecedentes familiares de emprendedores sociales, sí de emprendimiento en negocios lucrativos como el comercio familiar. Su familia —en particular su madre— se mostraba escéptica respecto a sus nuevos rumbos profesionales después de dejar la Dirección General de una Empresa de Logística, cursar un Máster en una conocida escuela de negocios y de dedicarse al *coaching* de empresas; en su mentalidad simple, no entendía de qué se trataba, hasta ver que «se gana dinero con eso». No obstante, ahora se siente completamente apoyada en su proyecto por su familia directa y por su entorno social inmediato.

4. Identificación y definición de la nueva idea que justificaba la fundación de una nueva asociación social

La idea tiene un origen «auto-biográfico», pues nació en el seno de la familia de la fundadora para mejorar la educación de sus hijas en los valores de la solidaridad. De un experimento acotado a nivel familiar ha empezado a expandirse al entorno social y, en progresivas etapas, a capas sociales más extensas.

El reconocimiento de oportunidades, de nuevos proyectos y oportunidades de mercado lo hace estudiando las necesidades sociales más sentidas, como la identificación de su idea inicial. Abriga futuros proyectos en los que su organización sea generadora de *objetivos sociales finales* (con destino a los usuarios finales, los niños necesitados) y no, como ahora, sólo como mediadora entre organizaciones.

5. Medios de transmisión de los principios, valores y objetivos de su Asociación social

Inicialmente, a través de *reuniones informativas* en su entorno social próximo (red de amistades), del ámbito educativo (colegios) y de *contactos con profesionales de la enseñanza* (Sindicato de profesores Independientes). Tiene diseñada —que me muestra en su portátil— y preparada la maqueta de una *web* propia para su próxima apertura y abriga la ambición de crear una *red social* específica que ayude a dar urdimbre al entramado de socios infantiles captados.

6. Fuentes de financiación generadoras de ingresos sostenidos para alcanzar los fines sociales

El *capital inicial* se constituyó con una aportación personal de la fundadora procedente de su indemnización de baja de la empresa de la que era Directora General. Al poco tiempo, ha tenido la inyección económica de 2.500 euros por el *Premio* obtenido por su organización en un concurso público.

La fuente de *ingresos sostenibles* es la edición y venta de las «*Tarjetas de Invitación*» personalizadas con las que los potenciales donantes transfieren sus aportaciones a la asociación que, a su vez, son transferidas a las organizaciones sociales distribuidoras de las ayudas directas a los niños destinatarios.

Las gestiones frente a potenciales inversores, agentes sociales y bancos los realiza la fundadora personalmente haciendo presentación de su proyecto. Ha buscado la alianza estratégica con una poderosa Fundación que aportaría su tecnología de comunicación y marketing social, a cambio de una participación en beneficios; pero no se llegó a cerrar el trato, por dificultades de evaluación de los respectivos intangibles a aportar por los *partners*.

7. Fórmula jurídica con la que ha puesto en marcha su iniciativa social

Actualmente, está constituida como una Asociación Social sin ánimo de lucro, formalizada recientemente con su NIF y Estatutos, donde se especifican los porcentajes de participación en costes y beneficios entre los

componentes de la asociación. Busca, en este momento, con sus abogados la fórmula fiscal más apropiada para gestionar la parte empresarial (costes/beneficios generados por venta de tarjetas de invitación) y la parte de gestión de los fondos generados por los donativos (sumas en depósito hasta ser giradas a las organizaciones sociales promotoras de los proyectos finales). Su visión empresarial quiere hacerla convivir con la transparencia del «negocio social» frente a los socios, donantes y sociedad en general.

8. Sistema de reclutamiento, liderazgo y funcionamiento establecido para coordinar eficazmente los colaboradores, voluntarios y donantes

En el periodo de aproximadamente un año de funcionamiento de la Asociación, la estructura organizativa es mínima (ella y su socia) y no tiene una infraestructura específica de locales y útiles más allá de los propios domicilios particulares y de los medios informáticos de gestión y comunicación.

Desconfía de la forma de funcionamiento de muchas Fundaciones y ONGs que han creado unas grandes corporaciones «endogámicas», en las que los recursos se agotan en el mantenimiento de la propia maquinaria. Ella acaricia la visión de una organización ligera, sin colaboradores empleados, asociada con autónomos vinculados por el mutuo interés y apoyada en una red de proveedores y suministradores de servicios descentralizados y subcontratados.

No tiene actualmente necesidad de reclutamiento de personal y su estilo de animar a los colaboradores es haciéndolos partícipes y compartiendo con ellos las ideas, las actividades y los proyectos en ciernes (p.ej., la proyectada «Marcha de la Solidaridad» en el próximo otoño).

9. Dificultades a la hora de crear la Asociación

Nosotros mismos somos el propio problema. La mayor dificultad está en que vemos la parte humanitaria de la misión, pero estamos todavía pendientes de ver la fórmula que conjugue esta finalidad no lucrativa con la viabilidad y sostenibilidad económica del proyecto.

No quiere quedarse en una actividad filantrópica (rechaza el concepto de «caridad») ni crear una empresa con finalidad de rentabilidad eco-

nómica. Pero —eso sí, como manager que es— dice que tiene que ganar dinero, al menos para autofinanciar el funcionamiento de la Asociación y, si es posible, obtener beneficios para reinvertir en proyectos más ambiciosos.

10. Los momentos más duros a los que tuvo que enfrentarte como emprendedora social

Relata dos episodios que marcan lo más duro de su experiencia como emprendedora. El primero es la relación con su socia que está todavía sumida en el duelo por la pérdida de su marido y muestra menos ímpetu que ella en las actividades de la asociación. Se han repartido las funciones, asignando a la socia, las funciones administrativas y a ella misma las de contactos y marketing. En segundo lugar, no ha asimilado todavía la ausencia de respuesta («negativa de hecho») de una poderosa Fundación con la que entró en conversaciones para buscar una fórmula de colaboración.

11. Los mejores momentos en su aventura como emprendedora social

El reflejo en la mejora de la educación de sus hijas y la estupenda respuesta de las personas a las que ha explicado el proyecto. Siente que está recibiendo un verdadero apoyo social de otras personas para crear y mantener la asociación.

12. Razones de la continuidad al frente de su propia asociación social

Está totalmente convencida que el proceso seguido en su carrera profesional no tiene retorno. Que nunca más será empleada de otra organización, ni aún a los niveles ejecutivos que desempeñó. «*He renunciado ya a los oropeles del cargo y a los símbolos de poder del supercoche, etc...*». Le encanta su actividad de *coaching*, de la que hoy por hoy vive, y le gustaría ir cediendo terreno a su verdadera pasión, dedicar más tiempo a la Asociación.

13. Razones por las que volvería a crear otra organización/asociación social

Su nueva visión de la vida y su camino recorrido lo volvería a recorrer, porque está convencida de que la economía occidental necesita más que nunca del emprendimiento, de que la superabundancia se está acabando, de que la opulencia y despilfarro (*«el ejemplo de los caprichos y regalos de los niños ricos y malcriados...»*), no sólo son social y políticamente injustos, sino que son insostenibles. Pero vuelve a insistir en la necesidad de no caer en un vano humanitarismo y quiere salvar, en el empeño, valores del mundo empresarial como la eficacia en la gestión, el ganar dinero para sostener la actividad y el lograr beneficios para invertir en propios proyectos solidarios.

14. Recomendaciones o consejos a los futuros emprendedores/as sociales

«Hay que poner mucha pasión por la idea que te mueve». Descubrir una necesidad sentida en la sociedad, más allá de la económica, y apostar por soluciones eficaces, sostenibles y transparentes en su gestión

Empezar poco a poco y ser muy cautelosos con el dinero: *«aunque de entrada se reciba mucho dinero, éste se escurre entre los dedos y cuando te das cuenta no sabes por dónde se te ha ido»*.

«El emprendedor nace, no se hace». No niega la posibilidad de aprender determinadas técnicas y procedimientos para desempeñar la actividad de emprendedor, pero siempre sobre la base de tener una determinada forma de ser, ser una persona curiosa, amante del riesgo calculado, apasionada, celosa de la libertad de acción, comprometida con valores trascendentes, etc.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO VIE

M.D. se ha mostrado totalmente abierta y colaboradora en la entrevista. Hace pedagogía modesta de la visión, misión y valores de su organización. Transmite convicción y adhesión vital a su proyecto de emprendimiento social. Para validar esta imagen transmitida de emprendedora social, ha-

ce mos un rápido análisis de las respuestas al Cuestionario VIE (Valores e Intención Empresarial) que ha cumplimentado. Este cuestionario forma parte del proyecto VIE dirigido por la Universidad de Sevilla con la colaboración de la UNED (<http://institucional.us.es/vie/es/>).

Este proyecto pretende lograr una mejor comprensión de los aspectos culturales y socioeconómicos que influyen en la intención emprendedora de los individuos. El cuestionario VIE está compuesto por las siguientes escalas: actitudes hacia la conducta emprendedora, norma subjetiva, autoeficacia y valores personales.

Los resultados obtenidos con el VIE revelan que es un ejemplo prototípico de emprendedora social, como puede observarse en la Figura 1, adaptación de la Teoría de la Acción Planificada de Ajzen (1991). Efectivamente, la conducta de crear la propia empresa, que es un hecho de realidad (100%), está relacionada con un fortísimo antecedente intencional (83,33%) que, a su vez, está asociado con el componente actitudinal (71,6%), la valoración del entorno social (62,96%), las creencias de autoeficacia como emprendedora social (81,83%) y de la valoración de la importancia vital que significa ser emprendedora para ella (80%).

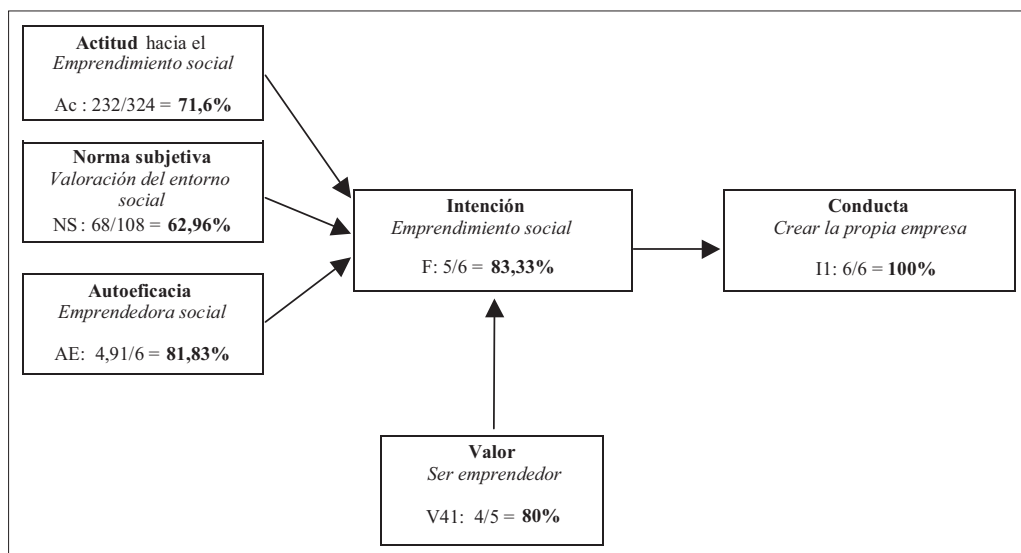


Figura 1. Resultados de la persona entrevistada en el contexto adaptado de la Teoría de la Acción Planificada (Ajzen, 1991).

Desde la teoría de los valores de Schwartz (1990), la persona entrevistada presenta un perfil de (ver Figura 2) caracterizado por una mezcla de valores individualistas (Hedonismo + Estimulación + Autodirección), y en ello coincide con las conclusiones del estudio de Moriano *et al.* (2001), con otros de carácter trascendente (Universalismo + Benevolencia), que bien podemos interpretar como los componentes más colectivistas del emprendimiento social, a diferencia del perfil típico individualista de emprendedor de negocio con ánimo de lucro.

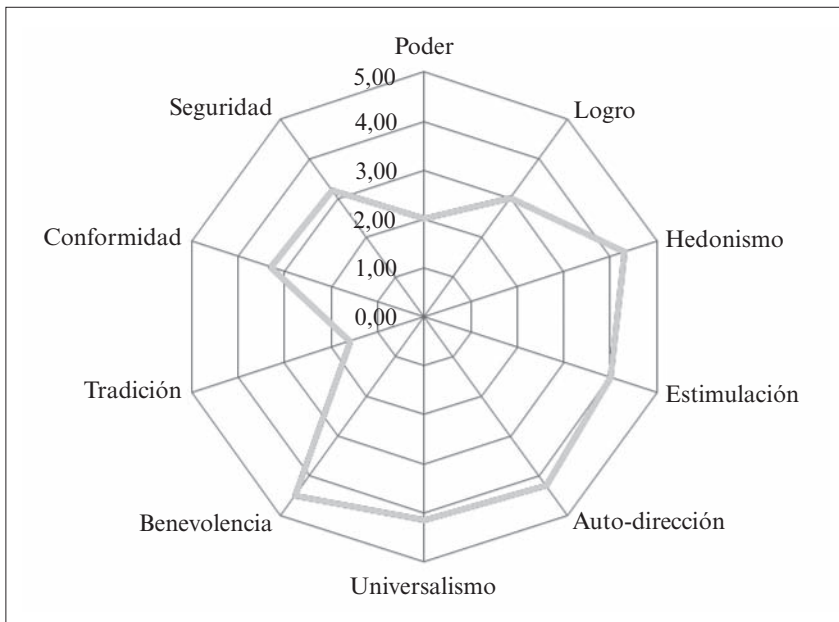


Figura 2. Perfil motivacional del sistema de valores.

Capítulo 11

Caso práctico: «Las Pymes en la sociedad en red»

Ana Moreno Romero

INTRODUCCIÓN

Las pymes están participando activamente en la nueva sociedad en red. Quizás en muchas ocasiones van arrastradas por las grandes y no liderando su proceso de cambio, pero poco a poco hacen «de lo inevitable» una oportunidad.

DESCRIPCIÓN DEL CASO

Focopem, empresa de Formación y Consultoría para Empresa, es una empresa pequeña dedicada a la formación y consultoría en recursos humanos (RRHH). La pusieron en marcha, hace 8 años Arturo y Estela porque estaban convencidos de que ser empresarios y consultores era una opción profesional más atractiva que estar en trabajos tradicionales por cuenta ajena, con poco espacio para la iniciativa y la creatividad.

Partieron de una posición privilegiada: amplia experiencia en RRHH, sólida relación de amistad y confianza profesional entre ellos, red de contactos suficiente como para iniciar la andadura empresarial con 2 clientes. A los 2 años ya eran 25 personas y facturaban 1 millón de euros.

Su oferta de servicios incluye: procesos de selección, planes de formación de directivos, coaching, consultoría para la implantación de la gestión de competencias, y consultoría de procesos como apoyo a la implantación de teletrabajo, planes de responsabilidad social corporativa y otros que conllevan cambios en la cultura organizativa. Su cartera de clientes ha crecido

y les permite ir alcanzando, año a año, los resultados esperados. Funcionan por proyectos, los 2 socios se reparten la dirección y, además, tienen funciones organizativas diferenciadas.

SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Focopem cuenta con sistemas potentes informáticos y de telecomunicaciones internos, una página web interactiva, con una extranet para relacionarse con los clientes en torno a la gestión de los proyectos que comparten, un sistema de gestión documental interno y están suscritos a las bases de datos de artículos científicos y de gestión más relevantes para su actividad. Cada profesional cuenta con un ordenador portátil y la posibilidad de conectarse a la intranet de la empresa desde cualquier punto. Se podría decir que Focopem cuenta con un buen sistema de gestión del conocimiento.

Arturo revisa todos los días su correo y redirige a todo su equipo los que considera relacionados con los proyectos en marcha. Por otro lado, de vez en cuando, revisa los boletines y avisadores de novedades. Como no tiene tiempo de hacerlo con frecuencia les ha dicho a sus colaboradores que ellos también se den de alta, analicen los posibles temas de interés y los compartan con el equipo.

Estela revisa dos o tres veces a la semana su correo, boletines y avisadores de novedades, selecciona 5 o 6, de los 15-20 que llegan, que le parecen especialmente interesantes por su origen, tema o utilidad en los proyectos en marcha, redirige a cada uno de sus colaboradores los temas que les afectan, les pide que analicen los documentos para validar la selección y que si son valiosos hagan una ficha que compartan con todo el equipo.

Las dos estrategias de gestión del conocimiento en el equipo se apoyan en los mismos instrumentos, y sin embargo, son totalmente distintas. ¿Cuál es más eficiente? ¿Cuál es más participativa? ¿Cuál es la adecuada para cada proyecto y/o organización? Quizás en un proyecto de I+D básico en temas muy nuevos, el esquema de Arturo sea más adecuado porque deja más espacio a la creatividad individual. En entornos de producción de proyectos, con mucha presión de tiempo para alcanzar resultados, quizás sea mejor la estrategia de Estela porque aporta una forma muy eficiente

para que en un tiempo razonable se seleccionen las novedades más valiosas y también participan todos los miembros del equipo.

ESTRATEGIA DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL Y DE ALIANZAS

Como se ha mencionado, actualmente la plantilla de Focopem está formada por 25 profesionales, provenientes tanto de la esfera pública como de la privada, cuyo trabajo se realiza desde una perspectiva que integra las ideas, recursos, gestión y conexiones necesarios para la construcción de proyectos innovadores y viables. El núcleo central de la empresa se caracteriza por ser un punto de encuentro:

- Pluridisciplinar, en la medida en que participan tanto ingenieros, como economistas, científicos y especialistas en diversas ramas de las humanidades y de las áreas sociales.
- Multicultural, con personas de nacionalidades, generaciones y experiencias vitales muy variadas, y donde una gran presencia de mujeres ha puesto un sello propio en la oferta de servicios y modelo de organización.
- Multiprofesional, en relación a lo cual destaca una dilatada trayectoria tanto en el sector público como en el privado, en lo institucional y en lo empresarial y, en consecuencia, en ámbitos activadores de la visión de conjunto, de una integración realista de las innovaciones y de la puesta en marcha de mecanismos de cooperación y partenariatado.

Las necesidades de RRHH son muy cambiantes en una consultoría 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 Focopem se estableció una «estrategia de red». Focomen alcanza sus objetivos mediante un plan de incorporación 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.

Los esquemas de Red se desarrollan bajo distintas fórmulas. A continuación se analizan:

- *Colaboradores autónomos:*

Los colaboradores autónomos, en la primera etapa de la empresa, han sido un buen mecanismo de selección de personal, pues los profesionales más valiosos se han ido quedando como parte de la estructura fija. En la medida en que no se quiere crecer en estructura fija conviene evitar los que estén «buscando trabajo» y apoyarse en:

—Los freelancers especializados: dan un resultado excelente en su nicho, y es una figura especialmente idónea para formadores especializados.

—Los refuerzos flexibles, generalistas, ante puntas de trabajo: la falta de conocimiento de la cultura Focopem, de la consultoría y del cliente hacen que la eficiencia no siempre sea la deseada. Deben tener experiencia como autónomos y vocación de seguir siéndolo.

- *Becarios:*

Una fórmula especial de los colaboradores son los becarios que se incorporan como apoyo permanente, a media jornada. Su capacidad para aportar valor a la empresa es muy destacable y es el proceso de incorporación habitual a la misma.

- *Empresas subcontratadas:*

Entendiendo como tales las empresas que ejecutan partes de proyectos dirigidos por Focopem. En este caso siempre se trata de empresas especializadas en el tema que el proyecto requiere.

- *Alianzas:*

Entendiendo como tales los procesos de acercamiento voluntario para construir proyectos juntos. Generalmente se entiende que desembocan en «formalizaciones jurídicas». Las alianzas requieren mucho *know-how* y tiempo en el campo de juego y los resultados son muy variables.

Además, para su plantilla Focopem cuenta con programas de flexibilización, en los que busca facilitar la conciliación de los intereses profesionales y los personales. Los detalles de este programa se explican a continuación.

Los objetivos que se quieren cubrir con este programa son:

- Dar elementos para que los y las profesionales de Focopem puedan organizar sus equilibrios vida profesional - vida personal con flexibilidad.
- Dar alternativas para «espacios de trabajo» en los que mejoren los niveles de concentración y, por tanto, de mejora de calidad y productividad.
- Ser una experiencia piloto de las propias teorías y «formatear las experiencias».

El programa incluye cuatro alternativas no excluyentes entre si:

- *Reducción de jornada:*

Contempla la reducción de la jornada hasta un mínimo de 5 horas con la correspondiente reducción salarial. Para las personas con hijos de menos de 6 años esto es un derecho laboral.

- *Teletrabajo:*

Contempla la posibilidad de trabajar 1 o 2 días en casa. La plataforma tecnológica para hacer eficiente este proceso está disponible. El equipamiento para trabajar en casa y los gastos derivados del uso de teléfono se estudian individualmente. En cualquier caso, quien accede a plataforma móvil usa este equipamiento también en la oficina. El o los días de teletrabajo se establecen con carácter fijo y en cualquier caso de acuerdo con el director inmediato. Hay que garantizar unos mínimos de presencial personal y globalmente.

- *Jobsharing:*

Contempla la posibilidad de que dos personas compartan un mismo puesto y, por tanto, puedan ausentarse periodos largos del trabajo. El salario se ajustará proporcionalmente.

- *Flexibilidad anual:*

Contempla una reducción de jornada (y salario) en horas anuales. La planificación de las ausencias se estudiará caso a caso. Este Programa es una mejora voluntaria que se concede cuando las condiciones del trabajo lo permitan y que puede ser interrumpido en cualquier momento.

Si se hace una conceptualización integrada de las políticas de recursos humanos desplegadas en Focopem, se puede observar que se acerca al modelo de «organización red» por la incorporación de los esquemas de flexibilidad que permiten las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); por las estrategias de alianzas y las formas de trabajo con sus clientes que la «engarza» en la organización virtual; y, sobre todo, por el convencimiento de que el conocimiento es el activo básico y, por tanto, la adecuada gestión del conocimiento individual y grupal es la mejor política de recursos humanos.

LA GESTIÓN DEL COMPROMISO

Arturo y Estela están satisfechos de como funciona su equipo en red, los 25 de plantilla y los colaboradores externos. Son conscientes de la influencia de su estilo de dirección y de gestión de conocimiento para cohesionar ese equipo tan diverso, por eso han prestado mucha atención a los sistemas de información, a su propia formación como directivos, a evaluar sus diferencias gestionando las redes...

Sin embargo se han dado cuenta de que algunos de los trabajadores de Focopem, entre los días de teletrabajo y las reuniones fuera de la oficina, pasan muy poco tiempo con sus compañeros y que conforme aumenta el número de teletrabajadores, tener una reunión general empieza a ser un encaje de bolillos con las agendas. También han observado que algunas de las subcontrataciones no funcionan tan bien como otras porque no es fácil alinear las culturas y de que quizás pueda estar relacionado con el hecho de que tienen pocas reuniones en las oficinas de Focopem.

ACTIVIDADES

Arturo y Estela han decidido reunirse un día completo, con un profesor de psicología social, que es un buen amigo, para tratar de entender cuál es la cultura de Focopem, cómo se ve afectada por el trabajo en red, cómo pueden reforzarla... ¿Qué dirías tu si fueras parte de ese equipo de reflexión y trabajo?

Capítulo 12
Caso práctico:
«Los riesgos laborales del siglo XXI:
un caso en una empresa de seguridad»

M.P. Bardera Mora

INTRODUCCIÓN

La sociedad del bienestar, ahora en crisis, viene sosteniendo elevados costes derivados del absentismo y las bajas en el entorno laboral. Según la Unión Europea, entre el 50% y el 60% de los días perdidos de trabajo se deben al estrés (*European Agency for Safety and Health at Work*, 2009) y, en España, el riesgo de estar de baja por ansiedad y depresión se triplica frente a los problemas médicos físicos (Encuesta Nacional de Gestión de la Seguridad y Salud en las Empresas, 2009).

Sólo en España, se diagnostican 7.500 nuevos casos debido a este tipo de patologías, siendo el segundo grupo de enfermedades profesionales más frecuentes, por detrás de las osteomusculares (García, Gadea y López, 2007). Algunas fuentes recogen que los años potenciales de vida laboral perdidos por estrés, depresión o ansiedad superarían el 37%, siendo este tipo de enfermedades la segunda causa de incapacidad permanente (García, Gadea y López, 2004). Estos riesgos emergentes (Fernández, Rodríguez y Agra, 2010) constituyen «la nueva epidemia organizativa del siglo XXI» (Peñuel, 2004).

El caso que se presenta induce a la reflexión sobre la gestión de algunos recursos organizacionales. Para poder responder a las cuestiones que se plantean, se proporciona previamente un breve marco teórico.

MARCO TEÓRICO

La Organización Internacional del Trabajo (1986) definió los riesgos psicosociales como las interacciones entre el contenido de trabajo, la gestión y organización del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las competencias y necesidades de los trabajadores, por otro. Por tanto, los factores psicosociales comprenden aspectos del puesto y del entorno de trabajo, como el clima o cultura de la organización, las funciones laborales, las relaciones interpersonales en el trabajo y el diseño y contenido de las tareas, extendiéndose además a factores externos a la organización, como las exigencias domésticas, y a aspectos individuales, como la personalidad o las aptitudes (Sauter, Hurrer, Murphi y Levi, 2001).

La tabla 1 presenta las características estresantes derivadas del trabajo recogidas en el informe de Cox, Griffiths y Rial-González (2000) para la Unión Europea. Estos autores contemplaban, además, los riesgos físicos y los derivados del contenido del trabajo (para una revisión, Osca, 2012).

Tabla 1. Características estresantes del trabajo (Cox y col., 2005)

Categoría	Condiciones que definen el peligro
<i>Contexto de trabajo</i>	
<i>Función y cultura organizativas</i>	Comunicación pobre, bajos niveles de apoyo para la resolución de problemas y el desarrollo personal, falta de definición de objetivos organizativos.
<i>Función en la organización</i>	Ambigüedad y conflicto de funciones, responsabilidad por otras personas.
<i>Desarrollo profesional</i>	Estancamiento profesional e inseguridad, promoción excesiva o insuficiente, salario bajo, inseguridad laboral, escaso valor social del trabajo.
<i>Autonomía de toma de decisiones (latitud de decisión)/Control</i>	Baja participación en la toma de decisiones, falta de control sobre el trabajo (el control, particularmente en forma de participación, es asimismo un contexto y una cuestión organizativa más amplia).
<i>Relaciones interpersonales en el trabajo</i>	Aislamiento social y físico, escasa relación con los superiores, conflicto interpersonal, falta de apoyo social.
<i>Eje familia-trabajo</i>	Exigencias en conflicto entre trabajo y casa, escaso apoyo en casa, problemas profesionales duales.

Sin embargo, entre los estresores y la pérdida de aptitud laboral, intervienen variables personales, que explicarían porqué el mismo contexto de trabajo no produce los mismos efectos sobre la salud de los trabajadores.

La bibliografía recoge variables como la autoeficacia, la esperanza, el optimismo, la resiliencia, el *engagement*, el *flow*, las estrategias de afrontamiento o el control (por ej., Osca, 2012; Bardera y Osca, 2009; González-Camino y Osca, 2004), como potenciales moduladores de las consecuencias que el estrés tiene sobre el trabajador y la organización. Los autores destacan también la existencia de variables moduladoras procedentes del entorno y de variables grupales que inciden sobre el sujeto. El apoyo social ocupa un lugar destacado como amortiguador clásico del estrés, si bien la búsqueda del mismo constituye una estrategia de afrontamiento.

La figura 1 resume las variables psicosociales más relevantes en el entorno laboral. Su análisis y el estudio de este manual, junto con la bibliografía comentada, le darán las claves para resolver el ejercicio.

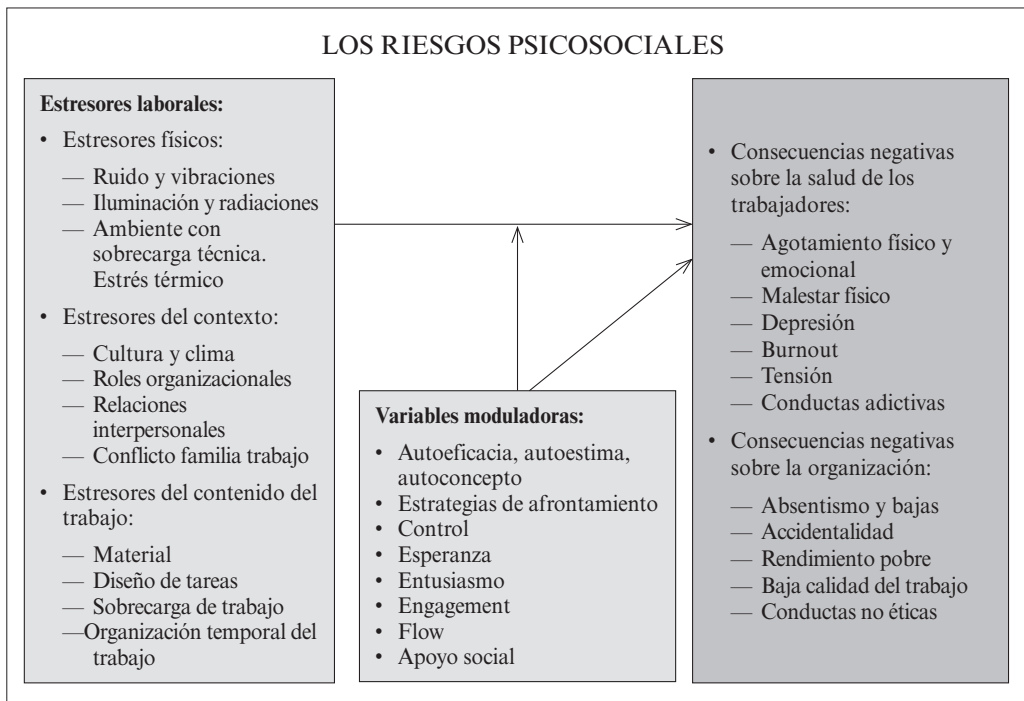


Figura 1. Resumen de variables psicosociales de riesgo para el trabajador.

DESCRIPCIÓN DEL CASO

José, de 35 años, trabajaba en la empresa Dissegur, como vigilante de seguridad, desde hacía 3 meses. Anteriormente, había ejercido esta misma profesión en una empresa de la competencia durante cinco años, trabajo que abandonó por traslado de residencia, ya que su ex-mujer había cambiado de ciudad, llevándose al hijo de ambos, lo que dificultaba el cumplimiento del régimen de visitas. Tenía estudios elementales y antes de dedicarse a la seguridad había trabajado en la construcción y en la hostelería. Era aficionado a la caza, actividad a la que dedicaba la mayor parte del tiempo libre.

José había denunciado a unos compañeros que, al parecer, le hacían la vida imposible, pues, entre otras cosas, gestionaban los turnos de forma que siempre le tocaba trabajar los fines de semana que tenía a su hijo con él, generándole un conflicto importante. Los hechos habían sido expuestos previamente a la dirección, sin que se tomaran medidas al respecto, pues José era el que tenía menos antigüedad en el puesto y estaba de «corre-turnos». La presión llegó a ser tan fuerte, que se planteó abandonar la empresa, pero las dificultades económicas que atravesaba y las trabas para encontrar trabajo en la crisis actual, le hicieron mantenerse en su puesto.

Estaba triste, nervioso y no podía conciliar el sueño, por lo que se le había prescrito tratamiento farmacológico, pero los turnos de trabajo que tenía (nocturnos, rotatorios...) le impedían normalizar la situación. A veces recurría al consumo de alcohol, para tranquilizarse y poder dormir un poco.

Era una persona introvertida y con pocos amigos, aunque nunca se había comportado de forma violenta.

Un día, durante un servicio de vigilancia en el museo, José apareció con un arma de caza y disparó a dos de sus compañeros, muriendo uno en el acto y quedando el otro muy grave. A continuación, y a la vista del público, se disparó en la cabeza, lo que le costó la vida.

La empresa Dissegur es una empresa consolidada en el mercado, con más de 500 trabajadores, la mayor parte de los cuales tienen una antigüedad superior a los tres años. Dispone de departamento propio de Recursos

Humanos, responsable, entre otras funciones, de la selección de personal. Según este departamento, el proceso de selección llevado a cabo con José fue similar al de otros sujetos que ocupaban el mismo puesto. La empresa nunca había tenido incidentes o accidentes por arma de fuego, a pesar de que parte de su personal las manejaba. En la actualidad, este departamento analiza el caso para ver posibles puntos de mejora que impidan situaciones parecidas en el futuro.

El origen de este tipo de situaciones es multifactorial, sin que el sujeto o la empresa sean responsables únicos, siendo la interacción entre diferentes variables la que puede explicar la conducta del trabajador.

ACTIVIDADES

1. Identifique variables organizacionales y personales que puedan ser origen de riesgo psicosocial en el caso planteado.
2. Reflexione y plantee posibles actuaciones o procedimientos que se pueden llevar a cabo desde el departamento de Recursos Humanos como prevención de este tipo de riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

- BARDERA, M. P. y OSCA, A. (2009). «Estrés laboral, autoconcepto y salud en una muestra de militares españoles». *Sanidad Militar*, 65, 3, 152-163.
- COX, T.; GRIFFITHS, A. y RIAL-GONZÁLEZ, E. (2005). *Investigación sobre el estrés relacionado con el trabajo*. Luxemburgo: Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, Unión Europea.
- Encuesta Nacional de Gestión de la Seguridad y Salud en las Empresas* (2009). Ministerio de Trabajo e Inmigración. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK (2009). *Stress at Work*. Luxembourg: European Risk Observatory Report.
- FERNÁNDEZ, J. J.; RODRÍGUEZ, S. y AGRA, B. (2010). «La salud psico-física de los trabajadores: Un riesgo emergente». En S. M. Araña. *Regreso al trabajo. Una intervención Bio-Psico-Jurídica-Social-Estratégica necesaria para la resolución de la incapacidad laboral temporal por problemas de salud mental*. Secretaría de Estado de la Seguridad Social. Ministerio de Trabajo e Inmigración.

- GARCÍA, A.; GADEA, R. y LÓPEZ, V. (2004). *Impacto de las enfermedades de origen laboral en España*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Gobierno de España.
- (2007). *Impacto de la enfermedades laborales en España*. Informe elaborado por ISTAS, subvencionado por MTAS.
- GONZÁLEZ-CAMINO, G. y OSCA, A. (2004). «Estrés y salud laboral». En A. OSCA (Ed.), *Psicología de las Organizaciones* (pp. 301-344). Madrid: Sanz y Torres.
- OSCA, A. (2012). «Estrés laboral: Modelos explicativos, nuevos riesgos psicosociales y consecuencias». En A. OSCA, J. PALACÍ, G. TOPA, J. A. MORIANO y A. LISBONA (Eds.), *Psicología de las organizaciones* (pp. 237-272). Madrid: Sanz y Torres.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1986). *Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control*. Occupational Safety and Health, 56. OIT.
- PEÑUEL, I. (2004). «Prólogo». En G. MEDIAVILLA (Ed.), *¿Por qué la han tomado conmigo?: Casos reales de acoso psicológico en el trabajo*. Barcelona: Grijalbo.
- SAUTER, S. L.; HURRELL, J. J.; MURPHY, L. R. y LEVI, L. (2001). «Factores psicosociales y de organización». En O.I.T.: *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*, Vol. 2., Cap. 34. INSHT, MTAS.

Capítulo 13
Caso práctico:
«Cómo introducir equipos de trabajo»

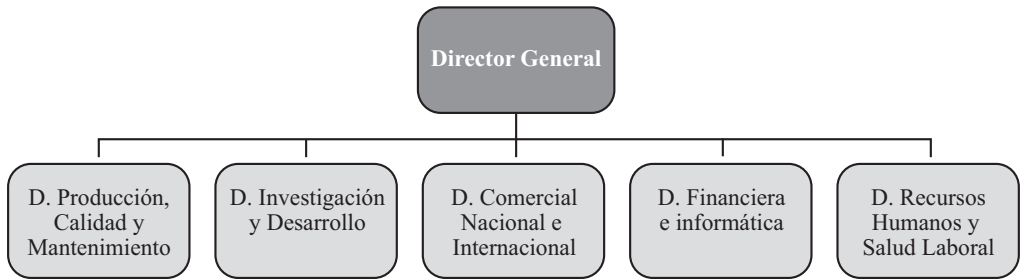
Begoña Urien Angulo
Amparo Osca Segovia

Mec-trol, S.A. es una Pyme de 150 empleados que pertenece al sector electro-mecánico y está especializada en el diseño, fabricación y venta de un componente para el frenado de diferentes motores que tiene múltiples aplicaciones.

La empresa surgió hace 25 años porque uno de sus fundadores diseñó este ingenioso componente. Su diseño ha ido evolucionando y en la actualidad cuenta con otras 6 patentes vinculadas en mayor o menor grado.

Su mercado es muy amplio y abarca tanto los primeros equipos como sus repuestos. El proceso de internacionalización se inició hace 7 años de la mano de importantes empresas del sector de las energías renovables. Los directivos siempre se han sentido muy satisfechos y orgullosos del nivel tecnológico alcanzado y, a pesar de su reducido tamaño, el apoyo que dan a la investigación es para ellos la clave de su éxito. En unas jornadas sobre innovación, alguien les hablo de la necesidad de dar un impulso también al ámbito de la gestión del personal, e introducir algunas novedades que se están dando en empresas punteras. Para ello han contratado a una consultora de la zona y dos psicólogos del trabajo han comenzado a recopilar información. En estos momentos la información disponible es la siguiente.

La estructura directiva de la empresa se compone de los siguientes departamentos:



El estilo de dirección ha variado con los tiempos. En un principio se podía hablar de que eran una «gran familia», acorde con el talante paternalista de sus fundadores. De hecho, la directora de I+D y el director de RR. HH., accionistas de la empresa, son la prima y el hijo de uno de los fundadores.

Según los psicólogos parece que existen dos tipos de empleados en función de su edad y experiencia: unos más mayores y con menos estudios que se incorporaron a la empresa al comienzo, y otros más jóvenes y preparados que han accedido a medida que se ha ido diversificando e internacionalizando. Estos dos colectivos también se diferencian en su nivel de implicación y estilos de trabajo.

Según comentan los directores, los trabajadores más veteranos no dudan en salirse de los procedimientos y estándares cuando tienen que resolver algún contratiempo, normalmente de mantenimiento, lo que lleva «de cabeza» al director de Producción y es objeto de múltiples problemas. Al final nunca pasa nada, porque estos empleados saben que no tienen más que quejarse al director general, y se quitarán las amonestaciones y sanciones.

Como contrapartida, en general, la plantilla está acostumbrada a trabajar duro y se muestra muy implicada con el proyecto empresarial, de modo que ante un pedido urgente o cualquier problema no dudan en hacer todo lo que está en su mano. Sin embargo, los directivos más antiguos piensan que esta actitud está empezando a perderse y detectan ciertos problemas.

Los directivos explican que les gustaría que hubiese más intercambio de información, y concretamente, que los más antiguos colaborasen con los más jóvenes ya que, como dicen, «se las saben todas», sin embargo, és-

tos no se muestran inclinados a compartir sus conocimientos con los que llaman «novatos», pues tienen miedo a que puedan prescindir de ellos. Aunque en las zonas de trabajo están mezclados y parece que no pasa nada, a la hora de las pausas o cuando interactúan de forma espontánea, se perciben tiranteces entre los dos grupos.

Parece que «el equipo de I+D va un poco por libre» dado que, por un lado, depende de una socia que es familia y, además, pertenece al departamento más tecnológico, muy apreciado por los socios y clientes. Su actitud no es muy popular entre el resto de compañeros que suelen hacer bromas sobre el sentido de «exclusividad y sabiduría» que desprenden cuando se relacionan con los demás.

En lo que la mayoría de los trabajadores coincide es que, en los últimos años, se sienten más presionados por diferentes razones pero, sobre todo, por la entrada de nuevos competidores y el incremento de las exigencias y requerimientos de algunos clientes estratégicos. Como consecuencia se muestran más insatisfechos y estresados. También consideran que el trato con los mandos ha cambiado mucho. Se quejan de que no existe ningún tipo de reconocimiento a su implicación y sólo les dirigen la palabra para «dar órdenes».

A medida que los fundadores han ido dedicándose a otras funciones y dejando la gestión del día a día se han incorporado nuevos directivos. Para ello acudieron a una empresa de *Head Hunting* que ha basado su búsqueda más en los resultados y referencias de trabajos anteriores, que en un análisis profundo de sus competencias y personalidad.

Estas nuevas incorporaciones han podido contribuir a que el clima se esté deteriorando.

Hace tres años se marchó de la empresa el director de RR. HH. El actual es hijo de uno de los socios, licenciado en Derecho con escasa experiencia, sólo 3 años y muy centrado en la administración de personal y en el uso de los equipos de protección. Los comentarios que ha hecho a los psicólogos en un primer encuentro son del tipo «somos una empresa pequeña con gente veterana que sólo piensa en sus derechos y se creen que saben más que sus jefes» o «el Comité sólo pone pegas, siempre dice a todo que no. Además no son capaces ni de entender lo que hablamos, con lo que todo llega tergiversado a los trabajadores».

El director de Producción lleva menos de un año en la empresa y es un joven con cierta ambición y que le gusta dirigir «seduciendo» u «ordenando». Cree que, por ser el jefe, todos le tienen que obedecer. Tampoco se fía mucho de su equipo de mandos y termina haciendo muchas cosas él mismo.

La directora de I+D conoce la empresa desde sus orígenes al ser familia de uno de los fundadores. Es doctora en Ingeniería Industrial con un perfil científico. Es dialogante y colabora con sus empleados pero es más bien tímida y el liderazgo no es su fuerte.

El director comercial es el que más años lleva en la empresa pero está muy poco, debido a los planes de expansión. Es un hombre válido pero no le gusta meterse en lo que se sale de su ámbito y además piensa que «para eso está el director general».

La directora financiera también lleva bastantes años en la empresa y está muy valorada por su competencia técnica y porque en muchas ocasiones los trabajadores le piden que hable con los directores de RR. HH. y de Producción. Ella hace lo que puede en el comité de dirección. Ve claramente que existe un problema de falta de colaboración e insatisfacción en los trabajadores y que, tarde o temprano, influirá negativamente en los resultados de la empresa. Le enfada que los directores de RR. HH. y Producción sean tan poco sensibles a las relaciones interpersonales y cree que, a pesar de los buenos resultados obtenidos hasta ahora y de sus brillantes carreras, tienen mucho que aprender sobre todo de liderazgo.

En cuanto al director general, uno de los primeros socios de la empresa, es un hombre de talante muy comercial que se dedica, sobre todo, a grandes clientes y a buscar sinergias con otros negocios, por lo que está poco tiempo en la planta. A su edad le gusta dedicar tiempo a jugar al golf con sus clientes más fieles y socios.

La versión del comité de empresa es que las dos personas con las que se reúnen habitualmente, los directores de RR. HH. y de Producción, nunca escuchan y sólo imponen sus ideas. Todo se les plantea en términos de «o conmigo o contra mí» y ya no quieren ni reunirse con ellos «para qué». Así que terminan recurriendo a la directora financiera y al director general, cuando está.

En los comités de dirección se tratan poco estos temas, ya que están más centrados en los resultados objetivos y no en los problemas de cola-

boración, comunicación e insatisfacción, que día a día son más palpables. Las relaciones entre los directivos son muy formales y se evita abordar abiertamente los diferentes conflictos que surgen. Prefieren demorarlo o abiertamente cada uno busca su forma de llevarlo lo mejor posible.

Sin embargo, ante la insistencia de la directora financiera y a propuesta de los sindicatos, convenció a su colega de RR. HH. para que contratase con la consultora un estudio de «Clima Laboral», para ver qué está pasando y poder tomar medidas correctoras.

Los resultados más significativos de este estudio son los siguientes:

1. En los últimos 4 años el 65% de los trabajadores piensa que la manera de dirigir la empresa ha empeorado.
2. La información que circula por la empresa procede en el 64% de las ocasiones del Comité, en el 14% de rumores o habladurías y sólo el 6% de los jefes inmediatos.
3. La media obtenida en la variable «Satisfacción con el superior jerárquico» es de un 1,9 en una escala Likert de 1 a 5 (1 «Nada» y 5 «Mucha»).
4. La medida obtenida en la variable «Satisfacción con el nivel de colaboración» es 2,2 en una escala Likert de 1 a 5 (1 «Nada» y 5 «Mucha»).
5. La media obtenida en la variable «Cuánto trabaja en equipo» la respuesta es sólo 1,3 en una escala Likert de 1 a 5 (1 «Nunca» y 5 «Siempre»).
6. La media obtenida en la variable «La empresa ha facilitado formación para ayudarle a trabajar más eficazmente» el 72% responde que «No».

ACTIVIDADES

Ante esta situación nos gustaría que se pusiera en el rol de uno de los psicólogos del trabajo y realizara sugerencias concretas para lograr:

1. Buscar o confirmar la información que han ido recopilando (por ejemplo, realizando nuevas entrevistas, reuniones, etc.).

2. Incrementar la colaboración entre los diferentes equipos formales (por ejemplo, dentro del departamento de producción entre mandos y operarios, entre los miembros del equipo directivo o entre los directivos y el comité de empresa) de esta empresa.
3. Mejorar la colaboración entre los diferentes grupos informales de esta empresa (entre operarios veteranos y jóvenes, entre los empleados del departamento de I+D y el resto de empleados).
4. ¿Qué equipos sugeriría que se formaran? ¿Qué fines tendrían estos equipos?
5. Gestionar los conflictos que parece que existen entre los diferentes grupos.
6. En concreto, usando lo visto en el capítulo «Equipos de trabajo y eficacia grupal», aplique los conceptos de *mente grupal* y de *memoria transactiva* para mejorar el intercambio de conocimiento y la confianza mutua y ser más eficaces.

Capítulo 14
Caso práctico:
«Organización y Relaciones grupales»

Sergio A. Pérez Martínez

INTRODUCCIÓN

Los conceptos claves que se desarrollarán en este caso se relacionan con flujo de información, conocimientos, experiencias, capacidades, esfuerzos, relaciones grupales, grado de confianza, carga de trabajo individual o grupal, compatibilidad grupal, satisfacción relaciones de trabajo, satisfacción de los resultados.

DESCRIPCIÓN DEL CASO

A principios de verano, Rafael Cruz entra a formar parte de la entidad Dinerasa, mayoritariamente financiada por fondos públicos, dedicada a la gestión integral de subvenciones para diferentes organizaciones. Su experiencia como responsable de diversos proyectos subvencionados, tanto en el ámbito privado y posteriormente como Director financiero de dispares entidades, le animaron a aceptar el cargo de Gerente, confiando en una estabilidad laboral que no había tenido en puestos anteriores.

Entre las funciones de su puesto, se encuentran la realización de evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de una política de calidad en los diferentes departamentos, también una gestión integral del personal, junto con el planteamiento y desarrollo de los objetivos de la empresa.

Dentro de las indicaciones facilitadas por el equipo directivo de la empresa se encontraban, a nivel externo, la premisa del mantenimiento de las buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores,

todo ello para consolidar la buena imagen de Dinerasa. A nivel interno se le indicaba que incidiera en las relaciones de los grupos de trabajo, ya que el ambiente laboral no era propicio entre los empleados, pero a la vez que lograra que las personas «quisieran hacer lo que tienen que hacer, y no hacer lo que ellas quieren hacer».

Dentro de la estructura organizativa de la empresa, diferentes centros operativos pasaron a depender directamente de una secretaría general, esto motivado en parte por unas reuniones que tenían iniciativas similares y excesivas estructuras de mando. Por ello se quiso agrupar todos los recursos en el puesto de gerente, para dotarle de una mayor dimensión y a su vez que reporte de información a la Junta Directiva de Dinerasa, formada por cinco altos cargos, funcionarios de diferentes administraciones públicas, cuya estructura se muestra en la Figura 1.

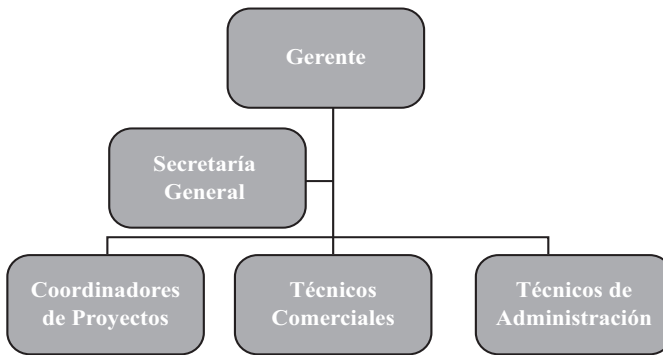


Figura 1. Organigrama de Dinerasa.

Dentro de su estructura laboral, encuentra una plantilla acomodada, y a ello se une la complejidad jurídica de la organización, ya que establece un tipo de contratación por oposición pública. Además, el techo de plantilla establecido por la dirección del centro no puede romperse y la filosofía de una «organización flexible», en función de la carga de proyectos, es difícil de establecer, e incluso si hubiera nuevos proyectos se ha barajado la externalización o renuncia de los mismos.

Rafael dispone de una sólida formación y experiencia económica, sus logros personales están por encima de cualquier objetivo colectivo, y sus resultados en gestión presupuestaria avalan su carrera.

La empresa dispone de una gran información de entidades y mantiene relaciones comerciales estables, gestionadas a su vez por unos más que eficientes técnicos de la administración, que al fin y al cabo son los que desarrollan los proyectos. Los técnicos comerciales se limitan a establecer una relación de distribución de material y de correo interno más que una labor propiamente comercial, respaldados en parte, por la buena gestión administrativa de los proyectos consolidados. En esta estructura operativa aparece la figura de los coordinadores de proyectos: su relación con los dos tipos de técnicos es casi nula debido a la percepción de un estatus diferente y únicamente establecen relación directa con la secretaría general o con la figura del gerente.

Los perfiles profesionales de los técnicos son muy variados, la gran mayoría sólo han tenido como experiencia profesional nuestra empresa de referencia y escasa formación, otros en cambio poseen una formación superior y una gran capacidad de esfuerzo y motivación.

Después de medio año de dedicación al frente de la empresa, Rafael confía en el logro de los objetivos de facturación previstos para el ejercicio, también es consciente y esto le preocupa, de que en esta empresa el objetivo primordial no es la obtención de una máxima rentabilidad económica, ya que una notoria mejora en los beneficios podría propiciar a la administración central la idea de privatizar este servicio. No obstante, los problemas que ha encontrado se centran principalmente en las relaciones grupales de los diferentes estamentos de la estructura de personal de la empresa.

Rafael lleva semanas trabajando en un plan de gestión que presentará a la Junta Directiva de Dinerasa. En ese momento deberá tener claro los objetivos que presentará y la forma de actuar para lograrlos.

Los problemas que ha detectado Rafael son los siguientes:

- La jerarquía de la institución no queda demasiado clara. La organización horizontal que predomina hace que el tiempo que transcurre desde que se asigna un proyecto hasta que se desarrolla, en su opinión era bastante largo. En ocasiones, una simple llamada pasa por diferentes departamentos para encontrar una respuesta y como pudo comprobar en su proceso de incorporación, una simple pregunta tenía respuesta unas semanas más tarde.

- La estructura de la organización está viciada, la mayoría de los miembros del equipo directivo condicionan los comportamientos de sus subordinados, encontrando espacios de poder en casi todos los departamentos, a la vez que reportan información hacia estas personas reciben protección de sus acciones a cambio, por ello no se ofrece crítica constructiva en la junta directiva.
- La deficiencia de comunicación se establece por norma entre los miembros del propio equipo de trabajo y mucho más entre otros departamentos, no se intercambia información de manera fluida e incluso su utilización, en la gran mayoría de las ocasiones se utiliza como instrumento de poder.
- Dentro de las relaciones grupales, su percepción es que «sus compañeros son sus propios enemigos», de esta modo se ha encontrado objeciones a la hora de afrontar nuevos proyectos y quejas por una carga mayor de trabajo en comparación con otros departamentos.
- A una inexistente colaboración de áreas de trabajo se añade un grado importante de insubordinación por parte de la mayoría de los trabajadores.

Por todos estos motivos, Rafael dentro del Plan de Gestión va a presentar unas directrices donde prime la colaboración de las relaciones grupales, ya que «la cultura de equipo en la empresa brilla por su ausencia». Otro aspecto que también le preocupa, es la adaptación del propio equipo y en parte de él mismo, al no estar acostumbrados a trabajar en equipo.

Dado el encasillamiento de algunos empleados, se hace indispensable una reestructuración de las tareas, motivada en parte por las respuestas de disponibilidad y apertura a asumir nuevos retos, por parte de algunos trabajadores.

Rafael, ha querido transmitir mediante entrevistas personales sus inquietudes a cada uno de los colaboradores, agentes externos y con la Secretaría General, intentando mediar entre sus conflictos internos y para conocer mejor su postura hacia la empresa. Aprovechando esta reunión les informó de los aspectos claves para gestionar y entender sus principios sobre Dinerasa.

Posteriormente, organizó una reunión con la Junta Directiva, en la que pudieron intercambiar información sobre cómo mediar en la mejora del

clima laboral, preguntando cómo podían ellos mismos motivar ese cambio. También aprovechó para establecer un calendario de objetivos a corto y a medio plazo para la empresa, la respuesta a su exposición generó un debate con un alto nivel de participación y compromiso.

Una vez elaborado el Plan de Gestión, comprobó que podría sintetizar la información que tenía de cada grupo de colaboradores, y extrajo las conclusiones siguientes.

Para la Secretaría General trabajan varias personas con experiencia, pero únicamente en trámites burocráticos, por ello no se les puede exigir responsabilidades de cualquier otro tipo. Para un cambio de estrategia en la empresa se precisa una versatilidad en estos tipos de puestos. La realización de tareas muy diferentes necesita mano de obra especializada y comprometida con los esfuerzos de este departamento, por ello quien no se adapte y no asuma una formación evaluable para su adaptación podrá despertarse a otras ubicaciones. A nivel de mando, su estructura ha de servir de filtro y enlace entre el gerente de la empresa.

La figura de los coordinadores de proyectos desvirtúa la relación directa de los técnicos con la dirección, su figura está en entredicho en casi todos los estamentos de Dinerasa, e incluso se sospecha que puedan conseguir algún tipo de comisión fuera de contrato. A Rafael le preocupa como poder ganar la confianza y el respeto de los Técnicos hacia los Coordinadores, para ello se plantea reasignar estas plazas por concurso de méritos, con una necesaria reubicación de algunos puestos.

Respecto a los técnicos comerciales, el gerente ha podido comprobar que sus perfiles se asemejan en el alto grado de individualismo y en un funcionamiento con elevada autonomía, por lo que aunque la carga de trabajo les desborde no tienen capacidad para pedir ayuda. A este respecto, desconoce cómo puede incidir en un comportamiento que aumente la colaboración. Ha pensado en establecer algunos líderes que coordinen los equipos, ya que considera que algunos comerciales tienen experiencia y pueden ser líderes naturales.

Rafael también ha comprobado que los técnicos de administración tienen una gran capacidad de trabajo, pero en la asignación de tareas, ha descubierto que predomina otra vez el individualismo, al asignar un proyecto completo a una persona. En este sentido tendrá que articular alguna fórmula que aumente su colaboración y eficiencia grupal.

Por último, con respecto a la Junta Directiva, ha podido comprobar la existencia de una jerarquía de mando poco efectiva a la hora de conseguir objetivos comunes, no sabe como transmitir esta conclusión a la cúpula de la empresa.

Estas conclusiones, hacen que Rafael precise idear estrategias para potenciar la colaboración y el trabajo en equipo, intentando conseguir mejorar la satisfacción en las relaciones de trabajo de los integrantes de Dinera-sa, por ello si usted fuera un psicólogo del trabajo, ¿qué acciones concretas le recomendaría emprender a corto, medio y largo plazo?

Capítulo 15
Caso práctico:
«La eficacia de los equipos de trabajo»

Carlos María Alcover de la Hera

*¿Qué significa que un equipo de trabajo es eficaz?
¿Cómo medir la eficacia?*

INTRODUCCIÓN

En las sociedades del conocimiento actuales, caracterizadas por altos niveles de complejidad, dinamismo e incertidumbre, es muy probable que un número cada vez mayor de tareas y de respuestas a situaciones y problemas imprevistos dependan de los equipos de trabajo y del trabajo colaborativo (Gil, Alcover y Peiró, 2005). Dado que las organizaciones utilizan los equipos de trabajo como una herramienta básica para la consecución de sus objetivos y para el incremento de su efectividad, uno de los aspectos que más interesan y preocupan es cómo lograr la eficacia de los equipos (Goodwin, Burke, Wildman y Salas, 2009). En consecuencia, uno de los desafíos más importantes para la investigación y para la intervención radica en la eficaz integración de las aportaciones de personas cualificadas, competentes y expertas que aporten un valor añadido a las organizaciones (Rico, Alcover y Tabernero, 2010; Salas, Rosen, Burke y Goodwin, 2009). Ya se trató en el capítulo correspondiente todo lo relacionado con los *recursos* o *entradas* y los *procesos* o *mediadores* que influyen en el funcionamiento de los equipos de trabajo, y ahora el acento va a ponerse en los *resultados* o *salidas*, puesto que constituyen los indicadores a partir de los cuales se puede determinar si el trabajo de un equipo ha sido o no eficaz.

MEDIDA DE LA EFICACIA DE LOS EQUIPOS

La eficacia suele medirse utilizando una perspectiva multidimensional, es decir, considerando diversos criterios procedentes de diferentes niveles de análisis, lo que implica conceptualizar la eficacia del equipo como algo mucho más complejo que la mera productividad, criterio con el que habitualmente se asocia la eficacia de manera exclusiva en los contextos organizacionales. La eficacia puede medirse utilizando cuatro criterios básicos (West, Borrill y Unsworth, 1998): a) *resultados de rendimiento*, medidos a través de criterios objetivos, o bien subjetivos por medio de valoraciones de expertos o terceros; b) *innovaciones*, referidas tanto a los resultados obtenidos como a los procesos de trabajo; c) *viabilidad*, o expectativas acerca de la continuidad del equipo y de las garantías de rendimiento mantenido; y d) *bienestar individual*, relativo a la satisfacción, la percepción de seguridad psicológica, el crecimiento personal y el bienestar emocional de los miembros.

Estos criterios pueden parecer claros y su utilización también parece factible; sin embargo, la realidad es que la medida de la eficacia de los equipos de trabajo constituye unos de los elementos más complejos, debatidos y cuestionados no solo en la literatura especializada y en la investigación, sino también, y especialmente, en la práctica y en la evaluación de los resultados de los equipos reales en las organizaciones. Se puede analizar esta dificultad con el estudio de un caso actual que concierne a unos de los *equipos* actuales quizá más conocidos y valorados: el FC Barcelona de las cuatro últimas temporadas.

ANÁLISIS DE CASO: FC BARCELONA

Desde la temporada 2008/09, en la que Josep Guardiola comenzó a entrenar al FC Barcelona, el equipo ha ganado 13 de los 16 títulos que ha disputado: dos Champions League, tres Ligas de España, dos Mundiales de Clubes, dos Supercopas de Europa, dos Copas del Rey y tres Supercopas de España. Estos son los resultados logrados en cuatro años, durante la que se considera la etapa más gloriosa del Barça y, de hecho, la que podría considerarse de cualquier equipo del fútbol mundial. Al parecer, nunca nadie había logrado una racha similar en este período de tiempo.

Un entrenador con gran carisma, jugadores como Messi, Xavi, Iniesta, Villa o Fábregas, una plantilla de jugadores que combina la experiencia con la juventud, altamente motivada y muy identificada con el Club al que pertenece, y con una afición entregada, han convertido a este equipo en una máquina de batir récords, que además, disfruta jugando y ganando, y que hace disfrutar a los aficionados al fútbol, sean o no seguidores del Barcelona.

Logran superar récords de goles, de puntos, de victorias consecutivas, de premios a sus jugadores estrellas y a su entrenador, de espectadores en sus partidos, de audiencias televisivas en las grandes finales: son conocidos y admirados en prácticamente todas las regiones del planeta.

Las comparaciones con otros equipos, actuales o pasados, parecen inevitables, y las calificaciones como el *mejor equipo del mundo* o el *mejor equipo de la historia* se han convertido en algo habitual al hablar del Barça de Guardiola. Aunque no son invencibles, pocos equipos han logrado ganarlo en más de una ocasión, y en realidad ningún equipo actual se aproxima ni de lejos a sus resultados. A lo largo de estas cuatro temporadas los aficionados y los expertos debaten sobre si el Barcelona actual es el mejor equipo de fútbol que ha existido en la historia de este deporte. Curiosamente, las respuestas no son consistentes. Con independencia de si se consideran o no seguidores del equipo, algunos expertos no dudan en señalar que sí es el mejor equipo de la historia del fútbol, mientras que otros lo cuestionan, argumentando que la mayor parte de los equipos actuales son más débiles y que la competencia es menor, o que el Barcelona depende en exceso de unos pocos jugadores que son los que realmente marcan las diferencias, pero el conjunto total es inferior a otros equipos históricos. Debates interminables que no logran poner de acuerdo ni a expertos ni a aficionados, ya que las percepciones y las valoraciones de unos y otros se encuentran lejos de la unanimidad.

¿Qué es lo que explica esta dificultad? Con independencia de los sesgos subjetivos que puedan proceder de las preferencias o la identificación con los colores del equipo, esto se debe a la complejidad de medir los resultados o la eficacia de los equipos de trabajo, incluso, como ocurre en este caso, cuando existen resultados objetivos (títulos ganados, goles a favor, puntos logrados, premios obtenidos...). Es fácil darse cuenta de cómo esta

dificultad se puede incrementar cuando no existen tales criterios, algo habitual en el caso de muchos equipos en otros contextos organizacionales.

ACTIVIDADES

A partir del estudio del caso del FC Barcelona en las cuatro últimas temporadas, se plantea el siguiente ejercicio:

1. Analizar la eficacia de este equipo utilizando los cuatro criterios habituales en la literatura especializada:
 - Resultados productivos (especificando los que se considerarían más fiables y válidos).
 - Innovaciones.
 - Viabilidad.
 - Bienestar individual.
2. Valorar si con los criterios utilizados se podría analizar la eficacia de los equipos de fútbol y compararlos entre sí, con objeto de determinar una clasificación de los equipos más eficaces (los *mejores*) de la historia del fútbol mundial.
3. Analizar y discutir las dificultades encontradas, si el ejercicio ha sido realizado por varias personas o varios grupos.

CONCLUSIONES

En la actualidad, las prácticamente ineludibles exigencias actuales para que las personas trabajen en contextos de equipo, los cuales a su vez se encuentran insertos en todo tipo de organizaciones, caracterizan nuestro medio ecológico, constituyen nuestros *escenarios de conducta* en los que el trabajo, las relaciones y los resultados obtenidos se encuentran de manera creciente en función de ellos (Alcover, Rico y Gil, 2011). Lograr la eficacia del trabajo en equipo y medirla con criterios fiables y válidos constituyen necesidades prioritarias, dado que un número cada vez mayor de decisiones que afectan a las personas, a los equipos, a las organizaciones y las sociedades en su conjunto van a depender de las consideraciones de su eficacia.

REFERENCIAS

- ALCOVER, C. M.; RICO, R. y GIL, F. (2011). «Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles». *Papeles del Psicólogo*, 32, 7-16.
- GIL, F.; ALCOVER, C. M. y PEIRÓ, J. M. (2005). «Work team effectiveness in organizational contexts. Recent research in Spain and Portugal». *Journal of Managerial Psychology*, 20, 193-218.
- GOODWIN, G. F.; BURKE, C. S.; WILDMAN, J. L. y SALAS, E. (2009). «Team effectiveness in complex organizations: An overview». En E. SALAS, G. F. GOODWIN y C. S. BURKE (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 3-16). Nueva York: Psychology Press.
- RICO, R.; ALCOVER, C. M. y TABERNERO, C. (2010). «Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009)». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 47-71.
- SALAS, E.; ROSEN, M. A.; BURKE, C. S. y GOODWIN, G. F. (2009). «The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies». En E. SALAS, G. F. GOODWIN y C. S. BURKE (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organization* (pp. 39-79). Nueva York: Psychology Press.
- WEST, M. A.; BORRILL, C. S. y UNSWORTH, K. L. (1998). «Team effectiveness in organizations». En C. L. COOPER e I. T. ROBERTSON (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 13 (pp. 1-48). Chichester: John Wiley & Sons.

Capítulo 16
Caso práctico:
«La unidad de atención al estudiante
en una Universidad española»

Sara Carrasquilla López

INTRODUCCIÓN

La motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo son factores que muchas organizaciones, tanto del ámbito público como del privado quieren potenciar en sus trabajadores.

DESCRIPCIÓN DEL CASO

El caso que describimos se centra en la unidad de atención integral al estudiante de una prestigiosa Universidad española, que está conformada por cuatro personas y atiende a varias áreas de trabajo:

Dentro de ella, Juan tiene el cometido de atender a los alumnos. Siempre que acudan de forma presencial a realizar sus consultas, Isabel es la persona encargada de atender, también presencialmente. Ambos, posteriormente remiten a las unidades especializadas las consultas. Mientras tanto, Ana atiende telefónicamente a los alumnos.

Dolores tiene a su cargo la recepción del correo tanto de manera electrónica como postal. La entrada de correo está compuesta, en muchas ocasiones, de sobres que contienen trámites que no se realizan allí y hay que reconducirlos a otras secciones.

Estas cuatro personas, para la ejecución de su trabajo, cuentan con un Jefe de sección, Ambrosio, que organiza su trabajo diario. Todos ellos lle-

van en esta unidad más de cinco años y el Jefe de sección ha llegado recientemente.

Juan está destinado, prácticamente desde que llegó a la universidad a esta unidad y la conoce en profundidad. Es muy perfeccionista en su trabajo y cuando los alumnos son atendidos por él, en las encuestas de satisfacción indica una nota muy alta en la atención recibida. En su trabajo diario, sin embargo, no interacciona con su compañera Isabel siendo para él «el trabajo en equipo una asignatura pendiente».

Isabel llegó a esta unidad antes que Juan, siendo su conocimiento de la misma mayor que el que posee él, pero en la atención al alumno no le expone la información de una manera estructurada y concreta por lo que no llega a resolver el problema en su totalidad y en muchas ocasiones, debe ser resuelto por Juan. También en la organización de su trabajo diario, no sabe priorizar los asuntos más urgentes, provocando una reducción en la eficiencia de la resolución de las incidencias. En varias ocasiones ha intentado liderar el grupo que forman ambos, sin ser aceptado por él, pues considera que no tiene capacidad organizativa suficiente, siendo para ella un motivo de insatisfacción. Cuando los alumnos evalúan su atención, en muchas ocasiones su puntuación no es muy satisfactoria.

Ana está en la unidad desde que se creó. Con el tiempo no se ha reciclado lo suficiente, llevando a no atender adecuadamente a los alumnos y obligando a que muchos acudan a resolver sus dudas de forma física, sobrecargando el trabajo al resto del grupo. Además su motivación se ha visto muy disminuida porque no se ve con la capacidad de resolución de tiempo atrás. Su nivel de implicación con las tareas también es bastante bajo.

Cuando se le ha propuesto que acuda a alguna formación para actualizarse, lo ha rechazado.

Dolores llegó al grupo a la vez que Juan, trabaja de una manera eficaz, y se preocupa de estar formada en su puesto. En la convivencia diaria, con el resto de sus compañeros y con los alumnos que trata, las formas y el tono de las conversaciones no son adecuados, siendo esto motivo de quejas tanto de los trabajadores como de los alumnos.

Ambrosio se ha incorporado hace escasos meses a la unidad, pero desde el primer momento respeta los procesos de trabajo de la misma, aunque ha impuesto algunas formas de trabajo al grupo.

Los métodos que utiliza son estos: despacha cada día con cada uno, resuelve las tareas pendientes, además de indicarles que, si alguna tarea tiene alguna dificultad especial, deben consultarle cómo resolverla. Este procedimiento, que parecía muy bueno al inicio, acaba dejando sin iniciativa a los trabajadores. Esto ha provocado que se haya tenido que reducir el tiempo de atención al alumnado, pues un tiempo de la jornada deben utilizarlo en reunirse con él.

Antes de la llegada de Ambrosio, Juan no trabajaba en equipo con Isabel porque nunca ha aceptado su forma de trabajar, pues en muchas ocasiones le ha supuesto un mayor volumen de trabajo.

Dolores ocasiona muchas situaciones que no son admisibles en un entorno laboral por el trato hacia sus compañeros. Esto causa que nadie quiera compartir ninguna tarea con ella. Cuando se ausenta de su puesto de trabajo, nadie quiere asumir sus tareas y los más perjudicados son los alumnos, pues se retrasa la resolución de las incidencias.

Ana en muchas situaciones carece de capacidad para salvar las situaciones que se le plantean en jornada laboral, teniendo que acudir a otros compañeros para poder solucionarlas, lo que provoca interrupciones en el trabajo de los demás. Esto ocasiona que vean disminuida su productividad, aparte de comentarios entre sus compañeros, y ha provocado divisiones en el grupo. En alguna ocasión se ha planteado que desarrolle otras funciones, pero no las ha aceptado por no sentirse capacitada para ello.

Los anteriores jefes de sección han intentado que estas cuatro personas, conformen un grupo cohesionado, para aumentar la motivación y la satisfacción del alumno en la atención recibida. Después de aplicar varios métodos para conseguirlo, ninguno ha llegado a alcanzar los objetivos.

Como última solución se ha pensado que desde el Departamento de Psicología del Trabajo y de las organizaciones de la misma Universidad, una de las personas que está realizando un proyecto investigador confeccione unos cuestionarios que pasará a cada trabajador. El objetivo final es reunir suficiente información para luego diseñar un plan de mejora.

ACTIVIDADES

¿Qué aspectos debería recoger el cuestionario para reunir suficiente información de cara a conformar el equipo adecuadamente?

¿Debería Ana ser trasladada a otra unidad?

¿Qué medidas tomarías para aumentar el nivel de motivación en Isabel?

¿Cómo lograría, si fuera Ambrosio, que el comportamiento de Dolores no afectara la conducta del resto del grupo?

¿Es correcta la conducta de Ambrosio como líder formal del grupo?

¿Cómo lograría que Juan e Isabel trabajen en equipo?

¿Qué conductas de Isabel están evitando que exista un grupo de trabajo?

Capítulo 17
Caso práctico:
«La salida de la vida laboral»

Gabriela Topa Cantisano

INTRODUCCIÓN

En la literatura especializada existe un debate acerca de las ventajas y las amenazas que la jubilación puede suponer para las personas. Por una parte, se apuntan los beneficios derivados de la disponibilidad de tiempo libre, de las posibilidades de recuperar actividades agradables que no se podían practicar antes por falta de tiempo o del placer de dedicarse al voluntariado, a cuidar a los nietos o a acompañar a la pareja. No obstante, hay numerosos autores que recogen otra perspectiva menos halagüeña que está relacionada con la pérdida de identidad, la falta de relaciones sociales vinculadas al empleo y el deterioro de las competencias que se debían mantener activas cuando se estaba empleado. El caso que relatamos, a continuación, nos permitirá reflexionar sobre este punto.

32 AÑOS DE SERVICIOS

Alicia trabaja en una oficina que forma parte de una entidad de Administración Pública, pero de gestión privada. Esto significa que, aunque se sostiene con capitales públicos, las personas que se desempeñan en ella no son funcionarios de la Administración del Estado, sino que están sujetos a un régimen laboral. Sin embargo, son muchos los factores que han contribuido a que en esta entidad se crease una «cultura organizacional de tipo funcionarial», vale decir que allí nadie nunca fue despedido, que las nóminas de todos los trabajadores tienen poca diferenciación entre sí, que se acogen a convenios colectivos de otras administraciones públicas y que los

representantes sindicales tienen una importante presencia. Por otra parte, los mecanismos de evaluación del desempeño están prácticamente ausentes, y las recompensas o los castigos por el trabajo tampoco son fáciles de aplicar. La movilidad entre puestos es escasa, por no decir nula, ya que la gente pasa toda la vida desempeñando la misma tarea.

El problema es que Alicia ha ido envejeciendo. Tiene ya 60 años y padece un importante deterioro sensorial. Su patología está asociada al oído y, aunque lleva tratándose muchos años, cada vez está peor. Oye menos del oído derecho y casi nada del izquierdo, y esto le dificulta el desempeño de su trabajo. Ha recibido recientemente el reconocimiento de minusvalía del 60% y al año siguiente se le ha subido al 75%, pero no quiere acogerse a un plan de incentivación de la jubilación ni pedir una baja por enfermedad.

Durante años, Alicia se hizo cargo de la centralita y tiene una gran experiencia en todo aquello relacionado con el desarrollo de la tarea administrativa, por lo cual es difícil sustituirla por una persona más joven. Sin embargo, debido a que oye mal, tiene repetidos episodios de malos entendidos con las personas que llaman a hacer consultas. Además, comete errores al dar la información y los usuarios luego vuelven a llamar disgustados. También se equivoca cuando deriva las llamadas, quizá porque su patología se está complicando o porque tiene un deterioro visual normal para su edad, pero que se niega también a reconocer. Pese a todas estas disfunciones, ella no quiere abandonar este puesto. Entre otras razones porque le da cierto poder de control sobre sus compañeras, ya que ella filtra la entrada de información, distribuye las tareas y puede «vigilar» la presencia y respuesta de sus compañeras a las demandas que entran por el teléfono. Es un poder que no está dispuesta a ceder con facilidad.

Por otra parte, sus compañeras de despacho se quejan porque grita. Al parecer, al oír mal, tiende a subir la voz como si su interlocutor tampoco oyese bien. No obstante, es probable que estas quejas no sean el motivo real del disgusto con sus compañeras. La causa parece más remota. Durante muchos años, Alicia compatibilizó su tarea de atender la centralita y derivar las llamadas con otra tarea prestigiosa, que consistía en la gestión administrativa de parte de los empleados que trabajan para esta entidad. Aunque la gestión de personal se hace normalmente desde gerencia, ciertos empleados deben pasar por la oficina personalmente para rellenar sus fichas, llaman con frecuencia pidiendo información, así como la realiza-

ción de otras pequeñas gestiones. Estas tareas siempre las realizó Alicia. Ahora bien, cuando su deterioro comenzó, tuvo la idea de sugerir a su superior que propiciase el traslado de una compañera de otro departamento, para que le ayudase con estas tareas. Sin embargo, con el tiempo, la persona trasladada, que es más joven y más eficiente, se ocupó totalmente de estas tareas y, por tanto, la desplazó a un papel secundario.

Hace un par de años tuvo un episodio enojoso con su entonces superior. Ella cometió un error, su compañera de funciones lo puso en evidencia públicamente junto al jefe y éste le regañó y gritó delante de todo el personal. Alicia sufrió un desmayo y acabaron llamando al SUMMA para que la auxiliase. Desde entonces nada fue igual. Ha alternado episodios de depresión, con otros en que se encuentra más animada. Se siente excluida por sus compañeras, apartada de las tareas importantes por su dificultad auditiva, ninguneada por los usuarios que antes la respetaban. Cada día le resulta más difícil venir a trabajar. Esta razón la acaba llevando a llegar repetidas veces tarde por las mañanas, o a faltar sin previo aviso y justificarlo después diciendo que podía acogerse a sus días de permiso retribuidos. La situación se agrava por momentos. Cuando hay sobrecarga de trabajo, las compañeras se quejan de que ella llegue tarde y no reciba sanciones. Con frecuencia hacen comentarios agraviantes sobre ella en voz alta, en parte amparándose en su bajo nivel de audición, en parte con la intención de que efectivamente escuche y se sienta agredida.

Recientemente, la persona que ocupa la gerencia de la entidad ha cambiado. El nuevo gerente tiene mucha iniciativa y quiere hacer algo para mejorar la situación. Por una parte, cree que las compañeras han abusado de Alicia con sus comentarios en voz alta, con sus actitudes hostiles y con repetidas faltas de respeto. Por otra parte, ha tenido que escuchar las quejas de sus compañeras porque las tareas se han quedado sin realizar cuando ella ha faltado sin avisar. Entiende que es necesario sancionar la impuntualidad de Alicia, pero no quiere infringirle más daños psicológicos. Por otra parte, reconoce que Alicia está desempeñando una tarea para la cual no está hoy adecuadamente cualificada, por su deterioro sensorial. Se plantea la posibilidad de destinarla a tareas en las que sea necesario usar el ordenador en lugar del teléfono. Sin embargo, no quiere que Alicia lo vea como un castigo, ni perciba que la están degradando. Por lo que le ha insinuado a Alicia varias veces, en conversaciones en privado, que se-

ría muy valiosa en un puesto de Atención al público cara a cara, dado su amplio conocimiento de los procedimientos de la entidad, o respondiendo las cuentas de email de quejas, sugerencias y peticiones de información. No obstante, Alicia no ha dado indicaciones de estar interesada en cambiar de puesto ni ha expresado entusiasmo por otras tareas. Ha respondido al gerente diciendo que ella no sabe manejar bien el ordenador y que eso de estar todo el día pegada a la pantalla le parece tedioso. En esta entidad, al parecer, un traslado forzoso es un castigo inusual y cualquier cambio de destino no solicitado sería percibido como una pérdida de estatus. El gerente no sabe qué decisión tomar y el ambiente de trabajo es cada vez peor.

ACTIVIDADES

Lea el caso con atención e intente responder a estas preguntas:

- a) Identifique los problemas que se mencionan en el caso desde la perspectiva psicosocial de salida del mercado laboral
- b) Si cree usted que existen otros problemas adicionales que rodean el caso de Alicia, por favor describa cuáles son.
- c) ¿Cómo ayudaría usted al gerente de la entidad? ¿Qué medidas o acciones concretas le recomendaría que tome con el personal que tiene a su cargo? Intente especificar por un lado los objetivos y por otro las medidas concretas.

