

Psicología de las organizaciones

Vicente Martínez Tur

José Ramos López

Carolina Moliner Cantos (coords.)



PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Consulte nuestra página web: www.sintesis.com
En ella encontrará el catálogo completo y comentado



Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

VICENTE MARTÍNEZ TUR JOSÉ RAMOS LÓPEZ CAROLINA
MOLINER CANTOS (COORDS.)



Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

© Vicente Martínez Tur
José Ramos López
Carolina Moliner Cantos (coords.)

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid
Teléfono 91 593 20 98
<http://www.sintesis.com>

ISBN 978-84-907762-7-8

Impreso en España - Printed in Spain

Índice

[Relación de autores](#)

[Prólogo](#)

[Introducción](#)

[1. Los grandes enfoques teóricos](#)

Vicente Martínez Tur y Yolanda Estreder Ortí

[1.1. La psicología de las organizaciones y su objeto de estudio](#)

[1.2. No hay nada tan práctico como una buena teoría](#)

[1.3. Los primeros enfoques racionalistas: taylorismo y burocracia](#)

[1.3.1. La organización científica del trabajo: el taylorismo](#)

[1.3.2. La vigencia del taylorismo](#)

[1.3.3. La teoría de la burocracia](#)

[1-3-4- La teoría de la dominación](#)

[1.3.5. La vigencia de la teoría de la burocracia en la actualidad](#)

[1.4. Las relaciones humanas](#)

[1.4.1. Los experimentos de Hawthorne](#)

[1.4.2. La incipiente psicología de los grupos](#)

[1.4.3. La aproximación interaccionista de la escuela de Chicago](#)

1.4.4. Las relaciones humanas en la actualidad: liderazgo y grupos

1.5. Los enfoques sociotécnicos

1.5.1. Los pioneros: el Instituto Tavistock

1.5.2. El enfoque sociotécnico clásico: la democracia industrial noruega

1.5.3. El enfoque sociotécnico moderno

1.6. Los enfoques de recursos humanos

1.6.1. Los autores humanistas

1.6.2. ¿Qué han aportado los modelos humanistas y qué se les cuestiona?

1.6.3. La teoría del equilibrio

1.6.4. Conexiones con la psicología actual: psicología positiva y contrato psicológico

1.7. Nuevos enfoques estructuralistas

1.7.1. La teoría de la contingencia estructural

1.7.2. La teoría de la contingencia estructural en la actualidad: la cultura como parte del diseño y nuevas formas organizacionales

1.7.3. Otros enfoques relacionados con la teoría de la contingencia estructural

1.8. Los enfoques críticos

1.8.1. Las organizaciones como sistema spolíticos

1.8.2. La teoría crítica

[1.8.3. Semejanzas y diferencias entre la teoría crítica y el modelo político](#)

[1.8.4. Las organizaciones como realidades sociocognitivamente construidas](#)

[1.9. ¿Qué es, pues, una organización?](#)

[1.9.1. La organización como entidad- sistema cerrado y abierto](#)

[1.9.2. La organización como fenómeno artificial,](#)

[1.9.3. La organización como proceso](#)

[1.9.4. Las facetas de la organización: el modelo AMIGO](#)

[1.10. La conducta organizacional](#)

[1.10.1. Una primera aproximación: la conducta individual en la organización](#)

[1.10.2. Otros apuntes en la delimitación de la conducta organizacional: la articulación entre lo individual y lo colectivo](#)

[Actividad práctica](#)

[Ficha de autoevaluación](#)

[2. Estructura de la organización](#)

Yolanda Estreder Ortí, Vicente Martínez Tur y Vicente Peñarroja Cabañero

[2.1. Conceptualización y estudio de la estructura organizacional](#)

[2.2. Principales dimensiones organizativas](#)

[2.2.1. Centralización del poder y la toma de decisiones en la organización](#)

2.2.2. Complejidad de la estructura organizacional

2.2.3. Formalización de la organización como variable estructural

2.3. Componentes y mecanismos de coordinación

2.4. Principales configuraciones estructurales

2.4.1. Estructura simple

2.4.2. Burocracia mecánica

2.4.3. Burocracia profesional

2.4.4. Forma divisionalizada

2.4.5. Adhocracia

2.5. Una reseña sobre los procesos de estructuración

2.6. Avances recientes: las nuevas configuraciones estructurales

Actividad práctica

Ficha de autoevaluación

3. Cultura y clima en la organización

M.a Felisa Latorre Navarro, Esther Gracia Grau y José Ramos López

3.1. Definición y características de la cultura organizacional

3.2. Modelos de cultura en las organizaciones

3.3. Definición y características del clima en las organizaciones

3.4. Tipos de clima y niveles organizacionales

3.5. Modelos teóricos de clima

3.6. Aproximaciones teóricas a la formación del clima

3.6.1. La aproximación estructural

3.6.2. La aproximación perceptiva

3.6.3. La aproximación interaccionista

3.6.4. La aproximación cultural

3.6.5. La aproximación del liderazgo

3.7. Antecedentes y consecuencias del clima

3.8. Diferencias entre cultura y clima

3.9. La medición de la cultura y del clima

3.10. Últimos avances en la investigación

Actividad práctica

Ficha de autoevaluación

4. La organización y su entorno

Vicente Peñarroja Cabañero, Yolanda Estreder Ortí y Vicente Martínez Tur

4.1. Introducción

4.2. Definición de entorno organizacional

4.3. Naturaleza del entorno organizacional

4.3.1. El sector industrial

4.3.2. Aspectos físicos

4.3.3. Las condiciones económicas

4.3.4. Los factores legales y políticos

4.3.5. Los aspectos socioculturales

4.3.6. Los recursos humanos

4.3.7. Los consumidores

4.4. Dimensiones del entorno organizacional

4.4.1. La estabilidad del entorno

4.4.2. La complejidad del entorno

4.4.3. La disponibilidad de recursos en el entorno

4.4.4. Una nota sobre la medida de las dimensiones del entorno

4.5. Respuesta de las organizaciones a la incertidumbre y la dependencia del entorno

4.5.1. Estrategias de gestión de la incertidumbre del entorno

4.5.2. Estrategias de gestión de la dependencia del entorno

4.6. Enfoques teóricos de la relación organización-entorno

4.6.1. Teoría de la dependencia de recursos

4.6.2. Aproximación ecológica

4.6.3. Aproximaciones teóricas basadas en la noción de ajuste

4.7. Temas actuales en la relación organización-entorno: responsabilidad

[social corporativa y emprendimiento social](#)

[Actividad práctica](#)

[Ficha de autoevaluación](#)

[5. Comunicación y toma de decisiones](#)

Esther Gracia Grau, Carolina Moliner Cantos y Eva M.a Lira Rodríguez

[5.1. Introducción](#)

[5.2. Concepto y funciones de la comunicación](#)

[5.2.1. Elementos fundamentales del proceso de comunicación](#)

[5.2.2. Tipos de comunicación interpersonal: comunicación verbal y no verbal](#)

[5.2.3. Barreras y facilitadores del proceso de comunicación](#)

[5.3. La comunicación como proceso organizacional](#)

[5.3.1. Redes de comunicación: centralización y formalización](#)

[5.3.2. Flujos de comunicación](#)

[5.3.3. La comunicación electrónica en la organización y sus efectos](#)

[5.4. Concepto y tipologías de la toma de decisiones](#)

[5.5. Modelos de toma de decisiones](#)

[5.6. La participación en el proceso de toma de decisiones](#)

[5.6.1. Factores que influyen en el proceso de toma de decisiones](#)

[5.7. Últimos avances](#)

[Actividad práctica](#)

[Ficha de autoevaluación](#)

[6. Poder y conflicto](#)

Carolina Moliner Cantos, Eva M.a Lira Rodríguez y Esther Gracia Grau

[6.1. Introducción](#)

[6.2. Definición de poder](#)

[6.2.1. Bases, dimensiones y fuentes de poder](#)

[6.3. Dirección del poder en las organizaciones](#)

[6.3.1. Poder vertical descendente](#)

[6.3.2. Poder vertical ascendente](#)

[6.3.3. Poder horizontal](#)

[6.4. El ejercicio de poder en las organizaciones y sus efectos](#)

[6.4.1. Efectos del ejercicio del poder](#)

[6.5. Delimitación del conflicto en la organización](#)

[6.5.1. Definición de conflicto](#)

[6.6. Perspectivas teóricas sobre el conflicto](#)

[6.6.1. Perspectiva psicológica](#)

[6.6.2. Perspectiva sociológica o enfoques estructurales](#)

[6.6.3. Perspectiva psicosocial](#)

6.7. Conflicto: tipos, funciones y disfunciones

6.7.1. Aspectos funcionales y disfuncionales del conflicto

6.8. Modelos de conflicto

6.8.1. Modelo general de conflicto de Thomas (1992)

6.8.2. Modelo de escalamiento del conflicto de Van de Vliert (1998)

6.9. Fases del conflicto

6.10. Gestión del conflicto

6.11. Últimos avances en la investigación de poder y conflicto

6.11.1. La no jerarquía del poder

6.11.2. Conflicto y diversidad

Actividad práctica

Ficha de autoevaluación

7. Justicia y contrato psicológico

Carolina Moliner Cantos, Laura Lorente Prieto y Yolanda Estreder Ortí

7.1. Introducción

7.2. Conceptualización de la justicia en las organizaciones

7.2.1. Dimensiones de justicia organizacional

7.2.2. Cómo se forman las percepciones de justicia

7.2.3. Modelo multifuente de justicia organizacional

7.2.4. Resultados de la justicia organizacional

7.2.5. Aplicaciones de la justicia organizacional

7.2.6. Últimos avances en el estudio de justicia en las organizaciones

7.3. Conceptualización del contrato psicológico

7.3.1. Contextualización y modelos teóricos

7.3.2. Tipos de contrato psicológico

7.3.3. Consecuencias y resultados del contrato psicológico

7.3.4. Últimos avances en el estudio de contrato psicológico

Actividad práctica

Ficha de autoevaluación

8. El liderazgo en las organizaciones

José Ramos López, Laura Lorente Prieto y M.a Felisa Latorre Navarro

8.1. Introducción

8.2. Una primera aproximación al concepto de liderazgo

8.3. Evolución de los estudios del liderazgo y una propuesta de clasificación

8.3.1. Modelos clásicos centrados en las características y conductas del líder

8.3.2. Las teorías sobre el nuevo liderazgo: más allá del intercambio líderseguidores

8.3.3. El liderazgo como fenómeno emergente: la relación líder-seguidores

8.4. Modelos clásicos sobre liderazgo

8.4.1. Modelos conductuales: estudios de la Universidad de Ohio y la Universidad de Míchigan, y el modelo de la malla gerencial

8.4.2. El modelo contingente del liderazgo de Fiedler

8.4.3. El modelo de liderazgo situacional

8.5. Las teorías del nuevo liderazgo

8.5.1. El liderazgo transformacional y el rango completo del liderazgo

8.5.2. El liderazgo carismático

8.5.3. El liderazgo auténtico

8.5.4. Limitaciones de los modelos de "nuevo liderazgo".

8.6. Las teorías del liderazgo como fenómeno emergente

8.6.1. El liderazgo relacional y el intercambio líder-miembros (LMX)

8.6.2. Liderazgo colectivo, distribuido o compartido

8.6.3. Otras teorías emergentes sobre liderazgo

Actividad práctica

Ficha de autoevaluación

9. Aprendizaje organizacional y tecnología

Eva M.a Lira, Vicente Peñarroja Cabañero, Laura Lorente Prieto y Vicente Martínez Tur

9.1. ¿Por qué aprendizaje organizacional y tecnología?

9.2. Definición de aprendizaje organizacional

9.3. Modelos y teorías de aprendizaje organizacional

9.3.1 Modelos tradicionales de aprendizaje organizacional

9.3.2. Modelo holístico de Crossan, Lane y White

9.4. Las barreras para el aprendizaje organizacional

9.5. Tecnologías de la información y la comunicación

9.5.1. Aproximaciones teóricas al estudio de las tecnologías de la información y la comunicación

9.5.2. Difusión e implantación de innovaciones tecnológicas en las organizaciones

9.6. Aprendizaje organizacional y uso de tecnologías en nuestros días

Actividad práctica

Ficha de autoevaluación

10. Organizaciones saludables y productivas

Laura Lorente Prieto, M.a Felisa Latorre Navarro y _ Ramos López

10.1. Psicología organizacional positiva

10.2. Características de las organizaciones saludables: modelos teóricos

10.2.1. Prácticas organizacionales saludables

10.3. ¿Cómo son los empleados saludables?

[10.4. Resultados positivos de las organizaciones saludables](#)

[10.5. Nuevos retos: hacia la construcción de organizaciones saludables y productivas](#)

[Actividad práctica](#)

[Ficha de autoevaluación](#)

[Bibliografía](#)

Relación de autores

COORDINADORES:

Martínez Tur, Vicente

Universitat de Valéncia (Estudi General). España

Ramos López, José

Universitat de Valéncia (Estudi General). España

Moliner Cantos, Carolina

Universitat de Valéncia (Estudi General). España

COLABORADORES:

Estreder Ortí, Yolanda

Universitat de Valéncia (Estudi General). España

Gracia Grau, Esther

Universitat de Valéncia (Estudi General). España

Latorre Navarro, M.' Felisa

Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). México

(La participación de este autor está subvencionada por la Asociación Mexicana de Cultura A. C.)

Lira Rodríguez, Eva M.

Universitat de Valéncia (Estudi General). España

Lorente Prieto, Laura

Universitat de Valéncia (Estudi General). España

Peñarroja Cabañero, Vicente

Universitat Autónoma de Barcelona. España

Prólogo

La psicología de las organizaciones es un ámbito de actuación profesional de la psicología con una importante proyección desde hace más de un siglo. En esa actuación, los psicólogos han prestado especial atención a la fundamentación de su práctica profesional en la evidencia empírica de carácter científico, obtenida mediante investigación y prestando especial atención a los aspectos positivos del comportamiento humano y del contexto organizacional. No se han limitado a un planteamiento correctivo como el que ha sido habitual en otros ámbitos de la psicología y cuyas limitaciones han sido puestas de manifiesto por el movimiento impulsado en las últimas dos décadas de la psicología positiva. La psicología de las organizaciones, al prestar atención al diseño y adaptación de los sistemas organizativos complejos de carácter sociotécnico y a su desarrollo y evolución a través de los constantes procesos de interacción humana y de su formalización y sistematización, ha puesto especial atención en componentes positivos y no meramente correctivos de esos fenómenos.

Además, por su propia naturaleza, la psicología de las organizaciones se ha desarrollado en un ámbito temático y disciplinar de especial riqueza y fecundidad al centrar su atención en la intersección del estudio de las personas y sus comportamientos individuales y grupales, analizando los procesos psicosociales que los posibilitan y en los contextos organizacionales construidos por los propios actores. Resulta especialmente enriquecedor el análisis de las organizaciones como sistemas abiertos de carácter sociotécnico que se construyen y reconstruyen de forma dinámica y autopoética en interacción con su entorno, a través de procesos psicosociales de múltiples niveles que se influyen entre sí.

Tradicionalmente, la psicología de las organizaciones ha abordado el análisis del comportamiento de las personas y grupos prestando atención al peculiar contexto en que estos se producen, es decir, la organización.

Posteriormente, se ha enriquecido esa aproximación con el análisis de los comportamientos grupales y colectivos dentro de la organización y el análisis de sus antecedentes ambientales y contextuales, que influyen e inciden sobre ellos y son, a su vez, influidos y cambiados por ellos. Se ha pasado posteriormente a una consideración de procesos y características de la organización en su conjunto.

La obra que he tenido el privilegio de leer con anterioridad a su publicación, gracias a la amabilidad de sus autores al ofrecerme la oportunidad de escribir este prólogo, adopta un planteamiento que, desde su raíz, integra los diferentes planos señalados. Las organizaciones están constituidas y construyen su realidad "artificial" a través de los procesos humanos y sociales, en un determinado contexto histórico socioeconómico, político y cultural.

En su estructura, esta Psicología de las organizaciones presta especial atención a facetas del proceso que son constitutivas de la organización. En primer lugar, se ofrece una interesante perspectiva de los principales modelos y marcos conceptuales que han inspirado la investigación y la práctica de la psicología organizacional a lo largo del último siglo. No se trata tanto de un enfoque histórico cuanto de ofrecer la riqueza de modelos desde los que se ha "pensado" la organización. Esta aproximación es fundamental si tomamos en consideración que "pensar la organización" es primordial para su constitución y configuración.

En los capítulos segundo y tercero se plantean dos cuestiones fundamentales: por una parte, su estructura y los procesos de estructuración que las decantan en su constante hacerse, y por otra, la cultura y el clima que integran los componentes cognitivo-valorativos de carácter compartido, como las creencias y valores y las percepciones de la organización compartidas con mayor o menor fuerza por sus miembros. Un aspecto fundamental de las organizaciones es su sistema de creencias, valores, supuestos y reglas interpretativos de la propia realidad organizacional por parte de quienes la constituyen y la hacen realidad día a día.

Esa realidad no resulta concebible en el vacío, y solo cobra sentido si se la considera en su estrecha relación dinámica, de influencias y resistencias, con su ambiente. El ambiente es uno de los elementos que ha experimentado cambios más importantes en las últimas décadas y sus transformaciones han supuesto retos importantes para quienes las estudian, las dirigen y gestionan; en general para todos sus actores relevantes. La complejidad del ambiente en el que hoy se desenvuelven las organizaciones, el dinamismo en las relaciones ambiente-organización y la gran diversidad de formas que estas relaciones adoptan han supuesto un elemento fundamental para una concepción dinámica de las mismas.

En una segunda parte, la obra plantea el análisis de diversos procesos centrales de la realidad organizacional. Esos procesos conforman dicha realidad y la "actualizan"; esto es, la constituyen en su acción. Son además procesos en los que se articulan, de forma compleja y dinámica, los diferentes niveles de la conducta organizacional entendida como conducta de las personas y los grupos en las organizaciones y también como conducta de las propias organizaciones. Así, el análisis de la comunicación y la toma de decisiones en las organizaciones abre una rica perspectiva de una faceta vital de las mismas: el procesamiento y manejo de la información y la transformación en actuaciones que van a constituir la vida de la propia organización. De hecho, en ocasiones se ha definido la organización como sistema de procesamiento de información y decisor complejo.

Posteriormente, la obra aborda otros procesos que también resultan esenciales para la propia realidad organizacional: el poder y los conflictos y su resolución. Existe una corriente en la psicología de las organizaciones que ha resaltado el poder y la quasi resolución de conflictos como componentes esenciales de la realidad organizacional. La comprensión de la dinámica de cooperación y conflicto en la consecución de un proyecto compartido y la forma en que los intereses de los diferentes grupos (stakeholders) se hacen compatibles, constructivos y creativos son aspectos fundamentales para comprender el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones.

Otro tema importante es el relativo a la justicia organizacional y el contrato

psicológico. Aquí se analizan las formas en que la organización maneja las dinámicas de contribuciones y compensaciones de sus miembros de forma individual y colectiva y las de otros stakeholders de la misma. Además, se atiende a los procedimientos y relaciones que se actualizan en esas dinámicas y la forma en que están influidos por procesos de intercambio y de comparación social que toman en consideración un marco dinámico de "estándares" de comparación. Entre esos estándares, las promesas realizadas, en especial entre trabajador y empresa o empleador, pero también entre los diferentes trabajadores y otros actores relevantes de la organización desempeñan un papel prominente y ello hace del análisis del contrato psicológico un componente esencial de la vida organizacional en sus diferentes niveles y facetas.

Otro aspecto ineludible en el análisis organizacional es el liderazgo. El tema resulta complejo y apasionante, quizás lo segundo es en parte debido a lo primero. En esta obra se realiza una revisión rica y amplia de las diferentes aproximaciones y se consideran el fenómeno desde diversos ángulos. Se presta atención a sus desarrollos recientes y a los retos que plantean las nuevas configuraciones y formas que están surgiendo. Se obtiene así un adecuado equilibrio entre las teorías clásicas y los nuevos desarrollos que resultan de utilidad a quienes han de analizar y comprender este tipo de fenómenos.

Los últimos capítulos abordan de forma más directa la dinámica organizacional y la complejidad de sus fines y funciones. La aproximación sistemática al aprendizaje organizacional es una forma fructífera de abordar el cambio de las organizaciones. Cabría decir que "supone un cambio importante en la aproximación al cambio organizacional". El enfoque adoptado pone de manifiesto el protagonismo de la propia organización y sus componentes en los procesos de cambio y el papel del aprendizaje colectivo en los procesos de adaptación (asimilación y acomodación), de innovación y de creación del propio sistema organizacional en interacción con su entorno. La organización lo es en su hacerse, y en ese proceso cuenta su historia y también sus proyectos, objetivos, perspectivas y estrategias que van

articulando y configurando una realidad en la que se integra lo individual y lo colectivo.

El último capítulo aborda el tema de las organizaciones saludables y productivas. Cabría concebir este capítulo como el resultado de todos los demás, el que "cierra" la obra. Yo invito al lector a verlo de forma diferente. Se trata de un capítulo que abre una importante panorámica sobre las organizaciones y sus desarrollos futuros. No es nueva porque no se haya pretendido, buscado y, en alguna medida, logrado con anterioridad. Es nueva porque la realidad actual es diferente en el entorno y en las propias formas organizacionales, y también en las aspiraciones de los diferentes grupos de interés de las propias organizaciones: inversores, trabajadores, directivos y gerentes, clientes, proveedores y la sociedad, la comunidad y el Estado. Prestar atención a los intereses legítimos de los diferentes grupos que contribuyen al proyecto de la organización y hacerlo logrando que la propia organización sea saludable y productiva en su conjunto y para cada uno de sus miembros es un reto al que sin duda contribuye y ha de seguir contribuyendo la psicología de las organizaciones, en su investigación y práctica profesional.

Para ello es fundamental que quienes aspiren a formarse y desarrollarse en este ámbito conozcan en profundidad las cuestiones y los fenómenos que aborda esta obra, junto a otros muchos que se apuntan en sus páginas. La acción profesional se ha de fundamentar en la evidencia empírica, y un pilar fundamental de la misma es la investigación. Por esta razón la formación básica y el desarrollo profesional continuo han de basarse en el modelo científico-profesional. Estoy convencido de que quienes estudien esta obra experimentarán un progreso importante en su cualificación y formación entendida como la acabamos de describir en el ámbito de la psicología de las organizaciones. Confío que estas palabras sirvan de estímulo para la lectura y estudio de la obra cuyo prólogo ahora finaliza y que ese interés irá creciendo de forma productiva según se avance en su lectura. Esa ha sido mi propia experiencia.

José M.Peiró

Catedrático de Psicología Social y de las Organizaciones y Director del
Instituto IDOCAL de la Universitat de Valéncia

Introducción

Progresivamente, la existencia de organizaciones con las que llevar a cabo las numerosas actividades de los seres humanos se ha generalizado en nuestras sociedades. Así, en nuestro quehacer diario consumimos bienes y usamos servicios que han sido producidos o prestados por/en organizaciones. Del mismo modo, asumimos continuamente roles como miembros de organizaciones (empleados, voluntarios, estudiantes, etc.). Es tal nuestra implicación que apenas nos damos cuenta de que las organizaciones son entidades y procesos diseñados artificialmente y, por tanto, no universales (al menos con el nivel de complejidad que observamos hoy día). Los seres humanos, durante mucho tiempo, han sobrevivido como especie sin disponer de las organizaciones tan complejas que tenemos en la actualidad. Sin embargo, es claro que entre las potencialidades latentes de las personas estaba la creación de estas organizaciones artificiales con las que poder colmar sueños, aspiraciones, intereses, inquietudes, reivindicaciones y un largo etcétera. Los límites entre lo natural y lo artificial son, pues, cada vez más borrosos en los seres humanos, y las organizaciones son un claro ejemplo de la capacidad de las personas y los grupos para proyectar y diseñar algo nuevo con lo que adaptarse y transformar su entorno.

Las organizaciones han permitido lograr cuotas de eficiencia y niveles de consecución de objetivos que, sin ellas, hubieran sido imposibles de conseguir. Las exigencias en términos de diseño, organización del trabajo y desarrollo tecnológico han proporcionado durante el último siglo avances de gran calado difíciles de lograr de otro modo. Ahora bien, en las organizaciones trasladamos nuestras virtudes y nuestras miserias, es decir, nuestras contradicciones. Con las organizaciones, los ciudadanos podemos acceder a bienes y servicios de manera más o menos generalizada (por ejemplo, servicios educativos, fármacos), mejorando de manera significativa nuestra calidad de vida. Sin embargo, la generalización de las organizaciones implica costes y riesgos de gran impacto, como es la destrucción o agotamiento de los recursos naturales. Del mismo modo, la vida organizativa

permite a sus miembros el desarrollo de sus potencialidades y, por tanto, es uno de los ámbitos que puede dotar de sentido la vida de las personas. Aun así, nos encontramos también con situaciones en las que predomina un alto empobrecimiento psicosocial que impide el desarrollo humano y la calidad de vida.

Por todo ello, la psicología de las organizaciones se ha consolidado gradualmente como una disciplina necesaria para entender e intervenir en las organizaciones. El bagaje científico de esta disciplina nos permite abordar el comportamiento de las personas y los grupos en las organizaciones, así como el comportamiento mismo de la organización. Con este andamiaje, el psicólogo se enfrenta a un reto de gran calado: cómo combinar la eficiencia, el control y la productividad, por una parte, con el bienestar, la autonomía y la calidad de vida de los miembros de la organización, por otra. No es tarea fácil, ya que, aunque ambos objetivos son legítimos, no siempre van en sintonía. No obstante, estamos seguros de que el conocimiento científicamente fundamentado es una de las mejores vías para buscar puntos de encuentro y para facilitar una toma de decisiones equilibrada y ética. Con este ánimo nos disponemos a presentarles este libro. En él el lector encontrará las bases de la disciplina, pero también una pequeña reseña de los avances y retos que, en cada caso, tiene la psicología de las organizaciones. De este modo, se ofrece una panorámica que intenta ser completa y que presenta los grandes hitos pero también algunas de las preocupaciones y cuestiones que tienen ante sí en la actualidad los psicólogos de las organizaciones. Más concretamente, se analizan los grandes enfoques teóricos y los principales elementos estructurales y de proceso que influyen y son influidos por las personas y grupos. Finalmente, hemos querido cerrar el libro con un último capítulo dedicado a las peculiaridades de las organizaciones saludables y productivas, siempre con el objetivo de hacer compatible la consecución de los objetivos de la organización con el desarrollo y la calidad de vida de las personas.

1

Los grandes enfoques teóricos

1.1. La psicología de las organizaciones y su objeto de estudio

La psicología de las organizaciones es una subdisciplina de la psicología (Peiró, 1994). Esta disciplina científica, tal y como se concibe en nuestros días, es una ciencia, en parte natural, en parte social, que estudia los fenómenos del comportamiento y las estructuras mentales que subyacen en ellos (Carpintero, 1998; 2003). En el desarrollo histórico de la psicología se han ido formando áreas independientes que, aunque mantienen su nexo de unión con la psicología, han adquirido cierta autonomía en relación con el objeto de estudio, realizando contribuciones que le son propias y que las convierten en algo que va más allá de una mera aplicación de la psicología. Una de ellas es la psicología de las organizaciones.

Según el modelo de la ENOP (una red integrada por catedráticos europeos de psicología del trabajo y de las organizaciones), la psicología de las organizaciones estudia la conducta colectiva en relación con el sistema socio-técnico denominado "organización". En ese objeto de estudio se incluirían tanto las conductas de las personas "en" las mismas organizaciones como las propias conductas "de" la organización como formación social. Así, la delimitación conceptual del objeto de estudio de la psicología de las organizaciones no estaría completa sin considerar su dimensión contextual. El profesor José M. Peiró inicia su obra *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas* (1990) recordando la ecuación de Kurt Lewin, según la cual la conducta humana es una función de la persona y del ambiente en que esta se encuentra y vive. Algo similar podría decirse del comportamiento de las personas en las organizaciones. Se entra de lleno en la consideración de contextos reales - en este caso, organizaciones - a la hora de entender el

comportamiento humano (Peiró, 1990: 26-28). Por ello se debe considerar no solo la conducta organizacional, sino también el contexto donde esta tiene lugar, es decir, la organización.

Al final de este capítulo se definirá tanto el término "organización" como el de "conducta organizacional". La delimitación de estos conceptos, que tienen que ver con el objeto de estudio de la psicología de las organizaciones, se nutre de los grandes modelos teóricos que han permitido el desarrollo de esta subdisciplina. Por ello, primero se realizará en una descripción breve de dichos modelos.

1.2. No hay nada tan práctico como una buena teoría

Lo que reza en el epígrafe de arriba se ha acuñado a uno de los psicólogos que más ha influido en la ciencia psicológica en general y en la psicología de las organizaciones en particular. Kurt Lewin hizo explícito algo que pensaban muchos psicólogos, esto es, que las buenas teorías ofrecían en sí mismas guías idóneas para la práctica profesional. Estas teorías deben ser sólidas, basadas en la racionalidad científica. Deben permitir, asimismo, descifrar la realidad para poder intervenir en ella. Deben inspirarse en el conocimiento científico acumulado pero también en los problemas y las cuestiones que acucian al ser humano, los grupos sociales, las organizaciones y la sociedad en general. Ahora bien, tanto el investigador como el profesional han de ser conscientes de que la complejidad de la realidad supera con creces la capacidad que tiene una teoría en particular para descifrar dicha realidad. Por ello es necesario contar con el mayor bagaje teórico posible. Para el psicólogo que se enfrenta a una cuestión práctica, las teorías son como herramientas que se traducen en conceptos, estrategias para la acción, metodologías y tecnologías. Conocer buenas teorías permite seleccionar con criterio qué acción o combinación de acciones pueden llevarse a cabo y qué enfoques hay detrás. Con ello, el psicólogo evita las actuaciones acríticas y decide con rigor alternativas que pueden llevar a resultados satisfactorios.

Este capítulo pretende ofrecer al estudiante una introducción a los grandes enfoques teóricos de los que se ha nutrido la disciplina, así como una

delimitación conceptual del término "organización". Los enfoques que se describen a continuación se caracterizan por partir de concepciones de ser humano de distinto tipo. Así, frente a visiones del ser humano racionalistas aparecen otras que inciden más en su faceta emocional o irracional; frente a definiciones que consideran a los miembros de las organizaciones como indolentes, otras inciden en su voluntad de participar y de implicarse con los objetivos organizacionales. Lo mismo ocurre con la concepción de organización. Por ejemplo, frente al símil de la organización-máquina, se proponen otros como el de la organización como organismo o el de organización como cultura.

Cuadro 1.1. Principales enfoques teóricos

| <i>Enfoques</i> | <i>Inicios</i> | <i>Algunas conexiones actuales</i> |
|-------------------------------------|---|---|
| Los primeros enfoques racionalistas | <ul style="list-style-type: none"> – Organización científica del trabajo – Teoría de la burocracia | <ul style="list-style-type: none"> – Toyotismo, producción ligera, conflictos por gestión de incentivos – Delimitación de contextos donde la burocracia es eficiente o no |
| Las relaciones humanas | <ul style="list-style-type: none"> – Los experimentos de Hawthorne – La incipiente psicología de los grupos – Interaccionismo de la escuela de Chicago | <ul style="list-style-type: none"> – Estudio y práctica profesional en psicología del liderazgo y de los grupos de trabajo |
| Enfoques sociotécnicos | <ul style="list-style-type: none"> – Los pioneros del Instituto Tavistock – Democracia industrial noruega | <ul style="list-style-type: none"> – Enfoque sociotécnico moderno |
| Enfoques de recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> – Modelos humanistas – Teorías del equilibrio | <ul style="list-style-type: none"> – Conducta organizacional positiva – Contrato psicológico |
| Nuevos enfoques estructurales | <ul style="list-style-type: none"> – Teoría de la contingencia estructural | <ul style="list-style-type: none"> – La cultura como parte del diseño – Nuevas formas organizacionales |
| Enfoques críticos | <ul style="list-style-type: none"> – El modelo político – La teoría crítica – La organización como realidad socio-cognitivamente construida | <ul style="list-style-type: none"> – Concepción de organización como proceso |

Además, estos enfoques tienen conexiones entre sí (Blas, 1998) y, con independencia de la fecha en que surgieron, han supuesto contribuciones al conocimiento y a la práctica profesional que siguen vigentes, de una u otra manera, en la actualidad (véase cuadro 1.1). En realidad, no se puede hablar de que un enfoque sustituya al anterior. Más bien, la aparición de una manera novedosa de analizar el objeto de estudio modifica la compresión del mismo, lo hace más complejo y completo, pero no invalida las aportaciones anteriores. Se intentará en cada caso describir cómo cada enfoque teórico ha llegado hasta nuestros días y qué desarrollos recientes lo caracterizan.

1.3. Los primeros enfoques racionalistas: taylorismo y burocracia

En este apartado se incluyen dos enfoques: la "organización científica del trabajo" y la "teoría de la burocracia".

1.3.1. La organización científica del trabajo: el taylorismo

Coincidiendo con la segunda Revolución Industrial (finales del siglo xix) se desarrolla lo que se ha venido conociendo como "organización científica del trabajo". El incremento de la complejidad de las organizaciones no solo requería de innovaciones tecnológicas, sino también de estructuras de gestión sistemáticas que tuvieran una base racional. En este contexto se enmarca la figura de Frederick Winslow Taylor.

Taylor es considerado como representante paradigmático de la organización científica del trabajo. En su management científico (1911), este ingeniero jefe de la Midvale Irons Work (EE.UU.) introdujo principios en la organización del trabajo que han llegado hasta nuestros días. Con ellos pretendía conseguir empresas más eficientes y mejores personas. La prosperidad para todos era el objetivo, y esto se tenía que conseguir con la ayuda de la ciencia. Taylor se quejaba de la falta de eficiencia de las empresas. Cada trabajador cumplía con sus tareas como mejor entendía o como le había dicho algún otro trabajador de su mismo oficio. Según indicaba el mismo Taylor:

Los trabajadores de cada uno de estos oficios han adquirido sus conocimientos por transmisión oral a través de los años en que su oficio se ha ido desarrollando... Prácticamente, nunca se les ha codificado, analizado sistemáticamente o descrito (Taylor, 1984: 39).

Esto suponía una pérdida de eficiencia, ya que no se estipulaba ni se utilizaba una manera científica y racional de organizar y ejecutar el trabajo.

Taylor propone un esquema normativo que permite organizar el trabajo de la mejor manera posible (*one best way*). No es el empleado el que a su libre

albedrío decide cómo ha de realizar su trabajo, sino que es el ingeniero el que a través de métodos científicos indica cuáles son los mejores métodos, tiempos y movimientos. La división del trabajo es clara. Por una parte están los ingenieros o programadores que, siendo totalmente racionales, analizan de manera científica las tareas a realizar. Por otra parte están los operarios que se encargan de ejecutar lo programado.

Junto al fraccionamiento de las tareas y el estudio cronometrado de tiempos y movimientos, Taylor propone el uso de capataces especializados. Todos los trabajadores serían supervisados por varios capataces en función del aspecto que se trate (inspección, planificación, etc.). De este modo se conseguirían beneficios derivados de la especialización. Asimismo, los fundamentos motivacionales de Taylor eran muy simples: el operario trabaja por dinero. Para evitar el efecto de "frenado" (el grupo frena el desempeño del individuo) hay que individualizar las recompensas económicas.

El Taylorismo se encontró con problemas desde el primer momento. No tardaron en llegar las críticas de los trabajadores y sindicatos. La Cámara de Representantes de Estados Unidos decidió investigar el sistema taylorista en 1911. Se falló en contra del uso del taylorismo en la marina y se prohibió el uso de fondos públicos para el estudio de tiempos y movimientos. Posteriormente, el management científico fue otra vez investigado, esta vez por la Comisión para las Relaciones Industriales (desde enero de 1915 hasta abril de 1915). Se concluyó que muchas de las actuaciones propuestas no se llevaban a cabo realmente. Todas estas investigaciones hicieron perder credibilidad al sistema taylorista y dificultaron su aplicación en el ámbito público.

Las críticas también han sido de carácter teórico (véase Peiró, 1983-1984; Wilpert, 1990), principalmente en dos frentes. En primer lugar se han criticado los valores en que se sustenta el taylorismo, esto es, su fuerte pragmatismo, su utilitarismo y la concepción mecanicista y económica del ser humano que subyace en él. En segundo lugar, lo han tildado de insuficiente para comprender el comportamiento del ser humano en el trabajo, al no considerar toda su complejidad psicofisiológica.

1.3.2. La vigencia del taylorismo

Muchas de las formas posteriores de organizar el trabajo han heredado los principios que inspiran a la organización científica del trabajo. Es el caso del "fordismo". Henry Ford, en 1913, introduce una línea de montaje rudimentaria en su fábrica de Highland Park (Michigan). Posteriormente se moderniza con la introducción de motores que permiten el movimiento continuo de la línea de montaje. La eficiencia se incrementa de manera considerable, ya que en el mismo tiempo se realiza una producción mucho mayor (Finkel, 1994). Se estimula no solo la productividad de las personas, como pretendía el taylorismo, sino también la de las piezas. Estas son trasladadas mecánicamente y el trabajador solo ha de operar sobre ellas. Aspectos como la distinción entre programadores y operarios, las quejas por alienación del trabajador y la concepción motivacional humana hacen coincidir al fordismo con el taylorismo.

Otro ejemplo que ilustra la actualidad de la organización científica del trabajo tiene que ver con la "producción ágil" (lean production). Los cambios que se produjeron en los años setenta (por ejemplo, innovaciones tecnológicas relacionadas con la microelectrónica y la biotecnología) provocaron que las miradas se dirigieran hacia el éxito económico de Japón. El concepto de producción ágil, desarrollado inicialmente en Toyota después de la Segunda Guerra Mundial, ha sido traducido a veces como "taylorismo flexible", "taylorismo democrático" o simplemente como "toyotismo" (Veen y Korver, 1998). Describe una planificación de los procesos de planificación ("justo a tiempo") que pretende evitar el desperdicio de tiempo, materiales y costes (Finkel, 1994). La producción ágil mantiene muchos puntos en común con el taylorismo, como es la planificación científica y racional del proceso de trabajo, o el supuesto de que los intereses de la dirección y de los trabajadores van en paralelo. Así, se pretende un diseño de cooperación en las relaciones entre empleado y manager. Ahora bien, la producción ágil posee un "toque humano" que se ve, por ejemplo, en el uso de los grupos de trabajo. Aunque el management científico sobre el individuo aislado sigue vigente, no llega a los extremos del taylorismo. Se asume que el individuo es capaz de

corregir errores y de ayudar a sus compañeros de trabajo, cosa que se espera esencialmente en el caso del control de la calidad (Veen y Korver, 1998).

Finalmente, en cuanto a su contribución teórica, el taylorismo sigue siendo analizado hoy día. Por ejemplo, Wagner-Tsukamoto (2007) indica que Taylor fue pionero a la hora de analizar el conflicto y la resolución de conflictos a través de la gestión de incentivos económicos.

1.3.3. La teoría de la burocracia

La burocracia se ha ido generalizando en nuestra sociedad (a todo tipo de organizaciones e instituciones), formando parte de lo que se ha venido denominando modernidad. Esto lo supo ver Max Weber (1947), quien, analizando la sociedad occidental de finales del siglo XIX y principios del siglo XX, estableció la burocracia como concepto central y básico para comprenderla (véase Peiró, 1983-1984). La organización burocrática es una demanda de la modernidad, de ese interés por la eficiencia y por los medios tecnológicos y económicos que han de ayudar a conseguirla (Blas, 1998). Para entender mejor las ideas de Weber sobre la organización burocrática hay que acudir a su teoría de la dominación.

1.3.4. La teoría de la dominación

La dominación es una forma de poder en la que quien impone su voluntad se cree en el derecho a hacerlo, y quien obedece se cree en la obligación de obedecer a quien tiene el poder (Quijano, 1993). Existen diferentes tipos de dominación, y cada una de ellas requiere de cierta organización administrativa para ejercer el poder. Peiró (1983-1984) analiza la teoría de la dominación de Weber a través de la contestación a tres preguntas: ¿cómo se justifica aquel que detenta el poder?, ¿cómo se someten las personas al poder? y ¿qué organización administrativa permite el ejercicio del poder? Los tres tipos de dominación que señala Weber se pueden describir a través de la respuesta a estas preguntas.

1. Dominación carismática. Quien detenta el poder lo hace en función de

sus características personales como líder. Los subordinados a este poder obedecen por su fe en el líder. Finalmente, la organización que sustenta este tipo de dominación resulta inestable e indeterminada.

2. Dominación tradicional. Se detenta el poder por el estatus heredado. Los que obedecen lo hacen por respeto al peso de la tradición. La organización administrativa que permite este tipo de dominación es de tipo patrimonial o feudal, donde los "funcionarios" dependen en gran medida del jefe.

3. Dominación legal. El poder se detenta en función de la racionalidad de la ley, con independencia de la persona que ocupe el cargo de jefe o de líder. Las personas obedecen por la necesidad de cumplir con los preceptos legales, pero no por las voluntades individuales del jefe. La organización que hace posible este tipo de dominación es la burocrática.

La organización burocrática, según Weber, es la que permite alcanzar el mayor nivel de eficacia, al abandonar el carisma y la tradición por unos criterios de funcionamiento racionales y formales. El control se consigue con el establecimiento de reglas formales y se ejerce a través del conocimiento y la competencia técnica de los empleados. De manera más concreta, Veen y Korver (1998) señalan que las organizaciones burocráticas se definen por las siguientes características:

1. Las actividades a realizar se agrupan en tareas. Estas tareas, a su vez, se agrupan en puestos de trabajo que son desempeñados por personas.

2. Los puestos de trabajo se organizan jerárquicamente. La autoridad se describe de manera cuidadosa y precisa.

3. Las actividades a realizar están regidas por una serie de normas estandarizadas y formalizadas, que facilitan la uniformidad y la coordinación.

4. Los comportamientos de los empleados han de ser formales e

impersonales, es decir, sin pasión, afecto o entusiasmo. Esto permite que las personas puedan ser tratadas de manera justa y equitativa.

5. El trabajo en una burocracia se basa en las cualificaciones técnicas y profesionales de las personas, evitando favoritismos o preferencias individuales.

Las críticas realizadas a la teoría weberiana de la burocracia han sido recogidas y sistematizadas en varias ocasiones (Peiró, 1983-1984; Perrow, 1979; Quijano, 1993; Veen y Korver, 1998). Uno de los primeros en realizar estas críticas fue R.K. Merton en su artículo *Bureaucratic Structure and Personality*. Este autor indicó que los principios burocráticos llevados a sus extremos pueden ser disfuncionales. La necesidad de control, la conformidad en el cumplimiento de las normas y la necesidad de previsión del comportamiento provocan un funcionamiento rígido. Según Merton, la devoción a las reglas hace de ellas "absolutos". No se consideran las reglas como medios para lograr los resultados, sino que son fines en sí mismos. Esto provoca respuestas poco funcionales ante situaciones imprevistas, reduciendo la eficiencia de las organizaciones.

Con una estrategia empírica, Selznick observó que, junto a la estructura formal que describía la teoría weberiana de la burocracia, aparece una estructura informal que amenaza la eficiencia esperada. Diagnosticó un proceso de delegación de poder en la burocracia para conseguir un mayor control del comportamiento de los miembros de la organización y, así, hacerlo más previsible y ajustado a los objetivos de la organización. Sin embargo, esta progresiva departamentalización crea grupos con intereses propios que van más allá de los que defiende la organización como un todo. Nacen las ideologías e intereses de grupo que ponen en jaque la racionalidad de la organización en su conjunto.

Por su parte, Gouldner indicó que el carácter impersonal de las reglas transmite información a los empleados acerca de las contribuciones mínimas aceptables que deben realizar en favor de la organización. Como resultado disfuncional se llega a estándares de desempeño bajos, es decir, se hace lo

justo y siempre menos de lo que sería posible. En estas situaciones se incrementa la supervisión en la burocracia, se hace más visible la autoridad y aumentan los conflictos en las organizaciones.

1.3.5. La vigencia de la teoría de la burocracia en la actualidad

Weber consideraba las burocracias como un tipo ideal de organización que representa en su grado máximo la exigencia de racionalidad y eficiencia de la modernidad. Esto continúa siendo cierto en la actualidad, pero solo parcialmente. Tal y como indica Perrow (1979), es difícil pensar en un tipo de organización que supere en eficiencia a la burocracia, sobre todo cuando se trata de la realización de tareas rutinarias. Además, el establecimiento de normas de procedimiento protege de la tentación de tomar decisiones arbitrarias.

En la actualidad, la burocracia de Weber sigue siendo objeto de estudio y su análisis sigue sirviendo para entender muchas organizaciones de nuestro entorno (por ejemplo, Sager y Rosser, 2009). El problema estriba en que la aspiración de racionalidad que tiene la burocracia depende del contexto en que se mueva la organización. Se parte de una concepción mecánica de organización, como sistema cerrado e invariable, que ha de funcionar siempre eficientemente. En muchas ocasiones, sin embargo, la eficiencia requiere de flexibilidad. Los mecanismos que hoy hacen que la empresa funcione bien puede ser que mañana no valgan (Veen y Korver, 1998). La búsqueda de racionalidad sigue vigente, pero no hay un único modus operandi (Gracia, Martínez-Tur y Peiró, 2001). Se opta, cada vez más, por estructuras planas con menor número de niveles jerárquicos (Peiró y Munduate, 1999). Se buscan estructuras y formas de funcionamiento flexibles que, con menor número de personas, consigan los mismos resultados.

En definitiva, la teoría de la burocracia sigue vigente en tanto en cuanto hay sectores y áreas de actividad económica donde persiste la estabilidad y donde los procedimientos reglados llevan a buenos resultados. No obstante, se piensa en nuevas formas que, a través de la flexibilidad y de la iniciativa de los empleados, permitan un mayor grado de eficiencia, es decir, una mejora

de los resultados con menores costes. Sobre esta temática se volverá más adelante en este capítulo.

1.4. Las relaciones humanas

En los años 20 y 30 del siglo xx se produce un cambio importante en la teoría de las organizaciones. Frente a los enfoques racionalistas, empieza aemerger otra perspectiva en el estudio del comportamiento organizacional que tiene en cuenta, entre otros aspectos, las relaciones humanas, las emociones y el poder de los grupos y del liderazgo formal e informal. Los experimentos de Hawthorne supusieron en este sentido un punto de inflexión. Posteriormente se produjeron otros avances vinculados al interaccionismo y al estudio de los grupos.

1.4.1. Los experimentos de Hawthorne

Estos experimentos comenzaron en los años 20 del siglo xx en Hawthorne, una factoría de la Westem Electric Company (Ohio, EE.UU.). La persona que dirigió estos estudios fue Elton Mayo, un psicólogo australiano que se trasladó a EE.UU. para trabajar en la Universidad de Harvard. Empezó a realizar estudios en la industria textil, siguiendo aún una perspectiva individualista en la que el conflicto es el resultado de la incapacidad de adaptación de los trabajadores. Los experimentos se realizaron en cuatro grandes fases que se conocen como: la "fase del factor humano" (1924-1928), la "fase clínica" (1928-1931), la "fase antropológica" (19311932) y la "fase manipuladora" (1936-1940). Esta última fase fue abortada por la manipulación, cada vez mayor, a que se veían sometidos los empleados.

En la fase del factor humano se diseñó un test-room donde se situaron cinco operarias que realizaban, separadas del resto, el mismo trabajo que hacían habitualmente. El objetivo previo consistía en estudiar las relaciones entre las condiciones laborales y la productividad. Las preguntas iniciales que se plantearon fueron: ¿Era cierto que los trabajadores se fatigaban en exceso? ¿Las pausas en el trabajo eran deseables? ¿Resultaba conveniente acortar el trabajo? ¿Cuáles eran las actitudes de los trabajadores ante la empresa y el

trabajo que realizaban? ¿El cambio en el material de trabajo tenía alguna influencia? ¿Por qué bajaba habitualmente la producción por la tarde? Esta fase se desglosó, a su vez, en 13 etapas. En la primera, las operarias eran observadas en su taller habitual realizando el trabajo de siempre. Posteriormente, fueron trasladadas al test-room. En él se manipuló la remuneración, se introdujeron pausas y se ofrecieron refrescos en algunas etapas y, más tarde, se acortó la jornada y también la semana de trabajo. En la etapa 12 se les hizo volver a la misma situación que en la etapa número 1, con horario completo y sin ninguna comodidad adicional. En la etapa 13 se volvieron a introducir pausas y refrescos.

Lo más interesante de esta fase de los experimentos, tal y como indica Quijano (1993), es que llegados a la etapa número 12, es decir, al volver a la situación más desfavorable, no descendió la productividad. Todo lo contrario, la producción aumentó, por lo que debían existir otros factores, no previstos, ni manipulados, ni controlados, que explicaran lo que estaba sucediendo. Ante estos resultados sorprendentes, se llevaron a cabo algunos estudios adicionales. Los resultados revelaron que el factor crítico para entender la productividad estaba siendo el "clima social" existente en el taller. La cohesión grupal y la actitud positiva hacia el trabajo eran fundamentales en ese clima y lo que permitía potenciar esas variables era la satisfacción de necesidades sociales relacionadas con la afiliación al grupo y las interacciones con otros.

Uno de los tipos de relación interpersonal que había tenido gran relevancia en los resultados hallados era el estilo de supervisión. Con la intención de estudiar y mejorar la supervisión, se llevó a cabo la "fase clínica", un conjunto de entrevistas que se desarrolló en tres etapas. El conjunto final de entrevistados fue de 21.000 empleados de un total de 40.000. Concluyeron que el comportamiento de los trabajadores no se debía tanto a las diferencias individuales como a la situación social y de grupo.

Al observar la importancia que tenía el grupo, se decidió comenzar la "fase antropológica", con la realización del experimento "el cuarto de alambres". Bajo las directrices de W.L.Warner se adoptaron objetivos y metodologías de

carácter sociológico y psicosocial. Se observó el proceso natural de trabajo que se desarrollaba en la empresa. Interesaban especialmente aquellas secciones en las que se había implantado incentivos económicos, pero no se había conseguido aumentar la productividad. Se ubicó a 14 operarios en el "cuarto de los alambres" y se les pidió su colaboración. Esta consistía en que los empleados continuaran trabajando según lo hacían normalmente. Un observador anotaba todo lo que consideraba de valor. El rendimiento del grupo se mantuvo constante y por debajo de la productividad que permitía disfrutar de incentivos económicos, aunque hubiera sido fácil conseguirlos. El estudio reveló lo siguiente:

- a) Junto a la estructura formal aparece una organización y un liderazgo informales.
- b) El grupo recela de cualquier influencia exterior.
- c) El grupo desarrolla sus propias normas implícitas con el fin de garantizar la estabilidad y la seguridad del grupo ante la empresa. Por ejemplo, estas normas implícitas indicaban a los miembros del grupo que no debían trabajar más de la cuenta ("rompetarifas") ni tampoco hacer demasiado poco trabajo ("tramposo"). Tampoco se debía decir nada al supervisor que pudiera molestar a un compañero ("soplón"). Aquellas personas que no cumplían estas normas informales eran castigadas por otros miembros del grupo.

A los experimentos de Hawthorne se les han hecho múltiples críticas, tanto de carácter metodológico como interpretativo (Carey, 1967; Peiró, 1983-1984; Veen y Korver, 1998). En relación con los aspectos metodológicos, se ha criticado la falta de rigurosidad en el establecimiento, cuando los hubo, de los grupos de control, la falta de aleatorización en las entrevistas, el pobre control de los efectos del observador y la aparición del "efecto Hawthorne". A nivel de sesgo interpretativo, se critican aspectos como la visión del empleado como ser humano irracional movido por sentimientos, la consideración del conflicto desde una perspectiva exclusivamente intraorganizacional y la excesiva dilación entre la realización de los estudios

y su publicación.

A pesar de las críticas, estos experimentos son especialmente importantes en la historia de la psicología de las organizaciones. Esto es así porque rompe con muchos de los supuestos que, de manera lógica, se habían establecido en los primeros enfoques racionalistas. Frente a la concepción de ser humano calculador y motivado solo por aspectos económicos, aparece otro que es capaz de aumentar su productividad, a pesar de sufrir condiciones de trabajo peores, si las interacciones interpersonales son satisfactorias ("fase del factor humano"), o que es capaz de renunciar a los incentivos económicos si eso supone no satisfacer la necesidad de afiliación al grupo ("fase antropológica"). En definitiva, presenta otra manera de concebir al trabajador, incorporando los sentimientos y las necesidades de afiliación. Además, la eficiencia de una empresa depende de las dimensiones sociales, formales e informales, y no tanto del diseño y la planificación racionales de los puestos de trabajo y de las organizaciones.

1.4.2. La incipiente psicología de los grupos

Después de los experimentos de Hawthorne, el impulsor de la investigación sobre liderazgo y grupos fue el psicólogo alemán Kurt Lewin. En su teoría de campo viene a señalar que el comportamiento depende tanto de la persona como del entorno. A Lewin le interesa la totalidad psicológica, y en ella se integran tanto la persona como su medio psicológico (Carpintero, 1998; Torregrosa, 1984). Así, Lewin ha sido uno de los psicólogos que más ha subrayado la dimensión social del comportamiento humano. El "campo" de la conducta humana es, en definitiva, un medio social, y la circunstancia social más inmediata es el grupo social. En ese grupo la persona encuentra facilidades y obstáculos, y se enfrenta a atmósferas más democráticas o más autoritarias. De hecho, autores como Lippit y White, en la década de los cuarenta, observaron que un liderazgo democrático se asociaba, en términos generales, a una mayor productividad y, además, producía menos tensión y frustración en el grupo. El mismo Lewin observó resultados similares en alguno de sus estudios. Después de la Segunda Guerra Mundial, estos desarrollos teóricos de la psicología de los grupos comenzaron a aplicarse al

mundo de la empresa. Desde entonces, el interés por los grupos y por el liderazgo no ha parado de crecer.

1.4.3. La aproximación interaccionista de la escuela de Chicago

W.L.Warner se centró en aquellas dimensiones de fuera de la organización que afectaban al trabajador. En su libro *The social systems of the modern factory* (1947) analiza cómo los cambios relacionados con la tecnología, el tamaño de las empresas y los mercados influyen sobre la comunidad, provocando rupturas en la jerarquía de oportunidades. Esto incide en el estatus del trabajador y en los conflictos dentro de las empresas. Otros discípulos suyos indagaron en aspectos como la clase social, la familia, la religión y el movimiento sindical. Parte de estas investigaciones se desarrollaron ya en la Universidad de Chicago, lugar al que se trasladó Warner a principios de los años 40 después de haber trabajado en Harvard. Fue también en Chicago donde se desarrolló la corriente interaccionista. Autores como Arensberg, Chapple, Whyte, Homans y Sayles intentaban conseguir, a través del interaccionismo, una manera rigurosa de investigar y entender las interacciones sociales en las empresas (Peiró, 1983-1984; Quijano, 1993). Para evitar el estudio de sentimientos y pensamientos, así como las preconcepciones que pudiera tener el investigador acerca de las dimensiones sociales de las empresas, se centraron en las conductas observables. Se pueden identificar los participantes y computarse los contactos que mantienen entre ellos. Este cómputo permite concluir regularidades que describen la vida social de las empresas.

1.4.4. Las relaciones humanas en la actualidad: liderazgo y grupos

Por sus conexiones con las temáticas tratadas en la escuela de las relaciones humanas, se revisan brevemente dos temáticas: el liderazgo y los grupos.

A) El liderazgo

El estudio del liderazgo ha ido incrementando su complejidad de manera considerable (Andriessen y Drenth, 1998). Por ejemplo, se está rompiendo

con la idea de que el comportamiento del líder influye unidireccionalmente sobre el subordinado. Aunque esta influencia se da, no es menos cierto que las relaciones son mucho más complejas y que la conducta del líder se debe, en parte, a las reacciones de los miembros del grupo. Por ejemplo, la teoría del intercambio (leader member exchange) iría en esta dirección. Asimismo, se han desarrollado multitud de teorías sobre el liderazgo (por ejemplo, Danserau, Yammarion y Markham, 1995; House y Singh, 1987; O'Reilly, 1991). Algunas de ellas se refieren principalmente al liderazgo de supervisión. Es el caso de la teoría de la contingencia y de la utilización de recursos cognitivos de Fiedler, la teoría del procesamiento social de la información de Robert Lord o el modelo de Vroom-Yetton. No obstante, existen otras teorías que inciden en la posibilidad de que los líderes influyan sobre toda la organización. Teorías como la del liderazgo transformacional van en esa línea (Tourish, Craig y Amemic, 2010).

B) Los grupos en las organizaciones

Al igual que con el liderazgo, el interés por los grupos no ha parado de crecer (Munduate, 1997). Más allá de la influencia del grupo sobre el individuo, se ha indagado en el grupo como entidad, estudiando tanto sus características como sus tipos. Está recibiendo cada vez mayor atención la composición del grupo, y especialmente su homogeneidad o heterogeneidad (González-Romá, Fortes-Ferreira y Peiró, 2009; Guzzo y Dickson, 1996). La heterogeneidad grupal se refiere a la mezcla de habilidades, personalidades, género, actitudes y características sociodemográficas que tiene un grupo (West y Allen, 1997). Otra línea de trabajo relevante ha de ver con el papel paso del tiempo en los grupos (Gil, Rico, Alcocer y Barrasa, 2005). Asimismo, se investigan climas específicos que caracterizan a los grupos (justicia, servicio, etc.) y sus efectos (por ejemplo, Martínez-Tur, Tordera, Peiró y Potoénik, 2011). Por último, se investigan nuevos tipos de grupos que la investigación seminal, en la primera mitad del siglo xx, no podía acometer. Es el caso de los grupos dispersos geográficamente que interactúan a través de tecnologías de la información y la comunicación (por ejemplo, Zornoza, Ripoll, Orengo, González-Navarro y Peiró, 2008).

1.5. Los enfoques sociotécnicos

Después de la Segunda Guerra Mundial, algunos autores se preocuparon por la incorporación de la tecnología al mundo del trabajo y su impacto sobre las personas y los grupos. Tienen una visión no-determinista de las relaciones entre la tecnología y la dimensión social de la empresa. La tecnología influye sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones, pero deja cierto margen de libertad para diseñar la organización social del trabajo. En las décadas de los 50 y los 60 se pueden distinguir dos hitos: los estudios iniciales del Instituto Tavistock y la democracia industrial.

1.5.1. Los pioneros: el Instituto Tavistock

El Instituto Tavistock se fundó en 1947 en Inglaterra. Se trataba de una agencia de psicólogos con intereses variados que, durante la guerra, habían acumulado conocimientos sobre cuestiones laborales y de personal que ahora podían aplicar en las organizaciones. Durante la década de los 50 realizaron dos estudios que serían paradigmáticos: los estudios de Trist y colaboradores en las minas de carbón británicas y los trabajos de Rice en las fábricas de tejidos de la India (Peiró, 1983-1984).

Después de la Segunda Guerra Mundial se estaban produciendo continuos conflictos laborales en las minas de carbón británicas. Durante este periodo se introdujeron cambios tecnológicos que no habían sido muy bien aceptados entre los trabajadores. En esta situación resultaba difícil conseguir que un científico social accediera a las minas para su estudio. Sin embargo, Bamforth, un nuevo investigador del Instituto Tavistock, era ex minero, lo que facilitó el acceso y la investigación (Trist y Bamforth, 1951). Observaron que, aunque las tres actividades básicas en las minas continuaban siendo las mismas (extracción del carbón, carga y transporte a la superficie y actividades de avance), se había pasado por aquella época de la extracción a mano del carbón (hand got) al "sistema de muro continuo" (longwall). Con el sistema tradicional de extracción a mano, las actividades eran realizadas por grupos pequeños de seis hombres que se turnaban en tres turnos de dos trabajadores. Tres eran las características de estos grupos de trabajo:

- a) Todos los mineros conocían y realizaban las tareas correspondientes a las tres fases (extracción, transporte y avance).
- b) El grupo se autoseleccionaba basándose en las preferencias de sus miembros, y el salario, en función de su producción, era el mismo para todos los hombres del grupo.
- c) El control del rendimiento y de la producción se llevaba a cabo por los mismos miembros del grupo.

La introducción del sistema de muro continuo se debió, en parte, a la incorporación del transportador de cadena, en principio una mejora tecnológica. En lugar de pilares y tajos individuales, se requirió la existencia de superficies extensas y se introdujo la producción en serie con grupos de cuarenta o cincuenta hombres. Todo ello provocó cambios importantes. Frente a la globalidad de tareas del sistema tradicional, se fraccionó el trabajo en operaciones estandarizadas. Las tres funciones básicas se separaron por turnos, con lo que el ciclo completo de extracción del carbón se conseguía en veinticuatro horas. Los grupos naturales se desintegraron y fue necesario un control externo. Los resultados del cambio no fueron los esperados, ya que disminuyó el rendimiento y aumentaron las huelgas, el absentismo y las bajas por enfermedad.

Sin embargo, no todas las minas habían podido soportar un sistema de muro convencional. Los investigadores observaron una forma distinta de organización del trabajo en algunas minas que poseían vetas de carbón pequeñas y que denominaron "sistema compuesto de muro continuo" (Trist y Bamforth, 1951). En esas minas pequeñas se habían introducido las nuevas tecnologías (transportadoras y perforadoras), pero se había mantenido la organización del trabajo tradicional. El trabajador adquiría una amplia gama de habilidades, al tener que realizar buena parte de las tareas relacionadas con el ciclo de extracción del carbón. Cuando se necesitaba pasar de una fase del ciclo a otra, se hacía sin esperar el cambio de turno. El grupo continuaba siendo autoseleccionado, cobrando todos lo mismo en función de la producción del grupo. El control del rendimiento y la coordinación recaía en

manos de los miembros del grupo. Al comparar este sistema compuesto de muro continuo con el convencional, se observó que el compuesto llevaba a una mayor producción y satisfacción, mientras que el absentismo era menor.

Posteriormente, desde enero de 1955 hasta marzo de 1958, Trist y colaboradores realizaron estudios de casos con gráficos y experimentos de campos, con grupos semiautónomos de trabajo, en las minas del noroeste de Durham. La razón de esto fue el descubrimiento en algunas minas de un funcionamiento a través del sistema convencional de muro compuesto que se organizaba con grupos semiautónomos de trabajo. Grupos de 40 o 50 hombres intercambiaban sus tareas, decidían ellos mismos los cambios de horarios y definían y adaptaban los sistemas de remuneración. En estos grupos los resultados eran un 25% superiores, los costes eran menores y el absentismo se reducía a la mitad (Trist et al., 1963).

La conclusión de estos estudios era evidente: la implantación de la tecnología no determinaba necesariamente un sistema concreto de organización social del trabajo. Con la introducción de la transportadora de cadena no necesariamente se ha de desarrollar una producción en serie que impida el establecimiento de grupos de trabajo. Se pueden dar otras alternativas que, además de satisfacer a los trabajadores, incrementen los resultados para las empresas. Estos resultados se confirmaron con otros realizados en fábricas de tejidos de la India (Rice, 1958).

Así pues, estos estudios del Instituto Tavistock dieron un paso adelante en la teoría de las organizaciones. Se observó que los trabajadores prefieren aquellas actividades que tienen sentido y globalidad, frente a las excesivamente fraccionadas. Asimismo, se confirmó la idoneidad de integrar a los empleados en grupos. La tecnología puede respetar estos principios. No obstante, esta fase del Instituto Tavistock peca de cierta vaguedad conceptual (Van Eijnatten, 1998). No se tenían ni recursos ni tiempo para realizar un desarrollo conceptual sistemático. De todos modos, están latentes conceptos como el de "totalidad". La realidad psicosocial como totalidad va más allá de la agregación o suma de los elementos. Así, por ejemplo, la situación del proceso de trabajo en las minas de carbón era el resultado de una interacción

compleja entre las dimensiones tecnológicas y sociales. Hay también un pensamiento sistémico incipiente (Peiró, 1983-1984; Van Eijnatten, 1998). La realidad laboral era el resultado de la interacción de sistemas internos. Asimismo, la consideración del ambiente está también presente en los estudios del Instituto Tavistock, ya que la capacidad de "autorregulación" de los grupos semiautónomos de trabajo aumentaba el éxito en la adaptación a un ambiente incierto.

1.5.2. El enfoque sociotécnico clásico: la democracia industrial noruega

El desarrollo del programa de democracia industrial noruego, en la década de los años 60, marca históricamente la etapa clásica del enfoque sociotécnico (Van Eijnatten, 1998), con énfasis en la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones. Se produce un refinamiento de los conceptos que se observaban de manera latente en Tavistock. Según Emery (1959), la evolución del enfoque sociotécnico está vinculado a la concepción de las organizaciones como sistemas abiertos. Dado que las organizaciones parecen enfrentarse a ambientes cada vez más complejos, las respuestas para sobrevivir han de cambiar. Junto a las innovaciones en tecnología se requiere un personal flexible que participe en la toma de decisiones. El sistema técnico y el social son independientes, pero no operan independientemente. Las personas no son una extensión de las máquinas, como parecía defender el taylorismo, sino que son un sistema más. El objetivo es conseguir el mejor "ajuste" entre las dos partes.

En este contexto, y a principios de 1962, se creó un comité conjunto en el que empleados, empresas y gobierno decidieron poner en marcha lo que después sería el proyecto de democracia industrial en Noruega. Aunque en el primer contacto se buscó a Eric Trist, fueron Fred Emery, desde el Instituto Tavistock, y Einar Thorsrud, desde los Institutos de Investigación del Trabajo noruegos, los que desarrollaron principalmente el proyecto. Consistió en varios experimentos de campo donde se ponían a prueba distintos tipos de organización del trabajo basados en la participación de los trabajadores y en los grupos semiautónomos de trabajo. En los estudios estuvieron representados los principales sectores económicos del país. A pesar del éxito

de los experimentos, que demostraban la viabilidad práctica de los principios de organización sociotécnicos, no tuvo el seguimiento esperado. En la mayoría de los casos, la continuidad en su uso se limitó a los departamentos o factorías donde se realizaron los experimentos. A pesar de que se desarrollaron varios programas de difusión, el programa hizo un alto alrededor de 1970. El modelo noruego se exportó a otros países, pero, al igual que en Noruega, casi siempre se produjo un distanciamiento entre el experto y las organizaciones, con poca aceptación y difusión (Van Eijnatten, 1998).

1.5.3. El enfoque sociotécnico moderno

Tras un periodo de introspección se produce un cambio de estrategia que se traduce en el enfoque sociotécnico moderno. En lugar de centrarse tanto en el contenido (por ejemplo, rediseño de tareas), ahora se pone el acento en la difusión de la participación, en el cambio de actitudes y en un papel de "igual a igual" por parte de los expertos (por ejemplo, consultores) en su relación con los empleados (Eijnatten, 1998).

Algunas de las personas relevantes de este nuevo desarrollo del enfoque sociotécnico se formaron inicialmente en el Instituto Tavistock. Es el caso de Fred Emery, quien volvió a su país de origen (1968), Australia, para desarrollar proyectos similares a los de Reino Unido y Noruega. Emery enfocó la cuestión con otro espíritu que diera un carácter menos privilegiado a los expertos. Su método de "diseño participativo" se experimentó en varias empresas. Permitía a los empleados, los mandos y los representantes sindicales trabajar juntos y diseñar el funcionamiento organizativo. Este diseño participativo se ha exportado, en mayor o menor medida, a países como EE.UU., Canadá, Holanda, Reino Unido y países escandinavos. Además, se han desarrollado otras alternativas que conviene mencionar. En los países escandinavos se implantó un proceso de cambio a gran escala, después de 1970, que tenía como elemento característico el "diálogo democrático" en un amplio contexto social. Se forman redes en las que todas las partes afectadas participan en las decisiones. En Holanda, la "renovación organizacional integral" permitiría rediseñar la organización con la intención de integrar en un único modelo conceptos como el de eficiencia y

cooperación. En EE.UU. empezó a coger fuerza la democracia industrial cuando Louis Davis, un estadounidense que visitó el Instituto Tavistock, convenció a Eric Trist para trabajar en la Universidad de California. El enfoque sociotécnico en EE.UU. se convierte en un copia de la aproximación clásica del Instituto Tavistock, ahora bajo la etiqueta de "calidad de vida laboral" (por ejemplo, Ventegodt, Andersen, Kandel y Merrick, 2008).

1.6. Los enfoques de recursos humanos

También después de la Segunda Guerra Mundial se desarrollaron una serie de enfoques que pusieron el acento en las relaciones entre los empleados y las organizaciones. Los llamados enfoques de recursos humanos - los modelos humanistas y las teorías del equilibrio - estudian esta relación.

1.6.1. Los autores humanistas

Los modelos humanistas comparten la idea de que las organizaciones poseen una serie de supuestos psicológicos que no se corresponden con la realidad y que impiden el desarrollo de las personas y la cooperación organización-empleado. La psicología humanista centra su interés en la consideración global de la persona. Se señalan sus aspectos existenciales, esto es, la libertad, el conocimiento, la responsabilidad y la historicidad (Carpintero, 1998). Hay en la persona un impulso, una necesidad de autorrealización que va más allá de la homeostasis. Se hace hincapié en el método comprensivo y fenomenológico y no en el experimental naturalista. Se destaca a cuatro psicólogos de las organizaciones (McGregor, Likert, Argyris y Bennis) que plantearon el estudio de las relaciones entre empleados y organizaciones sirviéndose, de una manera u otra, de esta aproximación humanista.

McGregor, siguiendo a Maslow, indicaba que las organizaciones siguen actuando con la idea de que las necesidades básicas son el motivador principal de las personas. De este modo, se plantea una dirección y control exhaustivos que hagan cumplir los objetivos y que recompense económicamente por ello (Teoría X). Sin ese control, los empleados no participarán, ya que se asume que son indolentes por naturaleza, carecen de

ambición y no quieren responsabilidades. Sin embargo, McGregor indicó, ya a mediados del siglo xx, que las condiciones de trabajo han satisfecho esas necesidades básicas razonablemente y, por lo tanto, es la necesidad de autorrealización lo que realmente motiva a las personas y explica su implicación con los objetivos de la empresa. Por ello McGregor defiende un modelo alternativo de organización (Teoría Y) que favorezca una mejor relación entre los empleados y la organización. La holgazanería de las personas es el resultado de sus experiencias negativas en las empresas, pero el potencial de desarrollo, así como su capacidad para asumir responsabilidades y compartir los objetivos de la empresa, están latentes. La empresa debe fomentar esta iniciativa, sustituyendo la dirección por control por otra dirección basada en objetivos y centrada en la participación de los empleados.

Likert, por su parte, pone el acento en la contribución óptima de los empleados. Para ello, las organizaciones deben conseguir unas estructuras que hagan posible una interacción social adecuada y que proporcionen apoyo a los empleados. Las organizaciones que son efectivas son aquellas que parten de la idea de que la motivación humana va más allá de los incentivos económicos, que muestran un clima cooperativo y que poseen una supervisión considerada con el empleado. El clima de integración y cooperación aumentará si los grupos de trabajo están coordinados, por lo que propone el uso de los "pivotes de enlace". Estos son miembros de grupos que se sitúan consecutivamente en la jerarquía, y que deben facilitar la comunicación, la aceptación de las metas de la organización por parte de sus miembros y la participación.

La postura de Argyris también refleja una concepción humanista del ser humano. Considera que las personas tienden a conseguir objetivos y autorrealizarse, que a lo largo de la vida intentan llegar a ser adultos responsables y maduros y, de este modo, aumentar la autoestima y competencia percibida. En ese proceso es necesario disfrutar de autocontrol y autonomía. Esta necesidad, sin embargo, se ve frustrada en las organizaciones. En estas sigue imperando una estructura basada en el control

jerárquico y el liderazgo directivo. Los empleados se sienten frustrados y son frecuentes el absentismo, las pérdidas de tiempo, el interés por los factores materiales y la inhibición laboral. Frente a esto, Argyris propone un modelo mixto que permite el "éxito psicológico" del individuo y, al mismo tiempo, la consecución de los objetivos de la empresa. Este modelo se caracterizaría por una disminución de los niveles jerárquicos y por un incremento de la comunicación y de la participación.

Por último, Bennis anticipa, a mediados del siglo xx, la crisis de las formas burocráticas tradicionales. La adaptación a cambios rápidos, el crecimiento de las empresas (multinacionales), las aspiraciones de un personal cada vez más especializado y los cambios en la forma de conceptualizar la organización y el ser humano, provocan una configuración de la organización que se interesa más por la integración y que busca el equilibrio entre las necesidades del individuo y las de la organización. En este nuevo tipo de organización, el reparto del poder cambia, incrementándose la participación y la toma de decisiones compartida.

1.6.2. ¿Qué han aportado los modelos humanistas y qué se les cuestiona?

Los modelos humanistas han superado en algunas cuestiones específicas las limitaciones que tenían los enfoques racionalistas y la escuela de las relaciones humanas (Veen y Korver, 1998). Señalan la existencia de un tipo de ser humano mucho más complejo que el que describían las aproximaciones del management científico. Frente a una persona, la reflejada en el taylorismo, indolente y motivada solo por elementos económicos, se defiende otra concepción más global, más optimista, que pone el acento en el impulso y la capacidad del individuo para desarrollarse y participar en proyectos comunes. Con respecto a la escuela de las relaciones humanas, los modelos humanistas ponen un énfasis mucho mayor en los cambios estructurales a la hora de solucionar los problemas. Al proponer estos cambios estructurales que favorecen la participación, los modelos humanistas están más cercanos a los enfoques sociotécnicos. Los modelos humanistas, a su vez, han recibido multitud de críticas (Peiró, 1983-1984; Veen y Korver, 1998). Se destacan las siguientes:

- 1.Se actúa pensando que existe una única manera de funcionar que recuerda a la fórmula taylorista del one best way. Los humanistas tienden a considerar que todas las organizaciones son iguales y que las estructuras participativas son las que van a permitir en todos los casos un funcionamiento adecuado.
- 2.La concepción de persona difícilmente puede ser aceptada de manera general. Se defiende una motivación humana, basada en la jerarquía de necesidades, sin atender, por ejemplo, a las diferencias culturales. En la misma línea, se tiende a considerar que todos los miembros de la organización son emocionalmente maduros y están dispuestos a identificarse con los objetivos de la organización, sin valorar la posibilidad, muy realista, de que muchos de ellos discrepen.
- 3.La investigación que ha apoyado las tesis humanistas suele tener defectos metodológicos, utiliza evidencia empírica selectiva y es demasiado optimista.

1.6.3. La teoría del equilibrio

Desde los modelos humanistas, las personas serían una parte del sistema denominado organización. En cambio, desde la teoría del equilibrio, la organización es vista como un sistema de actividades coordinadas de manera consciente para conseguir unos objetivos colectivos (Barnard, 1938), y no como un conjunto de personas, edificios o maquinarias. La persona pertenece al ambiente de la organización y no a la organización en sí misma. De hecho, puede pertenecer a múltiples ambientes (por ejemplo, trabajar en una empresa, ser voluntario de una ONG, etc.), por lo que el individuo se implica solo parcialmente con una organización. Esa total identificación que pretendían los humanistas, con deseos de participar y de compartir los objetivos de la organización, se cuestiona. Dado que la organización consiste en actividades realizadas por sus miembros, y no los miembros en sí, las personas pueden desaparecer pero la organización puede seguir funcionando. La organización adquiere, así, un carácter impersonal, y su éxito no depende de las destrezas de ningún individuo en particular. Eso sí, debe conseguir que

sus empleados contribuyan a los fines de la organización.

También se propone una visión del ser humano distinta (Simon, 1961), basada en el procesamiento de la información, que pretende integrar las aportaciones del management científico y la teoría de la burocracia, por una parte, y los resultados empíricos de la escuela de las relaciones humanas, por otra. Desde el enfoque racionalista se parte de la idea de que el experto es un agente totalmente racional - denominado "hombre económico"-, capaz de valorar todas las alternativas posibles y tomar la mejor decisión (decisión óptima). Por el contrario, desde la escuela de las relaciones humanas se constata el efecto que sobre la conducta tienen otros elementos dinámicos de inspiración freudiana que tienen que ver con los sentimientos, valores y fines. Desde la teoría del equilibrio no se niegan estos aspectos irracionales, pero se mantiene que el comportamiento humano posee buenas dosis de racionalidad. De hecho, se plantea otra concepción de ser humano ("hombre administrativo") que, ante la toma de decisiones (por ejemplo, colaborar o no en la consecución de los objetivos de la organización), busca información en términos de premisas. En esta búsqueda, el individuo no puede encontrar ni procesar toda la información. El mundo al que se enfrenta es demasiado complejo y él tiene una capacidad limitada en el procesamiento de información. Además, en esa búsqueda influyen las características personales y motivacionales del individuo. De este modo, el "hombre administrativo" no puede aspirar, como se pretendía con el "hombre económico", a tomar decisiones óptimas. Sin embargo, sí puede llegar a tomar decisiones satisfactorias.

En síntesis, se observa con las teorías del equilibrio una vuelta, aunque con matices importantes, a la concepción de organización y de ser humano racionalista. La organización establece relaciones instrumentales con los individuos para que realicen las actividades que permiten conseguir los objetivos planteados por la misma organización. El empleado, a su vez, es un ser humano que, aunque con limitaciones, posee una importante dosis de racionalidad. Procesa información, valora alternativas, calcula y toma decisiones. Una de las decisiones que puede tomar es la de colaborar en la

consecución de los objetivos de la organización. La teoría del equilibrio pone el acento en este tipo de decisión (March y Simon, 1958; Simon, 1945; 1961).

Centrando la atención en la decisión de cooperar o no, el postulado principal de la teoría del equilibrio viene a indicar que los incrementos en el balance de las utilidades de compensación sobre las utilidades de contribución aumentan las posibilidades de que el individuo que participa en la organización tenga la intención de continuar en ella. La disminución de ese balance, en cambio, tenderá a aumentar las posibilidades de abandono. El balance de compensaciones y contribuciones es el resultado de dos componentes importantes: la deseabilidad percibida de dejar la organización y la facilidad percibida de abandonarla. La intención de dejar la organización es una función inversa de la satisfacción que experimenta el empleado, y esta evaluación emocional es el resultado de los siguientes factores: el ajuste trabajo-individuo (por ejemplo, hasta qué punto las habilidades de la persona se corresponden con las demandas del trabajo), el grado en que se pueden predecir las relaciones instrumentales en el trabajo (hasta qué punto es previsible que el trabajo proporcione las satisfacciones esperadas por el trabajador) y el ajuste entre el trabajo y otras actividades (por ejemplo, hasta qué punto el trabajo es compatible con obligaciones familiares). Con respecto a la deseabilidad percibida para abandonar la organización, esta aumenta cuando también lo hace el número de alternativas percibidas fuera de la organización (número de organizaciones alternativas visibles para el individuo) y las posibilidades de colocación en esas organizaciones alternativas. De este modo, si el sujeto está insatisfecho, pero no encuentra opciones fuera de la organización, es probable que continúe, disminuya sus aspiraciones y también su insatisfacción. Si, por el contrario, además de insatisfacción observa alternativas fuera de la organización aumentan las posibilidades de abandono.

1.6.4. Conexiones con la psicología actual: psicología positiva y contrato psicológico

Algunas de las áreas de estudio y de actividad profesional de nuestros días

mantienen conexiones evidentes, de un modo u otro, con los enfoques de recursos humanos. Se destacan dos: la psicología positiva y el contrato psicológico.

A) La psicología positiva

La psicología positiva está en auge hoy día. Algunos consideran que se trata de un nuevo movimiento que trata de corregir el sesgo que tradicionalmente ha tenido la psicología. Durante muchos años, la psicología ha focalizado la atención en los aspectos dañinos o negativos para las personas, intentando prevenirlos o corregirlos. Csikszentmihalyi (2000) propuso un giro que pusiera el acento en promover las fortalezas y el bienestar de las personas y que, por tanto, no se ciñera solo a la reducción del malestar o de las vivencias negativas. Esto se ha trasladado a la psicología de las organizaciones con conceptos como el de engagement (vinculación psicológica con el trabajo), flow (estado psicológico de experiencia óptima y totalmente disfrutada) y cierta definición de felicidad en el trabajo (por ejemplo, Salanova y Llorens, 2008). Durante los últimos años se ha producido un desarrollo importante de investigaciones en la psicología de las organizaciones donde el engagement ha tenido un papel protagonista (por ejemplo, Gorgievski, Bakker y Schaufeli, 2010; Moliner et al., 2008; Salanova, Agut y Peiró, 2005). La conexión con la psicología humanista es evidente, al coincidir en una visión optimista del ser humano donde los impulsos de mejora y autorrealización a través del trabajo están presentes y, además, se pueden promover con el diseño adecuado de las condiciones de trabajo y de las organizaciones.

B) El contrato psicológico

El contrato psicológico permite integrar las dos concepciones de ser humano que se derivan de los modelos humanistas y de la teoría del equilibrio. Su estudio sistemático y específico se ha desarrollado sobre todo en las últimas décadas. Se define como el conjunto de creencias recíprocas acerca de las obligaciones y los compromisos entre dos partes (en este contexto, normalmente empleado y organización) (véase Rousseau, 1990;

Robinson y Rousseau, 1994). En esa relación surgen necesariamente interpretaciones subjetivas acerca de las obligaciones entre las dos partes. Todo no cabe en el contrato formal o escrito, por lo que el contrato psicológico tiene como función principal reducir la incertidumbre y hacer predecible el comportamiento dentro de la organización (McFarlane y Tetrick, 1994). La realidad en las organizaciones es tan compleja y cambiante que una buena gestión del contrato psicológico debe permitir a empleados y organizaciones clarificar sus expectativas recíprocas, más allá de lo establecido formalmente.

Las relaciones contractuales varían en el grado en que incorporan estos elementos subjetivos o interpretados. En este sentido, MacNeil (1985) propuso un continuo en función del grado de especificidad, alcance y flexibilidad de los contratos, que ha tenido continuidad hasta nuestros días (Restubog, Zagenczyk, Bordia y Tang, 2013). En uno de los polos estaría el contrato transaccional, que se referiría a relaciones marcadas por el intercambio en términos económicos o tangibles, normalmente de corta duración y con escasa implicación de cada parte con la vida y actividades de la otra. Este polo estaría más cerca del modelo de toma de decisiones calculado que propone la teoría del equilibrio. En el otro polo del continuo estarían los contratos relationales, basados tanto en aspectos monetarios como socioemocionales (lealtad, compromiso), normalmente de larga duración y con una gran flexibilidad. Los individuos, una vez satisfechas sus necesidades más básicas, son capaces de buscar la satisfacción de necesidades más abstractas (Rousseau y Parks, 1993). Dejan en un lugar más secundario los elementos concretos (por ejemplo, dinero) y son capaces de comprometerse en proyectos comunes, aplazar recompensas y desarrollarse como personas. Este polo del continuo tendría una conexión evidente con los modelos humanistas.

1.7. Nuevos enfoques estructuralistas

La finalización de la Segunda Guerra Mundial coincidió con el surgimiento de enfoques estructuralistas que, poniendo el acento en el concepto de sistema, fueran más allá de la sencillez de las primeras aproximaciones

racionalistas (por ejemplo, la teoría de la burocracia). En los años 50 y 60 tuvo un fuerte empuje el "funcionalismo estructural" y la concepción de organización como "sistema abierto". Este último, además, tenía relaciones íntimas con la "teoría general de sistemas". Esta manera de abordar las organizaciones se consuma teóricamente a finales de los 60 y principios de los 70 con el desarrollo de la "teoría de la contingencia estructural" (Reed, 1997). El enfoque de la contingencia estructural llega hasta nuestros días conviviendo con otros que poseen principios similares, pero también peculiaridades.

1.7.1. La teoría de la contingencia estructural

Basada en el pensamiento sistémico, la teoría de la contingencia estructural se puede formular de una manera muy sencilla: la efectividad de una organización depende del grado de congruencia existente entre su estructura social y su ambiente externo (véase Pfeffer, 1985). La estructura de la organización incluye tanto el componente oficial o público como el que refleja la realidad de facto o informal (Pennings, 1987).

Hasta finales de los años 50 del siglo xx, los estudios sobre la estructura de las organizaciones se basaban, en su mayor parte, en los enfoques clásicos. De este modo, se asumía que un tipo concreto de estructura era el más efectivo en todas las clases de organización. Sin embargo, ya se habían producido avances en la psicología de las organizaciones que iban en contra de esta búsqueda de universalidad. De hecho, durante las décadas de los 50 y los 60 se desarrollaron teorías contingentes sobre toma de decisiones en grupo y liderazgo (por ejemplo, el modelo de Vroom-Yetton). Esto no tardó en trasladarse al estudio de la estructura de las organizaciones.

Los primeros en hacerlo fueron Dill (1958) y Burras y Stalker (1961), quienes introdujeron los conceptos de "mecánico" y "orgánico". En la organización mecánica, los roles están bien definidos por un grupo reducido de personas que monopoliza el conocimiento. Por el contrario, en las organizaciones orgánicas el conocimiento está disperso entre los distintos miembros de la organización y los roles no están totalmente cerrados.

Cuando la organización se mueve en un ambiente estable, la organización mecánica es más efectiva. Sin embargo, cuando la organización se tiene que enfrentar a cambios en la tecnología y en el mercado, se requiere una estructura orgánica. La estructura mecánica es contraproducente cuando el ambiente demanda innovación. La incertidumbre del ambiente se afronta mejor con una estructura orgánica que favorezca la cooperación entre individuos y grupos.

En estos primeros estudios están ya presentes, de un modo u otro, los conceptos clave de la teoría de la contingencia estructural: "complejidad" e "incertidumbre" (Donaldson, 1997; Pennings, 1998). Cuanto menor es la complejidad y la incertidumbre de las tareas a realizar, más efectiva es una estructura centralizada y jerárquica que permita una coordinación rápida entre los miembros de la organización. En cambio, cuanto mayor es la complejidad y la incertidumbre, más necesaria es la innovación que se consigue con estructuras que estimulan la participación. En todo ello hay implícita una relación compleja entre la organización y su ambiente externo (que demanda tareas con mayor o menor grado de complejidad e incertidumbre). Otros autores han seguido esta línea de actuación, estableciendo relaciones de congruencia e incongruencia entre la estructura de la empresa y las características del ambiente (por ejemplo, Mintzberg, 1979), algo que se verá en el próximo capítulo.

1.7.2. La teoría de la contingencia estructural en la actualidad: la cultura como parte del diseño y nuevas formas organizacionales

La teoría de la contingencia estructural sigue vigente en la actualidad. Es un enfoque que mantiene su propio peso en la teoría de las organizaciones y que ha influido en otras aproximaciones más recientes. Con el tiempo, además, se ha producido una progresiva elaboración de la teoría que tiene que ver con la incorporación del concepto de cultura y de nuevas formas organizacionales (Pennings, 1998). En este sentido, la cultura, entendida como el conjunto de valores, creencias y supuestos que comparten los miembros de una organización, puede ser considerada como una parte más del diseño estructural de la organización. De hecho, en el estudio realizado por

Hofstede, Nuyen, Ohayv y Sanders (1990) se observó que, por ejemplo, las organizaciones que operaban en la manufacturación tenían una cultura orientada al proceso, mientras que aquellas que se dedicaban a la investigación y el desarrollo tenían una cultura orientada al resultado.

Los cambios en las formas organizativas, como es la introducción de procesos estandarizados a través de software, se abordan también desde la contingencia estructural (Morton y Hu, 2008) y facilitan la reelaboración de esta teoría. Un caso prototípico es de la organización en red. Este tipo de organización se caracteriza por el predominio de los enlaces microelectrónicos, un gran número de personas que pertenecen a distintos grupos de trabajo a la vez y relaciones muy desarrolladas y densas con proveedores, clientes y otros agentes externos. Las funciones clásicas de dirección, como la planificación y la coordinación, tienden a desaparecer. Disminuyen los niveles jerárquicos y aumentan, en cambio, las conexiones horizontales tanto "intra" como "inter" organizacionales. Los miembros y los grupos de estas organizaciones pueden decidir en gran medida el diseño que les permite una mejor relación con el ambiente. Cada unidad puede aprender vicariamente de las otras, pero cada una diseñará sus propias formas de funcionamiento para afrontar sus contingencias. La organización que aprende se convierte en una realidad, reexaminando constantemente su diseño y cuestionando su propio funcionamiento con la intención de mejora continua.

1.7.3. Otros enfoques relacionados con la teoría de la contingencia estructural

Junto con la teoría de la contingencia estructural se han ido desarrollando otros enfoques ("dependencia de recursos" y el "enfoque ecológico") que comparten con ella el supuesto de que es posible realizar un cálculo racional que lleve a una adaptación óptima de la organización a las condiciones del ambiente externo.

A) La dependencia de recursos

A diferencia de la teoría de la contingencia estructural, que considera la estructura social de la organización en su totalidad, el enfoque de la

dependencia de recursos se centra sobre todo en la gestión de los límites de la organización (Pfeffer, 1985; Pfeffer y Salancik, 1978). La organización no es autosuficiente, ya que necesita de recursos que están presentes en el ambiente, por lo que establece relaciones de interdependencia con elementos del entorno externo. La organización desarrolla estructuras que regulan el tráfico de entrada y salida de información y otros recursos con el objetivo de conseguir la mejor posición en su relación con otras instituciones y personas. La creación y la gestión de estas estructuras de conexión se da (es contingente) cuando aparecen dependencias externas que son críticas para la organización. Ejemplos de lo que se quiere decir son los contratos con proveedores, alianzas estratégicas, redes de coordinación y fuerzas de trabajo conjuntas.

B) El enfoque ecológico

Tanto la teoría de la contingencia estructural como el enfoque de la dependencia de recursos parten del supuesto de que las organizaciones y sus miembros pueden participar activamente en el diseño de las organizaciones. El enfoque ecológico, en cambio, es el más conocido dentro de las teorías deterministas (por ejemplo, Singh, House y Tucker, 1986). Las organizaciones son entidades sustancialmente inmutables. Poseen una especie de código, desarrollado en los primeros pasos y con la aparición de normas y rituales, difícil de cambiar con modificaciones en su estructura o diseño. La racionalidad reside en la población o industria de la que forma parte.

1.8. Los enfoques críticos

En su mayor parte, los enfoques que se han descrito hasta ahora comparten una serie de supuestos. Uno de ellos tiene que ver con el concepto de racionalidad. Se parte de la idea de que las organizaciones tienen unos objetivos comunes, aunque varían los mecanismos para conseguirlos. De entre los señalados se podrían destacar los siguientes: los esquemas normativos universales de los primeros enfoques racionalistas; el fomento de la participación y de los grupos de trabajo en la escuela de las relaciones humanas, los enfoques sociotécnicos y los enfoques de recursos humanos; y

la congruencia entre la estructura de la organización y su ambiente en los nuevos enfoques estructuralistas. Otro supuesto tiene que ver con el concepto de realidad. Desde todos los enfoques analizados se parte de la idea de que la realidad de las organizaciones es objetiva, está fuera del individuo, y este es capaz de "verla" tal y como es (véase Ibáñez, 1994; Peiró, 1990). La postura epistemológica es de carácter positivista. Una característica común en los enfoques que se describen a continuación es la crítica, en mayor o menor medida, a estos supuestos.

1.8.1. Las organizaciones como sistemas políticos

La concepción de las organizaciones como sistemas políticos ha sido escasamente considerada en la literatura especializada. En buena medida, el motivo hay que buscarlo en que parte de unos supuestos que no se adecuan totalmente al optimismo que subyace en los enfoques racionalistas y en la modernidad en general. La idea de que la racionalidad y la eficiencia - en definitiva, el uso de la razón - van a traer bienestar para todos los miembros de la organización es algo que queda en entredicho. Concretamente, Hardy (1987) cita cinco motivos que explicarían la reticencia de la literatura dominante a considerar el modelo político de organización:

- 1.Los términos "poder" y "política" poseen connotaciones negativas. Se suele asociar a posturas no éticas.
- 2.No se ha establecido claramente la definición de estos dos conceptos.
- 3.Los modelos racionalistas dominantes se encuentran muy bien situados dentro del esquema de valores de la gestión de las organizaciones en las sociedades occidentales. Al modelo político le cuesta encontrar acomodo.
- 4.Partir de un modelo político supone asumir que, ante un conflicto de intereses, unos grupos se van a beneficiar a expensas de otros.
- 5.Algunos autores han pretendido interpretar la organización simplemente

como una batalla de grupos con intereses propios. Se trata de una simplificación difícil de aceptar.

Sin embargo, un modelo político de las organizaciones es capaz de añadir valor a la comprensión de los fenómenos organizacionales. Este modelo plantea algunas insuficiencias de los enfoques racionalistas dominantes e introduce una nueva manera de entender la organización basándose en las relaciones de poder. Frente a los enfoques racionalistas que entienden que la estructura de las organizaciones y sus procesos han de permitir el control y la consecución de objetivos comunes, el modelo político basa su concepción de organización en las coaliciones de poder que se dan en su seno (Cyert y March, 1963). Los fines de la organización son realmente los de la coalición dominante y se determinan a partir de la negociación y "casi-resolución" de los conflictos que plantean las diferentes subcoaliciones dentro de la organización. Los miembros y grupos de la coalición dominante consiguen con ello satisfacer en buena medida sus intereses, así como contribuir y mantenerse en la coalición dominante. Cuando se considera la organización como un todo, no se puede decir que el modelo político sea un modelo racional. No obstante, sí existe racionalidad cuando se consideran los individuos y los grupos (Pfeffer, 1985). En estos se presume intención, acción racional, es decir, la consecución de los propios intereses a través de las acciones estratégicas.

1.8.2. La teoría crítica

La sociedad moderna, con el predominio de la ciencia, la industrialización y las tecnologías de la información, ha desarrollado unas enormes potencialidades para conseguir un mundo mejor, pero, al mismo tiempo, ha provocado la aparición de unas formas de dominación inquietantes y peligrosas. Los teóricos críticos ven el proyecto de la modernidad enfermo y plantean la necesidad de recuperar sus aspectos positivos y reorientar el futuro.

Marx argumentó que la sociedad había desarrollado maneras que justificaban y legitimaban las relaciones de explotación, empezando así la

crítica ideológica. A lo largo del siglo XX han continuado las críticas, hechas por teóricos de izquierdas de inspiración marxista, que se centraban también en la dominación y en la explotación por parte de los propietarios y los directivos. Esta crítica, como indica Munné (1999), se ha vuelto menos agresiva. Siguiendo a Alvesson y Deetz (1997), se destacan cuatro facetas de la crítica ideológica de especial relevancia para la teoría de las organizaciones:

1. Naturalización. Las organizaciones son el resultado de un proceso histórico de construcción. Sin embargo, se crea la ilusión de que son hechos naturales.
2. Universalización de los intereses de los directivos. Los intereses particulares de las cúpulas directivas de las organizaciones se han universalizado. Se parte del supuesto de que sus intereses son los intereses de todos.
3. Primacía del razonamiento instrumental. Habermas (1987; 1988) distingue entre el razonamiento técnico y el razonamiento práctico. El primero se describe en términos de instrumentalidad, está gobernado por el enfoque teórico y el planteamiento de hipótesis, y se centra en el control a través de la cadena de medios-fines. El razonamiento práctico, en cambio, se interesa por el proceso de comprensión y determinación mutua de los objetivos que deben conseguirse y no tanto en los medios para alcanzarlos. En un sistema equilibrado, los dos tipos de razonamiento deberían ser complementarios, pero en las organizaciones de las sociedades actuales predomina el razonamiento técnico. Se insiste solo en la consecución de unos objetivos que se supone son "legítimos" y "racionales".
4. Hegemonía. En las organizaciones hay diferentes grupos con intereses propios. Sin embargo, en los acuerdos salen favorecidos los grupos dominantes. Los empleados se subordinan por unos beneficios marginales, perpetuando los sistemas de dominación. Los programas de cultura corporativa pretenden, así, homogeneizar los valores e impedir

cualquier reflexión crítica.

La mayoría de las contribuciones a la teoría de las organizaciones tienen que ver con la crítica al razonamiento instrumental (véase Alvesson y Deetz, 1997; Scherer y Palazzo, 2007). Este tipo de razonamiento refleja un tipo de pensamiento estrecho, altamente especializado, centrado en los medios para conseguir los fines y con un carácter irreflexivo. Ello explicaría, según los teóricos críticos, el tratamiento a las personas y a la naturaleza como si fueran objetos. Frente a esto, algunos autores críticos han puesto el énfasis en la necesidad de considerar, basándose en la acción comunicativa de Habermas, el diálogo abierto.

1.8.3. Semejanzas y diferencias entre la teoría crítica y el modelo político

La teoría crítica y el modelo político de organización tienen semejanzas entre sí. Como ya se ha dicho, con el modelo político se sostiene la racionalidad de los grupos y de los individuos dentro de la organización (con acciones intencionadas y calculadas para conseguir sus objetivos), aunque la organización en su totalidad no lo sea. En la teoría crítica también se concibe cierto grado de racionalidad, que se asocia a los grupos dominantes (por ejemplo, cúpulas y élites directivas) que realizan acciones intencionadas para mantener su poder. Los dos enfoques, asimismo, centran su atención en el poder como dominación. En ambos casos, el poder no está al servicio de la técnica, es decir, como manera de conseguir unos objetivos comunes, sino que es el mecanismo a través del cual unos imponen sus criterios sobre los criterios de los demás.

No obstante, también hay diferencias entre los dos enfoques. La crítica que se hace a la modernidad desde la teoría crítica es más radical que en el caso del modelo político. Mientras que en la primera se pretende reorientar toda la modernidad para conseguir sus objetivos originales (por ejemplo, creencia en la consecución de un mundo mejor), en el segundo solo se pone en duda el optimismo de los enfoques racionalistas nacidos al amparo de la modernidad. Desde el modelo político no se atribuye a los responsables de la organización la capacidad para tomar la mejor decisión para todos, sino que la toma de

decisiones es el resultado de juegos de poder entre grupos con intereses distintos. Una segunda diferencia tiene que ver con el tipo de poder como dominación que se maneja. El poder que estipula la teoría crítica es unidireccional y generalmente tiene connotaciones negativas. Unos tienen el poder y lo ejercen perpetuando un sistema de valores y actuaciones. En cambio, desde el modelo político es posible otro poder con el que los distintos individuos y grupos dentro de la organización tienen cierta capacidad de presión y negociación. El poder no tiene por qué tener siempre connotaciones negativas (por ejemplo, Leflaive, 1996), ya que los diferentes grupos pueden plantear y defender sus intereses en una organización que se define a partir de procesos dialécticos y de negociación entre actores o agentes. Finalmente, la tercera diferencia entre los dos enfoques estriba en el grado de uniformidad cultural de las organizaciones. En la teoría crítica se tiende a considerar que en la organización se produce una hegemonía cultural por parte del grupo dominante, mientras que en el modelo político es posible pensar en "subculturas" y "contraculturas" que pueden poseer valores e interpretaciones de la realidad distintas a las de la cultura dominante.

1.8.4. Las organizaciones como realidades sociocognitivamente construidas

Con la consideración de la organización como realidad socio-cognitivamente construida, se ofrece un nuevo tipo de crítica a los enfoques racionalistas. Parten de una concepción de racionalidad bien distinta. El comportamiento humano ya no es el resultado de estímulos internos (por ejemplo, necesidades en los modelos humanistas) o externos (por ejemplo, diseño de estructuras participativas), sino que se analiza en función de las acciones de los individuos y de sus interacciones. Los significados e interpretaciones que se hacen de las cosas emergen con el tiempo en el proceso de construcción de la organización (Wilpert, 1995). La racionalidad como capacidad de planificación intencionada y toma de decisiones hacia el futuro - limitada o no - es sustituida por otra de carácter retrospectivo, que justifica las acciones realizadas en el pasado. El ideal racionalista que concibe a las organizaciones como algo objetivo, externo y susceptible de ser diseñado por los directivos queda en entredicho. La organización pasa a ser algo voluble, de difícil

manejo y resultado de las interpretaciones subjetivas de sus miembros y grupos. El directivo solo puede aspirar a dar sentido y orientar estos fenómenos (por ejemplo, Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005).

En su trabajo, Weick (1987) realiza una crítica de las falsas creencias que normalmente se tienen de la organización. El mismo término "organización" implica un orden, una coordinación y una sistematización que realmente no se aprecian cuando se analizan de cerca las acciones de los individuos. Como en la vida misma, los directivos de las organizaciones han de enfrentarse habitualmente a un ambiente no predecible e incierto, por lo que han de dar sentido a aquello que les rodea. Necesitan para ello de continuas interacciones con otros (por ejemplo, conversaciones, llamadas telefónicas, reuniones), a través de las cuales averiguan si las rutinas que valían ayer siguen vigentes en la actualidad. Necesitan asegurar para ellos mismos y para los demás que los acuerdos y las interpretaciones continúan siendo los mismos. Las organizaciones se entienden como un proceso, como flujos continuos de cambios. Actuar "como de costumbre" es un logro que requiere esfuerzo, no es un resultado automático. Se trata de conseguir una gramática válida para los individuos y grupos de la organización que reduzca la incertidumbre, que sea gestionable y que sea aceptada por los participantes (Weick, 1979). La estructura de la organización se define en función de procesos continuos de negociación, implícitos y explícitos (Veen y Korver, 1998).

Para dar sentido a sus acciones y poder crear una realidad social que las mantenga, las personas necesitan interactuar con otros. Para llegar a estas realidades socialmente compartidas es fundamental el papel del lenguaje. Pondy (1978) viene a ejemplificarlo con el uso del lenguaje por parte de los líderes o responsables de las organizaciones. El lenguaje posee una función simbólica que permite la creación de significados. La efectividad de un líder tiene que ver sobre todo con su destreza para ofrecer un significado a los otros que permita la comprensión de las actividades que se realizan y les dé sentido. En ello hay una crítica importante a los enfoques estructuralistas de corte racionalista (por ejemplo, la teoría de la contingencia estructural). Las

contingencias y los recursos que son críticos para las organizaciones no están predeterminados, sino que emergen a través de los procesos de influencia, con el uso del lenguaje y con la definición social de la organización.

La organización, de este modo, se convierte en cuerpos de pensamientos conformados por esquemas y mapas causales compartidos que influyen sobre la manera en que los individuos reaccionan ante las distintas situaciones, proporcionando guías para la acción en el contexto de la organización (Peiró, 1990; Pfeffer, 1985). Esto mantiene paralelismos con la concepción de organización como "paradigma" (Brown, 1978). Un paradigma es una manera de hacer las cosas y una manera de mirar el mundo. En las organizaciones, el paradigma viene representado por procedimientos operativos estandarizados, por una definición compartida del ambiente y por un acuerdo en el sistema de autoridad y poder.

1.9. ¿Qué es, pues, una organización?

La organización es un concepto difícil de definir. Se trata de una realidad compleja y multifacética que puede ser analizada desde diferentes perspectivas. En cierta medida, cada uno de los enfoques que se ha visto en los apartados anteriores esconde una definición de organización. A continuación se describen las más relevantes.

1.9.1. La organización como entidad: sistema cerrado y abierto

Se puede decir que hay tantas definiciones de organización como autores se han acercado a su estudio. Sin embargo, hay maneras de definirla que coinciden en algunas cuestiones clave. Un enfoque que ha predominado durante mucho tiempo, y que sigue vigente en la actualidad, es el que concibe a la organización como una entidad formada por elementos que están relacionados entre sí para la consecución de objetivos. Siguiendo a Quijano, se puede concluir que los autores de principios del siglo xx coincidían al considerar que la organización tenía unas características bien delimitadas que se correspondían con esta concepción de organización como entidad. Esta manera de entender la organización perduró durante buena parte del siglo xx.

De hecho, todavía Porter, Lawler y Hackman (1975), al describir las características fundamentales de las organizaciones, siguieron este enfoque. Dichas características son:

- a) Las organizaciones están compuestas por individuos y grupos.
- b) Poseen una orientación hacia objetivos.
- c) Se encuentran diferenciadas por funciones.
- d) Las funciones están racionalmente coordinadas.
- e) Se mantiene cierta continuidad a través del tiempo.

La definición clásica tenía implícita la noción de sistema (Quijano, 1993), pero consideraba a la organización como un sistema cerrado. Con la incorporación de la teoría general de sistemas al estudio de las organizaciones (Katz y Kahn, 1978) se modifica, en buena medida, esta concepción de organización. Se sigue manteniendo la idea de que la organización es una entidad con distintas partes integrantes (individuos, grupos, departamentos), pero se concibe como un sistema abierto que mantiene transacciones con el ambiente.

La concepción de organización como entidad defiende una postura racionalista muy clara, entendida como la coordinación de funciones para la consecución de objetivos colectivos. Esto se da independientemente de que se piense que existe una vía única - la mejor posible - para lograr el máximo de eficiencia (sistema cerrado), o de que se defienda la posibilidad de un diseño de experto que permita una relación óptima con el ambiente externo (sistema abierto). No obstante, esta concepción de organización basada en una racionalidad absoluta, a pesar de estar muy generalizada, ha entrado en crisis en las últimas décadas, surgiendo nuevas maneras de definir la organización.

1.9.2. La organización como fenómeno artificial

Siguiendo a Simon (1973), se puede afirmar que la organización es un

fenómeno complejo y artificial diseñado por el ser humano. Por lo tanto, debe ser estudiado desde las ciencias de lo artificial y no desde las ciencias de lo natural. Las ciencias de lo natural tratan de desvelar la explicación simple y natural de las cosas dadas, mientras que las ciencias de lo artificial se centran no solo en cómo son las cosas, sino también en cómo deberían ser. En el caso concreto de la organización, se habla de la posibilidad de diseño. Aproximarse de una manera científica al estudio de la organización, desde esta perspectiva, supone la consideración de sistemas complejos diseñados para conseguir unos objetivos en un medio cambiante (Peiró, 1996).

Hasta aquí no se aprecia ninguna diferencia sustancial con la concepción de organización como entidad o sistema abierto. El diseño de la organización ha de servir igualmente para la consecución de los fines establecidos racionalmente. Sin embargo, Simon parte de un concepto de racionalidad como capacidad limitada. No se podrá tomar la mejor decisión de diseño (la óptima), sino como máximo alguna que logre conseguir unos resultados satisfactorios. En el diseño, las personas se enfrentan a limitaciones de carácter cognitivo y motivacional. Ante situaciones muy complejas el ser humano no puede procesar toda la información pertinente y, además, este procesamiento estará condicionado por sus deseos y características personales. Esta racionalidad limitada abre la puerta a concepciones más críticas de organización.

1.9.3. La organización como proceso

Con la concepción de organización como proceso se hace una crítica de mayor calado a la racionalidad que subyace en la organización como entidad. Weick (1979; 1987) señala que la visión de organización como algo estable, coordinado y planificado no resiste un análisis riguroso. La situación es mucho más compleja. Ante las situaciones inciertas y novedosas a las que se enfrenta la organización, esta responde con procesos continuos de cambio (Rousseau, 1997). La manera clásica de entender la organización es solo una foto fija, una simplificación de algo que realmente es mucho más complejo (Chia, 1995). En la organización se llevan a cabo muchas acciones sin la sistematización y la planificación que se defiende desde la teoría de sistemas.

Una vez realizada la acción, se intenta dar sentido, interpretar y justificar la decisión que se ha tomado (racionalidad retrospectiva). La acción realizada no es el resultado de la personalidad del individuo, sino que la personalidad puede conformarse en función de las acciones que se llevan a cabo en la organización (Frese y Zapf, 1994). La realidad de la organización no es objetiva, sino que se construye a través de la interacción entre personas. Los directivos pretenden crear esquemas y mapas causales que den sentido a los comportamientos que se llevan a cabo dentro de la empresa y que ayuden a interpretar el ambiente externo (Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005). En este proceso desempeña un papel fundamental el poder simbólico del lenguaje (Pondy, 1978; Wilpert, 1995). La coalición dominante en la organización pretende crear significados compartidos que se traducen en valores y creencias, pero siempre es posible la existencia de contraculturas que pueden provocar modificaciones y renegociaciones de una realidad socio-cognitivamente construida. La organización se convierte, así, en una continua creación de significados, en un "orden negociado" (Veen y Korver, 1998; Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005).

En síntesis, se puede apreciar cierta evolución en la concepción de organización que va desde una postura racionalista y estática a otra que entiende la organización como algo en cambio continuo, con dosis muy limitadas de racionalidad y con grupos de poder y subculturas. De todos modos, ha habido intentos de integración como el que subyace en el modelo "AMIGO".

1.9.4. Las facetas de la organización: el modelo AMIGO

Peiró (1999; 2009) ha desarrollado un modelo de organización que se utiliza para contextualizar el desarrollo y la gestión de los recursos humanos. Este modelo integra las nociones de organización como entidad y como proceso. Se trata de un marco metateórico que describe los principales componentes de la organización a través de distintas facetas interrelacionadas. Con ello se resalta el carácter global y gestáltico de la organización.

Como se puede apreciar en la figura 1.1, las facetas del modelo se articulan

entre sí. Se parte del concepto de "misión", que resulta central en toda organización y que da sentido a su existencia. Esta misión, en el momento inicial, contribuye a la creación de la "cultura" de la organización, y posteriormente se arraiga en ella. Desde este modelo, la "cultura" se concibe como un elemento constitutivo básico de la organización, y no como un recurso más. Por tanto, se entiende la cultura como el "ser" de la organización. Las organizaciones no "tienen" culturas, "son" culturas.



Figura 1.1. El modelo AMIGO.

En la definición de la misión tiene un papel fundamental la "visión". No hay que olvidar que las organizaciones son realidades artificiales, con un diseño y un carácter histórico, y un componente básico de esa historicidad es su futuro. Las organizaciones pueden ser realidades consolidadas, pero

también son "proyectos" de futuro. En ese proyecto hay que vislumbrar y clarificar hacia dónde se quiere ir. Así, la visión del entorno y del desarrollo de la misión organizativa influye en la estrategia de acción, concretando los productos y servicios que la organización produce o proporciona. Además, el sistema debe mantener relaciones satisfactorias con su ambiente externo y debe disponer de unos recursos hard (por ejemplo, estructura) y soft (por ejemplo, clima) adecuados. Todas estas facetas han de mostrar ajuste para llegar a unos resultados satisfactorios.

1.10. La conducta organizacional

Al principio de este capítulo se indicó que la conducta organizacional se refiere tanto a la conducta de sus miembros - "en" la organización-, como a la de la organización como formación - "de" la organización-. De este modo, en la medida en que las personas se comportan persiguiendo fines de la organización y no fines personales, se está hablando de conductas de la organización (Barnard, 1938; Peiró, 1996). A continuación se describen los primeros intentos de delimitar la conducta organizacional y la articulación entre lo individual y lo colectivo.

1.10.1. Una primera aproximación: la conducta individual en la organización

Se han realizado muchos esfuerzos para entender y delimitar la conducta de las personas en las organizaciones. Entre los primeros intentos realizados en profundidad, se podrían destacar, siguiendo a Peiró (1983-84), los modelos de Porter, Lawler y Hackman (1975) y de McGrath (1976). En el primero de ellos, y desde un enfoque eminentemente cognitivo, se entiende que la organización proporciona los estímulos que condicionan el comportamiento de los individuos en la organización. Dos tipos de estímulos son especialmente relevantes: las "expectativas" que se comunican a los individuos (qué se espera de ellos en la organización) y los "recursos" que la organización pone a disposición de sus miembros para que lleven a cabo sus comportamientos. El individuo, a su vez, actúa en función de sus necesidades y objetivos y de acuerdo con sus habilidades y energía.

Porter, Lawler y Hackman (1975) proponen una serie de estadios para comprender de una manera más completa el comportamiento en las organizaciones:

- a) Percepción y evaluación de las demandas de la organización.
- b) Redefinición de las tareas a realizar en función de las demandas de la organización y de sus propias expectativas.
- c) Desarrollo de un plan que incluye las estrategias a seguir y los esfuerzos a invertir.
- d) Ejecución del individuo modulada y limitada por sus habilidades, capacidades y nivel de activación.
- e) Consecución de resultados que están condicionados, en parte, por las contingencias de la organización relevantes para la situación y por los recursos que la organización ofrece.
- f) Proceso de feedback dirigido a la organización y al individuo. Este modelo es cíclico y pretende establecer el proceso y los determinantes de la conducta individual en la organización.

El modelo propuesto por McGrath (1976) también pretende explicar el comportamiento de las personas en la organización, pero incorporando las dimensiones físicas, tecnológicas y sociales del contexto. Se distinguen tres sistemas:

- a) El entorno físico y tecnológico en el que tiene lugar la conducta.
- b) El medio social.
- c) La persona focal cuya conducta se considera.

La intersección entre el sistema físico-tecnológico y el sistema social describe los settings de comportamiento que tienen lugar en la organización.

La intersección del sistema personal y del sistema físico-tecnológico determina las tareas a realizar, mientras que la intersección entre el sistema personal y el sistema social determina los roles que asume el individuo en cuestión. La conducta organizacional sería el resultado de la intersección de estos tres sistemas, es decir, serían las acciones de los individuos en tareas organizacionales, en roles organizacionales y en settings comportamentales de la organización.

En estos dos modelos, el interés se centra en el comportamiento individual en la organización. El mismo título de sus trabajos así lo indica (*Behavior in organization*, Porter, Lawler y Hackman; y *Stress and behavior in organizations*, McGrath). Progresivamente, se ha ido analizando el comportamiento de los individuos en las organizaciones de una manera más compleja. Asimismo, se han ido considerando otros niveles de análisis más allá de lo individual.

1.10.2. Otros apuntes en la delimitación de la conducta organizacional: la articulación entre lo individual y lo colectivo

Con el tiempo ha evolucionado el concepto de conducta organizacional. Una de las tendencias apunta hacia una mayor complejidad en el entendimiento del comportamiento de las personas en la organización. El enfoque cognitivo se ha hecho más complejo, con aportaciones desde la cognición social, la teoría de las expectativas, el establecimiento de fines o la atribución causal. Se introducen perspectivas típicamente europeas como la de la teoría de la acción de Hacker (Frese y Zapf, 1994; Wilpert, 1995). Temas como el de la cultura, el clima, la motivación o la evaluación del desempeño son analizados desde teorías cognitivas. Sin embargo, esto no impide que se consideren también otros aspectos como la personalidad del individuo (Cascio, 1995; Katzell, 1994) y las emociones (Peiró y Rodríguez, 2008). La consideración de la organización no solo como una entidad estable, sino como un proceso en cambio continuo influye también en el aumento de la complejidad de los modelos psicológicos. Frente a las tareas estables que requerían un procesamiento automático de la información, adquieren cada vez más relevancia los estilos cognitivos y las variables de personalidad que permitan

la realización de tareas novedosas y cambiantes (Kauer, Waldeck y Schaffer, 2007; Rousseau, 1997).

Una segunda tendencia tiene que ver con la consideración cada vez mayor de la conducta organizacional como conducta de la propia organización. No se estaría hablando solo de la conducta individual "en" la organización, sino de la conducta "de" la organización (Peiró, 1985; 1996). Sin caer en la antropomorfización, es claro que la conducta de la organización es la conducta de las personas, pero también es, a la vez, conducta de la organización. Los individuos actúan como agentes de la organización y esta se sirve de ello para desarrollar comportamientos que le son propios y que van más allá de los fines personales de sus miembros. Un ejemplo claro se encuentra en el fenómeno del aprendizaje organizacional (Rousseau, 1997) que se tratará en un capítulo posterior. Las organizaciones son capaces de aprender de manera distinta a como lo hacen los individuos. Desde luego, son los individuos - aunque también influyen variables externas de carácter político, social y estructural - los que crean, a través de sus acciones y de sus interacciones sociales, mapas mentales y rutinas que permiten a la organización actuar y sobrevivir. Pero estas maneras de actuar se crean, se transforman y se mantienen independientemente de los objetivos particulares de los individuos (Peiró, 1996). Del mismo modo, las organizaciones y sus grupos desarrollan propiedades que van más allá de los individuos y que influyen en los resultados objetivos que obtienen (GonzálezRomá, Fortes-Ferreira y Peiró, 2009).

La mayor elaboración de la conducta individual y, al mismo tiempo, la consideración de la conducta propia "de" la organización marcan el camino hacia una mejor articulación de lo individual y lo colectivo. En este sentido, ha ido creciendo en importancia la consideración de los diferentes niveles de análisis de la conducta organizacional, así como su interrelación. Buen ejemplo de ello son las revisiones del Annual Review of Psychology. En ellas ha habido un interés creciente por considerar variables macro de las organizaciones e integrarlas con la perspectiva micro que tradicionalmente ha considerado la psicología de las organizaciones (por ejemplo, O'Reilly, 1991;

Rousseau, 1997; Staw, 1984). Ya Peiró (1983-1984) articuló su obra considerando los diferentes niveles de análisis (individuo, grupo, organización y ambiente externo) que podrían dar una visión completa de la organización. Ahora, además, se pone énfasis en una mayor interrelación entre esos niveles. Se pone atención en las interacciones entre los individuos y otros niveles de análisis como los que se derivan de la consideración de variables grupales (por ejemplo, diseño grupal, cohesión) y organizacionales (por ejemplo, estructura, aprendizaje organizacional, declive). Esas interrelaciones no tienen por qué ser siempre simples y complementarias, sino que también pueden mostrarse complejas y contradictorias (Herriot y Anderson, 1997). Ello sin caer en lo exclusivamente sociológico, ya que el plano psicológico es una dimensión esencial en la identidad de la conducta organizacional. Ese nivel intermedio - "mesoscópico", según Montmollin (1981) - ha de prevalecer. Los fenómenos organizacionales que se centran en la articulación de lo individual y lo colectivo adquieren, así, un papel cada vez más preponderante en la concepción de la conducta organizacional (Peiró, 1996). De hecho, la consideración simultánea de diferentes niveles de constructo es indicador de madurez en el desarrollo científico de la teoría organizativa (Kozlowski y Klein, 2000) y es estímulo relevante para avances en el conocimiento (Wu, Su y Lee, 2009).

Seguramente, esta articulación entre lo individual y lo colectivo sea la tendencia más crítica e influyente en la manera de entender la conducta organizacional. No obstante, se puede añadir, para finalizar, la consideración de la conducta organizacional como fenómeno contextualizado e histórico. La conducta organizacional se concibe cada vez más como conducta contextualizada (Erez, 1994; Peiró, 1998; Roe, 1994). En la psicología de las organizaciones es difícil establecer leyes universales que describan la conducta organizacional en todas las circunstancias. La tecnología, el sector económico, la cultura predominante y las variables sociodemográficas son algunos de los factores de contingencia que ponen límites a los enunciados que se establecen sobre la conducta organizacional. Dicho de otro modo, en una situación determinada (por ejemplo, en un tipo de cultura) una hipótesis sobre la conducta organizacional puede ser verdadera, pero la misma

hipótesis puede ser falsa en otra situación distinta. Además, la conducta organizacional posee un componente histórico que debe tenerse en cuenta (House y Singh, 1987; Peiró, 1996). Al fin y al cabo, el comportamiento del ser humano tiene un carácter histórico, por lo que no basta con describir las regularidades que se encuentran en el momento actual, sino también los condicionantes históricos que a lo largo del tiempo producen y explican las regularidades que se observan.

Actividad práctica

Visualizar en clase los primeros 20 minutos de la película "Tiempos Modernos". Analizar según las siguientes cuestiones:

- a) ¿Qué aspectos del taylorismo se ven en la película?
- b) ¿Qué aspectos del toyotismo se ven en la película?
- c) Si se siguieran los enfoques de relaciones humanas y sociotécnicos, ¿qué cambios se harían en la organización del trabajo?

El estudiante contará con una guía con estas preguntas que le permita tomar notas. Tras la visualización se organizará un debate coordinado por el profesor.

Ficha de autoevaluación

Con las siguientes preguntas, el estudiante puede valorar hasta qué punto ha comprendido adecuadamente los contenidos del capítulo:

1. ¿En qué aspectos se observa que los modelos racionalistas siguen vigentes en la actualidad? ¿Por qué?
2. ¿Cómo se conecta el enfoque de relaciones humanas con el estudio actual del liderazgo y de los grupos?
3. ¿Qué distingue a los diferentes enfoques socio-técnicos (pionero,

clásico, moderno)?

4.¿Cuáles son las semejanzas y diferencias entre los modelos humanistas y la teoría del equilibrio?

5.¿Qué distingue a la teoría de contingencia estructural de la teoría de la burocracia?

6.¿Cómo cuestionan los enfoques críticos los supuestos de racionalidad y realidad?

7.¿En qué se distingue el concepto de organización como proceso del de organización como entidad?

8.¿Cómo ha evolucionado el concepto de conducta organizacional?

2

Estructura de la organización

2.1. Conceptualización y estudio de la estructura organizacional

En términos generales, la estructura organizacional se puede definir como la configuración estable de los componentes de la organización (es decir, los roles desempeñados por sus miembros y sus interacciones), siendo la coordinación el nexo de unión entre ellos (Peiró, 1983-1984). Esta conceptualización multidimensional integra dos sistemas (estructura formal y estructura informal), y la combinación de ambos constituye la estructura total de la organización:

- 1.Una estructura formal (representada de forma gráfica como organigrama) que se ordena por niveles jerárquicos basándose en criterios de responsabilidad y control de actividades o tareas.
- 2.Una estructura informal de relaciones, que conecta a los miembros de la organización más allá de las relaciones formales establecidas en el organigrama.

Han sido diversos los estudios empíricos desarrollados para definir las principales características estructurales de las organizaciones. La mayoría de ellos se han basado en el modelo estructural de las organizaciones burocráticas desarrollado por el autor alemán Max Weber (1947). Para Weber, la estructura organizacional se configura a partir de la jerarquía de autoridad, es decir, sobre la base de las relaciones de autoridad que se establecen dentro de las organizaciones. A partir de su descripción de las organizaciones burocráticas, Weber propuso los siguientes aspectos como claves para lograr la efectividad en este tipo de estructuras organizativas: derechos y deberes claramente delimitados por normas escritas, autoridad,

clasificaciones y jerarquización de roles oficiales y de recursos, y conocimiento y aplicación de las normas.

A partir del modelo de la estructura burocrática de Weber se ha desarrollado gran parte de la investigación centrada en el análisis de las características estructurales de las organizaciones. El objetivo principal de estos estudios ha sido el de definir un conjunto de variables o dimensiones organizacionales con las que poder evaluar y comparar de forma cuantitativa o racional las estructuras organizativas (Hage y Aiken, 1967; Hall, 1962; Pugh, Hickson, Hinnings y Tumer, 1968). Las principales contribuciones derivadas de este enfoque sistémico surgen de las aportaciones desarrolladas en las décadas de los 60 y 70 por el grupo de Aston. Así, la siguiente sección de este capítulo (apartado 2.2.) se va a dedicar al análisis de estas "dimensiones" organizativas. Más allá de las dimensiones organizativas, hay autores que se han preocupado por el estudio de los componentes de la organización y de los mecanismos de coordinación (apartado 2.3). Con ello ha sido posible establecer las principales "configuraciones" estructurales que se verán más adelante (apartado 2.4).

Así pues, el estudio de la estructura de la organización parte de dos enfoques principalmente. Un primer enfoque pone el acento en las "dimensiones" organizativas, que son continuos a través de los cuales difieren las organizaciones. Usando el símil del estudio y evaluación de la personalidad, tendría que ver con las diferencias entre individuos en rasgos como la introversión-extraversión. Del mismo modo, las organizaciones varían en una serie de dimensiones, por ejemplo, en el grado en que centralizan sus decisiones. El segundo enfoque focaliza la atención en las configuraciones estructurales. Se parte de una perspectiva más holística. Al igual que se puede decir que un individuo puede tener una personalidad u otra en función de la combinación de rasgos que presenta, la organización puede presentar una configuración u otra como consecuencia de un cúmulo de dimensiones o características (por ejemplo, se puede decir que una organización es una burocracia mecánica). En los próximos apartados se analizará la estructura de las organizaciones desde estas dos perspectivas,

centrando la atención en dimensiones y configuraciones tradicionales. Además, se dedicará una atención específica a nuevas formas organizativas, y que los cambios tecnológicos, económicos y sociales permiten pensar en otras formas de organización más allá de las tradicionales.

2.2. Principales dimensiones organizativas

Los estudios desarrollados por el grupo de Aston han marcado el desarrollo contemporáneo del diseño organizacional (Patterson, West y Wall, 2004). Este grupo consiste en una unidad de investigación multidisciplinar que fue creada por Derek Pugh en 1961 en la Universidad de Aston (Birmingham). Pugh y sus colaboradores desarrollaron una metodología de análisis de las organizaciones que consideraba tanto las dimensiones estructurales (características organizativas) como los factores contextuales (contingencias externas) que forman el entorno de la organización.

Según Pugh y sus colaboradores, la estructura organizacional puede ser analizada a partir de tres dimensiones organizativas: centralización de la autoridad (distribución del poder para tomar decisiones a través de la jerarquía), complejidad de la estructura (grado de división de las actividades o tareas) y formalización (normas y procedimientos formales). Cada una de estas dimensiones va a ser desarrollada más ampliamente en los siguientes subapartados.

Entre las dimensiones contextuales, con gran influencia sobre la estructura, el grupo de Aston consideró las siguientes: origen e historia de la organización, tipo de propiedad y control, tamaño, tecnología (de operaciones, de materiales y de conocimiento), y localización y dependencia de otras organizaciones. Por ejemplo, en cuanto al tamaño, se observó que las organizaciones más grandes tienden a presentar mayores niveles de formalización (es decir, establecimiento de reglas y procedimientos para la realización de tareas y actividades).

2.2.1. Centralización del poder y la toma de decisiones en la organización

En una estructura organizativa, la centralización de poder hace referencia al grado de concentración o dispersión de la capacidad de tomar decisiones según el nivel jerárquico. Además, está directamente relacionada con el grado de participación en el proceso de toma de decisiones (Hage y Aiken, 1967; Pugh, Hickson, Hinings, Macdonald, Turner y Lupton, 1963). En este sentido, se pueden distinguir dos extremos de un continuo, según la centralización de poder y toma de decisiones que exista:

1. Estructura centralizada de poder, donde el poder de decisión está concentrado en un punto específico de la organización (una persona o un grupo pequeño de personas), que generalmente es el vértice de la jerarquía organizacional. Se trata de estructuras dominadas (máxima centralización), que pueden presentarse de dos grandes formas:
 - a) Los miembros de la organización no quieren tener mayor poder de decisión o control. En este caso, la configuración se denomina estructura de poder inerte.
 - b) Los miembros de la organización no pueden tener más poder aunque lo exijan. En este caso, la configuración se denomina estructura de poder elitista.
2. Estructura descentralizada, donde las decisiones sobre las cuestiones organizacionales están delegadas en los distintos niveles de la jerarquía organizacional, favoreciendo así la participación de los individuos (Jennergren, 1981; Mintzberg, 1984). En este otro extremo del continuo se situarían:
 - a) Estructura de poder fraccional, donde el poder está dividido en grupos o fracciones no exentos de conflicto.
 - b) Estructura descentralizada pluralista, donde el poder está disperso entre los miembros de la organización de manera vertical (la dispersión del poder se produce a medida que se desciende por la jerarquía de autoridad) y horizontal (el poder de decisión pasa a individuos de

diversos departamentos o sectores).

El diseño organizacional se estructura de forma más o menos centralizada según la división del trabajo y los mecanismos de coordinación que la organización haya adoptado. En líneas generales, los principales argumentos para decantarse por una u otra forma de estructuración podrían resumirse del siguiente modo:

- En las estructuras centralizadas, el poder está en manos de un solo individuo - o pequeño grupo de individuos-, normalmente quien ostenta el cargo más alto en la línea de autoridad jerárquica. Siendo así, se estaría garantizando un modo uniforme de gestión y control directo en toda la organización, reduciendo la ambigüedad y favoreciendo la alineación con la cultura organizacional.
- En una estructura organizativa descentralizada prima la delegación de autoridad y responsabilidad entre los individuos que forman parte de la organización. De este modo, las decisiones pueden ser tomadas por varios grupos de individuos en diferentes niveles jerárquicos (sin pasar necesariamente por el ápice del organigrama). Así, se agilizaría la capacidad de respuesta de la organización ante las demandas de su entorno (funcionamiento "autónomo"), y se promueve una mayor motivación por la participación en el proceso y la responsabilidad en los resultados.

A continuación se describen brevemente las relaciones de esta dimensión estructural, centralización de poder y de toma de decisiones, con algunos de los factores contextuales mencionados en el apartado anterior:

- La complejidad tecnológica entendida en su sentido amplio, es decir, tecnología de operaciones, de materiales y de conocimiento, parece exigir una toma de decisiones descentralizada.
- En cuanto al tamaño de la organización, es decir, el número de miembros que la componen, se observa también una relación negativa. Así, en

organizaciones de gran tamaño resulta poco práctico concentrar el poder y la autoridad de toma de decisiones en la parte superior de la jerarquía organizacional.

-Además, las posibilidades de funcionamiento con una estructura centralizada serían incluso menores en organizaciones donde el tipo de tareas es no rutinario y los empleados son profesionales.

2.2.2. Complejidad de la estructura organizacional

La complejidad de la estructura organizacional hace referencia al conjunto de unidades estructurales en las que los individuos de una organización son agrupados. Está relacionada con el nivel de diferenciación establecido en una organización. Con respecto a esta dimensión organizativa, los miembros de una organización pueden ser clasificados siguiendo una diferenciación vertical u horizontal (Robbins, 1990).

La diferenciación vertical se define a partir de la ordenación de tareas o actividades según el rango u orden jerárquico, es decir, en relación con el nivel en el que esté situado un rol determinado. Los indicadores de complejidad organizativa asociados a la diferenciación vertical son la proporción de personal encargado de coordinar, facilitar, apoyar y supervisar las actividades organizativas (componente administrativo de las organizaciones) y la amplitud de control (número de personas que pueden ser supervisadas por un solo individuo). Considerando los niveles de gestión de una organización, se establecen estructuras altas o planas. Las estructuras altas ("organización vertical") suelen desarrollarse en organizaciones de gran tamaño y complejidad, ya que requieren de múltiples niveles para la gestión y control de las unidades organizativas. En las estructuras planas ("organización horizontal") se fomenta la autonomía en la gestión organizativa, por lo que el rango de jerarquía es menor.

La diferenciación horizontal hace referencia a la diferenciación entre unidades o departamentos de una misma organización, esto es, la división de funciones o división del trabajo entre sus miembros (es decir, los roles a

desarrollar). En la diferenciación horizontal hay dos indicadores con los que poder evaluar el grado de complejidad de una organización: el nivel de educación y el grado de profesionalización de sus miembros. Mayores niveles de educación y de profesionalización van asociados a mayor diferenciación horizontal. Además, la diferenciación horizontal se organiza de acuerdo con el grado de especialización y se establece según el proceso de departamentalización.

Hay dos tipos de especialización en las organizaciones, la centrada en la persona (basándose en sus conocimientos, habilidades y formación) y la especialización relacionada con la tarea (es decir, división del trabajo en actividades o tareas simples o interdependientes). Además, la especialización relacionada con la tarea se pone de manifiesto a través de dos dimensiones:

1.La amplitud o cantidad de tareas a desempeñar, es decir, la especialización horizontal. Considerando esta dimensión como un continuo, en un extremo de "poca especialización horizontal" se encontraría la polivalencia, mientras que en el extremo opuesto estaría el automatismo (tareas repetitivas o rutinarias).

2.El control ejercido sobre esas tareas, es decir, la especialización vertical. Considerando esta dimensión como un continuo, en un extremo de "poca especialización vertical" se encontraría el grado mayor de autonomía (tanto en la supervisión como en la toma de decisiones), y en el otro extremo se situaría la subordinación.

En general, un elevado grado de especialización conlleva dificultades en la comunicación y coordinación entre los elementos que componen la organización. Se recurre al proceso de ampliación horizontal del puesto (incremento del número de tareas) o al de ampliación vertical (incremento del grado de autonomía) para facilitar el flujo de información y la conexión entre unidades organizativas.

A través del proceso de departamentalización se agrupan actividades o tareas que son similares o están relacionadas. Se basa en un criterio de

homogeneidad y está relacionada con la especialización horizontal organizativa. Las bases de la departamentalización se fundamentan en: las funciones, los procesos, los resultados o productos, la ubicación geográfica, la tipología de clientes y los proyectos que se desarrollen en la organización.

A continuación se describen brevemente las relaciones de esta dimensión estructural, complejidad de la estructura organizacional, con algunos de los principales factores contextuales:

- La complejidad tecnológica estaría positivamente relacionada con la proporción de personal administrativo, especialmente con personal profesional. No obstante, esta relación sería negativa para la amplitud de control, es decir, el número de subordinados que puede tener un único supervisor dentro de la organización.
- En líneas generales, se observa una relación positiva entre el tamaño de la organización y su nivel de complejidad. Así, cuanto mayor es una organización, mayor suele ser su nivel de complejidad, tanto referida al número de departamentos y niveles jerárquicos, como a la especialización de sus integrantes. Por otro lado, la complejidad de la estructura organizacional, caracterizada por la profesionalización de sus miembros, presenta una relación negativa con la centralización en la toma de decisiones. Es decir, cuanto más compleja y diferenciada es una organización, más difícil resulta mantener en ella una estructura centralizada. No obstante, en las configuraciones donde prima un trabajo de carácter rutinario, la diferenciación suele asociarse a un mayor grado de centralización. Por su parte, la diferenciación vertical, donde lo que se incentiva es la delegación de poder, mantiene una relación negativa con la centralización.

2.2.3. Formalización de la organización como variable estructural

En líneas generales, la formalización como dimensión organizativa hace referencia a la fijación de normas y procedimientos (normalmente por escrito) diseñados para pautar el comportamiento de los individuos en la

organización. Son diversos los elementos susceptibles de ser formalizados y estandarizados, entre ellos destacamos: roles, niveles de autoridad, procesos de comunicación, normas, sanciones y procedimientos (Hall, Haas y Johnson, 1967). Se puede distinguir, asimismo, entre formalización operativa (normas y procedimientos para la realización de un trabajo) y formalización reguladora (normas y procedimientos para el funcionamiento de la organización).

En las organizaciones, la formalización o establecimiento de normas se puede introducir a partir de requerimientos que impone el ambiente externo (por ejemplo, convenios reguladores) o por características internas de la propia estructura. El grado de formalización debe adaptarse a este tipo de contingencias ambientales, prescribiendo de forma clara y concisa el desarrollo de actividades o tareas para evitar (en la medida de lo posible) el conflicto de roles. Atendiendo al grado de formalización, se pueden establecer dos tipos de estructuras:

1. Estructuras organizativas altamente formalizadas, es decir, "burocráticas". El enfoque burocrático se caracteriza por la utilización de mecanismos de formalización para coordinar el trabajo, la estandarización de tareas y la centralización de la capacidad de decisión. Este tipo de estructuras resulta especialmente apropiado en organizaciones con actividades productivas o administrativas y en ambientes relativamente simples y estables.

2. Estructuras organizativas donde el grado de formalización es mínimo, es decir, "orgánicas". Los procedimientos están poco definidos y se deja a discreción de los individuos el decidir cómo realizar la tarea o actividad. Este tipo de diseño se suele imponer en las "organizaciones profesionales", siendo el propio personal quien resuelve y ejecuta basándose en su competencia técnica y profesional. Además, resultan más apropiadas en contextos dinámicos y complejos.

A continuación se describen brevemente las relaciones de esta dimensión estructural, formalización de la organización, con algunos de los factores

contextuales considerados en el apartado anterior:

-La relación entre complejidad tecnológica y la formalización operativa (es decir, cuando hace referencia a las reglas y procedimientos relativos al trabajo) es negativa. No obstante, esta relación es positiva cuando la formalización hace referencia al funcionamiento interno de la propia organización (es decir, formalización reguladora).

La relación entre tamaño organizacional y el nivel de formalización es positiva.

En cuanto a las relaciones entre la formalización organizacional y las otras dimensiones estructurales de la organización:

-Las relaciones entre formalización y centralización en la toma de decisiones resultan complejas y están influidas por el nivel de profesionalización. En concreto, la relación entre formalización operativa y centralización es positiva. Por el contrario, los profesionales suelen preferir una formalización reguladora frente a una operativa.

Las relaciones entre complejidad y formalización también dependen del tipo de formalización. Así, las organizaciones, cuanto más complejas son, tienden a desarrollar una mayor formalización reguladora, pero restringen la formalización de los procedimientos operativos.

La idea básica que se desprende de la investigación desarrollada por el grupo de Aston es que no hay una forma ideal de estructura organizativa (Pugh et al., 1963; Pugh et al., 1968; Pugh, Hickson y Hinings, 1969a; Pugh, Hickson y Hinings, 1969b; Pugh y Pheysey, 1972). Es decir, la clave de la efectividad organizacional vendría dada por el grado de ajuste entre el diseño de las dimensiones estructurales y las características contextuales. Los estudios desarrollados a partir de esta premisa han puesto de manifiesto la importancia de la configuración organizacional, considerada como un elemento clave, ya que un diseño no adecuado llevaría a disfunciones, mientras que contar con una buena estrategia en el diseño sería una ventaja

competitiva para la organización (Aiken, Bacharach y French, 1980; Audretsch, 2001; Dalton, Todor, Spendolini, Fielding y Porter, 1980; Dess y Origer, 1987; Kilduff, 1993).

A partir de la combinación de estas tres dimensiones organizativas, centralización de poder y toma de decisiones, complejidad organizativa y formalización organizativa, se han identificado una serie de configuraciones estructurales que van a ser descritas más adelante. Antes, sin embargo, es necesario hacer referencia a los componentes y mecanismos de coordinación.

2.3. Componentes y mecanismos de coordinación

En su libro *La estructuración de las organizaciones* (1984), y en trabajos más recientes de otros autores (Lunenburg, 2012), se han recopilado algunas de las más destacadas aportaciones de Mintzberg sobre el diseño organizativo, distinguiendo entre componentes y mecanismos de coordinación. Son cinco los componentes principales de la organización descritos por este autor:

1. **Ápice estratégico.** Este componente representa la "alta dirección" en una organización.
2. **Tecno-estructura.** Se encuentra fuera de la línea jerárquica de producción o prestación directa de servicios y está formada por "analistas o especialistas" cualificados (ingenieros, planificadores, etc.).
3. **Línea media.** Representa a los "mandos intermedios" en la línea de producción o prestación de servicios, coordinando el ápice y el núcleo operativo.
4. **Personal de apoyo.** Este componente se encuentra fuera de la línea de producción, prestando servicios indirectos (por ejemplo, mantenimiento).
5. **Núcleo operativo.** Este elemento está situado en la base de cualquier organización y está formado por los trabajadores directamente encargados de la producción o prestación de servicios.

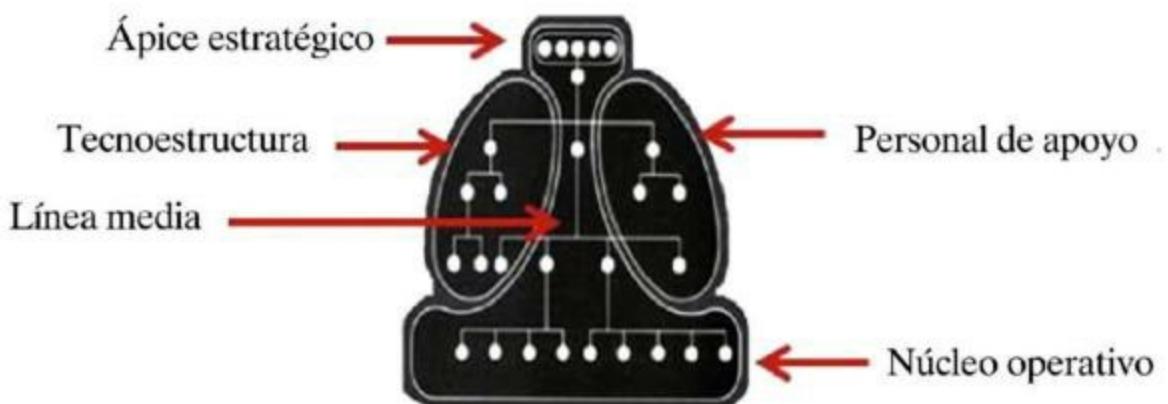


Figura 2.1. Componentes principales de una organización (adaptado de, Mintzberg, 1984).

Mintzberg también identificó los principales mecanismos de coordinación:

- Ajuste mutuo. Se produce a través de las interacciones informales.
- Supervisión directa. Control, que realiza un miembro de la organización (supervisor), de las actividades y tareas de otros miembros.
- Normalización del proceso de la tarea. Estandarización del contenido de cada actividad o tarea.
- Normalización de resultados. Estandarización de lo que se espera obtener de las actividades o tareas.
- Normalización de habilidades. Estandarización de los conocimientos necesarios para realizar las actividades o tareas.

En líneas generales, cuanto mayor es la complejidad organizacional, mayor es el número de componentes en la organización y también aumentan los requerimientos de mecanismos apropiados de coordinación (Galbraith, 2001; Hall, 1996). Basándose en los componentes y en los mecanismos de coordinación, Mintzberg desarrolló una tipología de configuraciones estructurales que ha llegado hasta nuestros días, y que son herramientas conceptuales y de análisis y diseño para expertos en estructura organizativa.

2.4. Principales configuraciones estructurales

Con su clasificación, Mintzberg (1984; véase también Lunenburg, 2012) pretendía describir la mayor parte de los diseños adoptados por las organizaciones: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesionalizada, forma divisionalizada y adhocracia.

2.4.1. Estructura simple

Presenta una estructura orgánica sencilla, con una línea jerárquica plana (generalmente con dos niveles verticales) y un escaso grado de formalización. El mecanismo de coordinación que opera en este tipo de estructuras es el de supervisión directa. El poder de decisión está centralizado en una persona o un grupo pequeño de personas (director ejecutivo) en el ápice de la jerarquía, siendo el flujo de comunicación predominantemente de naturaleza descendente. La división del trabajo es mínima, y la especialización de las actividades o tareas es escasa, con ausencia de unidades de apoyo y tecnoestructura, y línea media insignificante.

Suelen ser organizaciones de pequeño tamaño y pocos años de antigüedad. Generalmente, este tipo de estructuras permite adaptarse a entornos de escasa complejidad pero dinámicos. Este tipo de diseño suele encontrarse en empresas familiares.



Figura 2.2. Estructura simple (adaptado de Mintzberg, 1984).

Algunas de las ventajas e inconvenientes de las estructuras simples son:

-La centralización de la toma de decisiones en el director ejecutivo favorece la flexibilidad y adaptación organizativa. No obstante, esta concentración de poder también puede producir cierta ambigüedad dada la amplitud de cuestiones a resolver (estratégicas o concretas).

-Al tratarse de organizaciones de escaso tamaño donde predominan las interacciones informales entre sus miembros, el grado de satisfacción suele ser elevado. No obstante, una de las principales críticas a este tipo de organización es su marcado carácter paternalista (autocrático).

2.4.2. Burocracia mecánica

Este tipo de estructura fue ampliamente descrita por Max Weber. Son organizaciones donde predominan las tareas altamente especializadas, rutinarias, simples y repetitivas. El mecanismo de coordinación que opera en este tipo de estructuras es el de la formalización del trabajo o estandarización de los procesos. El elemento principal de la burocracia mecánica es su componente administrativo, formado básicamente por supervisores y analistas que resuelven las cuestiones organizativas. Presenta un elevado grado de especialización (tanto horizontal como vertical), diversos niveles jerárquicos (líneas intermedias, aunque el poder de coordinación sigue estando centralizado en el ápice organizativo) y su funcionamiento está basado en la departamentalización.

Las organizaciones que se diseñan con este tipo de configuración suelen ser de gran tamaño y de bastante antigüedad. Generalmente, este tipo de estructuras suelen desarrollarse en entornos sencillos y estables (son poco flexibles). Este tipo de diseño suele encontrarse en plantas de producción manufacturera.



Figura 2.3. Burocracia mecánica (adaptado de Mintzberg, 1984).

Algunas de las ventajas e inconvenientes de las estructuras burocráticas mecánicas son:

- El sistema productivo está altamente formalizado, por lo que es ideal para organizaciones de producción masiva. No obstante, los trabajadores que se encuentran en la base de la jerarquía pueden encontrar sus actividades monótonas y poco satisfactorias.
- El alto grado de diferenciación del trabajo dificulta la coordinación de actividades y tareas. Es por ello que, además de la formalización, se recurre también a la supervisión directa. También son frecuentes las dificultades para adaptarse a cambios del entorno externo.

2.4.3. Burocracia profesional

Una de las características básicas de este tipo de configuración es que es capaz de combinar la estandarización (en un intento de predecir las tareas) con la descentralización (para tratar de hacer frente a las situaciones complejas). Este tipo de organizaciones cuenta con un núcleo operativo de profesionales que desarrollan su trabajo con cierta independencia gracias a su condición de profesionales (es decir, personal con una preparación adecuada), siendo la formalización de habilidades su mecanismo de coordinación. Estos diseños suelen encontrarse en hospitales o universidades.

En la burocracia profesional predomina la profesionalización de sus miembros y basa su funcionamiento en la estandarización de habilidades y en la autoridad del experto (referentes que vienen establecidos en gran parte por las asociaciones y grupos profesionales, y no por la propia organización). Por ello presentan una organización descentralizada democrática, siendo los profesionales quienes ostentan la autoridad y la ejecución de las principales actividades en la organización.



Figura 2.4. Burocracia profesional (adaptado Mintzberg, 1984).

Las burocracias profesionales suelen adoptarse en entornos estables y complejos. Para simplificar la complejidad del entorno, estas organizaciones recurren a categorizar a los clientes según los servicios demandados, basándose en un criterio funcional (es decir, en las funciones de los profesionales).

Algunas de las ventajas e inconvenientes de las estructuras profesionales son:

-La principal ventaja de este tipo de estructura viene dada por el amplio grado de autonomía que tienen los miembros para desempeñar actividades y tareas. Generalmente, esto aumenta la motivación y la dedicación de los profesionales. -----

-No obstante, los principales inconvenientes vienen también asociados al elevado nivel de autonomía y descentralización de este tipo de

estructuras. Así, se suelen observar problemas de coordinación, de incapacidad para enfrentarse a los profesionales incompetentes, de resistencia al cambio y de escasa capacidad para adaptarse a los cambios.

2.4.4. Forma divisionalizada

La forma divisionalizada está integrada por unidades semiautónomas, donde cada división contiene una estructura propia, y todas ellas están coordinadas por una unidad administrativa central. Las divisiones de esta estructura se generan para atender la demanda del mercado (es necesario que exista diversidad de los mercados), y se les delega el control operativo para la provisión de los servicios o productos. Por ejemplo, las grandes multinacionales pueden tener este tipo de estructura para atender diferentes mercados.

Este tipo de estructura conlleva a la descentralización vertical del poder entre las divisiones, pero mantiene cierta dependencia entre las mismas. Tiene como mecanismo de coordinación la formalización de resultados. El elemento básico en este tipo de organizaciones está localizado en los directivos intermedios que controlan las divisiones. Generalmente, la forma divisionalizada está asociada a organizaciones antiguas y de gran tamaño, con mercados diversificados que se enfrentan entornos estables y simples.



Figura 2.5. Estructura divisionalizada (adaptado de Mintzberg, 1984).

Algunas de las ventajas e inconvenientes de las formas divisionalizadas son:

- Dispersión del riesgo con la inversión del capital entre las divisiones.
- La delegación de control en los directivos de las divisiones entra en conflicto con la subordinación a la estructura central.

2.4.5. Adhocracia

La adhocracia es una estructura orgánica con baja formalización y elevada descentralización (la delegación de poder se produce en función de los conocimientos y de la experiencia de sus miembros, no del nivel jerárquico). La parte fundamental de este tipo de estructura está constituida por directivos intermedios y profesionales. Este tipo de organizaciones se crea básicamente para desarrollar proyectos de innovación altamente especializados, por ejemplo en consultoras. Su mecanismo de coordinación se basa en la adaptación mutua mediante la comunicación informal y utilizan la estructura matriz para establecer las secciones necesarias con las que atender los proyectos. De este modo, los especialistas se organizan temporalmente en equipos funcionales por proyectos según las demandas del mercado, algo que permite responder a las innovaciones en contextos complejos.

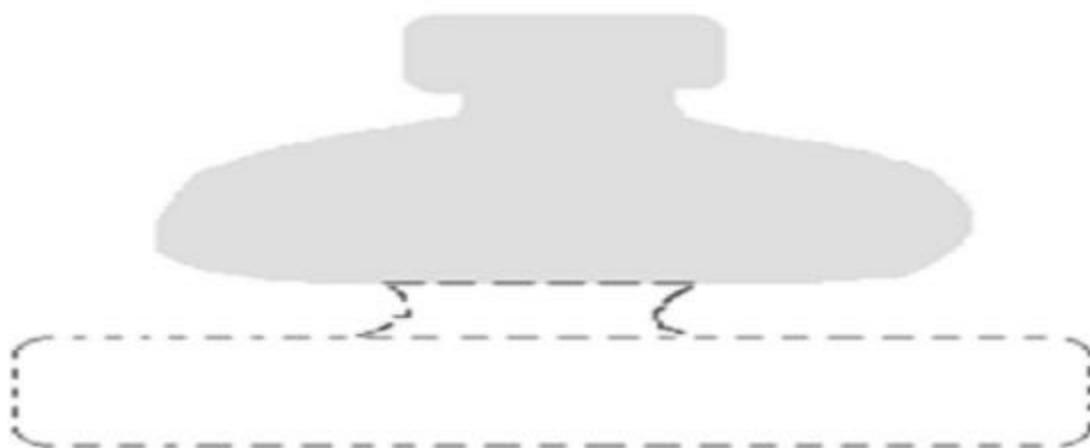


Figura 2.6. Estructura innovadora o "adhocrática" (adaptado de Mintzberg,

1984).

Algunas de las ventajas e inconvenientes de las adhocracias son:

- Tal y como se ha indicado, este tipo de estructura es muy adecuada para entornos complejos y variables, ya que se trata de responder de forma creativa a las demandas del mercado. Esto mismo dificulta excesivamente la estandarización del comportamiento de los expertos que intervienen en los proyectos, lo que conlleva cierta ambigüedad y generación de conflictos internos en la organización.
- Las adhocracias se crean para resolver demandas muy concretas y con carácter temporal, por lo que podrían ser poco eficientes para desarrollar actividades o tareas que no se ajusten a estos requerimientos tan específicos.

2.5. Una reseña sobre los procesos de estructuración

Tanto las propuestas del grupo de Aston como las de Mintzberg han conseguido un amplio reconocimiento en la investigación y práctica profesional. Ambas parten de una postura positivista que indica que el experto es capaz de tomar decisiones racionales acerca del diseño de una organización, como algo externo, real y relativamente estable. Sin embargo, son ya muchos los autores que, desde una perspectiva que se puede denominar antipositivista, indican que la vida de la organización no es tan estable y que, más bien, las organizaciones experimentan continuos procesos de "estructuración". El trabajo de Weick (1979; 1987) supuso, en este sentido, un punto de inflexión relevante. Tal y como se ha señalado en el capítulo anterior, desde esta perspectiva las organizaciones se entienden como flujos continuos de cambios que son resultado de procesos de negociación, implícitos y explícitos (Veen y Korver, 1998). Así, no se atribuye tanto poder de decisión a los directivos y expertos. En lugar de tomar decisiones acerca de la estructura de una organización, para influir en su viabilidad y en el comportamiento de los miembros, nos encontraríamos ante líderes que muestran una racionalidad retrospectiva que trata de justificar

y dar sentido a las acciones que son posibles en función de los juegos de poder y procesos de negociación en la organización. Se dan "estructuraciones" transitorias a lo largo del tiempo como consecuencia de los valores culturales de los grupos, sus creencias, sus intereses, etc. Un ejemplo lo tenemos en la intervención de Bate, Khan y Pye (2000) para la transformación de un hospital en Inglaterra. El diálogo en el seno de la organización permite llegar, a través de estructuraciones transitorias, a transformaciones relevantes dotadas de sentido para los participantes. Se trata, pues, de procesos donde se observa una interacción compleja y dinámica entre cultura(s) y estructuraciones.

2.6. Avances recientes: las nuevas configuraciones estructurales

A continuación se van a describir nuevas configuraciones estructurales que difieren, al menos en parte, de las tradicionales que se han comentado hasta ahora. La generalización de las tecnologías de la información y la comunicación en todas las esferas de la vida, incluidas las organizaciones, y la consideración de los valores y de las fuerzas informales que existen en las organizaciones, han permitido vislumbrar nuevas estructuras que se resumen a continuación.

A) Organización horizontal

Este tipo de estructura se caracteriza principalmente por una reducción de la jerarquía directiva o diferenciación vertical, por lo que las organizaciones basadas en este tipo de estructura son más planas (García, 2003). Las tareas y actividades se organizan en torno a procesos clave de trabajo y no en función de tareas concretas, funciones o aspectos geográficos. En este sentido, los límites entre departamentos se difuminan.

Además, la organización social del trabajo se basa en la configuración de equipos de trabajo autodirigidos que se responsabilizan de cada proceso y de su rendimiento, por lo que la toma de decisiones organizacional está descentralizada y las recompensas se basan en el rendimiento grupal. Los miembros del equipo poseen la formación necesaria para poder desempeñar

los roles de los otros miembros del equipo, y en conjunto los equipos poseen las habilidades necesarias para llevar a cabo los procesos organizacionales. Otras características de las organizaciones con una estructura horizontal son la orientación hacia la satisfacción del cliente o usuario, que se utiliza como medida del rendimiento, y la relación estrecha con los clientes o usuarios y los proveedores.

La organización horizontal presenta una serie de fortalezas y debilidades (Daft, Murphy y Willmott, 2010). Entre las fortalezas se puede destacar que promueve la flexibilidad y una respuesta rápida a las necesidades de los clientes, dirige la atención hacia la productividad, permite que los empleados tengan una visión global de los objetivos de la organización, promueve el trabajo en equipo y la cooperación e incrementa la calidad de vida de los empleados ofreciéndoles la oportunidad de asumir responsabilidades sobre la toma decisiones y los resultados organizacionales. En relación con las debilidades, se puede destacar que la delimitación de los procesos más importantes para proporcionar valor a los clientes es una tarea difícil. El cambio hacia una estructura horizontal implica cambios en la cultura de la organización, en el diseño de los puestos de trabajo, en la filosofía de dirección y en los sistemas de información y recompensas. Asimismo, este tipo de estructura puede limitar el desarrollo del conocimiento y las habilidades en profundidad de los empleados, debido a la flexibilidad y movilidad en el trabajo.

B) Organización en red

La organización en red se caracteriza por una estructura según la cual muchas de las actividades y funciones que podría desempeñar la organización están subcontratadas externamente a otras organizaciones (García, 2003). La estrategia organizacional y la coordinación de las distintas actividades subcontratadas se llevan a cabo desde un pequeño núcleo u organización central. Por ejemplo, las funciones de manufactura, marketing o distribución pueden estar subcontratadas a otras organizaciones, en lugar de realizarse dentro de la misma organización. Como se puede observar, a diferencia de otras configuraciones estructurales, la estructura red trasciende los límites de

una sola organización. Dentro de la misma estructura red pueden incorporarse nuevas empresas y salir otras de ella para poder satisfacer las necesidades del sistema en cada momento.

La idea que subyace en esta forma organizacional es que la organización puede concentrarse en las competencias nucleares (core) necesarias para sobrevivir y subcontratar aquellas competencias en las que otras organizaciones son especialistas.

Por otra parte, también cabe destacar el avance de las tecnologías de la información y la comunicación, que ha facilitado la comunicación electrónica de cada subcontrata con el núcleo central. De este modo, las empresas subcontratadas pueden encontrarse dispersas geográficamente en distintas partes del mundo, ya que la tecnología facilita la comunicación y la coordinación.

Según Castells (2008), la aparición de la empresa red, así como otras nuevas formas organizacionales (por ejemplo, la organización horizontal), se enmarca en un proceso de cambio caracterizado por la crisis del modelo de gran empresa vertical y el desarrollo de redes empresariales, puesto que estas formas organizacionales son capaces de adaptarse rápidamente a las condiciones impredecibles de cambio económico, cultural, tecnológico e institucional.

Este tipo de estructura presenta una serie de fortalezas y debilidades (Daft et al., 2010). Entre las fortalezas cabe destacar que incluso pequeñas organizaciones pueden obtener recursos por todo el mundo para conseguir buenos estándares de calidad y precio, así como distribuir sus productos mundialmente a través de las empresas subcontratadas. También permite introducir en el mercado productos o servicios sin necesidad de realizar grandes inversiones en equipamiento, factorías o facilidades de distribución. Esto último es ventajoso, sobre todo, para pequeñas o nuevas organizaciones que, sin una estructura en red, posiblemente deberían realizar una mayor inversión. Otra de las fortalezas es que permite a las organizaciones ser flexibles y responder con rapidez a los cambios del entorno. Por último,

reduce los costes de administración, puesto que la organización simplemente se centra en gestionar las actividades clave, y que le proporcionan ventaja competitiva, mientras que el resto de actividades se subcontratan.

En relación con las debilidades, cabe mencionar que, desde el punto de vista de la dirección, hay una pérdida de control sobre las actividades y los empleados debido a la descentralización característica de este tipo de estructura. La resolución de conflictos entre socios puede ser más compleja, sobre todo debido a la dispersión geográfica de las organizaciones subcontratadas con respecto a la organización central. Un problema añadido en la organización red es el riesgo de quiebra organizacional si alguna de las organizaciones subcontratadas falla en el proceso de trabajo. Por último, la cultura organizacional puede ser débil.

C) Organización virtual

La organización virtual posee una estructura similar a la organización horizontal y a la organización en red. De hecho, las definiciones de organización virtual no delimitan claramente la línea que la separa de las dos estructuras que se acaban de describir. Por una parte, unas definiciones de organización virtual ponen el énfasis en la estructura organizacional plana y basada en equipos de trabajo, en este caso equipos virtuales (Towsend, DeMarie y Hendrickson, 1998). Por otra parte, otras definiciones se centran en la capacidad de la tecnología para relacionar diferentes organizaciones con una estructura similar a la organización en red; es decir, cada organización aporta sus competencias nucleares (core), añadiendo valor a los demás socios, todo ello facilitado por las tecnologías de la información y la comunicación (Kasper-Fuehrer y Ashkanasy, 2003; Towsend et al., 1998). En muchas ocasiones parece como si la tecnología fuera una mera extensión de la estructura organizacional que, a su vez, la facilita.

A pesar de ello, varios autores han destacado las características particulares de este tipo de organizaciones (DeSanctis, Staudenmayer y Wong, 1999). Estos autores plantean cuatro dimensiones diferentes para describir las organizaciones virtuales: el espacio, el tiempo, la cultura y los límites. La

dimensión espacial hace referencia al grado en el que los empleados se encuentran dispersos geográficamente en distintas localizaciones. La dimensión temporal hace referencia a la dispersión temporal, es decir, el grado en el que los empleados operan asincrónicamente. La dimensión cultural hace referencia al grado en el que los empleados pertenecen a diferentes culturas o países. Por último, los límites hacen referencia al grado en el que los procesos organizacionales sobrepasan los límites de la organización focal.

En relación con la organización virtual se encuentran también los equipos virtuales. Los equipos virtuales son grupos de personas dispersas geográficamente, que trabajan de manera interdependiente hacia objetivos comunes mediante el uso de tecnologías de la comunicación para colaborar a través del tiempo y el espacio (DeSanctis y Monge, 1999; Javenpaa y Leidner, 1999). Estos equipos utilizan el conocimiento como material básico. En este sentido, sus principales funciones o tareas a desarrollar son, entre otras, la creación, la obtención, la organización y el uso de conocimiento (Gibson y Cohen, 2003).

De modo similar a la organización virtual, los equipos virtuales se caracterizan principalmente por la distancia espacial entre sus miembros y la mediación tecnológica en la comunicación interpersonal y la transferencia de datos e información (Bell y Kozlowski, 2002). La distancia espacial se refiere a que los miembros de los equipos virtuales se encuentran dispersos geográficamente, mientras que la mediación tecnológica se refiere a que sus miembros tratan de alcanzar una meta común mediante el uso de sistemas de comunicación mediada por ordenador (Gibson y Cohen, 2003).

Además, hay autores que también señalan que estos equipos se caracterizan por el hecho de que sus miembros pueden estar localizados en diferentes zonas horarias o bien pertenecer a diferentes organizaciones (Kayworth y Leidner, 2000; Townsend et al., 1998). Otro aspecto característico de los equipos virtuales está relacionado frecuentemente con la modalidad de equipo y, con ello, la función que se le da. Estos grupos suelen ser equipos de proyecto que se crean para resolver problemas particulares o realizar tareas

específicas, de manera que el equipo se disuelve una vez completada su misión (Bell y Kozlowski, 2002). Además, sus miembros pueden desempeñar múltiples roles en diferentes equipos virtuales, dependiendo de las habilidades que posean y las características del proyecto.

Volviendo a la organización virtual, cabe mencionar, por último, que las tecnologías de la información y la comunicación han favorecido el teletrabajo o tra bajo a distancia. A través de esta modalidad, muchos empleados trabajan sin estar presentes físicamente en la propia organización.

Actividad práctica

Se organiza un debate entre seis grupos:

- a)Los alumnos se dividen en seis grupos y a cada uno se les asigna una de las siguientes estructuras: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisionalizada, adhocracia y organización en red.
- b)Durante media hora, cada grupo prepara el debate con la atención en las ventajas de su estructura y en los inconvenientes de las otras estructuras.
- c)El debate dura 1 hora: media hora para una ronda de primera presentación (5 minutos por grupo) más media de debate libre.
- d)Cada persona vota qué grupo ha estado mejor, pero no puede votar a su grupo.
- e)Veinte minutos de discusión a partir de lo dicho en el debate y de las razones para votar.

Ficha de autoevaluación

Con las siguientes preguntas, el estudiante puede valorar hasta qué punto ha comprendido adecuadamente los contenidos del capítulo:

- 1.¿Puedes distinguir entre dimensiones y configuraciones estructurales?
- 2.¿Puedes distinguir entre las tres dimensiones estructurales del grupo de Aston?
- 3.¿Puedes comparar las características, ventajas e inconvenientes de los cinco tipos de configuración estructural propuestos por Mintzberg?
- 4.¿Qué aportan las nuevas formas organizativas a las configuraciones clásicas?

3

Cultura y clima en la organización

3.1. Definición y características de la cultura organizacional

El concepto de "cultura organizacional" fue desarrollado por Pettigrew en 1979, si bien se describió previamente en Foundations of the Theory of Organization (Selznick, 1948). En esta obra se planteaba una incongruencia: cómo el sistema formal de una organización no podía explicar la cooperación informal. Esta cooperación se basaba en leyes no escritas, pero compartidas entre los miembros. Estas leyes influían en las decisiones y en el control de relaciones dentro de la organización.

Múltiples investigaciones desde diferentes disciplinas (por ejemplo, antropología, sociología, psicología) han tratado de definir la cultura organizacional, pero con escaso consenso (Schein, 1990). Desde el enfoque etic, la cultura es algo que la organización tiene. De este modo, el investigador puede observar las costumbres, los símbolos, los rituales, las normas, etc., y así identificar los antecedentes y consecuentes de esta cultura. Desde esta perspectiva funcionalista, la cultura se considera otra variable más a analizar. Por tanto, cada organización se fundamenta en un sistema particular de significados compartidos, presunciones y valores subyacentes.

Desde el enfoque emic, la cultura es una "metáfora de la organización", toda organización es una cultura. De este modo, el investigador ha de intentar captar su estructura profunda a través de las descripciones proporcionadas por sus miembros. Dentro de este enfoque, la perspectiva simbólica (Alvesson, 2002) analiza los significados que los miembros asocian a los

artefactos tales como rituales, espacios físicos típicos, etc.

Una descripción ampliamente aceptada de la cultura organizacional es que la cultura comprende desde los artefactos observables (por ejemplo, representaciones simbólicas, lenguaje, código de vestimenta, clima, etc.), a los valores y las creencias inconscientes con respecto a la propia organización (Schein, 1990).

En una revisión más reciente, Schein (2004) concluye que las numerosas definiciones de cultura organizacional pueden agruparse en 11 categorías según el aspecto que cada una de ellas enfatiza:

1. Regularidades conductuales observadas.
2. Normas de grupo.
3. Valores adoptados.
4. Una filosofía formal.
5. Reglas de juego.
6. Clima.
7. Destrezas integradas.
8. Hábitos de pensamiento, modelos mentales y paradigmas lingüísticos.
9. Significados compartidos.
10. Metáforas enraizadas.
11. Rituales formales y celebraciones.

Todas ellas incluyen la idea de compartir significados, estilos de conducta entre individuos y comportamientos. A partir de estas definiciones, Schein definió la cultura organizacional como:

Un patrón de asunciones básicas compartidas por un grupo que solucionó sus problemas de adaptación externa e interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, se enseña a los nuevos miembros, indicando cómo es la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (Schein, 2004: 17).

En esta línea, Trice y Beyes (1993) consideran que la cultura está instaurada en la organización como axiomas que emergieron y emergen a partir de esfuerzos de los miembros para afrontar ambigüedades, incertidumbres y dificultades. Estos autores diferencian, por un lado, las ideologías que conformarían las creencias compartidas e interrelacionadas con una determinada carga emocional. Por otro, las entidades observables (los símbolos, el lenguaje, los relatos, las prácticas...) a través de las que los miembros expresan, afirman y comunican la cultura. Sin embargo, se pueden encontrar diferentes subculturas en la misma organización (Thomas, 1994).

Rousseau (1990) concluye que la cultura organizacional es un conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social. Se adquieren a través del aprendizaje social y la socialización. Estos procesos exponen a los individuos a elementos culturales comunes (actividades, interacciones e informaciones) que forman una experiencia social en la organización, dotándoles de valores, estructuras mentales, creencias y expectativas compartidas. El proceso de formación de la cultura organizacional se describe como un proceso inconsciente de absorción de procesos, valores, actitudes y conductas (Goodman, Zammuto y Gifford, 2001) que sus miembros asumen como propios y que se mantienen estables en el tiempo en las organizaciones (Schein, 2004) aunque cambien sus miembros.

La cultura organizacional tiene diferentes funciones:

1. Proporciona pautas a los miembros de la organización acerca de cómo percibir, pensar, sentir y comportarse en la organización (Stumpf, 2001).

2. Ayuda a la organización a sobrevivir a la adaptación externa y a la integración interna (Seago, 1996), y viene determinada desde la dirección de la organización.
3. Contribuye a manejar las incertidumbres colectivas, crear el orden social, la continuidad, la identidad y el compromiso (Trice y Beyer, 1993).
4. Fomenta el etnocentrismo, entendido como una identidad cultural propia, un modo de ver el mundo desde la cultura de la organización y actuar según sus valores y creencias.

Por último, para ahondar en la comprensión de la cultura organizacional, está muy extendida la metáfora del iceberg. La parte más grande y profunda del iceberg serían las asunciones, seguidas de las creencias y valores que generan actitudes. Estas a su vez generarían comportamientos y artefactos observables (rituales, prácticas, procedimientos, clima, etc.). Los artefactos serían la única parte visible y tangible del iceberg. Los artefactos se analizan teniendo en cuenta tres dimensiones: instrumentalidad, estética y simbolismo. Así cada artefacto cultural puede tener una función instrumental, pero también, cultural y estética (Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2011). Por ejemplo, el uniforme evita gastos de dinero innecesario para los empleados, facilita el control de entradas y salidas, y simboliza identificación con el resto de empleados, e incluso su diseño puede ser estéticamente atractivo. A partir de estos y otros artefactos se podría empezar a analizar la cultura organizacional, detectando los valores simbólicos subyacentes (por ejemplo, las fotos de familia simbolizan el compromiso, fidelidad, etc.), y que están determinados por las creencias y las asunciones subyacentes.

3.2. Modelos de cultura en las organizaciones

Schein (2004) considera diferentes niveles en los que opera la cultura organizacional, que determinan el grado en que la cultura es visible para el observador (artefactos, creencias y valores postulados). En el nivel de los artefactos, Schein analiza diferentes dimensiones para determinar la cultura

organizacional:

- 1.La dimensión de realidad, que define lo real y lo que no lo es.
- 2.La dimensión de tiempo, que explica cómo se define y mide el tiempo.
- 3.La dimensión del espacio, que analiza el espacio y su distribución, cómo se destina, su significado simbólico alrededor de la persona (por ejemplo, el grado de privacidad, si se configura con despachos u oficinas abiertas).
- 4.La dimensión de la naturaleza humana, que define qué significa el ser humano y cuáles son sus atributos humanos intrínsecos.
- 5.La dimensión de la actividad humana que muestra qué conductas son correctas.
- 6.La dimensión de las relaciones humanas que explica cómo relacionarse, distribuir el poder y la amistad. En función de estas dimensiones, Schein propone analizar los artefactos ahondando en sus significados implícitos y extrayendo los valores y creencias subyacentes.

Otro modelo de cultura organizacional es el desarrollado por Cameron y Quinn (1999), a partir del Competing Values Framework (Quinn, 1988), que diferencia dos dimensiones que permiten clasificar cuatro tipos de cultura organizacional:

- Flexibilidad-Control. Esta dimensión varía desde organizaciones altamente flexibles, rápidamente adaptables y cambiantes, a organizaciones con altos niveles de control y estabilidad. Las organizaciones con alto nivel de control tienen estandarizados todos sus procesos y actividades. Las organizaciones altamente flexibles, en cambio, permiten y promueven la autonomía en los comportamientos.
- Externo-Interno. Esta dimensión define la orientación hacia el exterior que incrementa la diferenciación y la rivalidad, y la orientación hacia el

interior que busca la integración de sus unidades.

La combinación de estas dos dimensiones da lugar a cuatro tipologías diferenciadas de cultura organizacional (véase cuadro 3.1).

Cuadro 3.1. Taxonomía adaptada de cultura y clima organizacional (FOCUS), basada en el modelo de Cameron y Quinn (1999)

| | <i>Orientación interna</i> | <i>Orientación externa</i> |
|---------------------|---|--|
| | <i>Clan / cultura colaboradora / apoyo</i> | <i>Adhocracia / innovación</i> |
| Organización | Lugar personal y familiar. | Muy dinámica y emprendedora. |
| Gente | Comparten mucho con los demás. | Dinámica y emprendedora. |
| Liderazgo | Tutor, consejero y padre de todos. | Dispuesta a apostar por sus ideas y a asumir riesgos. |
| Estilo gerencial | Promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación. | Emprendedor nato, innovador, tomador de riesgos. |
| Valores | Lealtad, compromiso organizacional y confianza mutua. | Iniciativa, adopción de riesgos, la innovación, libertad y singularidad. |
| Énfasis estratégico | Desarrollo humano de los miembros, confianza, mentalidad abierta. | Dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos; experimentar nuevas cosas, aprender de los errores. |
| Criterios de éxito | Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso e interés. | Desarrollo de productos únicos y novedosos. |
| | <i>Jerárquica / Reglas</i> | <i>Racional / Metas</i> |
| Organización | Jerárquica, controlada, estructurada. | Orientada a resultados. |
| Gente | Gobernada por procedimientos y normas formales. | Competitiva, orientada al logro de objetivos. |
| Liderazgo | Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia. | Directivo, productivo, competitivo, exigente. |
| Estilo gerencial | Promueve ambiente predecible, estable, reglamentado. | Directivo y competitivo. Énfasis en ganar. |
| Valores | Estabilidad, seriedad, orden, rigidez. | Éxito, reputación, logro. |
| Énfasis estratégico | Eficiencia, estabilidad y agilidad en el flujo del desempeño. | Acciones competitivas que lleven al logro de metas y a objetivos medibles. |
| Criterios de éxito | Entrega en plazo, agenda ordenada y bajo coste. | Logro de objetivos. |

Flexibilidad

Control

Las tipologías de cultura organizacional son:

1.La cultura de clan o colaboradora (alta flexibilidad y orientación interna) está orientada al modelo de las relaciones humanas, es una cultura de cooperación. Premia los resultados colectivos, las conductas de

ciudadanía organizacional y la consideración.

2.La cultura adhocrática o innovadora (alta flexibilidad y orientación externa) se explicaría a través del concepto de organización como sistema abierto, es una cultura de inspiración. Se recompensa la autonomía, la responsabilidad social y la innovación.

3.La cultura jerárquica o controladora (alto control y orientación interna) se explicaría a través del modelo de organización burocrática de Mintzberg (1989). Este tipo de cultura estandariza las políticas, las estructuras sociales, la gestión de la información, etc.

4.La cultura racional, orientada al mercado o competitiva (alto control y orientación externa) se explica a través del modelo racional de organización y se basa en una cultura de logro. Sus prioridades son la satisfacción de su mercado meta y maximizar la productividad.

Al clasificar las organizaciones a partir de esta taxonomía, se puede verificar si realmente su cultura se corresponde con la estrategia empresarial que adopta la organización.

Otro modelo a tener en cuenta es el modelo cultural de Denison (2003). Este modelo se basa en describir la cultura organizacional a partir de las siguientes cuatro características dominantes. Estas características podrían compararse con la tipología de Quinn (1988):

-Involucramiento (cultura de clan): se prima dar poder y recursos, la construcción a través de equipos y el desarrollo de la capacidad humana.

-Consistencia (cultura jerárquica): propia de organizaciones con un elevado grado de control interiorizado en su cultura.

-Adaptabilidad (cultura adhocrática): la organización se caracteriza por la rapidez y eficiencia para responder a los cambios del entorno y a las exigencias del mercado.

-Misión (orientada al mercado): propia de organizaciones con alto grado de apego y definición de la intención estratégica, las metas y objetivos, y la visión en la organización.

Por último, tiene relevancia el modelo de Hofstede y Hofstede (2005). Si bien este modelo tiene su origen en la medición de culturas regionales y nacionales, se usa actualmente para la medición de la cultura dentro de las organizaciones. A continuación se describen sus dimensiones bipolares:

- 1.Orientada a los procesos vs. resultados. En las culturas orientadas a procesos todo está estandarizado, no hay cambios, ni riesgos, y no es necesario esforzarse. Sin embargo, las culturas orientadas a resultados potencian los desafíos, el esfuerzo máximo y sus empleados están cómodos en situaciones inciertas e inestables.
- 2.Orientada a los empleados vs. a la tarea. La cultura orientada a empleados potencia el bienestar de estos y su participación. Sin embargo, la cultura que se centra en la tarea presiona a los empleados para obtener los resultados y las metas de producción.
- 3.Parroquial vs. profesional. En la cultura parroquial la organización se entiende como un lugar donde se combina la vida laboral y personal para toda la vida. Sin embargo, en la cultura profesional, la organización selecciona por meritocracia, no hay seguridad laboral, y la vida privada y la profesional son independientes.
- 4.Sistema abierto vs. cerrado. En el sistema abierto la cultura es abierta y se facilita la socialización, se comparten los valores y la información. Por el contrario, en el sistema cerrado se oculta información, y unos pocos elegidos cumplen todos los requisitos organizacionales.
- 5.Control rígido vs. relajado. Las organizaciones con un control rígido tienen muy en cuenta costos, puntualidad y seriedad. Por el contrario, las organizaciones con control relajado se perciben como laxas en los costes, la puntualidad, y permiten un ambiente distendido.

6.Normativas vs. pragmáticas. Las organizaciones normativas tienen altos valores éticos que guían sus normas y acciones. Sin embargo, las empresas con cultura pragmática están dirigidas al mercado y al cliente. Anteponen sus resultados a los procedimientos.

Para finalizar, se debe considerar siempre el entorno social y entender que la cultura es dinámica y es un proceso de aprendizaje continuo (Ford y Heaton, 2001). Según estos autores, cuanto más compartida sea la cultura, será menos necesario ejercer sistemas formales de control, ya que los miembros de la organización se comportarán de acuerdo con las normas, valores y prácticas compartidas. La cultura tiende a reflejarse y trasmitirse por diferentes aspectos organizacionales: normas, lenguaje, apariencia, leyendas, héroes, rituales, climas y otros símbolos (Ford y Heaton, 2001). Uno de los aspectos culturales más relevantes es el clima organizacional, que será descrito en el siguiente apartado.

3.3. Definición y características del clima en las organizaciones

Cuando se habla de clima en una organización, tradicionalmente se hace referencia a las percepciones individuales de sus miembros acerca de su entorno social. La fundamentación teórica del clima en las organizaciones se desarrolla a partir del trabajo de Lewin, Lippit y White (1939). Según este estudio, el comportamiento del individuo está definido en función de sus características personales, de la forma en que percibe su trabajo y de los componentes de su organización. Esta aportación define el término clima social y atmósfera social para describir la relación entre el entorno social y el liderazgo. Más tarde, Likert (1967) y Katz y Kahn (1966) enfatizaron las importantes consecuencias que el clima de la organización tiene sobre los empleados.

Durante los años sesenta proliferaron los estudios sobre el clima con el objetivo de delimitar este concepto (Litwin y Stringer, 1968). La falta de un desarrollo metodológico adecuado dificultaba la obtención de resultados concluyentes: el modo de medir el clima (nivel individual) y extrapolar los resultados al nivel más conveniente (equipo, departamento u organización)

llevaba a continuos errores de interpretación de resultados (Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe, 2000). Finalmente, Hellriegel y Slocum (1974) determinaron diferentes climas en función del nivel de análisis organizacional.

Frente a esta consideración "molar" del clima (percepciones sobre el entorno laboral a nivel global), Schneider (1983) propuso estudiar el concepto de clima para referentes específicos. Es decir, estudiar el clima con el objetivo de generar excelencia en un aspecto estratégico para la organización. Bajo este paradigma conceptual se desarrollaron dimensiones del clima tan útiles como, por ejemplo, el clima de seguridad (Zohar, 1980) para las organizaciones de alta fiabilidad (centrales nucleares, plataformas petrolíferas, tripulaciones de avión, etc.), el clima de servicio (Schneider, White y Paul, 1998) para organizaciones de servicio (hoteles, restaurantes, bancos, etc.) o el clima de innovación (Abbey y Dickson, 1983). Diversos estudios han ahondado en el análisis de dimensiones específicas del entorno que permitan intensificar en los empleados una conducta estratégica relevante para la organización.

Paralelamente, el concepto de clima molar se ha seguido desarrollando. James y Jones (1974) lo definieron como representaciones cognitivas de la situación psicológicamente significativas (percepciones). Joyce y Slocum (1979) afirman que el clima es perceptivo, psicológico, abstracto, descriptivo, no evaluativo y no implica una acción. James (1982) definiría clima como "el entorno laboral que es representado cognitivamente en términos de significado y significatividad para el individuo" (1982: 219). Basándose en esta definición, James y Jones (1989) desarrollaron un modelo que explica un factor general de clima psicológico con cuatro grandes dimensiones o facetas del clima (apoyo del líder y facilitación, estrés de rol y carencia de armonía, trabajo retador y autonomía, y cooperación del grupo, calidez y consideración). El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas entre miembros de una organización en relación con sus propiedades fundamentales como las políticas, procedimientos y prácticas (Reichers y Schneider, 1990). Los significados compartidos se desarrollan en

las interacciones en el trabajo. Así, los grupos de trabajo generarán significados compartidos al hacer frente a eventos, prácticas y procedimientos que son similares para los miembros de ese grupo. Por tanto, el clima supone que se crean realidades sociales que van más allá de la propia perspectiva de cada individuo.

El hecho de que se perciba de igual manera una determinada faceta del entorno organizacional por todos los miembros de un colectivo implica que, para ese aspecto (por ejemplo, seguridad, apoyo, innovación), el clima es fuerte. Así, la fortaleza o fuerza del clima se ha definido como el grado de consenso en las percepciones de los individuos con respecto a una faceta organizacional (Ostroff y Bowen, 2000). Cuanto más claras e inequívocas son las políticas, prácticas y procedimientos, mayor consenso se producirá en las percepciones compartidas con respecto a las mismas. Por tanto, habrá una mayor fortaleza del clima organizacional (Bowen y Ostroff, 2004).

En tales condiciones, las percepciones a nivel individual pueden ser promediadas para representar un nivel superior, sea este un grupo, subunidad, departamento o el conjunto de la organización (Jorres y James, 1979; Kozlowski y Hults, 1987; Schneider y Bowen, 1985). Por tanto, los procesos psicosociales pueden manifestarse en el nivel de grupo, unidad, departamento y organización (Kozlowski y Klein, 2000).

En resumen, el clima se define como las percepciones del contexto social del cual la persona forma parte (Rousseau, 1988). Sin embargo, estas percepciones presentan un conjunto de contenidos y significados relacionados entre sí (Schneider y Reichers, 1983). Al analizar la literatura desarrollada en el estudio de clima se hallan múltiples taxonomías que muestran su naturaleza multifacética (por ejemplo, James y Jones, 1974; Litwin y Stringer, 1968; Schneider y Barlett, 1968;). Desde otro ángulo, existe una creciente corriente investigadora que analiza un clima específico, usualmente a partir de los objetivos estratégicos de la organización (por ejemplo, clima de seguridad, etc.). Esta vertiente investigadora se basa en la concepción de Schneider (1983) de "clima para algo".

Por tanto, el clima no surge de la nada, las percepciones individuales sobre diferentes facetas organizaciones son la materia prima del mismo. Los individuos en interacción hacen que estas percepciones individuales emergan en diferentes niveles organizacionales (Katz y Kahn, 1966). En el siguiente apartado se describen los diferentes tipos y sus niveles de análisis.

3.4. Tipos de clima y niveles organizacionales

Las organizaciones como sistemas multinivel (Kozlowski y Klein, 2000), esto es, como sistemas que están formados por individuos, que trabajan en equipos, que se agrupan por departamentos o divisiones organizativas, pueden ser percibidas de modo diferente en función del empleado, equipo o unidad al que se pertenezca. Como se ha descrito anteriormente, el clima ha sido definido, generalmente, como las descripciones del ambiente o contexto social del cual las personas forman parte (Rousseau, 1988). Por tanto, es un buen ejemplo de constructo multinivel en las organizaciones.

Al describir el clima en una organización se ha de tener en cuenta el referente, el nivel de análisis y las facetas a analizar. A continuación, se describe qué se entiende por el referente y por el nivel de análisis y agregación. Tras esto, se resume brevemente la taxonomía que explica los diferentes tipos de clima (González-Romá y Peiró, 1999). Las facetas del clima se analizarán en el apartado siguiente.

Por un lado, el clima se ha analizado tradicionalmente a través de metodología de encuestas (cuestionarios, escalas, etc.) que contienen preguntas (ítems). El referente sería, entonces, la unidad que cada ítem de la escala considera para su evaluación: el individuo, el equipo, el departamento, la planta o sucursal o el conjunto de la organización (González-Romá y Peiró, 1999) que define el nivel descriptivo de análisis (Rousseau, 1988). Rousseau afirma que, tradicionalmente, en la investigación sobre clima no se ha especificado el referente. Incluso, se han incluido diferentes referentes en una misma escala. También se ha llevado a cabo investigación donde el nivel de análisis y el referente no se correspondían. Todo ello ha llevado a conclusiones erróneas. Por ejemplo, podría ser que el empleado tuviera

diferentes percepciones de adaptación al cambio en función del referente por el que se le preguntara en la encuesta y contestaría de forma diferente a los siguientes ítems:

- 1.Yo me adapto rápidamente a los cambios.
- 2.Mi equipo se adapta rápidamente a los cambios.
- 3.Mi organización se adapta rápidamente a los cambios.
- 4.Todos los consultores de mi empresa se adaptan rápidamente a los cambios de proyecto.

En cuanto al nivel de análisis especificado en la agregación de las percepciones individuales de clima, depende de los objetivos del consultor o investigador. Las percepciones individuales se pueden agregar a diferentes niveles organizacionales, promediando las puntuaciones obtenidas por los miembros de un grupo, un departamento, la organización al completo, etc. Así, el clima a nivel individual se refiere a las percepciones que los individuos tienen de un contexto social determinado (el referente, sea este el equipo, departamento, planta, etc.). Esas percepciones individuales de los miembros de un equipo, departamento, planta u otro tipo de unidad, se pueden agregar, dando lugar a las percepciones compartidas de los miembros de ese nivel de agregación (equipo, departamento, planta, etc.), lo que constituye un nivel superior que se denomina genéricamente clima agregado (Rousseau, 1988). Por tanto, el referente alude a la unidad a la que se refieren las percepciones (clima del equipo, clima de la planta, clima de la organización), mientras que el nivel de análisis consiste en la unidad de agregación de las percepciones individuales que se utiliza en el análisis de los datos (individual, organizacional, etc.). En función de lo expuesto, González-Romá y Peiró (1999) proponen la siguiente clasificación:

-El clima psicológico, definido como las percepciones individuales que el individuo tiene sobre su entorno laboral. Las percepciones pueden referirse a distintos referentes (equipo de trabajo, departamento,

delegación, conjunto de la organización).

El clima agregado consiste en la agregación de las percepciones que los distintos individuos realizan del entorno en un mismo grupo, departamento u organización, cuando existe el suficiente grado de acuerdo estadístico. El clima agregado supone la consideración conjunta de las percepciones de todos los miembros de una unidad natural en la organización (todos los miembros de un equipo, todos los miembros de una misma planta, todos los miembros de una organización, etc.). El nivel de agregación de los datos no debe ser mayor que el del referente del clima. Es decir, si los miembros evalúan el clima del equipo, la agregación de los datos tiene que realizarse como máximo a nivel de equipo; si el referente del clima es el departamento, no conviene agregar los datos de los integrantes por encima del departamento, etc.

-El clima colectivo sería el resultado de la agregación de respuestas de un grupo de individuos que comparten percepciones similares de su ambiente de trabajo (Joyce y Slocum, 1984) a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o de análisis de conglomerados. Se trata de la identificación de grupos de trabajadores que tienen una misma percepción sobre su entorno laboral. En una misma organización pueden coexistir distintos climas colectivos, es decir, distintas formas de percibir el entorno por parte de diferentes colectivos de la organización. Para los autores mencionados, este clima colectivo tiene sentido cuando los individuos que comparten dichas percepciones del clima también comparten una o varias características comunes (por ejemplo, estatus, sexo, ocupación, antigüedad, formación, puesto, etc.). El acuerdo en las percepciones del entorno laboral apunta a que esas características compartidas tienen una influencia relevante a la hora de determinar las percepciones de su trabajo. Así, si los trabajadores de cuello azul, por ejemplo, comparten sus percepciones, que serían diferentes a las de los trabajadores de cuello blanco, el tipo de trabajo (cuello blanco vs. cuello azul) es una variable muy relevante en la percepción del entorno de trabajo.

En consecuencia, por un lado se tiene el clima psicológico, como la percepción individual de un individuo sobre su contexto organizacional y que no tendría por qué coincidir con el de sus compañeros de trabajo. Adicionalmente, existe un clima consensuado y compartido por todos los empleados de una unidad de análisis determinada que podría ser un equipo, un departamento o incluso la organización. Al analizar el clima agregado, hay que demostrar que el clima psicológico promediado realmente es compartido y, por tanto, que existe acuerdo entre los empleados sobre el clima de la unidad de análisis. Para ello se han desarrollado estadísticos que muestran que existe acuerdo intraunidad (ICC 1, Bliese, 2000; ADI, Dunlap, Burke y Smith-Crowe, 2003; rwg, James, Demaree, y Wolf, 1984) y diferencias entre unidades (ANOVA e ICC2; Bliese, 2000). Por otra parte, la existencia de climas colectivos supone la identificación de un elevado grado de acuerdo en las percepciones de diferentes individuos, pero para que dichos climas colectivos tengan relevancia es necesario entender cuáles son las razones por las que dichos individuos comparten sus percepciones del clima, sean estas estructurales (puesto, departamento), sociodemográficas (formación, antigüedad, edad, etc.) o de otra índole. Los climas colectivos suponen la identificación de diferentes formas de percibir el clima por parte de grupos distintos de componentes de la misma unidad estructural (sea esta el equipo, departamento, la planta o el conjunto de la organización).

Por último, nuevos desarrollos hablan de la fortaleza del clima como indicador del grado de dispersión con la que se da la percepción del clima agregado dentro de una unidad específica (Kozlowski y Klein, 2000). Se hablaría de un clima agregado fuerte cuando todos los empleados tuvieran las mismas percepciones sobre el clima dentro de una unidad. Por otro lado, un clima agregado sería débil si hubiera mucha dispersión o varianza en las percepciones de los empleados con respecto a ese clima; nos hablaría de ambigüedad en la transmisión de información, y de un trato diferenciado y no estandarizado a los empleados. Este trato les haría percibir el entorno organizacional de modo diferente, aun cuando compartieran ese mismo entorno, normas y procedimientos.

El clima se ha considerado un constructo multifacético y, también, una variable basada en una sola faceta cuando se desarrolla con fines estratégicos (Schneider, 1983). En el siguiente apartado se indican los diferentes modelos teóricos que explican qué facetas se han considerado, tradicionalmente, para analizar el clima dentro de una organización.

3.5. Modelos teóricos de clima

Desde el primer modelo de clima de Litwin y Stringer (1968) se han desarrollado otros muchos. Aunque no presentan acuerdo entre sus dimensiones, tienen ciertos paralelismos. En este apartado se muestran los modelos clásicos que describen la composición del clima, cuyas dimensiones hacen referencia a tres grandes factores:

- 1.Los prácticas de la organización y el diseño del puesto para que el trabajo sea retador y motivador intrínseca y extrínsecamente.
- 2.La gestión del conflicto y de la toma de decisiones en el puesto de trabajo y en la organización.
- 3.El apoyo del equipo, unidad o departamento que incluiría percepciones del estilo de liderazgo, de la cooperación y consideración del equipo, departamento y organización.

El modelo de Litwin y Stringer (1968) diferencia dentro del concepto de clima organizacional seis grandes dimensiones:

- 1.La estructura, que explica la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- 2.La responsabilidad individual describe la obligación y autonomía a la hora de llevar a cabo el trabajo.
- 3.La remuneración o justicia distributiva en relación con el salario.
- 4.El riesgo y la toma de decisiones describe el nivel de reto y de riesgo en

el trabajo.

5. El apoyo es la consideración por parte de los colegas y el supervisor.

6. La tolerancia al conflicto describe los grados de libertad de los empleados para expresar sus opiniones sin represalias.

Por su parte, Likert (1967) consideró ocho grandes dimensiones que son percibidas por los empleados:

1. Los métodos de mando o la percepción de liderazgo.

2. Las fuerzas motivacionales entendidas como procedimientos y prácticas que motivan y cubren las necesidades de los empleados.

3. Los procesos de comunicación y el modo de ejecutarlos.

4. Los procesos de influencia y jerarquización que establecen los objetivos de la organización.

5. Los procesos de toma de decisiones y el reparto de funciones.

6. Los procesos de planificación que marcan el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Los procesos de control y su distribución entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

James y sus colaboradores (James y Sells, 1981; Jones y James, 1979) identificaron cuatro dimensiones primarias de las percepciones del entorno laboral:

1. Trabajo retador y autonomía.

2. Estrés de rol y carencia de armonía.

3.Facilitación y apoyo del líder.

4.Cooperación del grupo de trabajo, cordialidad y calidez.

Más tarde, James y Jones (1989) desarrollaron un modelo donde habría un factor PCg general subyacente a las valoraciones emocionalmente relevantes representadas en las percepciones de clima psicológico. Estos autores pusieron a prueba esta estructura factorial en cuatro muestras diferentes de diversas organizaciones. Los resultados mostraron un factor general supraordinal dividido en cuatro dimensiones que, a su vez, se subdividen en diferentes subdimensiones. Este factor general sugiere que los individuos emplean un esquema mental general más integrado para evaluar su entorno laboral que los sugeridos anteriormente (James, et al., 2008). Estos autores concluyen que el clima psicológico proporciona quizá el mayor conjunto de variables identificadas en la psicología laboral y organizacional para evaluar el entorno en función de esquemas mentales.

Por su parte, el proyecto de investigación FOCUS (que se describe más adelante) ha considerado cuatro dimensiones básicas del clima: (1) apoyo, (2) innovación, (3) respeto por las reglas y (4) orientación a las metas. Estas dimensiones muestran similitudes con las descritas anteriormente.

Por último, las dimensiones de clima de seguridad de Zohar y Luria (2005) sirven para ejemplificar las dimensiones de un clima específico centrado en un objetivo estratégico, en este caso la seguridad. Así, el clima de seguridad se conformaría por el compromiso de la dirección con la seguridad en relación con las prácticas de seguridad activas (control-aplicación), las prácticas de seguridad proactivas (instrucción-guía) y las prácticas de seguridad declarativas (anunciar informar). Las percepciones compartidas de prácticas que controlen, informen y prevengan la seguridad serían las generadoras de clima seguridad.

Otro aspecto a analizar es cómo emergen las percepciones compartidas de los empleados sobre una determinada faceta de clima, es decir, qué procesos intervienen en la creación y el desarrollo de un determinado clima. En el

siguiente apartado se analizan estas cuestiones basándose en la taxonomía de Moran y Volkwein (1992), que clasifica las diferentes aproximaciones a la formación del clima.

3.6. Aproximaciones teóricas a la formación del clima

El clima en la organización es un fenómeno que emerge a partir de la asignación de significados compartidos de los miembros de la organización a elementos comunes, como las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales (Kozlowski y Hults, 1987). Moran y Volkwein (1992) describen una taxonomía de las diferentes aproximaciones al clima. Más tarde, Fortes-Ferreira (2009) incluye también la aproximación del liderazgo a la formación del clima. A continuación, se resumen brevemente las cinco aproximaciones.

3.6.1. La aproximación estructural

La aproximación estructural enfatiza las características estructurales de la organización (por ejemplo, las prácticas de recursos humanos, contrato normativo, etc.) como los factores que dan forma al clima en la organización. Payne y Pugh (1976) aseguran que el clima se forma a partir de los aspectos objetivos del entorno organizacional: la centralización, la formalización, el tamaño de la organización, las políticas organizacionales, etc. Desde esta perspectiva, el clima está formado por características objetivas, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra, que son percibidos por los individuos de forma similar como resultado de esa realidad objetiva. Los individuos comparten las percepciones del entorno, ya que este entorno presenta características estructurales que son iguales para los miembros de la unidad organizacional a la que se refiere el clima.

3.6.2. La aproximación perceptiva

La aproximación perceptiva considera que los individuos interpretan y evalúan las características situacionales de una manera psicológicamente significativa para ellos (James y Jones, 1974). Por tanto, desde esta

perspectiva, el clima es básicamente un proceso individual. El clima psicológico se define como el conjunto de percepciones del individuo referidas a las características, eventos y procesos relevantes del entorno laboral (James y James, 1989). En resumen, las percepciones individuales son el ingrediente crítico del clima; en la medida en la que estas percepciones converjan o no puede darse una mayor o menor fortaleza del clima (Ostroff, 2000).

El modelo de atracción-selección-abandono (ASA, Schneider y Reichers, 1983) explica cómo se forma el clima desde la aproximación perceptiva mediante tres procesos que ajustan al individuo y a la organización. En primer lugar, a los trabajadores les atraen organizaciones con características y valores que se ajustan a su personalidad. En segundo lugar, la organización selecciona trabajadores congruentes con la cultura y la visión organizacionales. En tercer lugar, aquellos trabajadores que no se adapten a la organización terminarán por abandonar la empresa. Debido a la similitud entre los trabajadores de la misma organización, a través de los procesos de atracción y selección se espera que perciban de manera similar su entorno atribuyéndole significados compartidos.

3.6.3. La aproximación interaccionista

La aproximación interaccionista explica que el clima se forma mediante la interacción de los individuos en la organización. Schneider y Reichers (1983) afirman que esta aproximación integradora tiene sus raíces en el interaccionismo simbólico. Los miembros de una organización construyen el significado de los procesos y características organizacionales, llegando a compartir percepciones sobre el contexto social por medio de la interacción social (Morgeson y Hoffman, 1999). Esta perspectiva considera la existencia de múltiples climas en la organización, ya que distintos grupos de individuos interactúan entre ellos, dando lugar a distintos subclimas dentro de la organización. Por tanto, desde esta aproximación, el clima se forma a través de la interacción social que lleva a que las personas que tienen más contacto entre sí compartan su visión del entorno organizacional.

3.6.4. La aproximación cultural

La aproximación cultural enfatiza más el contexto social que moldea la interacción social y, con ello, las percepciones similares entre los miembros de la organización. Desde esta aproximación, se afirma que el clima se forma por una interacción social que está muy condicionada por los significados transmitidos por la cultura organizacional expresada en forma de valores, normas y mitos, y teniendo en cuenta los constreñimientos del entorno y los significados individuales. La cultura organizacional es la que da forma a las percepciones de clima de los integrantes. Por tanto, esta aproximación, formulada por Moran y Volkwein (1992), es una aproximación que integra en cierto modo a las anteriores.

3.6.5. La aproximación del liderazgo

Por último, la aproximación del liderazgo postula al líder como constructor y mantenedor del clima. Esta aproximación se basa en estudios clásicos como el de Lewin et al., (1939), quienes afirmaban que el "clima social" variaría según el estilo de liderazgo. Igualmente, Litwin y Stringer (1968) observaron que el efecto de diferentes estilos de liderazgo producía diferentes climas en diferentes organizaciones. Más recientemente, Naumann y Bennet (2000) consideran a los líderes "ingenieros del clima", ya que contribuyen a configurar el entorno organizacional. Los líderes informan sobre la situación, promueven las políticas y las prácticas de recursos humanos, formulan los protocolos de actuación, regulan las normas disciplinarias en la organización, etc. Por ello ejercen influencia e inducen uniformidad en las percepciones y las conductas de sus miembros (Ostroff, 1992).

Tal y como explican las diferentes aproximaciones, existen aspectos y características de la organización que determinan el clima de la misma, delimitando las percepciones de los empleados y la realidad que ellos perciben. En el siguiente apartado se explican los principales antecedentes de clima y las consecuencias de generar un determinado clima.

3.7. Antecedentes y consecuencias del clima

Para explicar los antecedentes y consecuentes de clima se establecerá la base en modelos teóricos y evidencia empírica. Cabe destacar el modelo AMIGO (Peiró, 1999), el modelo multinivel de Ostroff y Bowen (2000), y el modelo de clima organizacional de Schneider (1990). Según el modelo AMIGO (Peiró, 1999) en el clima influyen dimensiones soft (liderazgo, procesos, sistemas de trabajo, prácticas de recursos humanos, etc.) y dimensiones hard (tamaño del equipo, condiciones físicas de trabajo, ergonomía, recursos e infraestructura). Sin embargo, Ostroff y Bowen (2000) y Schneider (1990) destacan a las prácticas de recursos humanos como factor determinante del clima organizacional. Además, el liderazgo (Rousseau, 1988), específicamente el liderazgo transformacional (Liao y Chuang, 2007), la gestión de recursos humanos y procesos (Chuang y Liao, 2010; Patterson et al., 2005) y una evaluación positiva del rendimiento por el supervisor (Brown y Leigh, 1996) determinan, en buena medida, el clima organizacional.

En cuanto a las consecuencias del clima como un constructo global, se ha relacionado con respuestas afectivas, actitudinales y conductuales de los empleados. Parker et al., (2003) realizaron un metaanálisis con las dimensiones de clima psicológico del modelo de James y Jones (1989). Hallaron que las dimensiones del clima están relacionadas con la satisfacción laboral, el compromiso y la implicación. El clima también ha sido relacionado con el estrés laboral, la ambigüedad y la sobrecarga de rol, la intención de abandonar la empresa (Subirats, GonzálezRomá, Peiró y Mañas, 1997), y el absentismo (Mañas, 1998). El modelo de clima de Schneider (1990) propone un modelo donde el clima organizacional y sus facetas (énfasis en objetivos, énfasis en significados, orientación a la recompensa, apoyo a la tarea y apoyo socioemocional) influyen sobre la implicación, el desempeño y las conductas de ciudadanía organizacional, que, a su vez, inciden sobre la productividad organizacional. En el modelo de Ostroff y Bowen (2000), el clima se relaciona con actitudes, conocimientos, motivación y desempeño. Peiró (1999) lo relaciona con resultados de la organización. Day y Bedeian (1991) mostraron que los empleados tuvieron un mejor desempeño (según sus supervisores) en climas organizacionales que percibían como estructurados (sin ambigüedades) y de apoyo. También se ha

documentado la influencia sobre las conductas de innovación (Patterson et al., 2005), el rendimiento de trabajo individual (Brown y Leigh, 1996) y el aumento de la productividad (Patterson et al., 2005; Ostroff, 2003).

A pesar de esta evidencia, West y Richter (2011) afirman que la investigación que relaciona clima organizacional y clima de equipo, como conceptos holísticos, con resultados actitudinales o con desempeño, es escasa. La mayoría de la investigación se enfoca en dimensiones específicas del clima (véase clima de seguridad, de innovación, o de orientación al servicio, entre otros). A modo de ejemplo se describen algunos antecedentes y consecuentes de dos climas estratégicos que presentan semejanzas. Por un lado, en organizaciones de alta fiabilidad (todas aquellas susceptibles de causar un desastre natural o humano, como plantas petrolíferas, transportes, etc.) se potencia el clima de seguridad. Este tipo de clima tiene su base en el liderazgo transformacional y transaccional (Zohar, 2000; Zohar y Luria, 2005), las prácticas y los procedimientos (Luria, 2008) y la importancia relativa de la seguridad en el trabajo (Zohar, 1980; 2000). Las consecuencias de potenciar este clima serían las conductas de seguridad (Zohar, 2000) y la disminución de accidentes (Fogarty, 2005).

Por otro lado, el clima orientado al servicio al cliente en organizaciones de servicios (hoteles, restaurantes, bancos, etc.) estaría influenciado por el liderazgo transformacional (Hong et al., 2013), las prácticas de recursos humanos generales (Chuang y Liao, 2010) y las que potencian la orientación al servicio (Ployhart, Van Iddekinge y MacKenzie, 2011), la existencia de los recursos necesarios (Schaufeli y Bakker, 2004) y un trato justo (Li y Cropanzano, 2009). Esto tendría como última consecuencia una mayor satisfacción del cliente con el servicio (véase Bowen y Schneider, 2014; Martínez-Tur, Tordera, Peiró y Potocnik, 2011).

Por último, la fortaleza del clima (el grado en que es compartido) está determinada por la in/consistencia en la aplicación de las prácticas de recursos humanos, la formalización de procedimientos y el liderazgo (Zohar y Luria, 2005). Así, el líder que informa (González-Romá et al., 2002), que es directo y consistente en su conducta (Zohar y Luria, 2004), y que es más

transformacional (Luria, 2008), incrementa la fortaleza del clima. Otras características que aseguran un clima fuerte son que las unidades sean pequeñas y poco diversas demográficamente (Colquitt, Noe y Jackson, 2002), con interacción frecuente de sus miembros (González-Roma et al., 2002) incluso más allá del trabajo (Zohar y Tenne-Gazit, 2008); que sus miembros se identifiquen con el grupo, estén unidos y tengan antigüedad en el puesto (Beus, Bergnman y Payne, 2010; Luria, 2008); y que estas unidades sean interdependientes (Robertson, 2006).

En cuanto a las consecuencias de la fortaleza del clima, se espera consistencia en la conducta de sus empleados. Schneider, Salvaggio y Subirats (2002) hallaron que un clima más débil conllevaba una mayor variabilidad en la calidad del servicio. Aunque algunos resultados de investigación muestran que la fortaleza del clima potencia la consistencia en las variables laborales (Colquitt et al., 2002; González-Romá, Peiró y Tordera, 2002), otros investigadores no hallan ninguna relación (Rafferty y Jimmieson, 2010).

3.8. Diferencias entre cultura y clima

Las similitudes y diferencias entre la cultura y el clima en las organizaciones han generado un gran debate. Denison (1996) afirmó que ambos conceptos tratan realmente el mismo fenómeno en la organización: cómo se forma y cómo influye el contexto social dentro de la organización sobre las personas que interactúan con él. Sin embargo, el objeto de análisis es diferente. Mientras el clima trata de apresar las percepciones de los empleados, la cultura se interesa por las asunciones, creencias y valores inherentes a la organización que determinan lo que la organización "es" o "tiene". Para Denison (1996), las diferencias radican en las diferentes ontologías o fundamentos teóricos en los que enraízan ambos constructos (cuadro 3.2).

Cuadro 3.2. Diferencias entre cultura y clima (Denison, 1996)

| <i>Diferencias</i> | <i>Cultura organizacional</i> | <i>Clima organizacional</i> |
|---------------------------|---|---|
| Epistemología | Contextualizada/Idiográfica | Comparativa/Nomótetica |
| Punto de vista | <i>Emic</i> /Miembros (vía el investigador) | <i>Etic</i> /Investigador (vía los miembros) |
| Metodología | Cualitativa/Observación de campo | Cuantitativa/Encuesta |
| Nivel de análisis | Valores y presunciones subyacentes | Consenso sobre percepciones |
| Orientación temporal | Evolución histórica | Instantánea/No histórica |
| Fundamentación teórica | Construcción social/Teoría crítica/Interaccionismo simbólico | Perspectiva Lewiniana: Conducta = F (persona*ambiente) |
| Disciplina | Sociología/Antropología | Psicología |

Según Glendon y Evans (2005), mientras que la cultura implica una noción de formar parte de la organización, el clima tiene unas connotaciones más pasivas, reflejando actitudes y percepciones de los miembros sobre la organización. Schneider y Gunnarson (1991) distinguen entre ambos conceptos aunque afirman que están fuertemente interrelacionados. Definen el clima como "las prácticas visibles, los procedimientos y las conductas recompensadas que caracterizan a una organización" (1991: 542). Sin embargo, definen la cultura como focalizada en asunciones, valores y filosofías que dan significado o interpretación a lo que está sucediendo.

Cox y Cox (1996) mantienen que existe el riesgo de convertir todas estas definiciones en una abarca-todo para los temas sociopsicológicos y factores humanos. Además, la gran amplitud de la definición debilita su utilidad científica.

Guldenmund (2000) considera que las actitudes, que implican una valoración de la percepción, quedarían fuera de la definición de clima y formarían parte de la cultura organizacional. Peterson y Spencer (1990) afirman que hay tres características que diferencian la cultura del clima organizacional:

1.La cultura organizacional no se cambia fácilmente, ya que es parte de la

historia de la organización.

2.La cultura persiste, ya que son las creencias y asunciones subyacentes arraigadas en la organización.

3.La cultura organizacional es única y diferenciadora en cada organización.

En cambio, el clima organizacional se caracteriza por:

a)Ser compartido por los miembros de la organización en función de las prácticas, políticas, liderazgo y procedimientos determinadas por la dirección (Glendon y Evans, 2005).

b)Es temporal y modifiable, cambia en función de los objetos observables.

c)Es un artefacto de la cultura organizacional (Schein, 2004).

Schein (2000) y Reichers y Schneider (1990) consideran el clima organizacional una parte manifiesta y visible de la cultura. Para ellos hay un proceso recíproco entre clima y cultura, aunque no se ha clarificado si esta relación es lineal o paralela.

Por tanto, aunque ambos constructos, cultura y clima, hacen referencia al contexto social de la organización e incluyen los mismos aspectos, el nivel de aprehensión de esos aspectos sería la diferencia. El clima, como artefacto cultural, estaría en la "punta del iceberg" de la cultura apresando las percepciones sobre, por ejemplo, el tipo de evaluación de desempeño que se realiza en la empresa. Sin embargo, la cultura organizacional, siguiendo con el mismo ejemplo, se centra en aquello que se "cree" y se "valora" como un desempeño excelente, determinando cómo se implementan los estándares para gestionar el desempeño.

3.9. La medición de la cultura y del clima

Varios autores afirman que es inabordable revisar todos los instrumentos que se han creado para medir cultura organizacional, y que resulta difícil dividir y categorizar los instrumentos debido a que los conceptos de cultura y clima organizacional no están bien diferenciados (Ashkanasy, Broadfoot y Falkus, 2000).

La cultura organizacional se ha medido para describir el patrón de la organización, para comparar las fortalezas relativas de diferentes patrones culturales, para evaluar el ajuste entre la cultura ideal y la cultura real que perciben los miembros de la organización, o para relacionar la cultura organizacional con el desempeño de sus miembros (Ashkanasy et al., 2000). Por su parte, la evaluación del clima pretende analizar las percepciones de los empleados en un determinado momento del tiempo, y determinar la relación con diversos antecedentes y consecuencias. La medición del clima es similar a un barómetro grupal sobre determinados aspectos organizacionales.

La medición de la cultura organizacional puede realizarse a partir de dos enfoques metodológicos diferentes: cualitativo vs. cuantitativo. La decisión final dependerá del objetivo del estudio, aunque ambos enfoques son combinables. Los análisis de cultura organizacional cualitativos suelen ofrecer un análisis dicotómico (por ejemplo, cultura fuerte vs. débil). Dentro de la gran cantidad de estudios cualitativos realizados destacan los etnográficos, que estructuran las percepciones, conocimientos y vivencias de los actores, buscando aspectos comunes a todos los miembros de la organización. En este tipo de análisis se suele utilizar la entrevista abierta o semiestructurada (Abravanel, 1988). Otros métodos cualitativos empleados son los grupos de discusión focalizada (focus group), en los que se llevan a cabo entrevistas grupales donde se investigan los valores de los empleados. Las encuestas estructuradas analizan la percepción de valores y filosofías organizacionales de la organización. También se usan juegos proyectivos, donde, a través de actividades lúdicas, se identifica un perfil cultural determinado en una organización. Por último, la técnica del intercambio de roles busca empatizar con las necesidades externas de los diferentes grupos de interés (empleados, supervisores, directivos, etc.) y determinar así qué

valores percibidos mueven sus acciones. Sin embargo, ha aumentado el interés por la medición cuantitativa, ya que las técnicas cualitativas son excesivamente subjetivas. El enfoque cuantitativo, en cambio, permite establecer relaciones empíricas, sólidas y rigurosas usando instrumentos válidos y fiables (Scott, Mannion, Davies y Marshall, 2003).

Las mediciones cuantitativas de la cultura organizacional se clasifican según:

- a)El enfoque, bien tipológico, que evalúa y obtiene uno o más tipos de cultura o dimensional, que describe una cultura por su posición en diferentes dimensiones.
- b)La fundamentación, sea esta teórica basada en modelos académicos o pragmática basada en la cultura a través de una observación profunda.
- c)El alcance en tomo a una dimensión específica, o a un rango de dimensiones.
- d)El potencial para explorar los aspectos más cercanos al clima organizacional (percepciones y opiniones), o a los aspectos más profundos de la cultura organizacional (valores y creencias).
- e)La magnitud de su uso en estudios empíricos, que varía en función de sus propiedades psicométricas (Scott et al., 2003). Existen, por ello, diferentes instrumentos que miden la cultura organizacional (cuadro 3.3).

Cuadro 3 3. Medidas de cultura desde la metodología cuantitativa

| <i>Enfoque</i> | <i>Cuestionario</i> | <i>Dimensiones/tipos</i> |
|----------------|---|---|
| Tipología | Inventario de Cultura Organizacional (Cooke y Lafferty, 1987) | Defensivo/agresivo; Pasivo/defensivo; Constructivo |
| Tipología | Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 1999) | Clan, adhocrática, mercado, burocrática |
| Tipología | Cuestionario de Cultura Organizacional (Denison, 2003) | Involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión |
| Dimensiones | Perfil de cultura organizacional (Ashkanasy, Broadfoot y Falkus, 2000) | Liderazgo, estructura, innovación, desempeño, comunicación, entorno, lugar de trabajo humanista, desarrollo del individuo, socialización |
| Dimensiones | Cuestionario de Cultura Organizacional (Hosftede y Hosftede, 2005) | Procesos <i>vs.</i> resultados; Empleados <i>vs.</i> tarea; Parroquial <i>vs.</i> profesional; Sistema abierto <i>vs.</i> cerrado; Rígido <i>vs.</i> relajado; Normativo <i>vs.</i> pragmático |

La investigación cuantitativa presenta una serie de limitaciones a considerar. Las variables salientes a tener en cuenta están predeterminadas por el cuestionario y no pueden emerger. Las respuestas sobre la cultura están constreñidas a las respuestas del cuestionario y no a la problemática real de la organización (Askanashy, 2000).

En cuanto a la medición del clima organizacional, han predominado los instrumentos cuantitativos para explorar percepciones y significados, cuyo referente ha sido mayoritariamente el equipo de trabajo o la organización en su conjunto. Estos cuestionarios miden cuantitativamente las percepciones de los empleados respecto del conjunto del entorno laboral, a partir de numerosas dimensiones, o bien se centran en una dimensión específica que resulta prioritaria para la organización o para el estudio que se quiere realizar (por ejemplo, clima de seguridad, clima de servicio, clima de innovación, etc.).

Dos de los cuestionarios más relevantes que evalúan el clima organizacional en su conjunto son el cuestionario FOCUS y el cuestionario WES.

El cuestionario FOCUS (Van Muijen et al., 1999) se basa en la "Aproximación de Valores Alternativos" (Quinn, 1988) y fue desarrollado a partir de un proyecto internacional realizado en más de 60 países (First Organizational Climate/Culture Unified Search). Este cuestionario de 40 ítems, junto con sus diferentes versiones, considera dos dimensiones bipolares en las organizaciones (flexibilidad vs. control; interna vs. externa) que dan lugar a cuatro dimensiones o facetas de clima:

- a) Apoyo.
- b) Innovación.
- c) Respeto por las reglas.
- d) Orientación a las metas.

La versión castellana del cuestionario (FOCUS-93, González-Romá, Tomás y Ferreres, 1995) evalúa esas cuatro dimensiones de clima organizacional a través de ítems como los siguientes:

- En esta organización "los compañeros se ayudan mutuamente para sacar el trabajo adelante" o "las relaciones personales entre los compañeros son buenas" (dimensión de apoyo).
- "La consecución de objetivos se evalúa sistemática y periódicamente" o "hay una clara preocupación por la eficacia del trabajo que se realiza" (dimensión de orientación a las metas).
- "Las sugerencias que pretenden mejorar la eficacia y la calidad del trabajo son bien recibidas" o "se ponen en práctica nuevas ideas para mejorar el trabajo y sus resultados" (dimensión de innovación).

-"Se pone mucho énfasis en el cumplimiento de las reglas y procedimientos" o "está muy reglamentado lo que hay que hacer" (dimensión de respeto por las reglas).

El cuestionario WES (Work Environment Scale; Moss e Insel, 1974), conocido como cuestionario de Moos o Escala de Clima Social (adaptación en castellano, TEA, 1989), analiza tres dimensiones organizacionales a través de 90 preguntas:

- 1.La dimensión de Relaciones incluye las subescalas de cohesión (colaboración y apoyo social entre empleados), implicación (interés y compromiso organizacional del empleado) y apoyo (entre compañeros y la dirección).
- 2.La dimensión de Autorrealización u orientación a objetivos se mide a través de las subescalas de autonomía (estimulación a la participación y la autonomía), organización (grado de recompensa a la planificación y efectividad en el desempeño de tareas) y presión (medida de la sobrecarga y exigencia de rapidez al ejecutar las tareas).
- 3.Por último, la dimensión de Estabilidad/Cambio mide la claridad de rol (grado de especificación de tareas, planes y normas a cumplir), el control (describe normas y la presión para que se cumplan las normas y el trabajo), la innovación (valor que da la dirección a la variedad, cambios y nuevas propuestas) y, por último, la comodidad (grado en que el entorno físico contribuye a un ambiente agradable).

En cuanto a la medición del clima desde un punto de vista estratégico o específico, se han desarrollado cuestionarios en función del objetivo estratégico a potenciar, como el clima de orientación al servicio (Global Service Climate Scale, Schneider et al., 1998) y su adaptación española (Carrasco, Martínez-Tur, Perro y Moliner, 2012); el clima organizacional y de equipo de seguridad (Multilevel Safety Climate Questionnaire, MSCQ; Zohar y Luria, 2005) y su adaptación española del clima de equipo (Clima de Seguridad de Equipo, GSC; LatorreNavarro, Gracia, Tomás y Peiró, 2013) o

el clima organizacional de innovación (Situational Outlook Questionnaire, SOQ; Isaksen, 2007) y el clima de equipo de innovación (West's Team Climate Inventory, Anderson y West, 1998).

3.10. Últimos avances en la investigación

Según Schneider, Ehrhart, y Macey (2013), los últimos avances en el estudio de la cultura organizacional se basan en estudios del liderazgo, la cultura nacional, la efectividad organizacional y el rol modulador de la cultura organizacional.

Schein (2010) afirma que la cultura articula sus valores como mecanismos primarios y refuerza estos con mecanismos secundarios. Es el líder fundador el que imprime el sello y transmite su cultura a través del tiempo. Los mecanismos primarios que lo fundamentan son a qué prestan atención, cómo reaccionan y regulan aspectos nuevos, cómo transmiten la cultura y cómo recompensan, promocionan, reclutan y despiden. Según Schneider et al. (2013), predomina la discusión teórica de estos aspectos sobre la escasa evidencia empírica. Así, Berson, Oreg y Dvir (2008) analizan la relación entre los valores de la dirección general, la cultura organizacional y el desempeño de 26 firmas en Israel, encontrando relaciones entre los valores de la dirección con el tipo de cultura de cada organización (por ejemplo, autodirección con cultura de innovación, seguridad con cultura burocrática, etc.). Tanto el comportamiento de la dirección, como las prácticas y procedimientos que determinan la perpetuación y el mantenimiento de la cultura; se presentan como retos a tener en cuenta para poder analizar correctamente la cultura.

En cuanto al clima organizacional, la investigación ha ido evolucionando hacia el análisis de dimensiones estratégicas, o aspectos específicos como el clima de seguridad, el clima ético, el clima de justicia, el clima para potenciar la iniciativa, etc. Este hecho ha mejorado considerablemente la validez de la investigación, y el uso de estos instrumentos en el mundo profesional; ya que los resultados tienen una aplicación práctica sobre el objetivo estratégico (Burke, 2011). Asimismo, el estudio de la fortaleza del clima, del grado de

acuerdo en las percepciones compartidas sobre cualquier evento emergente, ha ayudado a los profesionales a saber qué deben mejorar para crear significados compartidos. En particular, la fortaleza del clima aparece como una variable que modula la relación entre las percepciones del clima y sus consecuencias (por ejemplo, la satisfacción laboral).

La investigación sobre clima y cultura en las organizaciones parece destinada a converger (Schneider et al., 2013). Estos autores afirman que ambos constructos evalúan el significado que les dan los empleados a cómo funciona, qué aspectos son estratégicos y qué se recompensa en la organización. Al final, ambos constructos son percepciones o valoraciones que les indican cómo comportarse y qué es importante para la organización, y ambos se han estudiado en diferentes niveles de análisis. El clima se basa en analizar percepciones de aspectos tangibles, y la cultura se basa en aspectos más intangibles. Sin embargo, ambos analizan la organización y solo varía el nivel de profundidad de los constructos relevantes, más observables en el caso del clima, más profundos y subyacentes en el caso de la cultura. El objetivo de ambos es conocer, cambiar, y mejorar a su organización para hacerla más saludable y productiva.

Por ello, Ployhart (2012) recomienda que se analice y conozca la cultura para ayudar a preservarla o cambiarla en función del objetivo. La cultura y el clima en la organización pueden ser una ventaja competitiva si presentan conocimientos, procedimientos y objetivos estratégicos únicos y difícilmente imitables. Sin embargo, para poder llegar a ello recomienda a los profesionales que la estudien y la conozcan. Por último, según estos autores (Ployhart, 2012; Schneider et al., 2013), la investigación debe focalizarse en el análisis del cambio: el análisis de las percepciones y valoraciones de los recién llegados, el análisis de cualquier fusión, adquisición o cambio en la empresa, y el análisis de los valores de la dirección y las prácticas y procedimientos en la empresa a través del tiempo. Todo ello con el objetivo de detectar nuevos antecedentes y consecuentes en ambos constructos que analizan el mismo objeto al que se le da significado (cualquier aspecto de la organización), pero con diferentes niveles de profundidad.

Actividad práctica

Visualizar en clase la película Whisky Romeo Zulu

(https://www.youtube.com/tnR8xM1PfQ_hUBgEPOwYpXpiuQgQ6G)

PL-

Analizar según las siguientes cuestiones:

- a) ¿Cuáles son los antecedentes del clima de seguridad?
- b) ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce? ¿Es el apropiado para potenciar el clima de seguridad?
- c) ¿Cuáles son las consecuencias de ese clima de seguridad? Enumera diferentes conductas.
- d) ¿Cuál es el objetivo de la empresa LAPA?
- e) Enumera diferentes aspectos para mejorar el clima de seguridad en esa empresa.

El estudiante contará con una guía con estas preguntas que le permita tomar notas. Tras la visualización se organizará un debate coordinado por el profesor.

Ficha de autoevaluación

Con las siguientes preguntas, el estudiante puede valorar hasta qué punto ha comprendido adecuadamente los contenidos del capítulo:

1. Enumera diferentes empresas que se caractericen por llevar a cabo un clima orientado a un objetivo estratégico.
2. Identifica en la sociedad actual diferentes empresas que sigan el modelo de valores por competencia. Pon un ejemplo de cada tipo de empresa y explica por qué.

- 3.¿La organización es o tiene cultura?
- 4.Razona en qué se diferencian el clima y la cultura y por qué los nuevos avances en investigación tienden a explicarlos como constructos que se superponen.
- 5.Si tuvieras que determinar la cultura de una organización, ¿Qué aspectos e instrumentos analizarías? Diseña una estrategia.
- 6.Si tuvieras que determinar el clima de una organización, ¿Qué aspectos y herramientas analizarías? Diseña una estrategia.
- 7.¿En qué se diferencia la aproximación estructural de la subjetiva? ¿Tiene alguna de ellas relación con la interaccionista? Razona tu respuesta.
- 8.¿Por qué crees que es relevante tener en cuenta los diferentes índices de agregación a la hora de analizar el clima?

4

La organización y su entorno

4.1. Introducción

En buena medida, muchos de los capítulos de este libro se centran en los fenómenos que tienen lugar en el interior de la organización, como, por ejemplo, la estructura organizacional, la tecnología o determinados procesos psicosociales. En el presente capítulo, el foco se dirige hacia las circunstancias externas de la organización; es decir, hacia un análisis del entorno externo en el cual la organización se halla inmersa. No obstante, esto no significa que el entorno organizacional, por ser externo a la propia organización, no tenga efectos importantes sobre la misma. De hecho, el entorno es un factor clave a la hora de establecer la estrategia organizacional y para la supervivencia de la misma a lo largo del tiempo. De acuerdo con la teoría de la contingencia, los directivos analizan cuidadosamente el entorno externo y, teniendo en cuenta las características internas de la organización, tratan de ajustar sus prácticas a las contingencias de dicho entorno con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional (Drazin y Van de Ven, 1985; Volberda, Van der Weerdt, Verwaal, Stienstra y Verdu, 2012).

Partiendo de la concepción de la organización como un sistema social abierto, se reconoce la existencia de un entorno con el que la organización interactúa, de manera que esta recibe una serie de inputs que transforma en resultados, los cuales son devueltos nuevamente al entorno (outputs). De este modo, la organización dispone de una serie de mecanismos de retroalimentación que le ayudan a corregir y adaptar sus procesos y metas (Adams, 1980).

La importancia del entorno externo radica en que sus características tienen implicaciones relevantes para el funcionamiento de las organizaciones. El

entorno puede influir sobre determinados aspectos organizacionales tales como la estrategia, la estructura, los procesos y los resultados (Goll y Rasheed, 1997). Por otra parte, la organización no solo se adapta al entorno, sino que también influye sobre él y contribuye a conformarlo activamente de una determinada manera (Navarro y Quijano, 1999).

En el presente capítulo se abordará la definición del entorno externo, su naturaleza, las dimensiones que lo componen, las estrategias que adoptan las organizaciones en su relación con dicho entorno y las aproximaciones teóricas que analizan la relación organización-entorno. Asimismo, también se dedicará un apartado a analizar un tema actual para muchas organizaciones, como es la responsabilidad social corporativa (RSC) vinculada a la relación con el entorno.

4.2. Definición de entorno organizacional

El entorno organizacional puede definirse como "el conjunto de influencias que la organización recibe de fuentes externas a la misma" (Peiró, 1983-1984). El entorno está constituido por todos aquellos elementos con los que la organización interactúa: personas, grupos, organizaciones, condiciones sociales y tecnología. El término interacción puede ser entendido como la influencia que ejerce el entorno sobre la organización, pero también como la influencia que la organización ejerce sobre el entorno, es decir, es un proceso de influencia muta. Aunque la organización existe en un entorno y debe adaptarse al mismo para sobrevivir, también tiene cierta capacidad para elegir su propio entorno, así como para cambiarlo o alterarlo. Además, los límites entre la organización y el entorno no siempre son precisos, sino que muchas veces pueden ser difusos (Ruiz Olabuenaga, 1995).

Como se acaba de ver en la definición anterior, el entorno está compuesto de distintos elementos que son externos a la propia organización. En este sentido, el entorno organizacional puede analizarse diferenciando entre dos tipos de elementos: los elementos técnicos vs. institucionales (Scott, 1998). Por un lado, el entorno técnico o de tarea describe aquellos aspectos externos a la organización pero que son relevantes para el establecimiento y la

consecución de las metas organizacionales. En esta categoría se incluyen todos aquellos elementos que tienen que ver con los recursos disponibles, las materias primas, los competidores, la tecnología o el mercado de consumidores de productos y servicios, entre otros. Por otro lado, el entorno institucional abarca las regulaciones, las normas y los aspectos culturales que afectan a las organizaciones. En el siguiente apartado se describirán las características del entorno más detenidamente.

Asimismo, las organizaciones son sistemas sociales y, de este modo, poseen límites que las distinguen de otros sistemas sociales. En muchas ocasiones, los límites sociales de la organización con respecto a su entorno son claros, pero en otras pueden ser bastante difusos. Así, es posible identificar aquellos miembros que ocupan posiciones internas en la propia organización, como, por ejemplo, los directivos, los mandos intermedios o los trabajadores. También es posible excluir a aquellas personas que nada tienen que ver con la organización. Sin embargo, hay ciertas personas y grupos con posiciones difíciles de clasificar como internas o externas en la organización, como pueden ser los accionistas y los proveedores.

Por último, no se puede dejar de mencionar la globalización como un fenómeno que ha afectado a todos los elementos que caracterizan el entorno externo de las organizaciones. Así, la creciente interdependencia entre las economías de los distintos países ha supuesto la internacionalización de los entornos organizacionales, de tal forma que actualmente las organizaciones ya no solo compiten o interactúan en el ámbito local, sino que también lo hacen con organizaciones de otras partes del mundo. La globalización también ha afectado a la identificación de proveedores y consumidores por parte de las organizaciones más allá de las fronteras de un Estado, lo que supone la apertura de nuevos mercados en los que comercializar los productos y servicios, o nuevos contextos de interacción. Una herramienta para este fin es el uso de tecnologías de la información y la comunicación por parte de las organizaciones con la intención de tener presencia en diferentes países.

4.3. Naturaleza del entorno organizacional

Las organizaciones están influidas por elementos externos que pueden clasificarse o agruparse en diferentes factores o condiciones del entorno. Los autores distinguen entre ocho y diez factores o condiciones del entorno (Daft et al., 2010; Hodge et al., 2003). Partiendo de las clasificaciones más comunes, en este apartado se describirán los siguientes factores: industrial, ambiental, económico, legal y político, sociocultural, de recursos humanos y el de consumidores. Aunque las condiciones tecnológicas conforman un factor muy importante, no serán abordadas en este apartado, puesto que son descritas en el capítulo de aprendizaje organizacional y tecnología. Para ello remitimos al lector interesado al capítulo 9.

4.3.1. El sector industrial

En términos generales, el sector industrial hace referencia a la competencia, así como a la facilidad para entrar y salir de una determinada industria. Porter (1980; 1997) ha elaborado un modelo para analizar el sector industrial basado en cinco fuerzas:

- 1.Amenaza de entrada de nuevas organizaciones.
- 2.Amenaza de productos o servicios sustitutivos.
- 3.Poder de negociación de los consumidores.
- 4.Poder de negociación de los proveedores.
- 5.Intensidad de la rivalidad competitiva.

En primer lugar, la amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la facilidad o dificultad que tienen las organizaciones nuevas para acceder a una industria determinada. La entrada de nuevas organizaciones en un sector concreto puede disminuir la rentabilidad para todas las organizaciones en dicha industria. En segundo lugar, la amenaza de productos o servicios sustitutivos hace referencia a que la disponibilidad de productos sustitutivos a los ya existentes en un sector determinado aumenta la competitividad y la propensión de los consumidores a cambiar de producto o servicio. En tercer

lugar, el poder de negociación de los consumidores hace referencia al grado en el que los consumidores tienen capacidad para presionar sobre las organizaciones de un determinado sector, influyendo sobre aspectos tales como los precios. En cuarto lugar, el poder de negociación de los proveedores hace referencia al grado en el que los proveedores tienen poder sobre las organizaciones de un sector en la provisión de materias primas y otros recursos necesarios para el proceso de producción o prestación de servicios. Por último, la intensidad de la rivalidad competitiva hace referencia a la intensificación de la competitividad entre las organizaciones de un determinado sector. El análisis que plantea este autor permite a las organizaciones desarrollar un plan estratégico para posicionarse en un sector determinado.

4.3.2. Aspectos físicos

En este factor se incluyen las materias primas necesarias para la organización, así como otras condiciones de carácter físico (por ejemplo, las condiciones climatológicas o geográficas). Por ejemplo, las fluctuaciones en el coste y la disponibilidad de materias primas influyen sobre la organización, puesto que esta las debe incorporar en su proceso productivo o de prestación de servicios. El clima, la geografía o el medio ambiente también son importantes para la organización. Por ejemplo, la ubicación geográfica de la organización o los desastres naturales, los cuales pueden ser impredecibles e incontrolables, puede afectar tanto las exportaciones como las importaciones.

4.3.3. Las condiciones económicas

Las condiciones económicas tienen un gran impacto sobre las organizaciones. Las condiciones económicas influyen sobre factores tales como la tasa de desempleo, la tasa de inflación o la tasa de crecimiento económico, entre otros. Por lo general, las organizaciones suelen crecer en períodos de crecimiento económico, mientras que los períodos de crisis económica pueden llevar a una reducción o desaparición de muchas organizaciones.

Por otra parte, la economía a escala mundial ha experimentado el fenómeno

de la globalización, de manera que la producción, el consumo y la circulación de bienes y servicios están organizados a escala global. Además, Castells (2008) ha destacado otros dos fenómenos que, junto con la globalización, conforman la nueva economía mundial, y que han ocurrido en el último cuarto del siglo xx: el informacionalismo y la interconexión en red. El informacionalismo hace referencia al mayor incremento de la productividad basada en el conocimiento y el procesamiento de la información, que se ha producido gracias al avance de las tecnologías de la información y de la comunicación. La interconexión en red hace referencia a la red global de interacción donde tiene lugar la productividad y la competencia. Todo ello ha dado lugar a la creación de nuevas formas organizativas en la economía informacional global (Castells, 2008), algunas de las cuales se han visto en el capítulo de estructura.

4.3.4. Los factores legales y políticos

Los aspectos legales y económicos son importantes para las organizaciones, puesto que las leyes y las regulaciones a nivel local, regional, nacional o internacional rigen sus operaciones. Así, una organización que opere en Japón tendrá que ajustarse a las leyes y las regulaciones que imperan en este país, las cuales serán diferentes a las que tenga que seguir en España. A nivel internacional, también son importantes los tratados y los acuerdos comerciales entre distintos estados firmantes. Por ejemplo, la legislación de protección de la salud y la seguridad de los consumidores de la Unión Europea (UE) tiene un impacto en las organizaciones de cada país y en las que operan en el territorio de la UE con respecto a la producción, el envasado y el etiquetado de los productos.

Los gobiernos también influyen sobre las organizaciones mediante el establecimiento de impuestos y la gestión de los mismos. Por ejemplo, los gobiernos pueden incrementar o disminuir la presión fiscal sobre las organizaciones, la cual además puede variar de un país a otro. Una consecuencia de las variaciones en la presión fiscal entre distintos países es que algunas organizaciones reubican su domicilio fiscal en países con una menor presión fiscal. Otro ejemplo diferente son las bonificaciones fiscales y

las subvenciones que pueden establecer los gobiernos a la hora de estimular la contratación de determinados colectivos como las personas con discapacidad. Según el Servicio Público de Empleo Estatal, la contratación de personas con discapacidad aumentó en España un 6,65% entre mayo de 2012 y de 2013, datos recogidos por Servimedia.

Otro tipo de legislación importante es la que tiene que ver con las leyes en materia laboral. Por ejemplo, en España se han introducido cambios importantes en la legislación laboral (Real Decreto-Ley 3/2012 de 10 de febrero, de Medidas urgentes para la reforma del mercado laboral), sobre todo en lo relacionado con la contratación y el despido. También se puede mencionar la legislación en materia de protección de la salud de los trabajadores, recogida en España por la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, o los Acuerdos Nacionales sobre Formación Continua. Además, en función de los cambios continuos que se producen en el poder político, la legislación vigente en un momento determinado puede cambiar con el tiempo. Esto también afecta directamente a las organizaciones que son propiedad del Estado o aquellas en las que este tiene una participación mayoritaria, ya que la jerarquía y los órganos de gobierno de las mismas son renovados en función de los resultados electorales.

4.3.5. Los aspectos socioculturales

Este factor incluye los valores sociales dominantes y la cultura de un sistema social. Hofstede (1980; 1991) es uno de los académicos que más ha estudiado las diferencias y similitudes entre las culturas de distintas naciones. El modelo que plantea este autor para estudiar la cultura se basa en cuatro dimensiones:

1. Individualismo vs. colectivismo.

2. Masculinidad vs. feminidad.

3. Distancia al poder.

4.Evitación de la incertidumbre.

La dimensión del individualismo vs. colectivismo hace referencia al grado en el que los individuos están integrados en un grupo o colectividad. En culturas individualistas se espera que los individuos se ocupen de sí mismos y de sus familias inmediatas. Por el contrario, en culturas colectivistas, los individuos actúan como miembros de grupos y organizaciones más o menos cohesionados. La dimensión de masculinidad vs. feminidad se refiere a que en culturas masculinas predominan los valores de ambición, competitividad, materialismo y asertividad; mientras que en culturas femeninas predominan los valores que tienen que ver con el cuidado de los otros, las relaciones sociales y la calidad de vida. La dimensión de distancia al poder hace referencia al grado en el que los miembros de una sociedad con menos poder aceptan y esperan una distribución desigual del mismo. Por último, la dimensión de evitación de la incertidumbre se refiere al grado en el que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad.

A pesar de las críticas que ha recibido este modelo de análisis de la cultura (Ailon, 2008), muchos estudios se han basado en él a la hora de investigar el impacto de la cultura de las naciones sobre distintos aspectos de la organización, tales como la estrategia organizacional (Schneider y DeMeyer, 1991), el estilo de liderazgo (Dorfinan y Howell, 1988) o la gestión de los recursos humanos (Luthans, Welsh y Rosenkrantz, 1993), entre otros.

4.3.6. Los recursos humanos

Las organizaciones son sistemas sociales y, por ello, las características de los individuos que se incorporan y pasan a formar parte de las mismas son relevantes para su funcionamiento. Dentro de los recursos humanos del entorno se engloba el nivel de formación y educación del mercado laboral, pero también los valores y la diversidad cultural del mismo. Por ejemplo, en España se ha producido un importante aumento del nivel educativo de los trabajadores durante los últimos 30 años. A pesar de ello, los requerimientos de los puestos de trabajo y, en general, el modelo productivo no han

avanzado al mismo ritmo, dando lugar a que el nivel de sobrecualificación - o desajuste entre el nivel de formación y el nivel requerido por el puesto de trabajo - haya aumentado (García-Montalvo, 2008).

Por otra parte, la globalización económica está fomentando la movilidad internacional entre los profesionales de mayor cualificación en la I+D innovadora, ingeniería de vanguardia, gestión financiera, servicios empresariales avanzados y ocio; aunque la gran mayoría de la mano de obra todavía sigue vinculada a sus países de origen, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo (Castells, 2008). De acuerdo con Castells, los datos empíricos indican que no se puede hablar de una mano de obra global, pero sí que existe una tendencia histórica hacia la interdependencia de la mano de obra a escala global por medio de las organizaciones multinacionales y sus redes asociadas; los efectos del comercio sobre el empleo, y los efectos de la competencia global y la mayor flexibilidad del mercado laboral.

4.3.7. Los consumidores

Las organizaciones adquieren inputs del entorno que transforman en bienes o servicios para satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores. Para ello es muy importante que las organizaciones conozcan las preferencias de estos. El consumidor no es un mero agente pasivo, sino que se comporta activamente y, por ello, tiene capacidad para lograr cambios en la oferta de bienes y servicios de las organizaciones. Los consumidores difieren en aspectos culturales, sociales, económicos y psicológicos, que influyen de manera diferente sobre la decisión de uso y consumo. Otro aspecto importante a tener en cuenta es la satisfacción experimentada por los consumidores, ya que esta predice el consumo futuro. En muchas ocasiones se puede afirmar que la viabilidad futura y sentido de una organización dependen de que esta sea capaz de ajustarse o anticiparse a las preferencias de los consumidores sobre sus competidores en el mercado.

4.4. Dimensiones del entorno organizacional

Muchos teóricos y estudiosos de la organización (Dess y Beard, 1984; Emery y Trist, 1965; Starbuck, 1976; Thompson, 1967) han identificado una serie de dimensiones que permiten describir los distintos entornos organizacionales. No obstante, el debate sobre el número de dimensiones del entorno continua lejos de cerrarse en la literatura (Bluedorn, 1993), así como su conceptualización y medida (Harris, 2004). Teniendo en cuenta que profundizar en este debate excede los objetivos del presente capítulo, a continuación se exponen las dimensiones más relevantes y estudiadas. De este modo, el foco se centra en las dimensiones de estabilidad, complejidad y disponibilidad de recursos. Estas dimensiones ejercen una influencia importante sobre la toma de decisiones en la organización y, por tanto, sobre el desempeño organizacional (Andrews y Johansen, 2012).

4.4.1. La estabilidad del entorno

Esta dimensión hace referencia al grado en el que factores del entorno que resultan relevantes para la organización cambian de manera predecible en magnitud y dirección, así como el grado en que la relevancia de dichos factores permanece constante (Peiró, 1981). El grado de estabilidad iría desde un entorno estable, de cambios predecibles, a un entorno inestable y turbulento. Las consecuencias de un entorno inestable y turbulento para la organización pueden manifestarse en una mayor necesidad de recursos humanos y financieros para el análisis del entorno y la planificación (Dess y Beard, 1984), así como en estructuras complejas que permitan la adaptación al cambio (véase capítulo 2 de este libro).

4.4.2. La complejidad del entorno

Se han destacado tres aspectos relevantes en esta dimensión: rango, diversidad y dispersión (Dess y Beard, 1984). El rango hace referencia al número de factores relevantes para la organización existente en el entorno organizacional. La diversidad hace referencia a la disimilitud entre ellos o heterogeneidad. Finalmente, la dispersión se define en función de la ubicación de la organización en una o en distintas localizaciones geográficas. Así, por ejemplo, en entornos con un grado elevado de complejidad, las

organizaciones tienen que interactuar con un amplio número de clientes, proveedores y accionistas diferentes, que además se encuentran dispersos geográficamente.

4.4.3. La disponibilidad de recursos en el entorno

Esta dimensión hace referencia al grado en el que están presentes en el entorno los recursos (por ejemplo, tecnológicos) que son indispensables para la viabilidad de la organización. Cuando las organizaciones operan en un entorno con elevada disponibilidad de recursos, pueden incorporar más mano de obra y mejor cualificada, así como proporcionar más y mejores productos y servicios. Sin embargo, cuando lo hacen en entornos con escasez de recursos disponibles, las organizaciones pueden verse afectadas negativamente en su capacidad de respuesta y efectividad (Andrews y Johansen, 2012). En parte, esta dimensión también depende del número de organizaciones que compiten en un mismo entorno.

En general, la evidencia empírica acumulada durante años, tanto en el sector público como en el privado, ha mostrado un patrón de relación lineal entre las dimensiones del entorno mencionadas y el desempeño de la organización (Andrews, 2009; Sheppard, 1995). No obstante, hay autores (por ejemplo, Andrews y Johansen, 2012) que también sugieren un cambio de perspectiva a favor del análisis de posibles patrones de relación no lineales. Es decir, la influencia de las dimensiones del entorno sobre la organización puede no ser linealmente positiva o negativa, sino seguir una relación con forma de U invertida.

4.4.4. Una nota sobre la medida de las dimensiones del entorno

Existen dos aproximaciones a la hora de medir las dimensiones del entorno. La primera aproximación se centra en medidas "objetivas", y asume que el entorno puede medirse mediante índices cuantitativos. Los estudios que se basan en esta aproximación han prestado atención a las dimensiones de estabilidad, complejidad y disponibilidad de recursos, y a su influencia sobre el desempeño de la organización (Harris, 2004). En estos estudios se suelen

utilizar datos basados en índices agregados cuantitativos (por ejemplo, ratio de personas con estudios de nivel superior). En cambio, la segunda aproximación se centra en medidas "subjetivas" o basadas en la percepción acerca del entorno por parte de actores relevantes para la organización (por ejemplo, managers y altos directivos). Los autores que defienden esta aproximación argumentan que lo que da sentido al entorno son las percepciones de los participantes, puesto que solamente los factores tomados en consideración en las percepciones del entorno son los que influyen en la toma de decisiones. Es más, autores como Weick (1979) afirman que los participantes no solo perciben el entorno y reaccionan a él, sino que también lo construyen. A pesar de esta diferenciación, también hay estudios que han utilizado combinaciones de medidas objetivas y subjetivas, aunque ambos tipos de medida del entorno parecen mostrar una divergencia de base considerable (Tosi et al., 1973).

4.5. Respuesta de las organizaciones a la incertidumbre y la dependencia del entorno

Las organizaciones buscan continuamente estrategias para dar respuesta a las características del entorno en el que desarrollan su actividad. Los entornos organizacionales se caracterizan por presentar distintos niveles de incertidumbre y disponibilidad de recursos. Por un lado, el grado de incertidumbre del entorno depende de las dimensiones de complejidad y cambio o estabilidad. Así, a mayores niveles de complejidad y de cambio en un entorno, se produce un mayor grado de incertidumbre que las organizaciones deben gestionar. Por otro lado, las organizaciones dependen de los recursos disponibles en el entorno para lograr sus metas y ser viables. La escasez de recursos en un entorno puede generar mayor dependencia de los recursos que otras organizaciones poseen. De acuerdo con la perspectiva de la dependencia de recursos, las organizaciones emplean distintas estrategias de control sobre los recursos del entorno para minimizar su dependencia frente a otras organizaciones, y así planificar e implementar su estrategia autónomamente. Si otras organizaciones controlan recursos que son vitales para una organización, esta puede volverse excesivamente vulnerable,

lo que comprometería seriamente su viabilidad.

En este sentido, la incertidumbre y la dependencia de los recursos externos obligan a las organizaciones a emplear distintas estrategias de gestión del entorno. En este apartado se presentan las estrategias más empleadas por las organizaciones. Por un lado, se presentan las estrategias que utilizan las organizaciones para gestionar la incertidumbre del entorno y, por el otro, las estrategias de control de los recursos del entorno. Esto no significa que dichas estrategias sean mutuamente excluyentes, puesto que las organizaciones pueden utilizarlas conjuntamente.

4.5.1. Estrategias de gestión de la incertidumbre del entorno

Las estrategias de gestión de la incertidumbre del entorno más relevantes que se van a tratar son la planificación estratégica y la diferenciación e integración organizacional. Este tipo de estrategias tienen como resultado, en muchas ocasiones, la modificación de la estructura de la organización (por ejemplo, la modificación de los niveles jerárquicos y el número de departamentos o los cambios en el grado de control y formalidad en los procesos de gestión).

A) Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso a través del cual la organización define su estrategia y toma decisiones respecto a cómo distribuir los recursos disponibles para la consecución de dicha estrategia. En general, hay dos grandes aproximaciones al estudio de la planificación estratégica de la incertidumbre del entorno (Vecchiato, 2012). En primer lugar, la escuela de la planificación argumenta que, a medida que la incertidumbre aumenta, las organizaciones que elaboran predicciones precisas sobre cambios en el entorno conseguirán mejorar más el desempeño que las organizaciones que no lo hacen. Los representantes de esta aproximación reconocen que realizar predicciones precisas es difícil, aunque es la mejor forma de mantener la organización alineada o ajustada al entorno. En segundo lugar, la escuela de la adaptación establece que las organizaciones deben adaptarse a los cambios

según se producen, evitando así la predicción de cambios futuros en el entorno. Ambas aproximaciones tienen en común el supuesto de que la organización se debe adaptar a los elementos exógenos a la organización para optimizar su desempeño. Por el contrario, hay dos aproximaciones más recientes que indican que la organización es capaz de modificar el entorno para que este sea más favorable a los intereses de la propia organización, en lugar de buscar una mera adaptación al entorno. Así, la aproximación visionaria enfatiza la capacidad de la organización para construir su entorno a través del establecimiento de objetivos motivadores y de desempeñar un rol proactivo en su consecución de dichos objetivos. La otra aproximación es la transformadora, la cual sugiere que las organizaciones deben establecer objetivos conjuntamente con otros actores del entorno siguiendo procesos que ofrezcan apoyo mutuo y donde la acción precede resultados claros y predecibles.

La planificación estratégica es más compleja en entornos turbulentos, lo cual implica un cambio en las prácticas de planificación organizacionales. Grant (2003) ha estudiado los sistemas de planificación estratégica en empresas multinacionales de la industria petrolífera que se enfrentan a entornos volátiles e impredecibles con el objetivo de analizar si estas compañías habían introducido cambios y cómo habían adaptado dichas prácticas. Este autor observó que los procesos de planificación estratégica habían pasado a ser más descentralizados, menos dirigidos por el personal y más informales. Al mismo tiempo, los planes estratégicos habían pasado a ser planes más a corto plazo, más orientados hacia los objetivos y menos concretos con respecto a las acciones y la asignación de recursos.

B) Diferenciación organizacional y descentralización de la toma de decisiones

En general, se puede afirmar que el grado de incertidumbre ha aumentado como consecuencia de los procesos de globalización y los rápidos cambios culturales, económicos y tecnológicos, lo que está suponiendo una tendencia general de cambio en el modelo de organización. Esta tendencia de cambio se caracteriza principalmente por el paso del modelo de gran empresa vertical a

la empresa horizontal, puesto que permite una mayor flexibilidad para dar respuesta a la incertidumbre creciente del entorno organizacional. Como se vio en el segundo capítulo de este libro, en entornos simples y estables las organizaciones tienden hacia estructuras complejas tanto vertical como horizontalmente (por ejemplo, burocracias). En cambio, en entornos complejos y turbulentos, las organizaciones tienden a reducir la diferenciación vertical, aunque mantienen estructuras complejas horizontalmente (por ejemplo, adhocracia). Las empresas han optado por este sistema como respuesta a las demandas cambiantes y, en ocasiones, impredecibles del entorno. Asimismo, la concentración de poder en unos pocos individuos puede ralentizar el proceso de toma de decisiones, por lo que la toma de decisiones descentralizada puede ser más favorable para dar respuesta a la incertidumbre del entorno (Hodge, 2003).

4.5.2. Estrategias de gestión de la dependencia del entorno

La teoría de la dependencia de recursos propone que las organizaciones establecen relaciones con otras organizaciones para gestionar la dependencia con respecto a los recursos del entorno. Drees y Heugens (2013) llevaron a cabo un metaanálisis en el que revisaron 157 estudios que aportaban evidencia empírica con esta predicción. En este subapartado se describen distintas formas de relaciones interorganizacionales, tales como alianzas, joint ventures, fusiones y adquisiciones, cooptación y Juntas de administración, captación de directivos, asociaciones comerciales y publicidad y relaciones públicas.

A) Alianzas

Una alianza es el acuerdo entre dos o más organizaciones que establecen una relación de intercambio, pero que no implica ningún tipo de posesión o propiedad conjunta entre las mismas (Dickson y Weaver, 1997). De acuerdo con Das, Sen y Sengupta (1998), las dos formas más comunes de alianzas son las alianzas tecnológicas y de marketing. Las alianzas tecnológicas implican la asociación entre empresas que se dedican a actividades tales como I+D, ingeniería, sistemas de información y manufactura. Por ejemplo, las alianzas

de I+D juntan pequeñas organizaciones con conocimientos y habilidades en la investigación con grandes organizaciones dedicadas al desarrollo (Barringer y Harrison, 2000). Las alianzas de marketing típicas suelen reunir organizaciones que poseen un sistema de distribución atractivo con organizaciones que buscan incrementar las ventas de sus productos.

B) Joint ventures

Una joint venture es la unión entre dos o más organizaciones, las cuales aportan sus recursos para crear una nueva organización. Esta nueva organización, aunque se mantiene diferenciada, está bajo control de las organizaciones originarias (Inkpen y Crossan, 1995). Se unen para un objetivo o proyecto específico, que puede ir desde la producción de bienes a la prestación de servicios. Mediante una joint venture, las organizaciones aportan distintos elementos tales como materias primas, capital, tecnología o conocimiento específico. Asimismo, también comparten beneficios y riesgos.

C) Fusiones y adquisiciones de organizaciones

Una fusión se produce cuando dos o más organizaciones independientes se unen y forman una nueva organización. Es decir, las organizaciones se fusionan para convertirse en una misma y única organización. Una adquisición se produce cuando una organización compra a otra y asume el control de la misma. En algunas ocasiones, la organización adquirida es totalmente absorbida, mientras que en otras se convierte en una filial, sucursal o división de la organización adquiriente. En términos generales, se puede hablar de dos formas de fusión y adquisición que ilustran cómo, mediante esta estrategia, las organizaciones intentan incrementar el control sobre el entorno frente a otras organizaciones y dominar el suministro de recursos: integración vertical e integración horizontal. La integración vertical sobre la cadena de valor añadido es una fusión o adquisición entre una organización y un proveedor (integración vertical descendente), distribuidor o cliente (integración vertical ascendente). Con la integración vertical descendente, la organización consigue producir sus propios insumos; mientras que con la integración vertical ascendente, la organización consigue

la integración de los clientes en sus procesos. Por su parte, la integración horizontal hace referencia a cuando una organización se fusiona con o adquiere organizaciones del entorno. Si la integración horizontal tiene lugar fuera del mercado principal de la organización, se le denomina diversificación.

D) Cooptación y juntas de administración entrelazadas

La cooptación ocurre cuando representantes de sectores específicos del entorno son incorporados a la organización. Un ejemplo de cooptación es cuando representantes de los principales sindicatos son incorporados a los consejos de administración de las empresas. Mediante la cooptación, los representantes externos son influenciados por los intereses de la organización y, de este modo, son más sensibles a las necesidades de la misma. Las juntas de administración entrelazadas ocurren cuando un individuo o más son miembros de dos o más consejos de administración de organizaciones diferentes. Esto permite que exista un enlace entre organizaciones y que pueda influir sobre las decisiones y las políticas de la organización. Estas dos estrategias de relaciones interorganizacionales tienen en común que están basadas en la incorporación de miembros externos a los consejos de administración de la propia organización.

E) Captación de directivos

La captación de directivos permite incorporar a la propia organización los conocimientos, las habilidades clave y los contactos y relaciones de otras organizaciones del entorno. Esto también ocurre cuando ex presidentes, ministros y políticos del gobierno pasan a formar parte de organizaciones privadas.

F) Asociaciones comerciales

Las asociaciones comerciales suelen ser organizaciones sin ánimo de lucro formadas por organizaciones del mismo sector para recoger y diseminar información comercial, ofrecer asesoría técnica y legal, proporcionar

formación relacionada con la industria y servir como grupos de poder (lobbys) (Barringer y Harrison, 2000). Ejemplos de asociaciones comerciales son la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) o el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

G) Publicidad y relaciones públicas

Las estrategias anteriores son mecanismos de vinculación interorganizacional. En cambio, las actividades de publicidad y relaciones públicas se orientan hacia el público en general. Mediante la publicidad, las organizaciones tratan de influir sobre los usuarios y consumidores para que compren los productos y servicios que comercializan. Las relaciones públicas se utilizan para crear una imagen corporativa positiva de la organización en el público en general y en el gobierno de un país.

En resumen, las estrategias de gestión de la dependencia del entorno que se han descrito en el presente subapartado tienen en común que están orientadas a establecer relaciones interorganizacionales en respuesta a la creciente interdependencia entre organizaciones, y a tratar de gestionar las asimetrías de poder con respecto a la dependencia de recursos externos. En cambio, las estrategias de gestión de la incertidumbre del entorno pueden considerarse como estrategias intraorganizacionales.

4.6. Enfoques teóricos de la relación organización-entorno

En términos generales, hay tres aproximaciones teóricas al estudio de la relación de la organización con su entorno, y que serán tratadas en este apartado. En primer lugar, la teoría de la dependencia de recursos, que se ha comentado ya brevemente, se centra en la organización como agente capaz de controlar el entorno. En segundo lugar, las teorías ecológicas de la organización, que otorgan más protagonismo al entorno en la determinación de la diversidad organizacional. Y en tercer lugar, las teorías basadas en el concepto de ajuste entre la organización y el entorno.

4.6.1. Teoría de la dependencia de recursos

La teoría de la dependencia de recursos argumenta que toda organización trata de minimizar su dependencia de otras organizaciones a la hora de proveerse de importantes recursos, así como al influir sobre el entorno para tener los recursos disponibles (Pfeffer y Salancik, 1978). El grado de dependencia de una organización sobre un recurso está en función de dos factores. El primer factor es la importancia que tiene el recurso para la organización, mientras que el segundo es el grado de monopolio que sobre su distribución y uso tienen aquellos que controlan dicho recurso. El segundo factor también se puede concebir como el grado de escasez del recurso. Esta teoría parte del supuesto de que ninguna organización es autosuficiente y, por ello, necesita establecer intercambios con su entorno para incrementar su desempeño y ser viable.

Como ya se ha visto en el subapartado de estrategias de gestión de la dependencia del entorno, la teoría de la dependencia de recursos permite explicar el establecimiento de relaciones interorganizacionales como medio para gestionar las interdependencias con respecto a los recursos del entorno. La mayor parte de la investigación que se ha desarrollado, desde que Pfeffer y Salancik (1978) publicaron su libro sobre la teoría de la dependencia de recursos, se ha centrado en estudiar cómo se forman estas relaciones interorganizacionales. Puesto que este aspecto ya ha sido tratado más arriba, no se ahondará más en él.

4.6.2. Aproximación ecológica

La aproximación ecológica (Hannan y Freeman, 1977) se centra principalmente en el estudio de la diversidad organizacional, basándose en el proceso de selección, el cual está gobernado por la competitividad y las restricciones impuestas por el entorno (Carroll, 1984). La diversidad es una propiedad que hace referencia a conjuntos de organizaciones. En este sentido, esta aproximación trata de explicar la diversidad de organizaciones en niveles de análisis superiores, tales como poblaciones y comunidades. Una población puede definirse como un conjunto de organizaciones que son similares en su forma estructural o que realizan actividades similares y que compiten por los mismos recursos y clientes. Diferentes poblaciones de organizaciones pueden

interactuar entre sí formando comunidades más amplias. La aproximación ecológica trata de dar cuenta del cambio continuo que se produce en la composición de un conjunto de organizaciones. Este cambio ocurre en tres fases distintas: variación, selección y retención. En primer lugar, la variación hace referencia a la aparición de nuevas formas organizacionales en una población. La aparición de nuevas formas organizacionales puede ser debida a un proceso planificado o no. En segundo lugar, la selección hace referencia al proceso mediante el cual solo sobreviven aquellas nuevas formas organizacionales que están más adaptadas al entorno. En cambio, las que no se adaptan desaparecen. En tercer lugar, la retención hace referencia al proceso mediante el cual las nuevas formas organizacionales seleccionadas perduran y son reproducidas en el tiempo. El resultado es un cambio continuo en las formas organizacionales de la población.

La aproximación ecológica se centra en el análisis de las ratios de creación y desaparición o fracaso de organizaciones, así como en las ratios de creación y muerte de poblaciones de organizaciones (por ejemplo, tecnológicas) como fuentes de diversidad organizacional (Baum y Shipilov, 2006). Por ejemplo, las investigaciones sobre creación de organizaciones se basan en el estudio de la influencia de las condiciones sociales, económicas y políticas sobre variaciones en las tasas de creación y fracaso de organizaciones.

4.6.3. Aproximaciones teóricas basadas en la noción de ajuste

En términos generales, las aproximaciones teóricas que se basan en la noción de ajuste señalan que el ajuste entre la organización y las demandas del entorno es un importante precursor del desempeño de las organizaciones. El concepto de ajuste puede definirse en términos de congruencia entre las variables organizacionales y los factores del entorno. Más específicamente, la congruencia puede producirse entre las variables de diseño organizacional (por ejemplo, tecnología, estructura o cultura) y las demandas del entorno relacionadas con la propia actividad de la organización (ajuste de la contingencia) o las demandas institucionales (ajuste institucional). Teniendo en cuenta esta diferenciación, a continuación se presentan dos aproximaciones teóricas representativas del concepto de ajuste. En primer

lugar, se describe brevemente la teoría de la contingencia (Donaldson, 2001; Tosi y Slocum 1984) y, en segundo lugar, la teoría institucional (DiMaggio y Powell, 1983; Volberda et al., 2012).

Según la teoría de la contingencia, no existe la mejor forma organizativa, sino que la eficacia de la opción organizativa va a depender de una serie de contingencias; es decir, esta teoría sugiere que, por ejemplo, la estructura organizacional y el estilo de dirección pueden ser más o menos apropiados en función de las características del entorno (Donaldson, 2001; Tosi y Slocum 1984). Las condiciones del entorno son una fuente directa de la diversidad de formas organizacionales. Por ejemplo, la velocidad de cambio del entorno, la tasa de innovación tecnológica o el nivel de incertidumbre son factores que influyen sobre las formas o estructuras organizativas. Por otra parte, los avances en la teoría de la contingencia han permitido incorporar una perspectiva dinámica del ajuste, de manera que la adaptación de la organización al entorno es un proceso dinámico (Volberda et al., 2012). En este sentido, Donaldson (2001) propone el concepto del *cuasi-ajuste* como un aspecto clave para la eficacia organizacional, ya que la existencia de un permanente desequilibrio con respecto al entorno impulsa a la organización a la búsqueda constante de un cambio estratégico y estructural. La teoría de la contingencia propone que la eficacia organizacional puede conseguirse por más de una vía y que esta es fruto del ajuste entre un número limitado de factores de la organización y del entorno (Tosi y Slocum, 1984).

Por su parte, la teoría institucional examina la influencia del entorno institucional sobre la organización y trata de dar respuesta a por qué el grado de homogeneidad de formas y prácticas organizacionales es tan elevado en un entorno determinado (Volberda et al., 2012). Las organizaciones se encuentran en un contexto de normas legales y prácticas normativas que las presionan hacia estructuras, rutinas y prácticas similares. DiMaggio y Powell (1983) han descrito tres procesos (isomorfismo coercitivo, mimético y normativo) que son los responsables de que las organizaciones lleguen a ser muy similares en un entorno determinado. El isomorfismo coercitivo es el resultado de la presión que ejercen las organizaciones poderosas de un

entorno sobre otras que son más dependientes o que suelen depender de los recursos de las primeras. El isomorfismo mimético ocurre en situaciones de incertidumbre y ambigüedad sobre las metas organizacionales. En esta situación, las organizaciones adoptan las formas estructurales y prácticas de organizaciones que poseen mayor legitimidad y son más exitosas. El isomorfismo normativo es el resultado de la profesionalización. Las organizaciones tienden a ajustarse a los estándares que se consideran legítimos cuando operan en un entorno determinado. Estos tres procesos pueden actuar simultáneamente.

Esta teoría asume que las organizaciones tratan de ajustarse al entorno institucional, puesto que, mediante la adopción de las formas organizacionales y las rutinas institucionalizadas (isomorfismo institucional), estas adquieren legitimidad y poder, lo cual asegura el apoyo público (DiMaggio y Powell, 1983). La legitimidad proporciona aceptación y credibilidad entre las organizaciones de un mismo sector, pero también en las esferas pública, política y legal (Suchman, 1995). Como se puede comprobar, la teoría institucional analiza las relaciones entre las organizaciones de los sectores privado y público, poniendo el énfasis en aspectos tales como la legitimidad y legalidad de la organización.

4.7. Temas actuales en la relación organización-entorno: responsabilidad social corporativa y emprendimiento social

Sin que exista todavía una definición universalmente aceptada, la responsabilidad social corporativa (RSC) puede definirse como un tipo de conducta organizacional a través de la cual la organización se responsabiliza voluntariamente de los efectos externos que se derivan de sus transacciones en el entorno (externalidades), y que conllevan un coste para la organización que no implica un retorno en beneficios (Crouch, 2006). En otras palabras, los beneficios sociales que se persiguen mediante las acciones socialmente responsables de una organización no son el resultado directo de sus actividades económicas ordinarias, sino de acciones voluntarias llevadas a cabo por la organización, y que están más allá de sus intereses particulares y de lo que exige la ley (McWilliams y Siegel, 2001). Un ejemplo de

externalidad cercano a nuestra sociedad es el probable impacto de las cadenas de restaurantes de comida rápida sobre los cambios en los hábitos de alimentación y la dieta en el contexto de una cultura mediterránea. La RSC tiene un doble objetivo que es, por un lado, prevenir y minimizar los efectos negativos de la actividad de la organización sobre la sociedad en su conjunto, y, por el otro, maximizar los efectos positivos o beneficiosos para dicha sociedad. Por ejemplo, una organización dedicada a la extracción de petróleo puede actuar de manera socialmente responsable no solo reduciendo el impacto negativo de su actividad económica sobre el medio natural en el que se asienta su explotación, sino también persiguiendo un impacto positivo mediante programas de apoyo a las comunidades locales (por ejemplo, apoyo económico para creación de escuelas en zonas subdesarrolladas).

La definición de RSC propuesta por Crouch (2006), y mencionada en el párrafo anterior, es relevante ya que puede ser utilizada como criterio de diferenciación; el cual permite distinguir cuándo una organización es socialmente responsable y cuándo no lo es. Atendiendo a la definición de este autor, el aspecto más significativo es que una organización será socialmente responsable cuando reconozca las externalidades que se derivan de sus transacciones económicas en el mercado. En este sentido, cabe distinguir las estrategias de marketing que sirven a las organizaciones para autopresentarse como organizaciones socialmente responsables, aunque sin serlo realmente, de las acciones que llevan a cabo para responsabilizarse de los "efectos colaterales", en sus distintas formas (por ejemplo, medioambientales o sociales), que se derivan de sus actividades económicas. Además, otro aspecto relevante que sugiere este autor es la utilización del término Reconocimiento de Externalidades Corporativas (en inglés, Corporate Externality Recognition) en lugar de RSC, con el fin de evitar la incorporación de valoraciones normativas. Esto permite llamar la atención sobre el carácter normativo que se ha hecho del término RSC en su utilización, a saber: la valoración de las externalidades como positivas o negativas. Siguiendo a este autor, la RSC es, en esencia, un reconocimiento de externalidades. Su carácter positivo o negativo va a depender en muchas ocasiones del marco normativo utilizado. Por ejemplo, la influencia que

ejercen las empresas multinacionales occidentales sobre el estilo de vida en sociedades tradicionales islámicas (por ejemplo, las mujeres locales que trabajan en estas organizaciones pueden dejar de vestir el velo) son valoradas por algunos como positivas desde un punto de vista occidental (por ejemplo, signo de liberación de la mujer), pero pueden ser valoradas como negativas por otros desde un punto de vista local (por ejemplo, decadencia moral).

En España, el Observatorio de Responsabilidad Corporativa considera que las organizaciones socialmente responsables son aquellas que gestionan las externalidades que se producen fruto de su actividad económica sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sociedad en general. Según este organismo, la RSC tiene un carácter pluridimensional que afecta a distintos ámbitos de la gestión de la empresa como los derechos humanos, las prácticas de trabajo y empleo, la protección de la salud, las cuestiones medioambientales, la lucha contra el fraude y la corrupción, así como el interés por los consumidores.

A lo largo de los últimos años, la investigación ha puesto de manifiesto algunos de los factores relevantes para que las organizaciones pongan en marcha iniciativas o lleven a cabo acciones socialmente responsables, así como los resultados que se obtienen con la RSC. En una revisión de la literatura sobre RSC de los últimos 40 años, Aguinis y Glavas (2012) han resumido y sintetizado la investigación llevada a cabo sobre los antecedentes, los resultados y las variables mediadoras y moduladoras de la RSC en distintos niveles de análisis (institucional, organizacional e individual). Así, a nivel institucional, se ha investigado la presión que ejercen los accionistas, los consumidores, los medios de comunicación o los grupos de interés de las comunidades locales sobre las organizaciones para llevar a cabo iniciativas centradas en la RSC. En este mismo nivel, también se ha investigado la influencia que ejercen las regulaciones, las leyes y las certificaciones. A nivel organizacional, los factores que están a la base de la RSC son los motivos normativos e instrumentales de las organizaciones, la misión y los valores de la organización o la estructura de gobierno de la misma. A nivel individual se ha estudiado, sobre todo, el compromiso de los supervisores con las

iniciativas de RSC.

En cuanto a los resultados que se derivan de la RSC para la organización, se ha observado que, a nivel institucional, incrementa la reputación de la misma, y con ello las evaluaciones favorables de los consumidores y su lealtad. Los resultados a nivel organizacional indican que la RSC produce resultados financieros y no financieros, como mejoras en las prácticas de gestión, la calidad del producto o el atractivo para los inversores, entre otros. A nivel individual, la RSC mejora el desempeño de los empleados, sus conductas y actitudes.

Asimismo, en las relaciones que se acaban de describir hay una serie de variables que desempeñan un papel mediador (por ejemplo, las relaciones con los grupos de interés o los recursos intangibles de la organización), mientras que otras son moduladoras o contingentes (por ejemplo, regulación y crecimiento del sector o la visibilidad y el contacto público).

Sin embargo, como sugieren los mismos autores de esta revisión (Aguinis y Glavas, 2012), todavía quedan aspectos por conocer acerca de este tema. A partir de lo que ya se sabe de la RSC, estos autores sugieren una agenda de investigación futura, la cual tendría que centrarse en los procesos psicológicos que pueden estar en la base de la RSC (por ejemplo, emociones, motivaciones o actitudes que llevan a los empleados a implicarse en RSC), nuevas formas de conceptualizar y medir la RSC o el empleo de la metodología multínivel para analizar la RSC combinando factores macro y micro.

Al estudiar la RSC, una cuestión interesante es analizar la relación que mantiene con otros conceptos próximos como el emprendimiento social o iniciativa social (en inglés, social enterprise). Sin pretender ser exhaustivos, nuestro objetivo al respecto es introducir el emprendimiento social como un elemento de reflexión que ayude a distinguir la RSC de otros fenómenos de intervención social afines. Durante los últimos 15 años ha crecido el interés por el concepto de emprendimiento social; primero en Europa y Estados Unidos y más recientemente en determinadas regiones del este de Asia, como

Japón y Corea del Sur, y América Latina (Defourny y Nyssens, 2010). Si nos centramos en los países europeos, Defourny y Nyssens (2010) sitúan el surgimiento del emprendimiento social, en el contexto del tercer sector, como respuesta a una serie de necesidades sociales (por ejemplo, abordar la creciente exclusión de algunos grupos sociales del mercado laboral y, en términos más generales, de la sociedad) durante las décadas de los años 1980 y 1990. Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006) definen el emprendimiento social como una iniciativa empresarial con un fin social integrado. El emprendimiento social combina dos dimensiones: por un lado, la dimensión empresarial que aplica modelos de negocio similares a los de las empresas comerciales y, por el otro, la dimensión social que persigue fines sociales mediante iniciativas como el desarrollo local, la banca ética, el comercio justo, entre otros. El emprendimiento social es, de este modo, una nueva forma de negocio que persigue crear valor social proporcionando soluciones innovadoras a problemas sociales (Dacio y Dacin, 2011; Seelos y Mair, 2005). Asimismo, la red de investigación Europea EMES (Emergence des Enterprises Sociales en Europe) concibe la empresa social atendiendo a cuatro criterios que reflejan su dimensión económica y empresarial y a cinco criterios que reflejan su dimensión social (Defourny, 2001). Los criterios de la dimensión económica y empresarial son:

- 1.Una actividad continuada que produce bienes y vende servicios.
- 2.Un alto grado de autonomía.
- 3.Un nivel significativo de riesgo económico.
- 4.Una mínima cantidad de trabajo pagado.

Los criterios de la dimensión social son:

- 1.Un objetivo explícito de beneficiar a la comunidad.
- 2.Una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos.
- 3.Un poder de toma de decisiones no basado en la propiedad de capital.

4.Una naturaleza participativa en la toma de decisiones y la gestión.

5.Una distribución de beneficios limitada.

Teniendo en cuenta las definiciones de RSC y de emprendimiento social, es posible trazar una línea que delimita ambos conceptos. Esta línea debería centrarse en la misión social que persiguen las empresas con iniciativa social, puesto que difiere de la misión comercial que buscan las empresas comerciales que implementan políticas de RSC. Así, en términos generales, se puede afirmar que la RSC son aquellas acciones que llevan a cabo las organizaciones para responsabilizarse de las externalidades de su actividad comercial principal, mientras que el emprendimiento social nace con una misión social.

Actividad práctica

Visualizar en clase los 20 primeros minutos del documental "NO LOGO: El poder de las marcas", que se corresponden con la primera y segunda parte del mismo. Analizar según las siguientes cuestiones:

- a)¿Qué cambios se han producido en la producción de bienes de las compañías?
- b)¿Cómo ha afectado el crecimiento de las empresas multinacionales sobre el consumo?
- c)Desde la perspectiva crítica que adopta el documental, ¿cómo afecta el crecimiento del poder de las empresas multinacionales a los distintos sectores analizados en el libro? En este sentido, ¿es una influencia unidireccional o cabe la posibilidad de una influencia bidireccional entre la organización y el entorno? ¿Por qué?

El estudiante contará con una guía con estas preguntas que le permita tomar notas. Tras la visualización se organizará un debate coordinado por el profesor.

Ficha de autoevaluación

Con las siguientes preguntas, el estudiante puede valorar hasta qué punto ha comprendido adecuadamente los contenidos del capítulo:

- 1.¿Qué es el entorno organizacional y por qué es importante su estudio para las organizaciones?
- 2.¿Qué elementos son importantes a la hora de analizar el entorno de una organización?
- 3.¿Cómo se puede medir el entorno de una organización y qué aproximaciones existen para ello?
- 4.¿Cómo influye la incertidumbre y la dependencia de los recursos del entorno sobre las organizaciones? ¿En qué se diferencian ambos tipos de respuesta?
- 5.¿Cuál es el objeto de estudio y el nivel de análisis de la aproximación ecológica?
- 6.¿Qué distingue la teoría de la contingencia de la teoría institucional?
- 7.¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa y qué persiguen las organizaciones mediante la misma?

5

Comunicación y toma de decisiones

5.1. Introducción

La comunicación es definida por la Real Academia de la Lengua Española, entre sus diversas acepciones, como un medio de unión entre diversos elementos. Esta es precisamente una de las principales razones por las que la comunicación es considerada una herramienta primordial para las organizaciones, por la propiedad esencial de interrelación entre sus unidades. La comunicación está estrechamente vinculada a las decisiones que se toman. La toma de decisiones en las organizaciones dependerá no solo de la información recibida, sino también del proceso de intercambio de dicha información a través de procesos de comunicación.

Sin embargo, el estudio y la gestión de la comunicación en las organizaciones no es una cuestión sencilla. Tal y como también sostiene la Real Academia en otra de sus acepciones, la comunicación es la transmisión de señales mediante un código común. Es necesario elaborar, compartir y entender un código (proceso de codificación) común entre sus miembros en un contexto cada día más cambiante y complejo, donde tomar las decisiones apropiadas puede convertirse en un verdadero reto para los profesionales de la psicología de las organizaciones, del trabajo y de los recursos humanos.

El objetivo de este capítulo es describir el concepto y el proceso de comunicación desde el ámbito de la psicología, para así analizar el rol y las principales características de los procesos de comunicación en las organizaciones. También se analiza su papel en los procesos de toma de decisiones.

5.2. Concepto y funciones de la comunicación

Etimológicamente, comunicar proviene del latín *comunicare*, que hace referencia a compartir información. A su vez procede de la palabra *communis* (común, participado entre ambos), compuesta por el prefijo *com* - (raíz indoeuropea *kom*, que significa junto a, cerca), la palabra *munis* (mover, cambiar), que con el sufijo *-icare* (hacer, convertir algo en) atribuye al significado de la comunicación las propiedades de colectivo, dinámico e intencionalidad, y facilita el diferenciarlo de otros conceptos como el concepto de informar.

Ambos procesos, comunicar e informar, se distinguen básicamente por el hecho de que mientras la comunicación es un proceso en el que es necesaria la presencia de dos partes que actúen como transmisores y receptores simultáneamente, y la existencia de un mensaje y de una retroalimentación (elementos que se explicarán en el apartado siguiente); la información hace referencia a la acción o al contenido de enviar un mensaje unidireccionalmente, sin que haya proceso de retroalimentación.

Por tanto, la comunicación es un proceso dinámico, coordinado y bidireccional, que resulta fundamental para el comportamiento social. La comunicación implica el intercambio de mensajes (información, ideas, actitudes y emociones), cuyos significados se basan en la existencia de un código (una serie de símbolos que siguen reglas de interpretación) que comparten el emisor y el receptor del mensaje (Fernández-Dolo, 1994; Thayer, 1975). Dicho intercambio de mensajes, además, incluye un proceso de retroalimentación entre las partes. De este modo cuando falla la comunicación y no se alcanza un entendimiento mutuo, queda bloqueada toda acción conjunta (Vander Zanden, 1990: 89).

Comunicar persigue determinados propósitos u objetivos. Estos objetivos pueden enmarcarse en dos grandes funciones de la comunicación (Gracia, Musitu y Herrero, 1993):

- a) Proceso de comunicación orientado a la actividad, es decir, centrado en

el desarrollo de una determinada tarea o acción y en la consecución de unos determinados intereses de los participantes.

b) Proceso de comunicación orientado a la relación, es decir, centrado en definir, mantener o redefinir la relación entre las personas involucradas.

5.2.1. Elementos fundamentales del proceso de comunicación

Hasta aproximadamente los años 30, con la aparición de la Teoría General de Sistemas (véase capítulo 1), la comunicación se estudiaba de una manera segmentada en función de la disciplina en cuestión. A partir de este momento se tendrían en cuenta, además, las interrelaciones entre los diversos elementos, la autonomía del sistema y el contexto. Este cambio de aproximación al estudio de la comunicación facilitaría estudiar varios tipos de comunicación simultáneamente, las múltiples relaciones entre los comunicadores y las secuencias circulares complejas de comunicación (Gracia et al., 1993).

Inicialmente, los modelos eran básicos. Por ejemplo el modelo de Shannon y Weaver (1949) describe cuatro componentes (fuente, transmisor, receptor y destino) y considera que la comunicación es unidireccional. Otros modelos posteriores incrementaron la complejidad (Deaux, Dane y Wrightsman, 1993), y tuvieron en cuenta la bidireccionalidad de la comunicación, la influencia del contexto y la importancia del canal de comunicación.

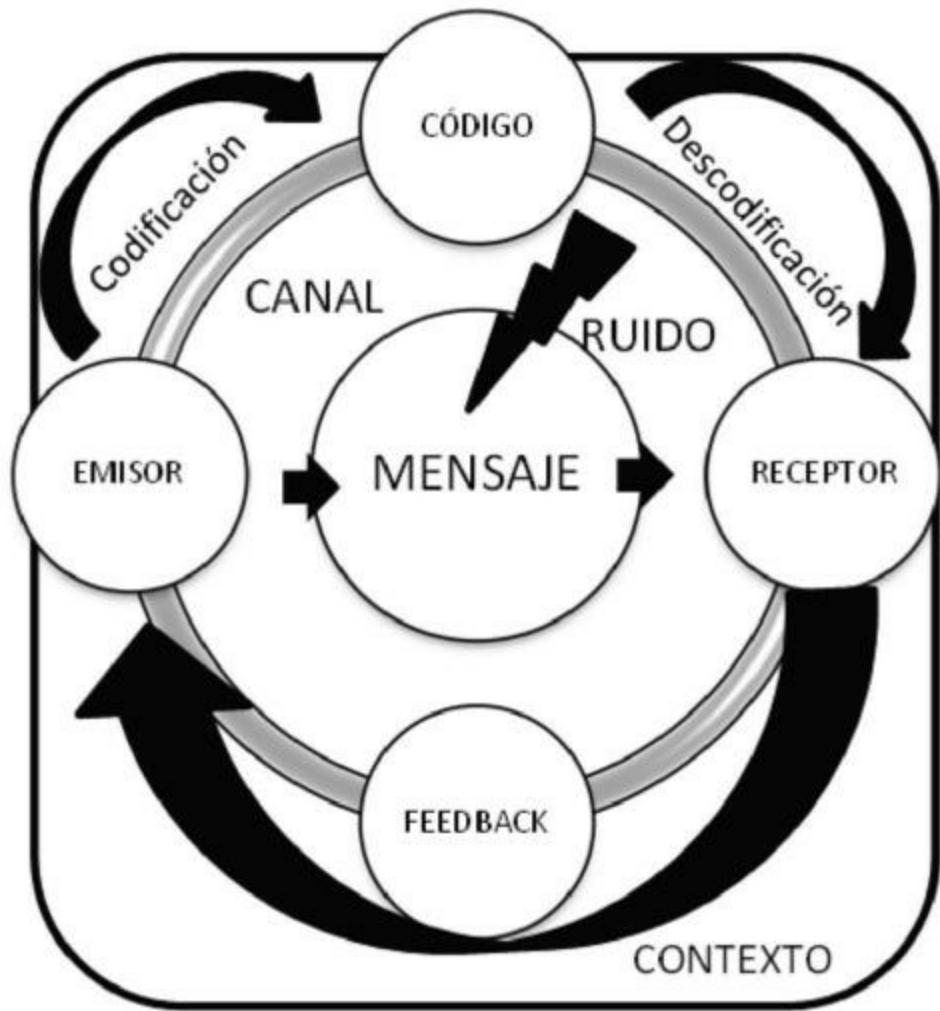


Figura 5.1. Elementos del proceso de comunicación (adaptado de Peiró, 1991).

Teniendo en cuenta la complejidad del proceso de comunicación como proceso bidireccional, es posible identificar al menos ocho elementos clave en la comunicación que se da en las organizaciones (véase figura 5.1):

- a) El emisor. En las organizaciones, el emisor es cualquier individuo o grupo que, dentro o fuera de la misma, transmite un pensamiento, idea, hecho o sentimiento a otro u otros miembros de la organización o agentes externos implicados. Parte del éxito en la comunicación dependerá de las habilidades, actitudes y conocimientos del emisor para codificar el mensaje con un lenguaje común al receptor, a la capacidad

empática para ponerse en el lugar del receptor, así como la elección del canal y el contexto más adecuado para transmitir el mensaje al receptor (Moriano-León, 2011).

b) El receptor. Sería cualquier individuo o grupo, dentro o fuera de la organización, que recibe un pensamiento, idea, hecho o sentimiento en forma de mensaje codificado en un lenguaje que le resulta inteligible. Parte del éxito en la comunicación dependerá de las habilidades, actitudes y conocimientos del receptor para decodificar el mensaje recibido y darle significado. En dicho proceso de decodificación desempeñan un rol fundamental las capacidades de escucha activa y empática del receptor. Por su parte, la decisión del receptor de rechazar o aceptar total o parcialmente el contenido del mensaje se ve afectada por la exactitud en la percepción del mensaje, la autoridad del emisor y las implicaciones del mensaje (Davis y Newstrom, 1991).

e) El código. Hace referencia a un lenguaje aprendido y compartido por el emisor y el receptor, de modo que cuanto más dominio se tenga de ese código común, se espera una mayor probabilidad de que el proceso de comunicación se desarrolle de manera exitosa. En el ámbito organizacional cada sección o equipo de profesionales puede llegar a desarrollar su propio código (vocabulario, argot o Jerga).

d) El mensaje. Hace referencia al contenido que se transmite entre emisor y receptor (pensamiento, idea, hecho o sentimiento). En las organizaciones, los mensajes pueden clasificarse en rutinarios o mensajes comunes y frecuentes; y no rutinarios, los cuales se suelen dar en situaciones de innovación (Cook, Witte y Nieuwkerke, 1998).

e) El canal. Es el medio o vehículo a través del cual se envía el mensaje. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (imprenta, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.). Los canales se ven constantemente ampliados con la proliferación de nuevas formas de comunicación electrónica, cada vez más predominantes y efectivas, como puede ser las videoconferencias, la

mensajería electrónica instantánea, etc., que se verá con mayor detenimiento en el apartado de la comunicación electrónica y sus efectos (véase apartado 5.3.3).

J) El ruido. Hace referencia a toda perturbación que interfiere en el proceso de comunicación (Peiró, 1991). Es posible diferenciar, al menos, dos tipos de ruido. Uno es el ruido que hace referencia a una perturbación mecánica, y que abarca tanto las deficiencias técnicas producidas por parte del emisor/receptor y del canal, como las interferencias producidas durante el proceso. El segundo tipo de ruido es el ruido de comunicación, que incluye las deficiencias del mensaje a nivel de significante (la expresión), significado (el contenido) y de uso de código (la sintaxis).

g) La retroalimentación o feedback. Hace referencia a la vuelta al punto de partida del proceso de la comunicación, ya que permite al emisor verificar si el mensaje ha sido recibido y comprendido. Es un elemento esencial para poder hablar de comunicación. La retroalimentación se puede utilizar también para clarificar el contenido del mensaje. De esta forma, el receptor original se convierte en emisor y el emisor que inició la comunicación en receptor.

h) El contexto. Es el conjunto de condiciones espaciales, temporales y situacionales en las que se desarrolla el proceso de comunicación. El contexto en las organizaciones se compone de aspectos físicos, artificiales y muy estructurados, creado por las personas que lo integran (Peiró, 1991). Por ello, es fundamental conocer el contexto, la cultura y el clima organizacional para asegurar un proceso de comunicación exitoso.

Una vez descrito el proceso de comunicación y definidos sus principales elementos, a continuación se describen diferentes tipos de comunicación que pueden estar presentes en las organizaciones.

5.2.2. Tipos de comunicación interpersonal: comunicación verbal y no verbal

Teniendo en cuenta la categorización más elemental de la comunicación, esta puede dividirse en comunicación verbal y no verbal.

- a) La comunicación verbal hace referencia a la codificación del mensaje mediante un código de palabras. Esta a su vez, puede dividirse en comunicación escrita y comunicación oral. La comunicación escrita hace referencia a cualquier mensaje verbal que se transmite a través de un medio o canal escrito, desde el tradicional papel a los mensajes instantáneos de WhatsApp. Por otra parte, la comunicación oral tiene la ventaja del ahorro temporal considerable y de la posibilidad de recibir retroalimentación inmediata que permite comprobar la comprensión del mensaje.
- b) La comunicación no verbal hace referencia a la trasmisión del mensaje de manera no verbal. Entre el 65-90% de la información que recibe una persona se produce mediante la comunicación no verbal (Kinicki y Kreitner, 2003). Tanto es así que se han desarrollado sistemas de comunicación no verbal con representación gráfica. Se hace referencia al uso de los emoticonos y smileys, símbolos que responden a un código compartido mediante el cual se pueden transmitir estados emocionales, minimizando las carencias de la ausencia de la comunicación no verbal a través de las nuevas tecnologías (Moral-Tozano y García-Loreto, 2003). A su vez, la comunicación no verbal puede dividirse en tres grandes aspectos: la kinesia, la proxémica y la paralingüística. Mientras que la kinesia hace referencia al lenguaje corporal e incluye todas aquellas conductas que implican movimiento corporal, la proxémica estudia la distancia entre el emisor y el receptor e incluye todas las conductas relacionadas con el uso del espacio. La paralingüística, por su parte, es un tipo de comunicación no verbal que acompaña a la comunicación verbal pero presta más atención al cómo se dicen las cosas en lugar de al contenido en sí mismo e incluye todas aquellas conductas que hacen referencia al uso de la voz. A continuación se enumeran distintos aspectos o fuentes a los que hacen referencia específicamente cada una de ellas (véase cuadro 5.1).

Cuadro 5.1. Tipos y fuentes de comunicación no verbal

| <i>Kinesia</i> | <i>Proxémica</i> | <i>Paralingüística</i> |
|---------------------|--------------------------------------|------------------------|
| Postura corporal | Contacto físico | Latencia/pausas |
| Gestos | Proximidad: | Volumen/tímbre |
| Expresión facial | Distancia íntima (< 50 cm) | Tono e inflexión |
| Sonrisa/mirada | Distancia personal (50 cm-1,25 m) | Fluidez verbal |
| Aspecto externo | Distancia social (1,25 m-3,5 m) | Claridad verbal |
| Movimiento corporal | Distancia pública (3,5 m-7 m) | Tiempo de habla |

Fuente: basado en Musitu (1993).

Tanto la comunicación verbal como la no verbal deben producirse en las organizaciones de forma conjunta, tanto a la hora de emitir como para recibir mensajes, si se quiere asegurar la consecución del objetivo. De este modo comunicación verbal y no verbal deberían mostrarse en complementariedad. Se deben evitar, por ejemplo, mensajes contradictorios o inconsistentes, cuando se combina la comunicación verbal y la comunicación no verbal. De hecho, es fundamental estudiar detenidamente todo el proceso de comunicación; decidir cuál es el mejor canal y el mejor código a utilizar, seleccionar, perfilar y adaptar el mensaje tanto verbal como no verbal a la persona y al contexto si se desea una comunicación eficaz en las organizaciones. Sin embargo, como se verá a continuación, la comunicación no siempre es eficaz ni produce los resultados esperados. Esto puede deberse a la aparición de los denominados problemas o barreras de comunicación.

5.2.3. Barreras y facilitadores del proceso de comunicación

Es posible identificar cuatro tipos de obstáculos que pueden tener lugar durante el proceso de comunicación y dificultar un funcionamiento satisfactorio de las organizaciones: las barreras físicas, las semánticas, las

fisiológicas y las psicológicas:

- a) Las barreras físicas hacen referencia a todos aquellos errores debidos al ambiente físico de la comunicación, no a las personas. Por ejemplo, ruidos, problemas de emisión por falta de iluminación, cálculo erróneo de la distancia de comunicación o incluso un fallo o avería en el canal. Este tipo de barreras deben tenerse en cuenta a la hora de planificar una interacción para que la comunicación fluya de forma satisfactoria.
- b) Las barreras semánticas hacen referencia a aquellos errores que se producen en la codificación y descodificación de la información. Es decir, todos aquellos fallos de comunicación que se producen porque el lenguaje no se ha utilizado de una manera apropiada.
- c) Las barreras fisiológicas hacen referencia a aquellos errores que se producen en la emisión o recepción del mensaje debido a un problema o limitación de carácter físico, corporal u orgánico de la persona, por ejemplo, tener una mala pronunciación. También se incluirían en esta tipología algunas limitaciones fisiológicas más graves como la sordera o los problemas visuales. Cada día más, en las organizaciones se tienen en cuenta este tipo de barreras y se es más consciente de la necesidad de reducirlas adaptando la comunicación tanto a las personas que conforman la organización como a las personas que, por diferentes motivos, se relacionan con ella, por ejemplo con el uso de mensajes escritos en lenguaje braille.
- d) Las barreras psicológicas hacen referencia a aquellos errores que se producen en la emisión o recepción del mensaje debido a un problema de carácter psicológico asociado a la persona. Es decir, contemplan todas aquellas limitaciones que surgen por la situación psicológica de los implicados y de sus actitudes/emociones hacia el tema o hacia el emisor/receptor. Esta barrera se basa en el hecho de que las personas hacen uso de filtros, y tienen modelos mentales que matizan la transmisión del mensaje en el proceso de la comunicación. Así mismo, las subculturas dentro de la organización (por ejemplo, distintos

departamentos, especialidades...) también afectan la emisión y recepción del mensaje. Todos estos filtros son el resultado de un largo proceso de aprendizaje que tiene lugar a lo largo de la vida, y en muchas ocasiones se utilizan de modo automático, no intencionado, pero lleva a juzgar un mensaje de manera diferente a la que entenderían otras personas.

Existen algunas estrategias que permiten contrarrestar algunas barreras, especialmente los efectos del ruido y de la ambigüedad (Peiró, 1991). Entre ellos destacan la redundancia y la retroalimentación:

- a) La redundancia no aporta nueva información, pero ayuda a garantizar la integridad del mensaje y a hacerse entender, si bien no economiza tiempo o recursos.
- b) La retroalimentación, definida anteriormente como un elemento clave en el proceso de comunicación, proporciona información al emisor sobre el éxito o fracaso de su comunicación. El feedback orientado a la tarea, ejerce un rol positivo en los contextos laborales tanto en el rendimiento como en el bienestar de las personas (Gracia y Grau, 2012).

Hasta ahora se han descrito aspectos comunes a la comunicación en general y la comunicación organizacional. A partir de ahora se va a centrar el interés en definir qué es la comunicación como proceso organizacional y, específicamente, sus características más habituales.

5.3. La comunicación como proceso organizacional

Muchos son los autores que han calificado la comunicación como el vehículo esencial para el funcionamiento organizacional (Bamard, 1938; Katz y Kahn, 1978; Mañas, 2005; Peiró, 1991), ya que, sin comunicación, la existencia de las organizaciones es más que cuestionable (Moriano-León, 2005).

Se entiende la comunicación organizacional como un proceso dinámico por el cual las organizaciones constituyen sus diferentes subsistemas y se

relacionan con su ambiente (Goldhaber, 1979). Así, la comunicación pone en relación personas y grupos, permite compartir objetivos, ayuda a establecer y coordinar funciones y transmite valores culturales a lo largo del tiempo (Peiró, 1991). En el cuadro 5.2 se pueden observar las principales funciones de la comunicación en las organizaciones.

Cuadro 5.2. Funciones de la comunicación en las organizaciones

| <i>Función</i> | <i>Objetivo</i> | <i>Ejemplos</i> |
|-------------------------|--|---|
| Informativa | Transmitir información | <ul style="list-style-type: none"> – Informar sobre un suceso – Informar sobre nuevos procedimientos |
| De mando e instrucción | Persuadir | <ul style="list-style-type: none"> – Estimular un cambio – Motivar una tarea |
| De transmisión cultural | Adquirir valores y actitudes | <ul style="list-style-type: none"> – Compartir formas de trabajo – Compartir una ideología |
| Función de legitimación | Establecer reglas y formas de conducta | <ul style="list-style-type: none"> – Establecer protocolos de acción – Crear una normativa interna |
| De identidad | Crear una identidad común | <ul style="list-style-type: none"> – Compartir una visión – Definir una cultura |
| Pedagógica | Enseñar | <ul style="list-style-type: none"> – Proporcionar nuevos conocimientos – Explicar cómo realizar una tarea |
| Tecnológica | Mantener estándares y calidad | <ul style="list-style-type: none"> – Planificar futuras acciones – Realizar informes de control de la calidad |
| Política | Regular y gestionar intereses | <ul style="list-style-type: none"> – Negociar intereses – Explicar iniciativas |

Fuente: Mañas y Salvador, 2008 (versión revisada de Thayer, 1975).

En las organizaciones es posible distinguir matices o tipos de comunicación más allá de la dicotomía entre comunicación verbal y no verbal. Se puede diferenciar entre la comunicación interna - aquella que hace referencia a los procesos de transmisión y recepción de mensajes entre emisores y receptores que son miembros de una organización (Sáez-Navarro, 1995) - y la comunicación externa - el proceso de transmisión y recepción de mensajes en

el que interactúan indistintamente miembros y no miembros de la organización-. Este último tipo de comunicación está muy relacionado con la imagen que transmite la organización, la calidad de sus relaciones con su entorno y con la consecución de sus objetivos. En la actualidad, la comunicación externa está evolucionando. Ha pasado de ser tradicionalmente unidireccional en la que prácticamente la organización informaba al entorno de sus objetivos, cambios, resultados..., a convertirse en un proceso totalmente dinámico en el que el individuo "ajeno a la organización", por ejemplo el cliente, participa activamente en el proceso de comunicación, algo que se acentúa con el uso de los medios electrónicos que se verá más adelante (véase capítulo 9).

Dentro de la comunicación organizacional interna es posible diferenciar distintas estructuras o redes de comunicación y distintos procesos o flujos de comunicación. A continuación se va a describir cada uno de ellos.

5.3.1. Redes de comunicación: centralización y formalización

Las redes de comunicación se definen como conjuntos de relaciones que existen entre los miembros de una organización. Cada contacto conecta con otros de forma directa o indirecta, llegándose a diferenciar los siguientes tipos de redes de comunicación (véase la figura 5.2).

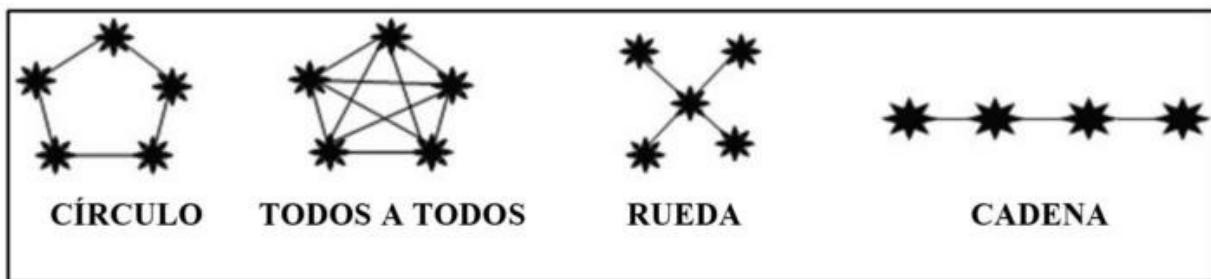


Figura 5.2. Principales redes de comunicación (tomado de Peiró, 1991 y Sáez-Navarro, 1995).

Las redes pueden variar según dos dimensiones: centralización y formalización. Una gran centralización hace referencia a que una o varias

personas controlan y distribuyen la comunicación. Este es el caso de la red en rueda, que posee un líder fuerte en el centro, o la red cadena, que sigue la línea formal de mando. Por otra parte, una baja centralización hace referencia a que la comunicación fluye libremente entre sus miembros, como es el caso de los procesos de comunicación diseñados bajo un modelo de red de todos a todos (Robbins, 2004). Mientras que las primeras suelen ser más eficaces ante problemas relativamente simples y rutinarios (Bavelas, 1954; Shaw, 1964), las de baja centralización son más adecuadas para problemas complejos que requieren una mayor dosis de creatividad. Además, las de baja centralización producen mayor satisfacción entre los miembros y mayor compromiso con las decisiones tomadas por el grupo (Sáez-Navarro, 1995). Así, no es posible hablar de una estructura de comunicación más eficaz que otra, ya que esto depende de una serie de factores.

Las redes de comunicación también se pueden diferenciar en función del grado de formalización. Las redes formales son las establecidas por la organización, mientras que las redes informales surgen espontáneamente ante la necesidad de comunicarse cuando no hay ninguna red formal disponible o no son adecuadas o eficientes (Peiró, 1991). A veces, las redes informales permiten a las organizaciones mal organizadas funcionar sin colapsarse (Sáez-Navarro, 1995). Las redes informales suelen transmitir gran cantidad de información, al incorporar con mayor facilidad en los mensajes no solo contenidos racionales, sino también sentimientos, actitudes y valores de forma más rápida (Peiró, 1991).

Un ejemplo muy relevante de comunicación informal es el rumor. Kreitner y Kinicki (1996) señalan que los rumores no son necesariamente contraproducentes y que una utilización adecuada de la transmisión de rumores puede ayudar a todos los miembros de la organización a lograr los objetivos deseados. La transmisión de los rumores no se produce linealmente, sino en forma de racimo o clúster, donde diferentes individuos, que hacen de enlaces, comunican rápidamente a través del boca a boca y de manera clandestina informaciones más o menos fieles al mensaje original.

Además de las redes, en las organizaciones también se producen flujos de

comunicación en diferentes direcciones, los cuales tienen objetivos y características diferentes. A continuación se describen con más detalle.

5.3.2. Flujos de comunicación

Las organizaciones suelen estructurarse internamente en niveles jerárquicos y unidades de trabajo o departamentos que ayudan a establecer roles, definir las funciones, marcar las responsabilidades y conseguir los objetivos y las metas. Para ello, la comunicación necesita llegar a los distintos niveles jerárquicos y las unidades de trabajo. Estos son los denominados flujos de comunicación, que dependen, en buena medida, de la estructura que tiene una determinada organización. Aunque rara vez los flujos de comunicación son puramente unidireccionales, es posible identificar la dirección predominante (Sáez-Navarro, 1995), distinguiendo entre la comunicación vertical descendente, la comunicación vertical ascendente y la comunicación horizontal.

a) La comunicación vertical descendente hace referencia a los mensajes que fluyen desde los niveles superiores hacia los inferiores de la estructura jerárquica de la organización para trasmitir información formal. Su principal función es la de informar, coordinar y motivar a los empleados. Katz y Khan (1978) señalaron cinco tipos de mensaje según su contenido: instrucciones sobre tareas, información adicional a la tarea que mejore su comprensión, información sobre prácticas organizacionales, retroalimentación al empleado sobre su rendimiento y ejecución e información de carácter ideológico que refuerce la misión de la organización. Una comunicación descendente efectiva se consigue a través de la repetición del mensaje utilizando diferentes canales que sean eficaces para el tipo de comunicación (por ejemplo, utilizando comunicación escrita si el mensaje es complejo), evitando la saturación o sobrecarga de información en el mensaje y asegurando, en la medida de lo posible, que el receptor esté interesado en recibir la información y confíe en la fuente (por ejemplo, sondeando las expectativas del receptor).

b) La comunicación vertical ascendente hace referencia a los mensajes que

fluyen desde los niveles inferiores hacia los superiores de la estructura jerárquica de la organización para trasmisir principalmente información formal pero también información de carácter informal. Su principal función es la de informar sobre cualquier aspecto relacionado con la toma de decisiones de la dirección (por ejemplo, corregir objetivos) y proponer iniciativas de cambio a los superiores (por ejemplo, sugerir nuevos procedimientos). Con lo cual, la comunicación vertical ascendente ejerce la función básica de retroalimentar y fomentar la participación de todos los miembros de la organización. Katz y Kahn (1978) señalaron cuatro tipos de mensaje según su contenido: sobre la propia persona y su desempeño, sobre otras personas, sobre las prácticas y políticas organizacionales y sobre las propias tareas y procedimientos. Una comunicación ascendente efectiva se consigue teniendo en cuenta, además de los factores recomendados para la comunicación vertical descendente, la eliminación de las barreras que dificultan que la información que no es positiva llegue a niveles más altos de la jerarquía (Read, 1962).

- c) La comunicación horizontal hace referencia al envío de mensajes entre los miembros de un mismo nivel jerárquico. Este tipo de comunicación suele ser rica, sincera y rápida, ya que evita la pérdida de tiempo al transmitir la información al mando superior para que luego baje al destinatario. La función principal de este tipo de comunicación es la de coordinar, solucionar problemas y gestionar conflictos. Porter y Roberts (1976) señalaron que la comunicación horizontal puede dividirse, teniendo en cuenta los miembros que intervienen, en tres tipos: interacciones entre miembros de un mismo grupo de trabajo (por ejemplo, resolución de problemas), interacciones entre miembros de diversas unidades de una organización (por ejemplo, actividades interdepartamentales) y las interacciones entre línea y staff (por ejemplo, asesorías de apoyo). Una comunicación horizontal efectiva se consigue a través de la eliminación de barreras que impiden que las personas y grupos compartan información libremente, si bien es necesario tener presente las dificultades que se pueden derivar de la

existencia de intereses contrapuestos, y de modelos mentales y subculturas enfrentadas.

5.3.3. La comunicación electrónica en la organización y sus efectos

Hoy día es prácticamente imposible no asociar la comunicación organizacional y el uso de las tecnologías. La efectividad que generan tanto en términos de una mejor gestión del tiempo, como del volumen de información (Gil y Barrasa, 2003) han hecho de estas tecnologías un sistema fundamental para el trabajo y la comunicación. Es tal su importancia que este libro ha destinado un capítulo a las tecnologías en las organizaciones (véase capítulo 9).

5.4. Concepto y tipologías de la toma de decisiones

La toma de decisiones se define como un proceso mediante el cual se pretende pasar de un estado inicial a otro, por medio de una serie de transformaciones que implican unas elecciones conscientes entre cursos alternativos de acción (García-Saiz, 2003; Mintzberg, 1979; Peiró, 1986, 1991). Es decir, el proceso de toma de decisiones consiste en identificar y elegir soluciones alternativas que llevan a un estado deseado o meta concreta (Kinicki y Kreitner, 2003) e implica la formulación de un problema, la generación de alternativas, el procesamiento de información y la elección de la alternativa que permita una solución (Peiró, 1991).

La eficacia de la toma de decisiones depende en buena medida del proceso de comunicación. La recogida de información y la comunicación, en general, podría considerarse como la herramienta que alimenta el proceso de toma de decisiones. Por tanto, la toma de decisiones no será eficaz si no existe un sistema de comunicación válido y fiable que permita obtener la información necesaria o requerida, y comunicarla adecuadamente.

Peiró (1991) señala cuatro grandes categorías para clasificar la toma de decisiones, teniendo en cuenta una serie de variables relevantes:

- a)Según el nivel de programación de la tarea (o estructura) pueden describirse decisiones programadas o estructuradas y no programadas o no estructuradas. Las primeras hacen referencia a las que aparecen tras el diseño de un plan estructurado ya establecido, mientras las segundas surgen de forma espontánea sin tener mucha estructuración en el procedimiento.
- b)Según el grado de certeza en la conexión entre las alternativas y las consecuencias, se pueden diferenciar toma de decisiones de certidumbre, de riesgo, de incertidumbre y de competición. La primera (certidumbre) se da en situaciones en las que se conoce cada alternativa y su consecuencia. La segunda (de riesgo) se da en situaciones en las que cada alternativa tiene múltiples consecuencias, y se conoce el grado de probabilidad de ocurrencia de cada una de ellas. La tercera situación (de incertidumbre) se da ante alternativas que tienen múltiples consecuencias pero no se conoce su probabilidad de ocurrencia. La cuarta (de competición) se da en situaciones en las que existe un oponente que posee intereses en la toma de decisiones que están directamente o indirectamente en conflicto con la persona que toma la decisión.
- c)Según el número de sujetos participantes en el proceso de toma de decisiones, puede diferenciarse entre decisiones individuales y grupales, en función del número de personas que participan y pueden influir en la decisión. Cuando la decisión es grupal, es necesario tener en cuenta los intereses de sus miembros.
- d)Según el número de objetivos que se persigue en la toma de decisiones, se establece la necesidad de tomar una decisión en función de la eficacia en conseguir un único objetivo o, si existen más de un objetivo, se estimará la función de utilidad basándose en la ponderación de la consecución de cada uno de los objetivos perseguidos.

Sin embargo, esta no es la única tipología en la toma de decisiones. Otras aportaciones señalan que las decisiones pueden también clasificarse según el

grado de dificultad, el contenido, la orientación temporal y el alcance de las consecuencias (García-Saiz, 2003). Para una integración de ambas tipologías puede consultarse el cuadro 5.3.

Inicialmente, la toma de decisiones en la organización se concibió desde una perspectiva netamente racional. Por ejemplo, el modelo de Janis (1968; Janis y Mann, 1977) describe un proceso completo de toma de decisiones donde el énfasis se sitúa en el análisis racional de la información que conlleva la mejor decisión posible u óptima. Este modelo parte de la consideración de que todo proceso de toma de decisiones tiene una connotación motivacional y es capaz de resolver problemas y conflictos en la organización. Janis y sus colegas describen cinco fases o estadios primordiales:

- 1.Toma de conciencia del problema. Identificación de una situación inicial de tensión.
- 2.Búsqueda de alternativas. Recopilación de información y enumeración de posibles planes de acción y soluciones.
- 3.Ponderación de las alternativas. Identificación de ventajas e inconvenientes de cada una de las alternativas para estudiar su viabilidad.
- 4.Deliberación acerca del modo de llevar a cabo una alternativa preferida. Análisis de las condiciones de implantación y las consecuencias.
- 5.Elección. Selección e implementación de una alternativa determinada.

Cuadro 5.3. Tipos de decisiones

| <i>Función</i> | <i>Ejemplos</i> |
|---|--|
| La programación | <ul style="list-style-type: none"> – Programadas o estructuradas – No programadas o no estructuradas |
| Las características de la conexión entre las alternativas y las consecuencias | <ul style="list-style-type: none"> – Certidumbre – Riesgo – Incertidumbre – Competición |
| El número de sujetos participantes en la toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> – Individuales – Grupales |
| El número de objetivos | <ul style="list-style-type: none"> – Objetivo único – Objetivos múltiples |
| El grado de dificultad | <ul style="list-style-type: none"> – Simples – Complejas |
| El contenido que se decide | <ul style="list-style-type: none"> – Estratégicas, relacionadas con objetivos – Tácticas, aplicación de la estrategia – Operativas, tareas o actividades diarias – Personales, implicación de los miembros |
| La orientación temporal | <ul style="list-style-type: none"> – Corto plazo – Medio plazo – Largo plazo |
| El alcance de las consecuencias | <ul style="list-style-type: none"> – Individual – Grupal – Organizacional |

Fuente: adaptación de García-Saiz (2003) y Peiró (1991).

Aunque este proceso se presenta como lineal, los decisores pueden pasar de una a otra fase e incluso retroceder si no se alcanza el objetivo de cada una de ellas. Por ejemplo, si al analizar las condiciones de implantación en la cuarta fase se identifica una consecuencia no esperada, se retrocederá a la fase anterior o incluso a la segunda fase.

Este proceso es un claro ejemplo de modelo racional y normativo de toma de decisiones. Parte del concepto de persona como "hombre económico" que implica que la persona está completamente informada y es capaz de tomar decisiones racionales óptimas. Sin embargo, existe otra perspectiva que hace

referencia a modelos que simulan la conducta de los tomadores de decisiones a tenor de los resultados de estudios empíricos. Esta perspectiva descriptiva considera a la persona como "hombre administrativo", con una racionalidad limitada, en la que también intervienen valores, preferencias, etc., de las personas, por lo que los resultados óptimos no existen y solo es posible aspirar a soluciones satisfactorias. A continuación se describen los principales modelos teóricos de toma de decisiones. Más allá del modelo clásico racional se presentan otros que inciden en variables que limitan de un modo u otro la racionalidad de personas y grupos cuando toman decisiones.

5.5. Modelos de toma de decisiones

A continuación, y además del modelo clásico racional, se describen brevemente las características de otros modelos de toma de decisiones que inciden en variables que limitan de un modo u otro la racionalidad de personas y grupos cuando toman decisiones, como el modelo comportamental o de racionalidad limitada, el de "cubo de basura" y el político.

1. El modelo clásico racional considera el proceso de toma de decisiones como una secuencia lógica de pasos para llegar a un objetivo óptimo. Este modelo considera que es un proceso con principio y fin identificable, que se genera ante un problema claro y donde se definen tanto las alternativas como los objetivos de una forma fácilmente cuantificable. Eso implica que quienes toman decisiones tienen tiempo e información ilimitada para tomar una decisión óptima en situación de certidumbre, sin costes cognitivos ni económicos adicionales. Por tanto, se asume que las personas tienen los recursos necesarios para tomar la mejor decisión.

2. El modelo comportamental, o de racionalidad limitada (Simon, 1957), pone el énfasis en cómo se comportan realmente las personas en la organización (perspectiva empírica) en lugar de incidir en cómo deberían tomar decisiones (perspectiva normativa). Así, la complejidad de las organizaciones y la dificultad de establecer objetivos hace difícil

que, por mucho que la toma de decisiones aspire a ser racional, se pueda llegar a una solución óptima.

Desde este modelo se considera que el proceso de toma de decisiones implica que el problema puede ser dinámico y cambiar a lo largo del tiempo, o pueda ser complejo y dificultar la medición, haciendo inviable la identificación de la mejor solución. Además, la capacidad de procesamiento de información de las personas es limitada, y está guiada por la experiencia personal, los valores, las preferencias, etc. Todo ello hace que no se pueda llegar a una decisión óptima, y que las personas tengan que tomar, como mucho, una decisión satisfactoria que permita resolver los problemas en un entorno complejo y con unos recursos limitados.

3. El modelo del cubo de basura (Cohen, March y Olsen, 1972) parte de la presunción de complejidad de las organizaciones debido a la necesidad de tomar decisiones múltiples en condiciones de alta incertidumbre. Según este modelo, las organizaciones se caracterizan por tener preferencias a la hora de abordar problemáticas, llegando alguna de ellas a ser incompatibles; los medios para lograr objetivos son ambiguos o desconocidos, y la participación de los miembros en la toma de decisiones varía a lo largo del tiempo.

Por tanto, este modelo describe la organización inmersa en una situación cercana al caos donde los implicados no tienen claro cuál es el problema ni las posibles soluciones, y, además, no tienen mucho tiempo para abordarlo. Esto lleva a que muchas de las decisiones tomadas sigan un proceso no lineal, sin principio ni fin claramente definidos, que surgen como resultado de una interacción azarosa o aleatoria de los cuatro componentes esenciales de las decisiones: los problemas, las soluciones, los participantes y las oportunidades de elección, que se encuentran mezclados en lo que los autores denominan "cubo de basura". Así, en ocasiones, la alternativa escogida para resolver una cuestión en un momento dado se puede haber desarrollado previamente para otro problema. Dicha alternativa (por

ejemplo, un nuevo software) no llegó a usarse nunca y "durmió" en el "cubo de la basura" hasta ser rescatada para solucionar otro problema distinto para el que no fue pensada.

4. El modelo político de toma de decisiones (Peiró, 1991) también pone límites a la racionalidad clásica (véase capítulo 1). La toma de decisiones está condicionada por la existencia de grupos y coaliciones donde el conflicto y la negociación son comunes. No se pueden tomar decisiones óptimas, sino solo aquellas que son aceptables en función de la distribución de poder existente entre los grupos y de la permanencia en el poder de la coalición dominante. Este juego político en la toma de decisiones se acentúa cuando hay diferentes unidades o departamentos en la organización y cuando hay recursos escasos que se deben distribuir entre los miembros y grupos.

Un elemento clave en todo proceso de toma de decisiones organizacional es la participación. Se analiza, por tanto, en el siguiente apartado.

5.6. La participación en el proceso de toma de decisiones

La participación, entendida como distribución igualitaria del poder (Peiró, 1991), no significa necesariamente igualdad total de responsabilidades. La participación puede darse en diferentes etapas del proceso de toma de decisiones, pudiendo ser más eficaz en unos estadios que en otros (Wood, 1973). Vroom y Yetton (1973) señalan que la participación en el proceso de toma de decisiones puede variar desde la participación total a la no participación. De hecho, el modelo de estilos de dirección de Vroom y Jago (1988) distingue entre cuatro métodos de toma de decisión en función de la participación:

1. Autocrático (A), en el que es el directivo quien toma principalmente la decisión, en ocasiones solicitando información a sus colaboradores.
2. Consultivo (C), en el que es el directivo quien toma la decisión pero comparte el problema con sus colaboradores, quienes analizan la

situación de forma individual o grupal, compartiendo información.

3. Grupal (G), en el que el directivo comparte el problema y toma la decisión junto a uno o varios de sus colaboradores, pudiendo establecerse una evaluación conjunta de las opciones y llegar a un consenso sobre la solución.

4. Delegativo (D), en el que el directivo comparte el problema con uno de sus colaboradores para que ellos tomen la decisión final.

La elección de uno u otro método de participación para la toma de decisiones más eficaz depende de una serie de doce atributos (información de los colaboradores, requisitos de calidad, requisitos de compromiso, información del directivo, estructura del problema, probabilidad de compromiso, congruencia de objetivos, conflicto de los colaboradores, presión temporal, dispersión geográfica, motivación-tiempo y motivación-desarrollo) que las personas encargadas de tomar la decisión deben analizar.

Además de la participación deben tenerse en cuenta otro tipo de factores implicados en la toma de decisiones, como los que se describen a continuación.

5.6.1. Factores que influyen en el proceso de toma de decisiones

Algunos de los factores más relevantes que afectan a la toma de decisiones pueden clasificarse en tres grandes bloques: individuales, grupales y organizacionales (García-Saiz, 2003; Peiró, 1991). En el cuadro 5.4 se resumen dichos factores.

Cuadro 5.4. Factores que influyen en la toma de decisiones

| <i>Individuales</i> | <i>Grupales</i> | <i>Organizacionales</i> |
|---|---|--|
| La información y conocimientos facilitan la toma de decisiones. | La pertenencia al grupo que toma decisiones y la posición ocupada en dicho grupo determina la toma de decisiones. | Los objetivos de la organización y las limitaciones temporales delimitan la aceptabilidad de las decisiones. |
| Las habilidades cognitivas facilitan el procesamiento y la flexibilidad durante el proceso de toma de decisiones. | La normalización, sistema de normas del grupo que delimita las decisiones. | La división del trabajo y de funciones proporciona una visión parcial de un problema. |
| Las habilidades emocionales y sociales mejoran estados fisiológicos y relaciones para tomar una mejor decisión. | La conformidad, influencia de la mayoría por presión social que decanta las decisiones. | La estructura organizacional determina la decisión en la posición que ocupan los afectados. |
| Las habilidades técnicas y experiencia mejoran la familiaridad con el proceso. | La innovación, influencia de la minoría por convencimiento que decanta las decisiones. | La cultura y clima organizacional pautan las decisiones. |
| Las creencias, los valores y las actitudes ponderan la información y establecen condiciones y delimitan las alternativas. | La obediencia o seguir órdenes de una autoridad determinada que decanta las decisiones. | La comunicación y tecnología determinan la decisión y la posterior transmisión. |
| Rasgos de personalidad como orientación hacia el poder, hacia la emotividad o el riesgo determinan la toma de decisiones. | La desvinculación, pérdida del sentido de la individualidad que decanta las decisiones. | Los sistemas de participación delimitan las personas implicadas en la toma de decisiones. |
| Motivación delimita la toma de decisiones. | Las decisiones grupales polarizadas o pensamiento grupal que decanta las decisiones. | Los sistemas de evaluación y recompensa motivan el tipo de decisiones a tomar. |

Fuente: adaptación de García-Saiz (2003) y Peiró (1991).

5.7. Últimos avances

Con respecto a la comunicación, uno de los aspectos que más está influyendo en las organizaciones es el de la existencia de límites cada vez más borrosos o difuminados, tanto dentro de la organización como entre la organización y su ambiente externo. Esto surge por el incremento en el uso de tecnologías y supone la pérdida de delimitación en aspectos centrales como el tiempo, el espacio, la comunicación interna y externa de la organización, etc., con lo cual aumentan considerablemente las posibilidades y la complejidad de coordinación y funcionamiento de las organizaciones. La proliferación en el uso de herramientas electrónicas facilita todo este cambio.

Este uso también impacta sobre los límites temporales de los agentes implicados en una organización. Así cada día aumentan las expectativas de disponibilidad de los empleados difuminando los horarios de trabajo y las obligaciones y derechos en las organizaciones. Por ejemplo, se crea frecuentemente la expectativa de que un correo electrónico debe ser inmediatamente respondido independientemente de si el momento temporal en el que se recibe ocurre dentro del horario laboral o no. El uso de herramientas electrónicas también tiene un impacto sobre los clientes, sus roles y sus formas de conducta con respecto a las organizaciones. Así, por ejemplo, los clientes están cada día más involucrados no solo en los procesos externos de la comunicación organizacional, sino también en los procesos internos. Las tecnologías permiten a los clientes establecer un seguimiento y una participación activa en los procesos internos de una organización como la toma de decisiones y otros procesos clave.

Todo esto ha dado impulso al estudio de las redes sociales. A nivel intraorganizacional, el análisis de redes sociales estudia las redes de colaboración y apoyo, tanto formales como no formales, que generan y mantienen la actividad dentro de una organización, así como las interacciones entre los agentes implicados, con el objetivo de detectar redes que faciliten la consecución de objetivos organizacionales así como las que lo dificultan. Este estudio también permite desarrollar intervenciones a través del rediseño de procesos y reestructuras de agrupación del trabajo (Justado-Márquez,

2013). Entre sus diversas funcionalidades, el análisis de redes detecta mapas de interacción relacionados con la comunicación general como, por ejemplo, comparar los patrones de colaboración real con los previamente establecidos formalmente, establecer flujos de información específica dentro de un grupo de trabajo como estudiar el intercambio de información o incluso analizar la comunicación en un proceso determinado como el de la toma de decisiones (véase figura 5.3).

Con lo cual, hoy día la novedad en la comunicación no es tanto el uso de tecnologías sino más bien cómo este uso está generando nuevas formas de trabajo, expectativas, roles individuales, grupales e incluso formas de estructuración de las organizaciones. Se están desarrollando nuevas formas de interacción diferentes al tradicional "cara a cara" que se alejan de las comunes conversaciones informales y abiertas que se producen en organizaciones tradicionales. Esto plantea nuevos retos, como qué ocurre con las relaciones de confianza entre los miembros de una organización; cómo, haciendo uso de códigos comunes, se transmiten mensajes, con altas cargas emocionales, en reuniones y encuentros planificados a miles de kilómetros de distancia, cómo dar feedback o transmitir valores y tradiciones organizacionales a plantillas multiculturales mediante estos procesos de comunicación tan complejos y un largo etcétera.

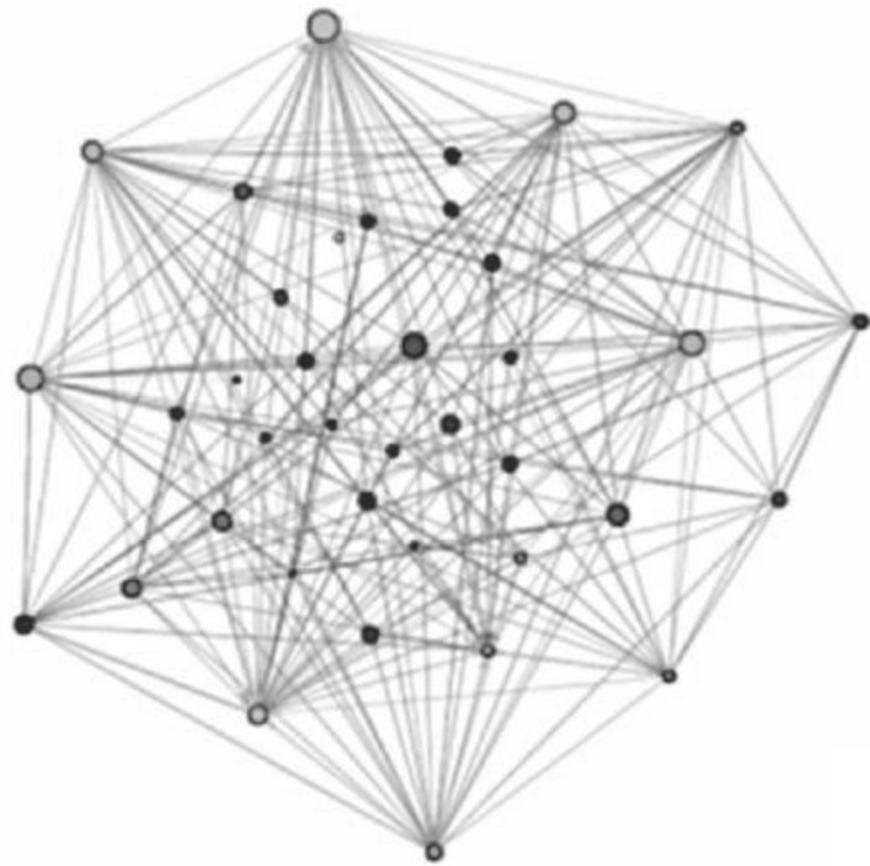


Figura 5.3. Ejemplo de red de comunicación (tomado de Sánchez, Peñarroja, Orengo y Zornoza, 2013).

No se quiere terminar este capítulo sin mencionar, aunque brevemente, los últimos avances en toma decisiones. Aunque en párrafos previos se ha indicado que la toma de decisiones en las organizaciones no es tan racional como se preveía, ha sido recientemente cuando los investigadores han comenzado a delimitar de manera más precisa los mecanismos que explican las dosis de irracionalidad que, en ocasiones, tienen las personas en su toma de decisiones en diferentes contextos, incluido el de la organización. A través de diferentes vías, como el heurístico afectivo (Kahneman, 2003; Slovic et al., 2002) o la dualidad entre sistema de pensamiento racional vs. experiencial (Epstein, 1994), se concluye que, en muchas ocasiones, la persona se deja guiar por sus emociones a la hora de tomar de decisiones. Esto, a veces, lleva a decisiones más racionales, pero en otras hace que se cometan errores. En el

ámbito de las organizaciones, un enfoque deliberativo en equipo puede incrementar la racionalidad (Maciejovsky, Sutter, Budescu, and Bernau) y la cooperación eficaz en la toma de decisiones (Martínez-Tur, 2014). Un reto, pues, en la investigación y al práctica profesional, consiste en esclarecer los precursores de la racionalidad-irracionalidad en la toma de decisiones.

Actividad práctica

Analizar la noticia periodística publicada por El País el 20 de agosto de 2013:

Facebook reconoce su fallo

La red social asume un error de comunicación con el hacker que avisó de un
error grave

Khalil Shreateh insiste en que siguió los cauces. Primero avisó del error, no le hicieron caso y terminó haciendo una demostración del error. Terminó exponiendo el fallo en el muro de Mark Zuckerberg. Matt Jones, del equipo de seguridad de la red social, fue el primero en reconocer públicamente en un foro de desarrolladores que recibieron el aviso: "Se nos dijo que el error permitía a los usuarios de Facebook compartir enlaces en el muro de otros. Si hubiera incluido el vídeo en primera instancia, lo habríamos atrapado y solucionado antes". Subraya que ya se ha puesto fin a la brecha. Joe Sullivan, máximo responsable de seguridad, ha pedido disculpas: "Entiendo su frustración. Intentó avisarnos de un fallo de manera responsable, pero fallamos a la hora de comunicarnos con él". El directivo se tomó la molestia de revisar él mismo la petición del experto palestino, y aunque considera que no debió mostrar públicamente su poder, aclara que tenían que haberle prestado atención. Como consecuencia de esta denuncia se ha comprometido a hacer cambios en su departamento: "Vamos a mejorar la comunicación por correo electrónico para asegurarnos de que dejamos claro cómo se debe avisar de un error. Además, vamos a actualizar la página de avisos y caza de errores para que sea más sencillo ponernos en alerta". Aun así, Facebook no le

pagará por dar con la brecha de seguridad. Presumen de haber repartido ya más de un millón de dólares a los cazadores de errores, pero Shreateh no conseguirá los 350 euros (500 dólares) de recompensa. Sullivan insiste en que no se puede tolerar una violación de la privacidad como la de Shreateh.

(Extraída desde: <http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2013/08/20/actualidad/1377016362281303.html>)

Analizar según las siguientes cuestiones:

- a) Analiza el proceso de comunicación que describe la noticia y el papel del cliente en los sistemas de comunicación organizacionales actuales.
- b) Identifica las redes y flujos de comunicación que aparecen.
- c) Describe los errores de comunicación, las decisiones tomadas por Facebook.
- d) Establece un nuevo plan de comunicación que evite que se cometan los mismos fallos.

El estudiante contará con una guía con estas preguntas que le permita tomar notas. Tras la lectura se organizará un debate coordinado por el profesor.

Ficha de autoevaluación

Con las siguientes preguntas, el estudiante puede valorar hasta qué punto ha comprendido adecuadamente los contenidos del capítulo:

1. ¿Cuáles son las diferencias entre informar y comunicar?
2. ¿Qué es el ruido en la comunicación? ¿Cómo se produce?
3. ¿Qué es la kinesia?
4. ¿Por qué es beneficioso recibir retroalimentación?

- 5.¿Qué aporta la comunicación al proceso de toma de decisiones?
- 6.¿A qué hace referencia el modelo de cubo de basura para explicar la toma de decisiones?
- 7.¿Qué aspectos grupales más comunes influyen sobre la toma de decisiones? ¿Por qué?

6

Poder y conflicto

6.1. Introducción

El comportamiento humano en las organizaciones está orientado a la consecución de metas compartidas. Sin embargo, las características diferenciales y la variabilidad de intereses de sus miembros hacen patente la necesidad de una cooperación y coordinación entre estos que haga posible el funcionamiento de la organización. El ejercicio de poder se entiende así como un mecanismo de coordinación y control inherente a la organización para la consecución de sus fines.

El poder lleva implícito un proceso de interacción entre las partes, de manera que, en ocasiones, las diferencias de poder derivan en conflicto. Esto es especialmente delicado cuando el ejercicio de poder persigue un beneficio personal o busca una mejora o protección de la situación de un miembro, unidad o departamento. También ocurre cuando los recursos son escasos, de manera que la interacción puede convertirse en un juego de poder. Estas situaciones incrementan las posibilidades de conflicto entre los distintos miembros o unidades de la organización. Así, la gestión del conflicto es otro de los procesos de gran relevancia para la supervivencia de las organizaciones, ya que las relaciones conflictivas entre distintos departamentos dentro de una organización pueden, en algunos casos, dificultar la consecución de las metas establecidas.

Sin embargo, el poder no necesariamente corrompe y el conflicto no siempre es perjudicial, aunque ambos, habitualmente, susciten ese tipo de impresiones. El poder y el conflicto forman parte del día a día en las organizaciones. Por tanto, es la forma en la que se ejerza el poder y el modo en que se gestione el conflicto lo que va a establecer sus efectos. Al fin y al

cabo, los juegos de poder pueden describir a una organización participativa donde sus miembros y grupos tienen voz para expresar y conseguir sus objetivos. El conflicto y su gestión, a su vez, permiten encontrar puntos de encuentro entre intereses legítimos y pueden ser "motores" de cambio e innovación para la organización (Martínez-Moreno, Orengo y Zomoza, 2012).

El presente capítulo aborda la temática del poder y el conflicto, procesos inherentes en las organizaciones y de especial relevancia en el área. Se comienza delimitando ambos conceptos y describiendo las tipologías más aceptadas en la literatura especializada. Se indicará el rol que desempeña el poder en las organizaciones, las bases del poder y las tácticas de poder utilizadas en las organizaciones. Se finalizará el capítulo analizando el proceso del conflicto y sus fases.

6.2. Definición de poder

El poder se ha definido como:

la capacidad que tiene una persona/grupo u organización de influir sobre la conducta de otra, de acuerdo a los deseos de la primera y cambiar su forma de responder (Mulder et al., 1986).

Es extensa la literatura centrada en la delimitación del concepto de poder. Se ha tratado de diferenciarlo de otros constructos relacionados, tales como el de autoridad (Katz y Kahn, 1966) y el de influencia (French y Raven, 1959). Así, la autoridad, puede ser definida como uno de los tipos de poder, el poder legítimo, como se verá en próximos apartados. Por otra parte, la influencia, a diferencia del concepto de poder, se define como la fuerza que una persona ejerce sobre otra para inducir un cambio, incluyendo la modificación de la conducta, de las opiniones, percepciones, actitudes, metas, necesidades y valores. La diferencia con el poder es que este último hace referencia a la capacidad potencial para ejercer (o no) esa influencia (Raven y Rubin, 1983). La influencia puede confundirse con el poder cuando el poder decide ejercerse y no hay un acuerdo mutuo entre las partes (por ejemplo, poder

coercitivo con tácticas de amenazas).

Si bien es posible identificar diferentes definiciones de poder, la definición de Mulder et al. (1996) recoge las características más relevantes del concepto:

- 1.La capacidad o potencial que tiene una persona para influir sobre la conducta de otra, grupo u organización.
- 2.Su finalidad está dirigida a que la parte sobre la que se ejerce la influencia se comporte de acuerdo con los deseos de la parte que ejerce la influencia.
- 3.La persona que ejerce la influencia tiene poder (capacidad o potencial de influir), que puede ejercer (o no).
- 4.La relación se considera de dependencia, puesto que la persona que tiene el poder ha de tener el control sobre algún recurso que la otra persona quiere tener o no quiere dejar de tener.

De esta concepción de poder también se deriva que el poder es considerado potencial (es decir, se establece una diferencia entre tener el poder y ejercerlo), relacional (implica un agente u agentes y un objetivo u objetivos), surge de la dependencia mutua de recursos tangibles (por ejemplo, salario, horario, herramientas y dietas) e intangibles (por ejemplo, conocimiento, afecto, amistad, oportunidades de gestión e información), y asume que la persona sobre la que se ejerce el poder ha de tomar una decisión, es decir, puede decidir si modificar (o no) su respuesta. Finalmente, el poder también se caracteriza por la necesaria asimetría entre las partes, de manera que la parte que ejerce el poder necesariamente tiene mayor control sobre la conducta de la parte que recibe la influencia de poder que al contrario. Sin embargo, ¿qué hace que se dé una diferencia de poder entre las partes? A continuación se revisan las bases del poder y se analizan tres dimensiones básicas del mismo, como son la intensidad, el dominio y el rango. Por último, se consideran las fuentes de poder en función a su origen.

6.2.1. Bases, dimensiones y fuentes de poder

En toda relación de poder es posible identificar tres aspectos fundamentales o bases de la relación de poder. Una de ellas hace referencia a los recursos. En la medida en que los recursos controlados por una de las partes son útiles para la otra parte, los recursos se constituyen como una de las bases de la relación de poder. Otra de las bases es el nivel de dependencia, es decir, el nivel de necesidad de dichos recursos y la imposibilidad de utilizar otros recursos diferentes. Finalmente, la relación de poder vendrá establecida por la capacidad de disponer de alternativas para conseguir esos mismos recursos por otra vía. Si la parte que necesita los recursos dispone de alternativas, el poder de la parte que dispone de dichos recursos disminuye.

Estas bases ayudan, en parte, a delimitar las tres dimensiones del poder: intensidad, dominio y rango de poder. La intensidad consiste en el grado de influencia de una parte sobre la otra. La dimensión de dominio de poder hace referencia al número de personas o grupos sobre los que se tenga capacidad para ejercer el poder. Finalmente, el rango de poder recoge el número de respuestas sobre las que se influye.

Rayen (1992), basándose en la tipología previa de French y Rayen (1968), distingue hasta nueve tipos o fuentes diferentes de poder:

1. Poder de recompensa. Su base es la capacidad para otorgar retribuciones, prometidas o reales, tangibles o intangibles, valiosas como contraprestación por llevar a cabo las conductas demandadas.
2. Poder coercitivo. Es la capacidad para otorgar castigos. Posee un efecto negativo en el rendimiento, satisfacción laboral y rotación. Además, este tipo de poder genera malestar y rechazo hacia las partes que lo utilizan.
3. Poder de experto. El destinatario del poder reconoce la superioridad de la otra parte en competencias y experiencia para conseguir los objetivos deseados. Suele tener efectos positivos en el rendimiento, satisfacción

laboral y rotación.

4.Poder de referente. El agente ejerce su poder a través de la atracción personal que suscita por sus características o rasgos.

5.Poder de información. Consiste en estar en posesión o adquirir la información necesaria de modo que la persona que ejerce la influencia puede tomar ventaja respecto a la otra parte.

6.Legítimo de posición. Hace referencia a cuando el derecho lo proporciona la situación jerárquica o puesto legalmente ocupado respecto a la persona sobre la que se ejerce la influencia.

7.Legítimo de reciprocidad. Basa su capacidad de influir en una "deuda" contraída previamente por la persona en la que trata de ejercer su poder.

8.Legítimo de equidad. En este caso, la fuente de poder consiste en equilibrar a las partes implicadas, ya que en un momento determinado la persona que ejerce el poder salió perjudicada, de este modo adquiere el "derecho" a exigir o ejercer poder sobre la otra parte.

9.Legítimo de dependencia. Hace referencia al poder que ejerce una persona que está en una situación límite, en la que requiere auxilio, ayuda o apoyo, y que en cierto modo basa su poder en la responsabilidad social que exige a la otra parte para que modifique su conducta.

En resumen, las relaciones de poder pueden estar fundamentadas en diversas fuentes. La autoridad es un poder legítimo que le viene dado al individuo en virtud de su posición en una estructura social organizada. La base de ese poder es su legitimidad. Sin bien el reconocimiento de la legitimidad no significa que se dé un perfecto cumplimiento en todo momento de las órdenes, el poder legítimo suele estar respaldado por el poder de recompensar y de castigar, apoyándose así la autoridad legítima en un sistema auxiliar de recompensas y castigos. Un aspecto ineludible dentro de

este análisis hace referencia a la direccionalidad de las relaciones interpersonales de poder que a continuación se revisan.

6.3. Dirección del poder en las organizaciones

La definición de una estructura formal en la organización es necesaria para delimitar las relaciones de poder. La autoridad jerarquizada permite coordinar el comportamiento de los individuos, al mismo tiempo que ejerce una función de control sobre sus decisiones. La estructura de la organización determina, en cierto modo, la dirección del poder, así se puede hablar de poder vertical descendente, ascendente y horizontal. Se habla de influencia vertical descendente cuando se hace referencia al ejercicio de poder sobre otros que se sitúan por debajo en la línea jerárquica de la organización. Por el contrario, la influencia de poder ascendente hace referencia a la influencia sobre personas y grupos de mayor nivel jerárquico. Cabe hablar del poder horizontal entre diversos miembros, departamentos o unidades de la organización que se encuentran a un mismo nivel jerárquico.

6.3.1. Poder vertical descendente

El poder viene determinado en cierta medida por la posición, puesto o nivel jerárquico de los miembros de la organización, de tal manera que a mayor nivel jerárquico ocupado dentro de la organización, mayor poder formal.

Las personas que ocupan posiciones jerárquicas privilegiadas pueden modificar las relaciones de poder mediante la participación o la delegación de autoridad, dando poder a sus subordinados. Este es el caso del poder de empowerment (empoderamiento; Conger y Kanungo, 1988). Este empoderamiento se fundamenta en que la efectividad organizacional depende, al menos en parte, de la capacidad que tienen los empleados para tomar decisiones, implicarse y participar de forma activa en la organización. Esta delegación de poder, a diferentes niveles jerárquicos, no necesariamente resta poder al que lo delega sino que la atribución de poder incrementa la cantidad de poder de la organización. Desde esta perspectiva, existe la posibilidad de que si una persona gana poder la otra también, es decir, la

relación de poder no puede ser de ningún modo unilateral, sino que ambas partes tienen cierto poder (Tjosvold, Coleman y Sun, 2003). Por ello, si se elige un coordinador de equipo y este reconoce a su equipo sus competencias y habilidades o poder de experto y este coordinador también ejerce poder de referente, aumenta su poder a la vez que se identifica con las personas que le han dado este poder porque reconoce sus características como propias o grupo de referencia. De este modo, este tipo de poder establece relaciones de trabajo de respeto y apoyo mutuo. Así, el poder no es algo estático sino que es dinámico, se va construyendo, y puede tener consecuencias beneficiosas para la organización y sus miembros.

Sin embargo, en muchas ocasiones la participación tiene carácter específico y no implica cambio en la distribución dominante del poder. Se habla así de la autoperpetuación en el poder, es decir, las personas que tienen una posición jerárquica privilegiada retienen el poder y los recursos necesarios que les permiten mantenerse en dicha posición de poder.

6.3.2. Poder vertical ascendente

El poder ascendente hace referencia a la influencia de un agente con menor poder formal sobre otro que tiene más poder formal en la jerarquía. Este tipo de dirección del ejercicio de poder no se basa tanto en la fuente formal de poder, sino que el ejercicio de poder se basa en poseer una habilidad o conocimiento experto difícil de sustituir o en la capacidad de causar problemas. En este sentido, se ha observado que la capacidad de influencia de mandos intermedios sobre niveles superiores mejora la comunicación de los mandos intermedios con sus subordinados y el nivel de productividad de estos últimos (Kahn, 1964).

A nivel grupal, las coaliciones de los miembros de la organización en posiciones jerárquicas inferiores son un medio de presión colectiva para el ejercicio del poder. También lo podrían ser los sindicatos o, desde el exterior de la organización, los colegios profesionales.

6.3.3. Poder horizontal

El poder también se puede ejercer entre miembros y grupos que ocupan la misma posición jerárquica. Se ejerce en buena medida por las características personales de los individuos implicados y, por tanto, adquiere relevancia el poder de experto y de referente.

A nivel grupal, el poder dentro de un mismo nivel jerárquico se ve afectado por el papel que se ocupa dentro del sistema organizacional global. Es decir, se puede tener una misma posición jerárquica pero disponer de recursos de distinto valor para la organización y sus objetivos.

Otro de los factores que diferencia el ejercicio de poder entre secciones de la organización que se encuentran en un mismo nivel jerárquico es el grado de dependencia. Así, tendrán más poder las unidades de la organización que tengan más posibilidades de responder a las demandas de otras unidades o secciones de la organización. Tendrán más poder si son las únicas unidades o secciones con dicho conocimiento específico, es decir, que llevan a cabo un desempeño funcionalmente exclusivo, y si, además, es un conocimiento clave para el funcionamiento del resto de unidades o secciones.

Finalmente, otro factor que afecta al ejercicio de poder horizontal es el referido al grado de institucionalización del poder o el grado de poder detentado anteriormente. Es decir, aunque en un momento dado se mantengan posiciones jerárquicas idénticas, si en el pasado hubo una historia de diferenciación jerárquica, es difícil que dicha relación de poder deje de estar presente.

6.4. El ejercicio de poder en las organizaciones y sus efectos

El ejercicio de poder se puede llevar a cabo a través de diferentes métodos o tácticas de influencia. Las tácticas de influencia son las conductas que las personas que ejercen el poder utilizan para conseguir sus objetivos (Hinkin y Schriesheim, 1990). En este sentido, cuando el poder se ejerce, la diferencia entre influencia y poder se disipa de tal modo que algunas tácticas de influencia se asocian a las fuentes de poder previamente descritas (Rayen, 1992). Así, por ejemplo, si se ejerce poder coercitivo, la táctica de influencia

será la de utilizar conductas de amenaza.

En este sentido, la tipología planteada por Yukl y Tracey (1992) combina las tácticas de influencia con las fuentes de poder descritas. Su uso no se plantea de forma aislada, sino que las nueve tácticas de influencia se pueden utilizar de manera combinada (Emans, Klaver, Munduate y Van de Vliert, 2003; Martínez, Munduate, Medina y Dorado, 2004):

- 1.Persuasión racional. Se fundamenta en el uso de argumentos lógicos y racionales.
- 2.Intercambio. Se ofrecen recursos tangibles o beneficios a cambio de otros.
- 3.Aspiraciones. Se utilizan las creencias, aspiraciones, valores e ideales de la persona sobre la que se trata de influir.
- 4.Consulta. Se requiere una conducta participativa, y se tienen en consideración las opiniones, ideas y sugerencias de las partes implicadas y personas ajena.
- 5.Relaciones personales. La influencia se lleva a cabo aludiendo a la amistad que se tiene con la otra persona.
- 6.Adulación. Se halagan las características de la otra persona.
- 7.Legitimación. Se recurre a las políticas organizacionales, regladas o normativizadas.
- 8.Presión. La influencia se ejerce mediante amenazas o exigencias.
- 9.Coalición. Se llevan a cabo alianzas o se solicita la ayuda de otros.

Las tácticas de influencia se han clasificado en tácticas directas e indirectas (Brett, 2001). Las tácticas directas se centran en los intereses de la persona sobre la que se ejerce el poder (por ejemplo, amenazar). Por su parte, las

tácticas indirectas son aquellas que se basan en los intereses de la persona que ejerce el poder (por ejemplo, recurrir a la amistad, o al razonamiento lógico, para beneficio del que ejerce la influencia).

En el ejercicio de estas tácticas o métodos de influencia se busca que tengan un efecto sobre el comportamiento de la parte que recibe la influencia de poder. Sin embargo, algunos de los efectos del ejercicio del poder son efectos no pretendidos. A continuación serán revisados la aceptación, la resistencia, el rechazo, así como posibles efectos no esperados del ejercicio de poder.

6.4.1. Efectos del ejercicio del poder

Con respecto a la aceptación del ejercicio del poder, se indica la existencia de tres modalidades. Puede darse en forma de acatamiento (Etzion, 1961; 1975) entendido como la aceptación de la autoridad. Se distingue, en función del tipo de poder ejercido, entre acatamiento coercitivo (cuando se produce como respuesta a sanciones, de manera que la aceptación tiene un carácter alienante sobre la persona que recibe la influencia puesto que se produce por la fuerza); acatamiento remunerativo (que conlleva una aceptación calculada con análisis de los recursos y las recompensas ofrecidos y recibidos); y acatamiento normativo (que se basa en una interiorización de las normas en una identificación con la autoridad o en una sensibilidad con las presiones del grupo).

También es posible hablar de aceptación del ejercicio del poder a través de una respuesta de conformidad entendida como respuesta de aprobación (Warren, 1968). En este sentido, se ha diferenciado entre conformismo externo o comportamental y conformismo interno o actitudinal. El primer tipo de respuesta de conformismo se da ante un ejercicio de poder de tipo coercitivo y de recompensas. Por su parte, el conformismo actitudinal implica una interiorización de las normas, y tiene lugar ante un ejercicio de poder desde el poder experto, el poder referente o el poder legítimo.

Finalmente, otra de las respuestas de aceptación del ejercicio de poder es la

de obediencia y cumplimiento, que se da en situaciones en las que el destinatario del ejercicio de poder acepta la influencia de otros a los que evalúa como poderosos, incluso cuando las órdenes entran en conflicto con los valores de la propia persona.

Sin embargo, el ejercicio del poder no siempre obtiene una respuesta positiva, y el destinatario de la influencia puede ofrecer resistencia tratando de controlar y contrarrestar sus efectos. Esta resistencia del destinatario al ejercicio de influencia será mayor cuanto mayor distancia exista entre el comportamiento que se trata de inducir y los estados anteriores deseados del destinatario. Se produce cuando el destinatario de poder no reconoce el derecho del agente de poder para ejercerlo. En este sentido, se ha observado que los procesos de influencia personalizados producen mayor resistencia que los procesos impersonales, donde la fuente de poder no se reconoce en una única persona.

Finalmente, el ejercicio de poder también conlleva una serie de efectos no pretendidos directamente. Por ejemplo, el uso del poder coercitivo puede generar hostilidad, mientras que el uso del poder de recompensa puede generar atracción interpersonal. Por otra parte, la resistencia generada como respuesta a un ejercicio de poder puede afectar a las relaciones de influencia futuras. Del mismo modo, si el ejercicio de poder es percibido como un ataque, puede tener efectos sobre el sistema de comunicación, la interacción social en la organización y la formación de los equipos de trabajo.

6.5. Delimitación del conflicto en la organización

Tradicionalmente, y en términos generales, el conflicto ha sido considerado como un proceso negativo (aumento de absentismo, destrucción del clima de los equipos, etc.). Sin embargo, y más recientemente, la consideración que se tiene del conflicto es la de un proceso inevitable que no tiene que ser necesariamente negativo, al poder convertirse en motor de cambio y desarrollo (aumento de la creatividad, fomento de la comunicación, etc.). De este modo, la atención pasa de centrarse en la existencia o no del conflicto a la intensidad del mismo (De Dreu, 1997). Según esta perspectiva, se debe

realizar una buena gestión del conflicto que lleve a niveles moderados que permitan maximizar sus efectos positivos (por ejemplo, evitar el estancamiento, estimular el interés, etc.).

6.5.1. Definición de conflicto

El conflicto se puede definir como la percepción de oposición o incompatibilidad potencial, que no necesariamente está fundamentada en bases realistas u objetivas, que se produce entre dos o más partes implicadas, a nivel cognitivo y afectivo, y cuyo resultado tiene consecuencias para las partes y para sistemas más amplios (Gil y Alcover, 2003; Peiró, 1991). Por tanto, en la conceptualización de conflicto se incorpora una dimensión psicológica y una dimensión conductual. Para que exista, debe ser percibido por las partes implicadas, y además, tienen que darse unas características como son la oposición, la carestía y la obstrucción. Es decir, el conflicto implica interdependencia de actividades, comunalidad de recursos, percepción por alguna de las partes de algún grado de incompatibilidad en los objetivos e intereses, e interacción entre las partes (Putnam y Poole, 1987). En este sentido, el conflicto puede definirse en términos de hostilidad entre individuos (conflicto interpersonal), entre grupos (conflicto intergrupal), entre organizaciones (interorganizacional) u otros tipos de sistemas (Munduate, 2003). A continuación se revisan algunas de las perspectivas teóricas en el estudio del conflicto.

6.6. Perspectivas teóricas sobre el conflicto

La complejidad del estudio del conflicto ha hecho que el tema se haya abordado de manera complementaria desde diferentes enfoques. El enfoque de estudio seleccionado determinará, por ejemplo, las estrategias de intervención que se utilicen. En este apartado se van a revisar tres de estas perspectivas: la psicológica, la sociológica y la psicosocial.

6.6.1. Perspectiva psicológica

Desde la aproximación psicológica se analiza el conflicto a nivel individual.

La han abordado el Psicoanálisis, la Teoría del Campo Psicológico (Lewin, 1935) y la Teoría de la Disonancia Cognitiva (Festinger, 1957), entre otras. Estas aproximaciones teóricas atribuyen gran importancia a las características individuales en la gestión del conflicto.

Desde el Psicoanálisis se entiende el conflicto como conflicto intrapsíquico que se produce entre dos instancias psíquicas de la misma persona que responden a diferentes principios. De este modo, desde la aproximación psicoanalítica, el conflicto responde a la manifestación de impulsos endógenos.

La Teoría del Campo Psicológico plantea que la conducta individual debe considerarse desde el campo psicológico completo de la persona, incluyendo también su contexto externo. Desde esta perspectiva, por tanto, si bien el conflicto es individual, ya no es intrapsíquico, puesto que las fuerzas externas a la persona afectan a la percepción de conflicto.

Por su parte, la Teoría de la Disonancia Cognitiva defiende que dos elementos están en disonancia si se da incompatibilidad en la ocurrencia de ambos de manera simultánea. Cuando se produce esta disonancia, la persona tenderá a evitar o reducir dicha disonancia y por tanto a gestionar el conflicto.

En general, estas perspectivas psicológicas del conflicto no están exentas de críticas que, fundamentalmente, se centran en cómo pasar del análisis individual a una generalización de resultados. Además son modelos que olvidan en gran medida la relevancia del contexto social sobre la gestión de los conflictos, impidiendo el análisis de los conflictos intergrupales.

6.6.2. Perspectiva sociológica o enfoques estructurales

Desde una aproximación sociológica, se considera que el conflicto tiene su origen en una escala mayor que el nivel individual y que tiene una funcionalidad social. El conflicto se estudia más allá del individuo, en el nivel de las estructuras y entidades sociales. Es decir, las interacciones que se producen en la sociedad responden a unas normas, dinámicas e inercias

propias, y el conflicto se entiende como un elemento más de dicha interacción.

En este grupo de perspectivas se puede ubicar el marxismo, desde el que se entiende el conflicto como motor de cambio histórico. Se asume que los cambios en la sociedad se han desarrollado a partir de relaciones conflictivas entre las diferentes fuerzas sociales que se enfrentan por el control de recursos limitados.

Por su parte, la perspectiva funcionalista entiende la sociedad como un sistema en interrelación integrado por diferentes partes, cada una con su función diferenciada. El conflicto, desde esta perspectiva, sería algo anormal, ya que el sistema buscará la integración y el equilibrio a través de la cooperación y el consenso. Se entendería que el conflicto describiría un mal funcionamiento del sistema organización.

6.6.3. Perspectiva psicosocial

Finalmente, desde la perspectiva psicosocial se estudia conjuntamente lo individual y lo social. Es decir, las personas perciben e interpretan la realidad en interacción con otros, llegando a identificarse como pertenecientes a grupos sociales que, por otra parte, pueden llegar a influir en su comportamiento y su interpretación de la realidad. Desde esta perspectiva, el conflicto surge en el ámbito individual pero tomando en consideración el contexto social en el que tiene lugar.

Desde esta perspectiva son muchas las teorías que han analizado el conflicto. La Teoría de Juegos ha sido un paradigma muy utilizado en el estudio del conflicto desde la perspectiva psicosocial. Uno de sus objetivos centrales es la investigación de las decisiones racionales en situaciones de conflicto.

Por su parte, desde el Interaccionismo Simbólico se considera que la actuación de las personas hacia las cosas depende del significado que se les atribuya, el cual a su vez se ha definido a través de la interacción social entre

individuos y grupos. Así, el conflicto se considera como un proceso fundamental para que la sociedad evolucione, ya que facilita la reinterpretación de la realidad a través de la interacción social entre personas y grupos.

Finalmente, la Teoría del Intercambio Social se entiende aquí como una teoría sobre la interacción humana, influida por un modelo económico del ser humano y por la perspectiva de la Teoría de Juegos. Desde esta perspectiva, la persona se guía por la búsqueda de la satisfacción de sus deseos personales. Por ello, el conflicto se puede entender como un intercambio dirigido a conseguir ciertos beneficios.

Son muchas más las teorías vinculadas al conflicto, sin embargo, como se ha dicho, aquí solo se han referido algunas de ellas para pasar a centrar la atención en los tipos de conflicto, y sus funciones y disfunciones.

6.7. Conflicto: tipos, funciones y disfunciones

Las organizaciones son entidades que se han de estudiar desde una perspectiva multinivel, o, lo que es lo mismo, en diversos niveles de análisis complementarios: individual, grupal y organizacional. Así, es posible hablar de una tipología de conflicto según el nivel del mismo. Es decir, el conflicto se puede dar entre personas, grupos y organizaciones, y puede deberse a motivos individuales, grupales, intra o entre organizativos. También se han diferenciado distintos tipos de conflicto según su contenido, el alcance de sus efectos y su naturaleza (Fernández Ríos, Rascado y Rico, 2000).

Atendiendo al nivel del conflicto, y considerando en primer lugar el nivel individual, se habla de conflicto intrapersonal cuando el conflicto se produce en una única persona, y afecta a facetas del funcionamiento del individuo, es decir, hace referencia a un proceso psicológico interno. Cuando el conflicto individual tiene lugar entre dos o más personas se denomina conflicto interpersonal y tiene lugar en los procesos de interacción entre individuos (González-Navarro, Linares y Zurriaga, 2012). En el nivel grupal, el conflicto intragrupal recoge las discrepancias cognitivas (o de tareas), afectivas

(relacionales) y procedimentales (procesos) dentro de un de un mismo grupo, unidad o departamento (De Dreu y Weingart, 2003; Martínez-Moreno, González-Navarro, Zornoza y Ripoll, 2009). El conflicto intergrupal, por su parte, se da entre miembros de distintos grupos, unidades o departamentos que operan dentro la misma organización. Se puede decir que el conflicto intergrupal es uno de los tipos de conflicto más frecuentes, ya que hace referencia a la división de funciones y tareas, la diferenciación de objetivos, la asignación de recursos entre departamentos, el nivel de profesionalidad y las responsabilidades diferenciadas. Finalmente, a escala organizacional se puede hablar de conflicto intraorganizativo, cuando tiene lugar dentro de la organización y conflicto interorganizacional cuando se da entre organizaciones diferentes con conflicto de intereses.

Considerando el alcance de los efectos del conflicto, se ha diferenciado entre conflicto de relación, cuando afecta a las relaciones pero no a la estructura de autoridad, responsabilidades o recursos, y conflicto estratégico, donde sí se ve afectada la estructura de la organización promoviendo la redistribución de autoridad, recursos y funciones (Pondy, 1967). Atendiendo también a los efectos del conflicto se diferencia entre conflictos constructivos, cuando los resultados son satisfactorios para las partes, y conflictos destructivos, cuando los resultados son satisfactorios para solo una de las partes.

Según su contenido, Thomas (1992) distingue tres tipos de conflictos. Por una parte, los conflictos de objetivos o intereses, donde las partes persiguen objetivos divergentes, de manera que la consecución de los objetivos para una de las partes implica la no consecución para la otra. Los conflictos de juicio u opinión o con flictos cognitivos son aquellos en los que las partes perciben que han llegado a conclusiones diferentes e incorrectas sobre la verdad. Finalmente, los conflictos normativos o conflictos de valores, que se centran en la evaluación que una parte realiza sobre cómo debería comportarse la otra parte según criterios éticos, estatus u otras normas sociales.

Finalmente, es bien conocida la distinción entre conflicto de tarea y

conflicto de relación (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer y Nauta, 2001). En el conflicto de tarea el contenido ha de ver con las disputas relacionadas con las actividades laborales. En cambio, el conflicto de relación se refiere a disputas relacionadas con cuestiones personales y valores de las personas involucradas en el conflicto.

6.7.1. Aspectos funcionales y disfuncionales del conflicto

Tal y como se ha indicado antes, el conflicto ya no se ve necesariamente como negativo, sino que es un proceso que forma parte de la vida organizacional. Así, el conflicto se considera como positivo cuando ocurre en una discusión abierta y se produce una confrontación de ideas. El conflicto puede presentar facetas claramente positivas (Munduate, 1993) cuando los desacuerdos llevan a una reconsideración de las opiniones, a compartir nuevas ideas y al descubrimiento de soluciones innovadoras (House y Bowditch, 1973).

Entre los aspectos potencialmente positivos del conflicto se han identificado los siguientes:

- 1.Incrementa la motivación y la energía.
- 2.Obliga a aclarar y defender las posturas.
- 3.Aumenta la cohesión interna manteniendo los fines comunes y la identidad.
- 4.Genera innovación por diferentes puntos de vista.
- 5.Descubre nuevas formas de funcionamiento.
- 6.Centra la atención en cambios necesarios.
- 7.Genera cambios funcionales en el liderazgo y en la asignación de recursos.

8. Desarrolla las propias habilidades.

9. Es un antídoto del groupthink (pensamiento grupal).

Los efectos disfuncionales o destructivos de los conflictos (Peiró, 1991) son:

1. Produce tensión y estrés en los implicados.

2. Genera hostilidad y frustración ante el bloqueo de las aspiraciones.

3. Puede conllevar a una distribución ineficaz de los recursos.

4. Distorsiona y desplaza la energía y los objetivos hacia objetivos no organizacionales.

5. Supone una pérdida de energía que lleva a menor rendimiento.

6. Incide en la comunicación, la colaboración, la cohesión y los bloqueos de actividad, produciendo retrasos y reduciendo la colaboración y la cohesión.

Sin embargo, más allá de los tipos de conflictos identificados, y de su funcionalidad y disfuncionalidad para la organización, adquiere especial relevancia la gestión que se realiza del conflicto. Es decir, dado que el conflicto es inherente a las organizaciones y que puede tener una funcionalidad positiva, la atención se centra en las estrategias para la gestión de los conflictos de manera que generen resultados lo más positivos posibles (Munduate, 1993).

6.8. Modelos de conflicto

Se han desarrollado diferentes modelos para explicar las relaciones entre los elementos del conflicto. Aquí se revisarán únicamente dos de ellos, el modelo general del conflicto de Thomas y el modelo de escalada/desescalada del conflicto de Van de Vliert.

6.8.1. Modelo general de conflicto de Thomas (1992)

La principal contribución del Modelo general de conflicto de Thomas (1992) es que identifica los componentes del conflicto y analiza sus relaciones en el contexto. Se trata de un modelo procesual, desde el que se plantea el proceso del conflicto como una secuencia de eventos (que incluye experiencias internas y comportamientos visibles) que ocurren durante un conflicto y señala que los primeros eventos determinan el transcurso de los eventos posteriores y los resultados. Describe los episodios del conflicto, entendidos como conjuntos de eventos, desde una perspectiva causal. Estos elementos son:

- a)Conciencia. Una de las partes es consciente de que a la otra parte le afecta o puede afectar el conflicto de manera negativa.
- b)Pensamientos y emociones. Este episodio hace referencia a la interpretación de la realidad que desarrolla cada parte en términos cognitivos y emocionales, así como los determinantes de la acción.
- c)Intenciones generales de cada una de las partes del conflicto. También se les ha denominado estilos, estrategias, etc., necesarios dependiendo del tipo de situación.
- d)Conducta. Este episodio refleja el comportamiento observable por ambas partes. El proceso finalizaría con un episodio de reacción de la otra parte ante el comportamiento de la primera, generándose de este modo un proceso dinámico de conflicto.

Este modelo, sin embargo, ha sido criticado por la relación causal que establece entre los episodios. Se considera que dicha relación causal no se da necesariamente de ese modo (por ejemplo, las emociones pueden ser un elemento fundamental para tomar conciencia del problema). También se ha criticado el carácter lineal de la secuencia de episodios, sin que exista planteamiento de interacción entre los mismos. El modelo que se presenta a continuación responde en parte a estas críticas.

6.8.2. Modelo de escalamiento del conflicto de Van de Vliert (1998)

Este modelo pretende superar las limitaciones de los modelos procesuales y los modelos estructurales. Los primeros plantean el conflicto como un proceso secuencial donde un suceso sigue a otro, sin atender al origen del conflicto. Los modelos estructurales, por su parte, se centran precisamente en los factores que influyen en los conflictos y en la conducta de las partes, pero no atienden a la dinámica del conflicto ni a las consecuencias.

El modelo de escalamiento busca la integración de los planteamientos de los modelos procesuales y estructurales. Así, las condiciones previas (características organizacionales, individuales y relaciones), y los asuntos conflictivos (conflicto de intereses por escasez de recursos, desacuerdos sobre procedimientos o conflictos emocionales) forman parte de los determinantes potenciales del conflicto. La base del modelo son las conductas que pueden ser desescalativas o escalativas del conflicto. Las primeras, desescalativas, hacen referencia a las conductas que reducen la probabilidad de que la otra parte pueda llegar a frustrarse. Resuelven el conflicto o reducen su intensificación. Por el contrario, las conductas escalativas buscan resultados opuestos. Según el modelo, ambos tipos de conductas pueden ser espontáneas o no intencionales, o bien estratégicas o planificadas para prevenir (desescalativas) o estimular (escalativas) el conflicto. El modelo finaliza con las consecuencias que tienen las conductas que pueden ser directas, como sería la resolución o reducción del conflicto, o indirectas, como sería la gestión del conflicto que trata de influir en otras variables (por ejemplo, influir en sentimientos positivos o negativos, modificar las situaciones antecedentes). Es decir, las conductas pueden generar la intensificación o debilitación del conflicto.

6.9. Fases del conflicto

Se puede diferenciar entre fases previas al conflicto, fases del conflicto propiamente dichas y fases posteriores al conflicto.

Las fases previas al conflicto engloban las situaciones antecedentes y el

conflicto latente. Las situaciones antecedentes se refieren a factores individuales y grupales (por ejemplo, sesgos, identidad, etc.); factores del contexto social (por ejemplo, valoración social del conflicto); factores de la tradición del conflicto (por ejemplo, aprendizaje derivado de experiencias pasadas); y factores estructurales (por ejemplo, reparto de poder y recursos). El conflicto latente hace referencia a la identificación que realizan las partes de los motivos de la relación conflictiva. También tiene en cuenta la determinación de la conducta (por ejemplo, la percepción de la relación de poder entre las partes), el contexto de la conducta interactiva (por ejemplo, reglas y procedimientos de interacción) y los estilos de gestión del conflicto.

La fase de conflicto propiamente dicha se puede estructurar en fase de intensificación del conflicto, fase de estancamiento y fase de descenso.

1.La fase de intensificación, también denominada de escalada, hace referencia a los primeros momentos del conflicto, en los que si no se actúa para evitarlo, tiende a sufrir transformaciones incrementales (por ejemplo, aumento de puntos conflictivos, personalización de los problemas, aumento de personas implicadas). Este escalamiento del conflicto se produce por el efecto de algunos procesos psicológicos que tienen lugar en las primeras etapas del mismo, como es la percepción selectiva (por ejemplo, búsqueda de información), las profecías autocumplidas o el apego a los compromisos. Suelen implicar un ataque a la otra parte y la restricción de la interacción entre las partes y evitación del otro. Cuando la conducta de escalada de gestión del conflicto se desarrolla de manera estratégica, puede tener objetivos de promoción de cambios de calado en la organización o en la relación entre las partes.

2.Lafase de estancamiento refleja el límite del escalamiento del conflicto y es el momento en el que se tiene que analizar la posibilidad de la colaboración para alcanzar algunos de los objetivos. Tiene lugar cuando los costes de mantener el escalamiento del conflicto dejan de ser asumibles, se da una pérdida de apoyo social y se produce una pérdida de los recursos necesarios para continuar en una fase de escalamiento

del conflicto.

3.La fase de descenso del conflicto se inicia con un incremento de la comunicación y el contacto hacia la búsqueda de puntos menores en los que se puede llegar a acuerdos, para desde estos progresar. Se requiere conseguir la confianza y la credibilidad de la otra parte, a través de la realización de propuestas de acuerdo anunciadas, claras y verificables. Las conductas desescalativas hacen referencia a las acciones que no aumentan más el conflicto, si bien esto puede ser un aspecto bastante subjetivo para las partes.

Finalmente, la fase postconflicto hace referencia a la resolución del conflicto, en todos sus niveles. Esto, sin embargo, puede resultar de gran complejidad, por lo que más que a resolución del conflicto se suele hacer referencia a control del conflicto. El resultado de esta fase tiene consecuencias en las relaciones, bien sea rompiéndolas o bien sea generando futuras relaciones que pueden ser satisfactorias o no satisfactorias, lo que podría dar lugar a futuros conflictos.

Nauta et al. (1995) distinguen varias formas de resolución o control del conflicto (véase cuadro 6.1) en función de si las partes se han obstaculizado, si ha aumentado la frustración, si la atmósfera o el clima ha empeorado, si se ha llegado (o no) a una solución ideal, si han acercado posiciones o si han buscado una solución común o han analizado las ideas conjuntamente. En el cuadro que se presenta a continuación se indican los posibles resultados.

Cuadro 6.1. Resultados de resolución del conflicto

| | <i>Características</i> | <i>Resultados del conflicto</i> |
|---------------------------------------|---|---|
| Perder-Perder (todos pierden) | <ul style="list-style-type: none"> – Objetivos incumplidos para ambas partes – La causa del conflicto permanece – Alta posibilidad de conflicto futuro | Tensión, estrés, frustración hostilidad [disminución de comunicación, rendimiento, satisfacción, colaboración, cohesión]. |
| Ganar-Perder (gana si pierde otro) | <ul style="list-style-type: none"> – Gano si pierde otro – Objetivos de una parte cumplidos y pérdida de la otra parte – Deterioro de relaciones – Alta posibilidad de conflicto futuro | Tensión, estrés, frustración hostilidad [disminución de comunicación (más agresiva), rendimiento, satisfacción, colaboración, cohesión]. |
| Ganar-Ganar (todos ganan) | <ul style="list-style-type: none"> – Objetivos e intereses de todos logrados – Variabilidad en la ganancia y satisfacción de las partes – Mejora de las relaciones y clima laboral | Creatividad, innovación, motivación, comunicación, cohesión, mejor predisposición al cambio, confianza, reduce la tensión, reconocimiento de intereses ajenos, etc. |

Fuente: González-Navarro, Linares y Zurriaga (2012).

6.10. Gestión del conflicto

Centrando la atención en los estilos de gestión del conflicto, una de las categorizaciones más compartidas sobre dichos estilos se basa en la teoría dual de la gestión del conflicto (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer y Nauta, 2001). De acuerdo con esta, es posible diferenciar cinco estrategias de gestión del conflicto que son el resultado del grado en que cada parte se centra en sus propios intereses o tiene en cuenta los intereses de la otra. En función de si se priorizan los objetivos propios o ajenos, la conducta será de resolución de problemas, dominación, cesión o evitación. También se puede tener la intención de buscar una solución intermedia que trate de satisfacer los objetivos de ambas partes cediendo alguno de nuestros objetivos en beneficio de los beneficios ajenos. Este estilo se denomina compromiso. Estas estrategias muestran las intenciones durante el conflicto, si bien pueden cambiar a lo largo del proceso. Así, los cinco estilos de gestión del conflicto

resultantes son:

1. Resolución de problemas o colaboración. Busca satisfacer los objetivos propios, pero desde la cooperación con la otra parte para que esta pueda alcanzar los suyos. Se hace frente al problema pero desde la búsqueda de soluciones creativas que tengan en cuenta las necesidades de las partes implicadas.
2. Dominación o competición. Defiende las propuestas e intereses propios a ultranza, aunque vayan en contra de la otra parte. Se presiona de forma persistente para que las propuestas se acepten aunque sea percibido como inapropiado. Implica en muchas ocasiones el uso de la posición de poder. Es un estilo no participativo que incluye comportamientos de confrontación, acusaciones y planteamientos agresivos.
3. Cesión. Una de las partes implicadas en el conflicto renuncia o sacrifica sus intereses en beneficio o para satisfacer a la otra parte. En este caso, la persona que cede acepta las ideas, propuestas, normas y otros aspectos que originan o motivan el conflicto, aunque no esté de acuerdo. Aunque puede evitar la escalada ascendente del conflicto, no se considera efectivo porque impide que se alcancen los objetivos de al menos una de las partes.
4. Evitación. Es un tipo de gestión en el que las partes no llegan a un acuerdo concreto ni hay confrontación, cada parte va por su lado. Es un estilo indirecto y no cooperativo. En algunas culturas (por ejemplo, colectivistas), este tipo de gestión del conflicto puede llegar a ser común.
5. Compromiso. En este estilo se busca una solución intermedia que satisfaga, parcialmente, los intereses de las partes. Existe cierta controversia en la investigación, ya que no está claro que este estilo sea diferente al de resolución de problemas.

Más allá de estas cinco estrategias tradicionales de resolución del conflicto se puede hablar del arbitraje y la negociación. Desde el arbitraje, el conflicto se resuelve por una persona que no está directamente implicada en el conflicto. Esta persona puede tener el poder o autoridad formal para tomar una decisión. En algunos casos se habla de facilitador cuando su función es la de gestionar el proceso, pero la toma de decisiones se lleva a cabo por las partes implicadas. Por su parte, la negociación se da cuando las partes implicadas tienen poder suficiente para intentar acordar una solución (Munduate et al., 1994). Para llevar a cabo una negociación se requiere preparación, manejar información y conocer las fases para llegar a una solución óptima.

6.11. Últimos avances en la investigación de poder y conflicto

6.11.1. La no jerarquía del poder

En las organizaciones actuales, el poder no es tan jerárquico, y se comparte en diversos niveles de la organización como supervisores o empleados de niveles bajos en la jerarquía, ya que las organizaciones son cada vez más planas y horizontales. En esta estructura se deben considerar otros factores. La concepción subyacente de organización es que, siguiendo un modelo político, está constituida por un conjunto de coaliciones con diversos intereses, entendiendo el poder como dominación política de unos grupos sobre otros y no vinculado necesaria o exclusivamente a la jerarquía. Es por ello que la dimensión política del poder adquiere así mayor interés en organizaciones cada vez menos jerarquizadas.

6.11.2. Conflicto y diversidad

La evitación del conflicto es una tendencia natural. Se suelen buscar acuerdos para reducirlo y mediadores para generar un clima positivo. Sin embargo, un efecto contraindicado es la aparición del pensamiento grupal por el cual se adopta una visión unilateral de los problemas. Si bien el aumento de la diversidad en las organizaciones, en términos de las características de las personas que las forman, hace que las organizaciones sean más propensas a

los conflictos, también es cierto que los equipos homogéneos y con baja diversidad ven reducida su capacidad de innovación. Así, la investigación trata de esclarecer los niveles de conflicto que permiten obtener resultados satisfactorios en las organizaciones.

En relación con los estilos de gestión del conflicto, existe interés por indagar en la manera en que se construyen culturas compartidas acerca de la manera idónea de gestionar conflictos (De Dreu et al., 2012). Los equipos en las organizaciones, a lo largo del tiempo, son capaces de consensuar y transmitir a sus miembros los estilos de gestión del conflicto que son aceptables. Esta realidad colectiva va más allá de los estilos individuales y se convierte en un reto de investigación. Es decir, un área de estudio cada vez más relevante trata de indagar en el proceso de construcción de estos estilos compartidos.

Actividad práctica

Visualizar en clase los primeros 60 minutos de la película El lobo de Wall Street. Analizar según las siguientes cuestiones:

- a) ¿Cuántas fuentes de poder según la tipología de Raven (1965; 1992) se ven en la película?
- b) ¿Qué tácticas de influencia de la tipología de Yukl y Tracey (1992) se ven en la película?
- c) ¿Qué tipos de conflicto y estilos de gestión del conflicto se pueden identificar en la película?

El estudiante contará con una guía con estas preguntas que le permita tomar notas. Tras la visualización se organizará un debate coordinado por el profesor.

Ficha de autoevaluación

Con las siguientes preguntas, el estudiante puede valorar hasta qué punto ha

comprendido adecuadamente los contenidos del capítulo:

- 1.¿En qué aspectos el poder y el conflicto no necesariamente son perjudiciales para las organizaciones? ¿Por qué?
- 2.¿Qué efectos positivos tienen los diferentes tipos de poder (experto, recompensa y coercitivo) en las organizaciones?
- 3.¿Cuáles son los cuatro tipos de poder legítimo que Raven (1992) distingue en función de la procedencia del derecho o legitimidad adquirida por la persona que ejerce el poder?
- 4.¿Cómo se estudia el conflicto en las organizaciones desde una perspectiva multinivel, o lo que es lo mismo, teniendo en cuenta los diversos niveles de análisis a nivel individual, grupal y organizacional?
- 5.¿Cuáles son las fases en el proceso del conflicto en función de las cuales el conflicto tendrá diferentes consecuencias o resultados?

Justicia y contrato psicológico

7.1. Introducción

Las personas buscan ser tratadas de manera ética y recibir un trato justo. Los científicos sociales han reconocido desde hace tiempo la importancia de los ideales de la justicia. Lo mismo ocurre cuando se trata del entorno organizacional, al considerarse la justicia como un requisito básico para el funcionamiento eficaz de las organizaciones y la satisfacción de los empleados.

Las percepciones de justicia tienen que ver con las reglas y normas sociales que rigen cómo deben distribuirse los resultados (justicia distributiva), los procedimientos utilizados para la elaboración de este tipo de decisiones (justicia de procedimientos), cómo las personas se tratan unas a otras y se produce la interacción entre ellas (justicia interpersonal) y cómo la información es proporcionada durante el proceso (justicia de información) (Peiró, Martínez-Tur y Moliner, 2013).

En el contexto organizacional, cuando una decisión, un procedimiento o una interacción social son vistos como no apropiados, las personas experimentan un sentimiento de injusticia. En 1965, Adams sugirió que las situaciones de intercambio percibidas como injustas generan actitudes y comportamientos para restablecer el equilibrio. De ahí que la justicia organizacional se considere un factor crítico para explicar el comportamiento organizacional (Greenberg, 1990).

Del mismo modo, también en las relaciones laborales, donde el intercambio entre ambas partes de la relación, empleado y empleador, va más allá de aspectos económicos cuantificables, el constructo de contrato psicológico, entendido como el intercambio de promesas/obligaciones entre ambas partes, tiene un efecto significativo sobre las actitudes y las conductas de los empleados.

Es entonces comprensible que las teorías de la justicia social e interpersonal y del intercambio social se apliquen a la comprensión del comportamiento en las organizaciones. En este capítulo se revisan los conceptos de justicia organizacional y contrato psicológico. Se describen ambos constructos analizando su estructura, se revisan las aproximaciones teóricas más relevantes, así como los estudios empíricos clásicos. Se finaliza con un análisis de los avances más destacados en el área.

7.2. Conceptualización de la justicia en las organizaciones

El concepto de justicia ha despertado el interés de filósofos y científicos sociales desde tiempos muy remotos. Su relevancia se ha puesto de manifiesto desde diversas disciplinas. La psicología de las organizaciones ha remarcado la importancia que tiene la justicia en el contexto organizacional, dado su impacto tanto en aspectos determinantes del éxito de las organizaciones (por ejemplo, evaluación del desempeño), como en las actitudes y conductas de sus miembros.

Uno de los grandes retos de las organizaciones es contar con un capital humano motivado y comprometido con las metas organizacionales, y la investigación ha mostrado que la percepción de justicia organizacional es un factor relevante. Del mismo modo, la literatura también muestra la relación entre la percepción de injusticia y conductas de sabotaje (Ambrose, Seabright y Schminke, 2002) o vandalismo (DeMoore, Fishery Baron, 1988) en la organización. Así, el estudio de la justicia continúa siendo uno de los temas actuales en la investigación social. De hecho, a partir de la década de los 90, la literatura sobre justicia organizacional se ve incrementada.

Dos son las principales tradiciones en el estudio de la justicia:

- 1.Por una parte, la tradición más "normativa", defendida desde aproximaciones filosóficas, plantea que lo que es justo está determinado a partir de principios morales.
- 2.Desde una aproximación "descriptiva", el acento se pone en lo que las

personas consideran que es justo, es decir, algo es justo o injusto porque alguien lo percibe como tal. Así, se busca conocer cómo las personas forman sus percepciones de justicia y cuáles son sus consecuencias. Es esta segunda perspectiva, basada en las evaluaciones de las personas sobre lo que es justo o no, la que guía mayoritariamente el estudio de la justicia organizacional, y la que se sigue en este capítulo.

Greenberg es uno de los máximos representantes del concepto de justicia organizacional. Fue quien acuñó el término para referirse a las teorías de justicia social e interpersonal aplicadas al contexto de las organizaciones, definiéndola como la medida en la que las personas perciben como justos los acontecimientos que ocurren en su organización (Greenberg, 1987). Una definición más reciente es la de Colquitt y Shaw (2005), que definen la justicia organizacional como las percepciones de los empleados sobre el grado de justicia que sienten en el trato que reciben en el trabajo. Dichas percepciones guían sus actitudes y conductas en el entorno laboral.

No obstante, en el concepto de justicia se han identificado distintas dimensiones, como la justicia distributiva, de los procedimientos de interacción. Posteriormente, Greenberg (1993) propuso una subdivisión de la justicia de interacción, que incluye justicia interpersonal y de información. En el siguiente apartado se describe cada una de estas dimensiones y se harán algunas propuestas sobre cómo medir esta acepción multidimensional de la justicia organizacional.

7.2.1. Dimensiones de justicia organizacional

La justicia organizacional ha ido evolucionando con el objetivo de abordar en toda su amplitud el contexto organizacional. Como consecuencia, hoy día no se habla de una sola forma de justicia. Habría distintas dimensiones, con diferentes efectos en los procesos y resultados organizacionales.

Con anterioridad a 1975 los estudios sobre justicia se centraban básicamente en la justicia distributiva. La justicia distributiva se promueve siguiendo normas apropiadas para la asignación de recursos. Concretamente,

la Teoría de la Equidad de Adams (1965) se considera como punto de partida de las teorías sobre la justicia organizacional. La justicia distributiva es definida por Colquitt y Greenberg (2003) como la imparcialidad percibida con respecto a los resultados de decisiones, como por ejemplo, la retribución. Esta teoría se sustenta en la teoría del intercambio social, postulando que los individuos establecen una comparación entre lo que ellos aportan a la organización y lo que reciben, y lo que aportan y reciben los demás. Si la persona percibe inequidad en estas comparaciones (por ejemplo, percibiendo que reciben menos de lo que reciben los demás aportando lo mismo), intentarán equilibrarla mediante un aumento o descenso de sus aportaciones. Es decir, la evaluación de justicia desde esta teoría se hace siguiendo la norma de equidad.

Además de la equidad hay otras normas que también inciden en la percepción de justicia distributiva. Es el caso de las normas de igualdad y necesidad (Deutsch, 1975; 1985). La norma de igualdad hace referencia a la distribución de resultados o recursos en términos de igualdad de oportunidades para obtener algún bien. Por su parte, la norma de necesidad hace referencia al grado en que las recompensas o bienes se distribuyen en función de las necesidades individuales. Si bien, y como se ha dicho, la norma de equidad suele ser de mayor aplicación en contextos organizacionales, las otras normas (igualdad y necesidad) se pueden aplicar en diferentes situaciones estratégicas, aunque resulta complejo determinar bajo qué circunstancias una norma derivará mejores resultados que otra.

En 1975, Thibaut y Walter, desde el contexto jurídico, dieron un paso más en la definición de justicia. Introdujeron el concepto de justicia procedural tras investigar las reacciones ante procedimientos legales. Observaron que las personas no reaccionaban únicamente ante las recompensas o recursos que recibían, sino que también realizaban una evaluación del proceso seguido para llegar a dicha distribución de recursos. Estos juicios de justicia fueron descritos desde la Teoría del Control de Thibaut y Walker (1975). Una de sus principales conclusiones fue que los individuos percibían que el procedimiento era justo cuando percibían que tenían control en dicho proceso

(por ejemplo, control en la presentación de sus argumentos y suficiente tiempo para presentar su caso). De este modo, ante situaciones en las que se percibe una falta de justicia con respecto a los resultados o recompensas (justicia distributiva), el nivel de insatisfacción con los resultados es menor si los procedimientos (justicia procedural) utilizados para llegar a dicha distribución de resultados son evaluados como justos. Así, la justicia procedural es definida por Colquitt y Greenberg (2003) como la imparcialidad percibida sobre los procedimientos utilizados para la toma de decisiones.

Posteriormente, Leventhal (1980) extiende el estudio de la justicia procedural a contextos más allá del jurídico, estableciendo los seis criterios que deben tener los procedimientos para ser percibidos como justos:

- 1.Han de ser consistentes entre los individuos y a lo largo del tiempo.
- 2.Deben estar libres de sesgos.
- 3.Han de basarse en información precisa que se ha de utilizar para la toma de decisiones.
- 4.Han de contar con mecanismos que permitan corregir errores o defectos.
- 5.Han de cumplir normas éticas y morales.
- 6.Deben tomar en cuenta las opiniones de las personas o grupos a los que van a afectar.

Con el desarrollo en la investigación se observa que la percepción de justicia organizacional se ve afectada por factores que van más allá de los procesos formales (distribución de recursos y recompensas, y procedimientos), y se comienza a examinar la "parte social" de la justicia.

Así, en 1986, Bies y Moag empiezan a centrar su atención en la importancia de la calidad del trato interpersonal que las personas reciben cuando se implementan los procedimientos, surgiendo así la justicia de

interacción. Esta dimensión de la justicia hace referencia al uso de criterios claros y explicaciones adecuadas, por una parte, y un trato digno y respetuoso hacia las personas, por otra. En este punto, se considera que las personas son capaces de hacer distinciones entre las tres formas de justicia: justicia distributiva, justicia de procedimientos y justicia de interacción.

Greenberg (1993a, 1993b) concreta la subdivisión de la justicia de interacción, diferenciando entre la justicia informativa y la justicia interpersonal. Esta diferenciación se realiza sobre la base de que es posible hablar de aspectos estructurales y aspectos sociales de la justicia organizacional. En este sentido, la justicia informativa se centra en las explicaciones que se dan sobre la implementación de ciertos procedimientos o sobre la forma de distribuir ciertos resultados. La investigación muestra que ante resultados negativos las personas aceptan de mejor modo los procedimientos utilizados cuando se les ha facilitado una explicación adecuada. Por su parte, la justicia interpersonal se refiere a los juicios sobre la justicia percibida en las conductas interpersonales básicas, dirigidas al empleado, en términos de trato digno y respeto. Tiene una connotación de sensibilidad social, de manera que cuanto más justo sea el trato percibido, mayor será la percepción de justicia, haciendo referencia a la dimensión social de la justicia distributiva.

Sin embargo, no hay consenso con respecto a las dimensiones de la justicia organizacional. Se ha estudiado la justicia en modelos de 2 factores, de 3 factores y de 4. Existe evidencia empírica que apoya la estructura de cuatro factores (distributiva, procedural, de interacción e informativa; por ejemplo, Colquitt, 2001). También en España se han llevado a cabo trabajos que confirman la estructura de 4 factores (por ejemplo, Moliner, Martínez-Tur y Carbonell, 2003; Moliner, Martínez-Tur, Ramos, Peiró y Cropanzano, 2008). Además, los estudios metaanalíticos indican que los cuatro tipos de justicia muestran distintos patrones de relaciones tanto con variables antecedentes como con consecuencias (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2001).

Llegados a este punto, cabe plantearse cuál es la mejor forma de medir esta

acepción multidimensional de justicia organizacional. En este sentido, el metaanálisis publicado por Colquitt en 2001 corrobora la existencia de cuatro factores y se desarrolla una medida de justicia acorde con este modelo. Además, sugiere que considerar la justicia de interacción como parte de la de procedimientos enmascara diferencias importantes, y que la justicia de interacción se debe desglosar en sus componentes informativo e interpersonal, dado que también mostrarían efectos distintos.

Sin embargo, recientemente se ha generado debate sobre la adecuación de utilizar medidas generales (que tengan en cuenta de forma global la percepción de los diferentes elementos incluidos en el concepto de justicia) frente medidas específicas, en la evaluación de la justicia organizacional, que consideren sus diferentes dimensiones de forma separada. En este sentido, hay autores que argumentan que las medidas generales proporcionan menos información si lo que se pretende es identificar aspectos determinantes para las actitudes de los empleados, pero que responden mejor al proceso real que realiza la persona para evaluar la justicia que percibe. Por ello la elección de una medida genérica o específica de justicia viene marcada por la naturaleza de la pregunta de investigación y el constructo de justicia objeto de interés (Guilliland y Chan, 2001).

Finalmente, es importante considerar el incremento de los estudios que utilizan metodología multinivel para abordar el constructo de justicia organizacional. Entre algunas otras razones (como el aumento del interés en los equipos de trabajo y el incremento de investigaciones multinivel en general), algunos autores (Rupp, Bashshur y Liao, 2007) consideran que los trabajadores desarrollan en su entorno laboral una red de relaciones, tanto con otros trabajadores, como con grupos y con distintas entidades, que se convierten en diferentes fuentes de justicia. Así, cabe preguntarse si los trabajadores que comparten redes relationales comparten sus percepciones sobre justicia sobre una misma fuente de justicia. Por tanto, a partir de estas cuestiones, se desarrollan conceptos de justicia a nivel de unidad de trabajo y se formula el clima de justicia como percepción de justicia compartida. No obstante, los diseños multinivel requieren que los empleados se inserten en

grupos significativos (por ejemplo, departamentos, equipos de trabajo u organizaciones) para analizar si existen percepciones compartidas en cuanto al trato justo, y también si emerge un clima de justicia dentro de dichos grupos o justicia intergrupal.

Antes de pasar a considerar las fuentes de justicia y los niveles en el estudio de la justicia, se realiza un breve repaso de las aproximaciones teóricas que pueden ayudar a entender la formación de las percepciones de justicia en las organizaciones.

7.2.2. Cómo se forman las percepciones de justicia

Para revisar cómo las personas llegan a formar los juicios de justicia se parte de la consideración de la justicia como un comportamiento motivado, en el sentido de que cada individuo en cada situación elabora su juicio de justicia dando lugar a unas respuestas cognitivas y afectivas determinadas que guían el comportamiento. En este apartado se van a revisar brevemente tres teorías referidas a la formación de percepciones de justicia: la Teoría de la Equidad de Adams (1965), la Teoría de la Justicia o de los Referentes Cognitivos (Folger 1986) y la Teoría Heurística de Justicia (Liad, 2001).

a) La Teoría de la Equidad de Adams (1965), como ya se ha anticipado, postula que los individuos, para determinar si han sido tratados de manera justa, primero establecen una comparación entre lo que aportan (inputs) a la organización (por ejemplo, esfuerzo, tiempo, recursos cognitivos) y lo que reciben (outcomes) de esta (por ejemplo, promoción, salario, oportunidades de desarrollo profesional). Esta comparación se contrasta después con el resultado de comparar lo que aportan y reciben los demás. De esta manera, si el referente de comparación percibe más por un esfuerzo similar, el empleado tendrá una percepción de injusticia por falta de equidad con respecto a los resultados obtenidos e intentará equilibrarla mediante un aumento de los recursos que recibe o un descenso de sus aportaciones.

Si bien la teoría de la equidad ha supuesto contribuciones

significativas en el estudio de la justicia organizacional, se ha criticado que su alcance se limite a las percepciones de justicia distributiva, sin analizar los efectos de los procedimientos ni el trato recibido. La Teoría de los Referentes Cognitivos supone un intento de subsanar estas limitaciones.

b) La Teoría de los Referentes Cognitivos de Folger (1998) es considerada como un esfuerzo de integración de la justicia distributiva y la procedural. Desde esta se busca explicar los resultados considerados como injustos. La teoría plantea que los individuos comparan el curso de los acontecimientos actuales con procedimientos alternativos y juzgan los actuales como injustos si piensan que existen procedimientos alternativos que podrían haberse aplicado con un mejor resultado. Por tanto, el referente es la existencia de procedimientos alternativos que podrían haber proporcionado resultados más favorables.

Una versión revisada de la Teoría de los Referentes Cognitivos es la Teoría de la Justicia. Según esta, hay tres procesos necesarios que se tienen que dar para que una situación sea interpretada como injusta:

1. Tiene que darse una situación desfavorable, lo cual implica que el individuo evalúa que se podría haber dado otra situación más positiva (el grado de discrepancia entre la situación actual y la que se podría haber producido afectará a la fuerza de la respuesta del individuo).
2. El individuo, además, realiza un análisis de quién es el responsable de la injusticia, por lo que si la actuación se ha debido a factores contextuales, la evaluación por parte de individuo no será tan negativa.
3. El individuo evalúa si la situación debería ser de otro modo según principios éticos y morales, lo que lleva a que las personas también reaccionen ante situaciones de injusticia por las que no se ven afectadas directamente.

Así pues, la Teoría de la Justicia plantea que para evaluar una situación como justa o no se deben desarrollar tres tipos de juicios que hacen referencia a la situación, a la persona que ejerce la justicia y a la moral asociada a la situación. Los resultados empíricos en general muestran que un resultado producirá menor percepción de injusticia cuando se asigna mediante un proceso justo (Cropanzano y Folger, 1989), cuando es probable que se le asigne el resultado favorable en el futuro (Folger, Rosenfield, Rheaume y Martin, 1983) o cuando se proporciona una justificación adecuada (Folger, Rosenfield y Robinson, 1983).

e) La Teoría Heurística de Justicia de Lind (2001) se centra en analizar cómo los individuos juzgan los resultados (decisiones) de las personas de más autoridad. Los individuos se encuentran a menudo en situaciones en las que deben ceder ante la autoridad, y ello conlleva incertidumbre sobre su relación con dicha autoridad. Esta incertidumbre conduce a las personas a hacer preguntas tales como si se puede confiar en la autoridad, si la autoridad le va a tratar de una manera no sesgada, y si la autoridad le va a considerar como un miembro legítimo de la sociedad, organización o grupo de trabajo. Esta situación coloca a las personas en lo que Lind (2001) denomina el dilema social fundamental: para el individuo, su contribución a una entidad social mediante recursos personales le puede facilitar conseguir sus objetivos y asegurar su identidad social, pero pone simultáneamente a uno en riesgo de explotación, rechazo y pérdida de identidad. Las decisiones relacionadas con el dilema social fundamental son tan omnipresentes en la vida diaria que no hay manera de que se pueda llevar a cabo un procesamiento profundo en cada relación social en la que la persona se pueda encontrar, por lo que se hace necesario el uso de heurísticos. Por otra parte, la información que se necesita para hacer evaluaciones precisas a menudo no está disponible o es incompleta (Van den Bos et al., 2001). En este punto, las personas utilizan sus percepciones de justicia como un heurístico para definir si pueden confiar o no en la autoridad.

En este sentido, Van den Bos y colaboradores (2001) describen las etapas o fases por las que los individuos progresan al formar juicios de equidad:

1. En la fase previa a la formación del juicio, las personas recogen información sobre la fiabilidad de una autoridad. Debido a que la información necesaria para tomar esta decisión a menudo no está disponible, la información relativa a la justicia se utiliza como heuristicó para hacer esta evaluación.
2. La segunda etapa, la fase de formación del juicio, se centra en cómo se forman realmente los juicios de justicia. Las personas buscan información acerca de su inclusión o exclusión en su unidad social. Dado que los procedimientos implican una gran cantidad de información acerca de la inclusión de un individuo, las evaluaciones de justicia, en esta etapa, comunican a la persona su valor para el grupo con el que él o ella está asociado.
3. La tercera etapa se ha denominado la fase posterior a la formación del juicio. Esta etapa explica cómo la formación de estas evaluaciones iniciales de justicia guía las reacciones a los acontecimientos. Así, los juicios de justicia iniciales, y fuertemente determinados por la información que recibió por primera vez, proporcionan un marco heuristicó para interpretar y tomar decisiones acerca de los acontecimientos futuros. Posteriormente, estos juicios se utilizan como una guía para regular el comportamiento en diversos ámbitos sociales con el fin de que coincida con el nivel de justicia que se percibe (Liad, 2001).

Aunque todos los modelos plantean la justicia como un elemento importante de la conducta humana, los mecanismos asociados a cada una de las aproximaciones teóricas son diferentes. Bobocel, McCline y Folger (1997) sugieren una continuidad de enfoques para hacer evaluaciones de justicia. En términos generales, los psicólogos han argumentado que los juicios humanos van desde aquellos que se realizan con cuidado y conscientemente, evaluando toda la información disponible con el fin de

hacer un juicio deliberado y con esfuerzo, a aquellos juicios que dependen de la información que está disponible para hacer juicios rápidos y eficientes (un proceso automático). Las tres principales teorías de proceso que aquí se presentan se sitúan en diferentes puntos de este continuo.

La teoría de la equidad y los primeros trabajos sobre la teoría de los referentes cognitivos proponen que la evaluación consciente y la información referente determinan juicios de equidad. Este tipo de procesamiento puede ser muy adecuado cuando se tiene el tiempo y los recursos cognitivos que se requieren en un procesamiento de este tipo. Sin embargo, hay otras situaciones en las que estos recursos cognitivos no están disponibles y los individuos hacen juicios a través de la utilización de un procesamiento más automático o heurístico. La Teoría Heurística de Justicia describe este proceso automático (Liad, 1992, 2001; Van den Bos, Lind y Wilke, 2001). Al tener en cuenta las diferentes teorías en función del continuo procesamiento automático-controlado, se hace evidente que las diferentes teorías pueden tener algo que decir en diferentes ámbitos/situaciones.

7.2.3. Modelo multifuente de justicia organizacional

Una tendencia reciente en el estudio de la justicia organizacional (por ejemplo, Copranzano y Byrne, 2000; Malatesta y Byrne, 1997; Rupp y Copranzano, 2002) es la que se ha desarrollado a partir de la consideración de la justicia desde un modelo multifuente, que trata de identificar de dónde proviene la justicia. Este modelo propone que los empleados perciben que la justicia procede de distintas fuentes o focos dentro de la organización, incluyendo a la propia organización, supervisores, compañeros y clientes o usuarios (Rupp, Bashshur y Liao, 2007). De esta forma, el empleado puede percibir que al mismo tiempo es tratado justamente por una fuente pero injustamente por otra.

Unos de los primeros autores en proponer esta idea fueron Malatesta y Byrne (1997), quienes postulaban que la justicia procedural era una variable referenciada organizacionalmente, dado que las políticas y prácticas vienen dadas por la organización; mientras que la justicia de interacción era

una variable referenciada por el supervisor, al tratarse de una fuente de trato interpersonal.

Byrne (1999) expande el modelo al cruzar el tipo de justicia (distributiva, procedural, etc.) con la fuente de la misma (organización, supervisor, etc.). Por tanto, más que centrarse en la justicia como un modelo compuesto por 2, 3 o 4 factores, sugiere que los empleados son capaces de distinguir si sienten que su organización o su supervisor los ha tratado de forma justa (justicia de interacción), usa procedimientos justos (justicia de procedimientos) o distribuye las recompensas justamente (justicia distributiva).

Posteriormente, Rupp y colaboradores ampliaron las investigaciones en este sentido, incluyendo a los compañeros de trabajo y a los clientes como fuentes de justicia (véase Rupp, Bashshur y Liao, 2007). Observaron que la justicia de procedimientos y de interacción centrada en los compañeros predecía el compromiso y la satisfacción con los mismos. Respecto a los clientes, su estudio demostró que la justicia de interacción, procedente de los clientes, afectaba al trabajo emocional de los empleados.

7.2.4. Resultados de la justicia organizacional

Numerosas investigaciones han puesto de manifiesto la importancia de la percepción de un trato justo para las actitudes y conductas de los miembros de la organización. Para abordar estas relaciones a nivel general se tomarán como base los resultados de dos recientes revisiones metaanalíticas.

El estudio de Whitman, Caleo, Carpenter, Homer y Bernerth (2012) incluyó 37 estudios que sumaban una muestra de 50.000 participantes divididos en 4.600 unidades de trabajo, y analizaba la justicia a nivel colectivo. Los principales resultados mostraron que el clima de justicia (distributiva, procedural y de interacción) presentaba relaciones significativas con la efectividad de la unidad, aunque cada dimensión de justicia presentaba relaciones más fuertes con ciertos resultados. Concretamente, la justicia distributiva mostraba relaciones más fuertes con

desempeño (productividad y satisfacción del cliente), mientras que la justicia de interacción se relacionaba más con los procesos a nivel de unidad (cohesión y comportamientos de ciudadanía organizacional). Estos resultados corroboran los encontrados por otros metaanálisis previos realizados a nivel individual (CohenCharash y Spector, 2001; Colquitt et al., 2001), de manera que los patrones de las relaciones a nivel de unidad son muy parecidos a los obtenidos a nivel individual o ligeramente mayores en magnitud.

El metaanálisis más reciente sobre justicia es el de Colquitt et al. (2013), basado en 493 muestras independientes. Su objetivo principal era probar sus hipótesis inspiradas en el intercambio social y en el afecto, para comprobar su adecuación como marco teórico para la investigación sobre justicia. Obtuvieron algunos resultados interesantes. Por ejemplo, encontraron que las relaciones entre la justicia (distributiva, procedural, interpersonal e informativa) y el desempeño y las conductas de ciudadanía organizacional dependían de indicadores de la calidad del intercambio social (confianza, compromiso, apoyo organizacional percibido e intercambio líderseguidor). En cuanto al afecto, los autores observaron que las relaciones entre justicia y desempeño variaban cuando se tenían en cuenta variables como el afecto positivo y negativo, concluyendo que la justicia hace que la gente se sienta bien, de la misma forma que la injusticia hace que la gente se sienta mal.

A partir estos dos estudios metaanalíticos se puede concluir de forma general que la percepción de justicia se relaciona con resultados positivos y deseables tanto para los empleados como para los clientes y para las organizaciones en general, poniendo de manifiesto la importancia de cuidar que los trabajadores perciban justicia a la hora de distribuir recursos o recompensas, de tomar decisiones, de tratar a los trabajadores... en definitiva, la necesidad de que las organizaciones creen un clima de justicia positivo.

7.2.5. Aplicaciones de la justicia organizacional

Una vez analizada la relación de las percepciones de justicia con aspectos positivos para el cliente, el empleado y la organización, se van a analizar dos áreas aplicadas en las que tienen gran relevancia las percepciones de justicia:

la selección de personal y la evaluación del desempeño.

A) Selección de personal

Desde la perspectiva de la justicia organizacional, los procesos de selección de personal se han analizado atendiendo tanto a los factores que determinan la aceptación del resultado del proceso por parte de los candidatos, como en términos de las normas que el proceso de selección debería seguir para ser evaluado como un proceso justo por parte del candidato.

Inicialmente, se identificaron cuatro factores que afectaban a las percepciones de justicia de los candidatos (Schuler, 1993):

- 1.La presencia durante el proceso de información relacionada con el trabajo.
- 2.La posibilidad de participación en el desarrollo del proceso de selección.
- 3.La comprensión de la naturaleza y la importancia del proceso de evaluación-selección.
- 4.El contenido y la forma de retroalimentación que acompaña a la decisión.

Estos factores han sido posteriormente integrados en tres normas que podrían regular, desde el punto de vista del candidato, el proceso de selección (Gilliland, 1996):

- a)En primer lugar, las normas formales, que hacen referencia al contenido y el tipo de pruebas o el procedimiento seguido en su administración, y que incluyen la relación de las pruebas de selección con el puesto, la opción de ser reevaluado o de revisar las puntuaciones de las pruebas y la consistencia en el pase de las pruebas.
- b)En segundo lugar, las normas relativas a la explicación, que se relacionan con la información extraída del proceso de selección y con la

medida en que se dan explicaciones asociadas a las decisiones en el proceso de selección.

c)Finalmente, las normas relativas al trato interpersonal, que están vinculadas a la forma de actuar de las personas que llevan a cabo el proceso de selección y la aplicación de pruebas, y en qué medida los candidatos perciben que se les trata correctamente.

Cuando estas normas no se cumplen a los ojos de los candidatos, se produce una repercusión negativa sobre las evaluaciones de justicia y con ello de las reacciones y actitudes futuras de los candidatos. Por ejemplo, la investigación muestra que las pruebas de simulación en las que se pone a los candidatos en situaciones similares a las que deberán desarrollar si son seleccionados, reciben una percepción de mayor justicia que las pruebas conocidas tradicionalmente como de papel y lápiz, más distanciadas del puesto real. Asimismo, y en relación con las consecuencias, los estudios indican que las actitudes y comportamientos de los candidatos seleccionados son más negativas cuando consideran que lo han sido gracias a métodos injustos.

B) Evaluación del desempeño

Se ha observado que la percepción de justicia de los sistemas empleados para la evaluación del desempeño está relacionada con la aceptación de los mismos por parte de las personas evaluadas. De hecho, se observa que, más allá del resultado de la evaluación (justicia distributiva), el procedimiento es lo que tiene un mayor impacto sobre la percepción de justicia.

Es posible considerar cinco aspectos relacionados con las percepciones de justicia en los procesos de evaluación. Para que un proceso de evaluación del desempeño se considere que se ha desarrollado de manera justa es necesario que:

1.Se clarifique el contenido de la evaluación con anterioridad.

- 2.Se produzca el proceso de evaluación mediante sistemas de comunicación bidireccionales.
- 3.Exista posibilidad de "tener voz" en relación con el proceso de evaluación.
- 4.Se conozca el sistema de evaluación.
- 5.Se produzca una aplicación consistente del procedimiento.

La percepción por parte de los trabajadores de la falta de cumplimiento de dichos criterios conllevaría la percepción de injusticia, que se ha relacionado con una serie de actitudes y comportamientos de los empleados. La investigación muestra que alguno de los factores vinculados a la justicia procedural (por ejemplo, comunicación bidireccional) se relaciona con la implicación con la organización y la confianza en el supervisor. De este modo, el diseño de procesos de evaluación del desempeño percibidos por los empleados como justos tiene un impacto relevante en las percepciones de justicia de los empleados, resultado de gran importancia para la dirección de personas en las organizaciones.

7.2.6. Últimos avances en el estudio de justicia en las organizaciones

Antes de finalizar el apartado sobre justicia organizacional es importante señalar cuáles son los nuevos retos en su investigación, inspirados en estudios recientes.

En un metaanálisis reciente, comentado en el apartado anterior (Colquitt et al., 2013), se observa que en los últimos años se ha producido un importante aumento en el uso de la teoría del intercambio social y del afecto (tanto positivo como negativo), para entender las reacciones ante la justicia. Su estudio da indicios sobre el valor potencial de integrar en la investigación sobre justicia organizacional, la investigación basada en el intercambio social y la investigación basada en el afecto. Estos autores hacen un llamamiento a dicha integración, afirmando que hasta ahora los investigadores se decantan

por una u otra perspectiva a la hora de planificar y ejecutar sus trabajos.

Otra área de desarrollo reciente hace referencia a la dimensionalidad de la justicia. En la línea de lo comentado anteriormente en este capítulo, el estudio desarrollado por Ambrose y Schminke (2009) propone que más que medir la justicia de forma separada a partir de sus dimensiones (es decir, estudiar los distintos tipos de justicia sobre varios resultados), cabe considerar una percepción global de la justicia organizacional. Centrarse en los efectos de dimensiones específicas de justicia permite capturar la riqueza de las experiencias de justicia de los individuos, mientras que tomar las valoraciones de justicia de manera global puede proporcionar una comprensión más completa de la justicia en el ámbito organizacional y puede recoger mejor el proceso que realiza la persona. Sus resultados muestran que la justicia global media la relación entre las distintas dimensiones de justicia y las actitudes y conductas de los empleados (concretamente satisfacción, compromiso e intención de abandono). Además, demostraron que esta mediación se mantiene incluso cuando es el supervisor quien valora la conducta del empleado (concretamente su desempeño, y su conducta de ciudadanía y desviación organizacional). Por tanto, este estudio también inspira nuevas líneas de investigación, sin dejar de examinar también los efectos de las dimensiones de justicia por separado.

Finalmente, si bien se han realizado estudios que analizan la justicia organizacional a nivel grupal y sus consecuencias (Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos y Cropanzano, 2005), se necesitan más estudios que exploren el clima de justicia desde una perspectiva multifuente, con el uso de metodologías multinivel. Cabe destacar que durante los últimos años se han desarrollado estudios centrados en antecedentes multinivel de las percepciones de justicia individual. También se está investigando sobre la emergencia del clima de justicia a partir de las percepciones individuales y los efectos del clima de justicia en resultados multinivel, por lo que se han conseguido grandes avances a la hora de conceptualizar y examinar cuestiones multinivel sobre justicia.

No obstante, todavía queda mucho por hacer en este sentido, incluyendo

además las percepciones de justicia global en estudios multinivel, un verdadero enfoque multinivel que tenga en cuenta los niveles individual, grupal y organizacional simultáneamente.

7.3. Conceptualización del contrato psicológico

7.3.1. Contextualización y modelos teóricos

Se atribuye a Argyris (1960) el uso del término contrato psicológico para describir los acuerdos implícitos que se generan en las relaciones laborales. Levinson, Price, Munden, Mandl y Solley (1962) amplían el término y definen el contrato psicológico como un tipo de contrato no escrito, referido a la suma de expectativas mutuas entre las organizaciones y sus miembros. En este sentido, Schein (1965) destacó la utilidad del contrato psicológico para analizar las reacciones de los individuos ante la (no) correspondencia de expectativas generadas entre organización y sus miembros.

No obstante, fue a partir de los años 90 cuando el contrato psicológico suscitó mayor interés. La reestructuración socioeconómica producida durante las últimas décadas del siglo xx conllevó una profunda modificación de las relaciones de empleo, pasando de una carrera laboral estable y predecible, a una flexibilidad laboral e incertidumbre sobre la continuidad de empleo, entre otras transformaciones relevantes. En ese contexto, se ha desarrollado el marco teórico del contrato psicológico y la comprensión de las relaciones de intercambio social entre miembros y organizaciones, adquiriendo un rol relevante el estudio del grado de acuerdo o divergencia entre ambas partes de la relación (Cullinane y Dundon, 2006; Guest, 2004).

No existe una definición consensuada del contrato psicológico (Anderson y Schalk, 1998). La diversidad de estudios realizados en torno a este constructo proporciona evidencia de la amplitud de perspectivas adoptadas. Fue Rousseau (1989; 1990; 1995) quien sentó las bases para la conceptualización y aplicación del contrato psicológico en las organizaciones. Desde el punto de vista del individuo (o el empleado), la autora confirió contenido al contrato psicológico en términos de aquello que formaba parte del

intercambio mutuo entre las partes en términos de promesas u obligaciones. Además, centró su atención en el análisis de las consecuencias que se derivan del no cumplimiento del contenido del contrato psicológico establecido entre ambas partes (miembros y organizaciones). Otro de los autores clave en el área es Guest (1998). Este autor, por su parte, apuntó la necesidad de ampliar el campo de estudio del contrato psicológico incluyendo también las percepciones o el punto de vista de los empleadores (organización) del contenido del acuerdo de intercambio.

Con el tiempo, Guest y Conway (2002) determinaron que el contrato psicológico podía entenderse como:

La percepción de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, sobre las promesas y obligaciones recíprocas implicadas en esa relación (Guest y Conway, 2002: 22).

La investigación desarrollada posteriormente ha avanzado en esta misma línea, basándose en las interacciones entre ambos, empleado y empleador (individuo y organización). Se ha profundizado en su estudio, identificando los componentes del contrato psicológico, proporcionando así un modelo de referencia para el estudio de las relaciones laborales en las organizaciones. Así, los elementos que lo forman hacen referencia a (Blau, 1964; Rousseau, 1995):

- 1.Existencia de una promesa realizada por ambas partes de la relación, miembros y organizaciones.
- 2.Pago o contribución (obligación) de la otra parte a cambio de esa promesa.
- 3.Aceptación mutua, es decir, cada parte acepta el compromiso de intercambio.
- 4.Las promesas realizadas vinculan la contribución (obligación) de ambas partes de la relación, es decir, se produce reciprocidad en el acuerdo.

El contrato psicológico está configurado por la interacción entre esos elementos. Estos intercambios (promesas y obligaciones) están sujetos a la norma de reciprocidad de manera que el intercambio está orientado hacia la compensación de las aportaciones que ambas partes realizan con respecto a la otra. De aquí se desprende la naturaleza idiosincrásica del contrato psicológico, resultando a veces en discrepancias en las percepciones que miembros y organización tienen sobre su relación de intercambio.

7.3.2. Tipos de contrato psicológico

Un aspecto clave en el estudio del contrato psicológico es la categorización del tipo de promesas/obligaciones que ambas partes de la relación se intercambian. Con ello se hace referencia al contenido del contrato psicológico (Alcover, 2002; Thomas y Anderson, 1998). Algunos de los contenidos del contrato psicológico son los que se recogen a continuación.

1.Por parte de los individuos hacia su organización: ser un buen miembro del equipo de trabajo, disponibilidad temporal y geográfica, permanecer en la empresa, ser puntual, desempeño adecuado, proteger la imagen de su compañía, protección de la información confidencial, trabajar horas extra cuando sea necesario, aviso previo de abandono, conformidad con las normas, no prestar apoyo a los competidores, ayudar a otros con su trabajo, mantenerse actualizado, lealtad y honestidad, y cuidar de las propiedades de la organización.

2.Por parte de la organización hacia sus miembros: información acerca de las decisiones de cambios, paga según el desempeño, trabajo interesante y desafiante, estabilidad en el empleo, ayuda para tratar con problemas que encuentre fuera del trabajo, reconocimiento abierto, promoción y desarrollo de carrera, trato justo por parte de la dirección y los supervisores, formación, participación, aprendizaje de nuevas habilidades, beneficios, prestaciones sociales, proporcionar al trabajador oportunidades de avance y crecimiento, responsabilidad, buen clima de trabajo, retroalimentación, autonomía, flexibilidad organizacional para ajustar las demandas familiares u otros aspectos externos con el trabajo,

salario elevado, poder, representación clara de las tareas y oportunidades de ascenso.

Tomando como referencia el contenido de las promesas/obligaciones que se acaba de indicar, se han desarrollado diversas tipologías de contrato psicológico. La propuesta inicial, y que sirve habitualmente de referente, fue planteada por Rousseau (1995; 2000). Esta autora diferenció cuatro tipos de contrato psicológico basándose en dos ejes (véase cuadro 7.1):

- a) Marco temporal de la interacción entre individuos y organizaciones, diferenciando entre corto o largo plazo.
- b) Requisitos sobre la conducta o desempeño, es decir, estándares de rendimiento muy especificados vs. ambiguamente definidos (no especificados).

Cuadro 7.1. Tipos de contrato psicológico (adaptado de Rousseau, 1995: 98)

| | | <i>Estándares de rendimiento</i> | |
|----------------|-------------|----------------------------------|-------------------------|
| | | <i>Especificados</i> | <i>No especificados</i> |
| Marco temporal | Corto plazo | Transaccional | De transición |
| | Largo plazo | Equilibrado | Relacional |

El cruce de estas dos dimensiones permite plantear cuatro tipos de contrato psicológico. Para describir los contratos psicológicos de tipo transaccional (corto plazo y rendimiento especificado) y relacional (largo plazo y rendimiento no especificado) se suele recurrir a la distinción entre intercambios económicos y sociales.

1. Así, el contrato psicológico transaccional estaría más relacionado con los intercambios más tangibles (económicos), en un marco temporal específico o definido y donde sus términos son (re)definidos explícitamente (estabilidad del contrato).

2. El contrato psicológico relacional se establecería sobre la base de

intercambio de recursos menos tangibles (relacionales), y adoptando una perspectiva temporal indefinida. Los términos en los que se define no estarían perfectamente acotados sino que permanecerían abiertos a cambios.

- 3.Por otra parte, el contrato psicológico equilibrado implicaría una relación establecida a largo plazo en la que se especificarían además los estándares de rendimiento (por ejemplo, conocimiento especializado, dedicación).
- 4.Finalmente, en el marco del contrato psicológico de transición no estaría claramente establecido el marco temporal de la relación, ni tampoco estarían determinados los requerimientos de desempeño deseados por la organización. Este último tipo de contrato se establece preferentemente, tal y como indica su nombre, en situaciones transitorias o de cambio.

7.3.3. Consecuencias y resultados del contrato psicológico

El contrato psicológico influye sobre las actitudes y conductas de los individuos, así como sobre su valoración de las relaciones laborales (Conway y Briner, 2005; Guest, Isaksson y De Witte, 2010; Isaksson, Gracia, Caballer y Peiró, 2010). Los estudios realizados analizan, por un lado, el denominado contrato psicológico "positivo" o cumplimiento o "estado" del contrato psicológico (es decir, el cumplimiento de los términos en los que se ha establecido la relación de intercambio laboral), y, por otro, el incumplimiento de las promesas/obligaciones que lo forman. De este modo, además del "contenido" del contrato psicológico, que recoge las promesas y obligaciones realizadas por cada una de las partes, es importante destacar lo que se ha denominado como el "estado" del contrato, que engloba la evaluación que las partes realizan del cumplimiento o no de dichas promesas y la valoración que se hace de dicho (in)cumplimiento.

Desde una perspectiva más tradicional, la investigación se ha centrado en el estudio de las consecuencias del incumplimiento (Rousseau, 1995; 2000).

Desde este enfoque, sobre todo se han estudiado las reacciones actitudinales y conductuales de los individuos, cuando perciben que sus organizaciones no han cumplido los términos acordados del contrato psicológico. Son diversas las causas que suelen atribuirse al incumplimiento, entre otras, la divergencia entre las expectativas de las partes, falta de comunicación, imposición del contrato (no es algo mutuo), etc. En este sentido, es relevante la distinción establecida por Robinson y Morrison (2000) entre ruptura del contrato psicológico (entendida como el componente cognitivo del incumplimiento de las promesas realizadas por una de las partes) y la violación del mismo (se atribuye un componente emocional negativo asociado con la ruptura del contrato psicológico de manera unilateral, y sobre la que se le atribuye responsabilidad). A pesar de estas diferencias, en la mayoría de investigaciones realizadas se tiende a utilizar el término "violación del contrato" para referirse de forma genérica al incumplimiento de los términos del contrato psicológico por parte de la organización (Sutton y Griffin, 2004; Tekleab, Takeuchi y Taylor, 2005).

El incumplimiento del contrato psicológico tiene consecuencias importantes para ambas partes de la relación, individuo y organización. Los estudios muestran que el grado de frustración y las emociones negativas experimentadas por parte de quien percibe el incumplimiento provocan reacciones actitudinales y conductuales adversas, entre otras: reducción del compromiso con la organización, de la confianza, del rendimiento laboral, de la identificación y de lealtad con la organización, de las conductas extra-rol, del apoyo organizacional percibido, del bienestar y la satisfacción laboral, así como incremento de las intenciones de abandonar la organización, de la inseguridad laboral y del estrés (Conway y Briner, 2002; Dulac, CoyleShapiro, Henderson y Wayne, 2008; Gakovic y Tetrck, 2003; Grimmer y Oddy, 2007; Robinson y Morrison, 1995; Suazo, 2009; Tekleab y Taylor, 2003).

Por otro lado, recientemente se han enfatizado las consecuencias positivas del cumplimiento de las promesas, tanto en términos de las percepciones de justicia y confianza a las que da lugar, como por su influencia en resultados

laborales como salud y bienestar laboral, compromiso organizacional, seguridad laboral, motivación, alto rendimiento y reducción de absentismo (Chambel y Peiró, 2003; Cohen-Charash y Mueller, 2007; Conway y Briner, 2002; Peiró, Estreder, Ramos, Caballer y Gracia, 2007; Schalk, Freese, Bot y Heinen, 1998).

7.3.4. Últimos avances en el estudio de contrato psicológico

En este último apartado se exponen las tendencias en la investigación sobre contrato psicológico, y también se indican futuras líneas de estudio. Esto se hace delimitando tres zonas de análisis: avances teóricos, metodología de investigación y estudios transculturales.

En el primero de los temas desarrollados en este manual se hacía referencia a la siguiente afirmación realizada por Kurt Lewin: "No hay nada tan práctico como una buena teoría". Pues bien, esto mismo sigue vigente en el ámbito de estudio del contrato psicológico en las organizaciones. Es decir, se requiere el desarrollo de teorías rigurosas sustentadas por el conocimiento científico y la práctica profesional. En esta línea, se ha desarrollado el proyecto de investigación internacional denominado PSYCONES (PSYchological CONtract across Employment Situations), financiado por el V Programa Marco de la Unión Europea y desarrollado en seis países europeos (Alemania, Bélgica, España, Holanda, Reino Unido y Suecia) e Israel. Desde este proyecto, el contrato psicológico se analiza como la variable principal para estudiar las relaciones laborales en contextos organizacionales. Esta investigación incorpora un modelo general de análisis para evaluar el contrato psicológico basado en las teorías del intercambio social, que contribuye al desarrollo y avance del conocimiento en el área de estudio (Guest, 1998; 2004). En concreto, el modelo considera una serie de variables que, en conjunto, proporcionan información sobre el estado y la calidad de la relación interpersonal que se establece entre individuos y organizaciones:

- a) Variables contextuales sobre la organización, como, por ejemplo: sector industrial, titularidad, tamaño, influencia de los sindicatos sobre las decisiones empresariales, políticas de recursos humanos.

- b) Variables individuales, como, por ejemplo: tipo de relación contractual de cada individuo, antigüedad en la organización, nivel de estudios.
- c) Variables socio-laborales que incluyen intenciones, actitudes y conductas, para tratar de explicar el bienestar de los individuos, como, por ejemplo: satisfacción laboral, compromiso organizacional, intenciones de abandonar organización, salud.

Además, la conceptualización del contrato psicológico, desde este modelo, permite la incorporación de variables clave como la justicia y la confianza organizacional, extendiendo así el marco de estudio de este constructo. En síntesis, la investigación desarrollada desde este planteamiento contribuye a ampliar el conocimiento sobre el acuerdo de intercambio al explorar y comparar tanto los aspectos implícitos como los explícitos de las relaciones laborales (Guest, Isaksson y De Witte, 2010).

Por otra parte, los avances teóricos más recientes (Montes, Rousseau y Tomprou, 2012) plantean un modelo dinámico de contrato psicológico, que incluye diferentes fases por las que atraviesa el contrato psicológico a lo largo del tiempo (creación, mantenimiento, renegociación y reparación). Esta propuesta enfatiza el papel que las metas y la conducta autorregulada desempeña en las diferentes fases del proceso, la importancia de considerar nuevas variables como los procesos afectivos o la capacidad de negociación de los empleados a la hora de redefinir el contrato psicológico, y trata de explicar por qué y cómo cambia el contrato psicológico a lo largo del tiempo, y las razones por las cuáles no se reacciona de la misma forma a todas las discrepancias en el contrato psicológico que se producen.

La metodología de investigación utilizada en el estudio del contrato psicológico es un aspecto clave a considerar en el avance del conocimiento en este ámbito. En concreto, el desarrollo de estudios longitudinales permite captar el carácter dinámico de las relaciones de intercambio entre individuos y organizaciones para establecer una secuencia temporal, y analizar las posibles variaciones que se producirían a lo largo del ciclo vital de los acuerdos (Bal, De Cooman y Mol, 2013; Coyle-Shapiro y Kessler, 2002; Lee,

Liu, Rousseau, Hui y Chen, 2011; Rousseau y Greller, 1994; Rousseau y McLean Parks, 1993; Tekleab, Orvis y Taylor, 2013). Así, el conocimiento generado a partir de estos estudios proporcionaría indicadores para fomentar la conducta de reciprocidad a lo largo del tiempo (Dabos y Rousseau, 2004; De Vos, Buyens y Schalk, 2003; Gouldner, 1960).

Otra técnica de análisis que contribuye al desarrollo en esta área de conocimiento es la metodología multinivel. Habitualmente, el estudio del contrato psicológico se ha realizado a nivel individual, siendo la perspectiva del trabajador la más ampliamente analizada. No obstante, los estudios multinivel permiten analizar de forma conjunta la perspectiva organizacional y la individual, mostrando el aspecto bidireccional de ambas partes de la relación de intercambio (Bal, Kooij y De Jong, 2013; Bhatnagar, 2014; Chien y Lin, 2013; Guest, 2004). Adicionalmente, y a modo de propuesta, el uso de la metodología multinivel permitiría aprehender el contexto organizacional (es decir, los contratos normativos o contratos psicológicos compartidos por un grupo; Rousseau, 1995) sin prescindir de las percepciones individuales de quienes forman parte del mismo (Bliese y Jex, 2002). Cabe decir que, aunque los contratos normativos han sido propuestos por diversos autores (Nicholson y Johns, 1985; Ostroff y Bowen, 2000; Rousseau, 1998; Rousseau y Schalk, 2000; Schein, 1965), han sido escasamente estudiados a nivel empírico (Haste, Robins y Pattison, 2003; Tabernero, Chambel, Curral y Arana, 2009).

La última de las cuestiones a considerar en este apartado tiene que ver con la investigación transcultural. La globalización y la diversidad cultural asociadas a las relaciones de intercambio es un tema emergente en este ámbito (Guest y Conway, 2002; Wang Tsui, Zhang y Ma, 2003). Los estudios desarrollados desde una perspectiva transcultural estimularían el descubrimiento de conocimiento científico tanto de similitudes como de diferencias entre culturas, como, por ejemplo: sociedades colectivistas donde prima la consecución de objetivos del grupo sobre los del individuo (entre las sociedades colectivistas estarían China y Japón) versus sociedades individualistas donde se fomentan los logros a nivel individual (entre las sociedades individualistas estarían Estados Unidos y Europa Occidental).

Así, considerando que la cultura constituye un factor clave para comprender la conducta humana en general (Pepitone y Triandis, 1987), con el análisis del contrato psicológico en diversas sociedades o culturas se podrían encontrar medios para reducir las divergencias en el intercambio de recursos menos tangibles, fomentando el establecimiento del contrato psicológico "positivo" (Guest, 2004).

Actividad práctica

Visualizar en clase los primeros 20 minutos de la película Glengarry Glen Ross ("Éxito a cualquier precio"). Analizar según las siguientes cuestiones:

- a) Describir todas las facetas o dimensiones de justicia organizacional.
- b) Describir la ruptura del contrato psicológico y el establecimiento del nuevo contrato psicológico con la organización.

Ficha de autoevaluación

Con las siguientes preguntas, el estudiante puede valorar hasta qué punto ha comprendido adecuadamente los contenidos del capítulo:

1. ¿Cuáles son las dimensiones de la justicia organizacional? Describe brevemente cada una de ellas.
2. ¿Cuál es la principal propuesta del Modelo Multifuente de justicia organizacional?
3. ¿Con qué tipo de resultados relacionan los estudios metaanalíticos más recientes a la justicia organizacional?
4. ¿Cuáles son los elementos que constituyen el contrato psicológico?
5. Indicar la distinción planteada por Robinson y Morrison (2000) en tomo al incumplimiento del contrato psicológico.

8

El liderazgo en las organizaciones

8.1. Introducción

El liderazgo, uno de los fenómenos que más interés ha despertado en el estudio del comportamiento organizacional, ha sido definido de múltiples maneras, no siempre compatibles entre sí. Sin embargo, prácticamente todas las definiciones incluyen tres elementos fundamentales: un líder o líderes, un grupo de seguidores y la existencia de unas necesidades o metas comunes a todos ellos (Bennis, 2007). Se ha definido como el proceso de inducir a otros a tomar acciones hacia una meta común (Locke, 2003); esto es, la acción indirecta por la que unas personas influyen sobre otras para que actúen en una determinada dirección. Tradicionalmente, este proceso ha tomado la forma de una relación unidireccional entre una figura responsable de asegurar la consecución de las metas grupales (el líder), sobre otros miembros del grupo diferenciados jerárquica o funcionalmente del líder. Solo recientemente se ha ampliado esta consideración para incluir todo tipo de interacción (ascendente, descendente, lateral) entre el conjunto de los miembros del grupo. El interés por garantizar el mejor cumplimiento de los objetivos compartidos y conseguir un desempeño de las tareas colectivas lo más productivo posible ha sido constante a lo largo de la historia y ha tenido en cuenta diferentes niveles de actuación (equipos de trabajo, organizaciones de todo tipo, liderazgo social y político, liderazgo de opinión y de movimientos sociales, etc.). El liderazgo ha evolucionado desde una aproximación entitativa (como una propiedad de los líderes) hacia una concepción como proceso grupal emergente.

A continuación se realiza una primera aproximación conceptual al liderazgo en las organizaciones, se ofrece una clasificación de las principales teorías sobre el liderazgo y se describen algunas de las que han gozado de

mayor aceptación desde la consolidación de la psicología de las organizaciones como disciplina científica.

8.2. Una primera aproximación al concepto de liderazgo

A partir de la consideración del liderazgo como la influencia sobre otras personas para la consecución de objetivos compartidos, es inevitable que conceptos como poder, autoridad o dirección se crucen en su análisis. La distinción entre dirigir y liderar es una cuestión que ha interesado a los expertos, dando lugar a diferentes perspectivas. Así, una primera aproximación a esta cuestión ha distinguido entre los directivos, que ejercen funciones de control y supervisión centradas en "gestionar" la estabilidad (management), y los líderes considerados fundamentalmente como agentes de cambio y transformación. Desde este punto de vista, las competencias y comportamientos de directivos y líderes no son solo diferentes, sino contrapuestos en ocasiones. Los líderes deben ser capaces de interpretar el entorno, proponer una visión y comunicarla para que sea aceptada, compartida y perseguida por los seguidores, mientras que los directivos se encargan de trasladar las metas definidas por la organización a tareas concretas, que deben planificar, asignar a los seguidores y controlar su realización.

Una segunda aproximación distingue entre el ejercicio de labores de dirección basado en el poder legítimo que otorga la posición formal de autoridad y el ejercicio del liderazgo basado en las cualidades personales del líder y en su carisma. Los directivos son líderes formales que ejercen autoridad legítima (y pueden distribuir recompensas o castigos), aunque pueden contar con otras fuentes de influencia. Por su parte, los líderes informales o emergentes desarrollarían su influencia a partir, sobre todo, de sus cualidades personales, como su carisma, su experiencia o el reconocimiento de otras personas hacia su posición en la organización. Implícitamente, se considera que los líderes son personas que poseen ciertas características que las hacen atractivas a los ojos de los demás.

La tercera aproximación no distingue explícitamente entre directivos y

líderes, sino que prefiere diferenciar entre funciones directivas y de liderazgo. Diversos autores proponen una serie de funciones o roles directivos que tienen por objeto coordinar y dirigir el desempeño grupal, para lo que se hace necesario influir sobre el resto de miembros del equipo de trabajo para lograr las metas. Existen numerosas taxonomías de funciones directivas: las clásicas funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar de los manuales de management; los roles de director, productor, coordinador, monitor, mentor, facilitador, innovador o agente, derivados del modelo de "valores en competencia" (Quinn et al., 1990); o las diez funciones esenciales para el liderazgo efectivo enunciadas por Yukl (2002). En la misma línea, Mintzberg (1973) estableció la existencia de diez roles o funciones directivas que han gozado de gran aceptación: tres roles interpersonales (cabeza visible, enlace y líder), tres roles basados en la información (monitor, difusor y portavoz) y cuatro roles de decisión (emprendedor, distribuidor de recursos, gestor de anomalías y negociador). Mintzberg define el rol de líder centrado en las relaciones internas entre los miembros del equipo, encargado de motivar, estimular a los empleados, dar apoyo y crear equipo. Desde esta perspectiva, el liderazgo es uno de los componentes que deberían desarrollar los directivos (al menos a partir de cierto nivel), aunque ello no siempre se produzca en la práctica. Por el contrario, no todas las personas que ejercen liderazgo desempeñan el resto de funciones encomendadas al personal directivo.

En síntesis, la distinción entre directivos y líderes se ha fundamentado en criterios diferentes: la gestión de la estabilidad (directivos) o del cambio (líderes), el carácter preferentemente formal (directivos) o informal (líderes) de la posición ocupada, o la variedad de funciones desempeñadas, que puede limitarse al liderazgo o incluir otra serie de roles y funciones variadas. Así, puede afirmarse que la función de liderazgo no se restringe únicamente a las personas que tienen la responsabilidad formal de dirigir al equipo, aspecto que destaca sobre todo en las aproximaciones más recientes al liderazgo.

8.3. Evolución de los estudios del liderazgo y una propuesta de clasificación

El estudio del liderazgo ha dado lugar a numerosas teorías, que han ido evolucionando conforme la investigación obtenía nuevos resultados. A

continuación se presenta un breve repaso de su evolución en tres aproximaciones o etapas. En primer lugar, se caracterizan dichas aproximaciones y a continuación se describen las principales teorías enmarcadas en ellas.

8.3.1. Modelos clásicos centrados en las características y conductas del líder

La investigación sobre liderazgo ha adoptado, tradicionalmente, una aproximación centrada en el líder, protagonista casi absoluto de su estudio. Desde la antigüedad a la actualidad abundan los estudios sobre los líderes, desde una perspectiva biográfica o psicológica de los "grandes hombres" (con escasa referencia a las mujeres que han desempeñado liderazgo en cualquier ámbito). Numerosos estudios han tratado de identificar qué rasgos de personalidad o qué características individuales permiten diferenciar los líderes eficaces de quienes no lo son. Sin embargo, no existe acuerdo a la hora de identificar dichas variables, en parte porque diferentes situaciones pueden afectar a la efectividad de las características del líder. Variables como la inteligencia, la extraversión, la empatía, la capacidad de decisión o la intuición han mostrado relaciones con el desempeño eficaz del liderazgo, pero esta relación solo parece darse en determinadas circunstancias y permite escasa generalización. También se ha recurrido al término "carisma" para referirse a la existencia de cualidades especiales del líder que provocan la identificación de sus seguidores con él. Estas variables apenas han logrado explicar una pequeña parte de la varianza en el liderazgo.

A mediados del siglo xx emerge el estudio de cómo se comportan los líderes para definir el liderazgo eficaz y establecer los patrones conductuales más eficaces de liderazgo. Este cambio deriva de la propia evolución de la psicología y las ciencias sociales. También es consecuencia de los cambios experimentados por las organizaciones, que han alcanzado un elevado grado de centralización, estandarización y complejidad. Buena parte de esos estudios se centraron en la existencia de dos dimensiones distintas, una de ellas centrada en las relaciones personales que el líder mantiene con sus seguidores, y la otra centrada en la consecución de las metas y la asignación de las tareas de los subordinados.

Sin embargo, estudios posteriores mostraron que las conductas de liderazgo consideradas eficaces no siempre producen buenos resultados, sino que diversas variables situacionales ejercen una gran influencia sobre la efectividad de dichos comportamientos. En particular, ciertas características de las tareas, de los propios seguidores o del patrón de relaciones establecido entre los seguidores y el líder hacen preferible un mayor o menor desempeño de cada una de esas conductas, o convierten en más eficaces determinados patrones de combinación entre ambas. Los modelos de contingencia del liderazgo, aunque están basados en las conductas de los líderes, suponen un giro hacia un enfoque situacional: los buenos líderes ya no son los que se comportan de determinada manera, sino que son los que adaptan su comportamiento a las peculiaridades de la situación.

8.3.2. Las teorías sobre el nuevo liderazgo: más allá del intercambio líder-seguidores

Durante la década de 1980 se observó un cierto estancamiento en la investigación sobre liderazgo. Al enfoque tradicional, que describe la conducta de los líderes en términos de relaciones de intercambio entre el líder y los seguidores, centrada en aspectos como el establecimiento de metas, el apoyo y en conductas de refuerzo basadas en asunciones de costes-beneficios económicos, Bass (1985) lo denominó liderazgo transaccional. Sin embargo, este liderazgo resultaba insuficiente para explicar los logros de algunos líderes y para satisfacer las nuevas necesidades de las organizaciones. Aparecen nuevos estudios y modelos de "nuevo liderazgo", como el liderazgo transformacional, el liderazgo carismático, el liderazgo auténtico, el liderazgo ético y el liderazgo espiritual, entre otros. Estos modelos enfatizan las conductas simbólicas de los líderes, los mensajes visionarios e inspiradores, los aspectos emocionales, los valores morales e ideológicos, la estimulación intelectual y la atención individualizada. Así, los líderes pretenden ser gestores del cambio transformando a sus seguidores, aumentando sus aspiraciones y activando sus valores de orden superior (como el altruismo) para conseguir que los seguidores se identifiquen con el líder y con la visión y la misión expresadas por él.

En síntesis, las teorías del denominado "nuevo liderazgo" pretenden, por un lado, trascender las meras expectativas establecidas para los seguidores, transformándolos y apelando a sus valores y a ir más allá de sus propios intereses, y por otra parte, suponen la gestión de significados en el entorno organizacional para definir una visión y una misión compartidas, lograr la aceptación de los valores y las metas propuestos y obtener el compromiso de los seguidores para cumplir esa misión.

8.3.3. El liderazgo como fenómeno emergente: la relación líder-seguidores

Los modelos de liderazgo transformacional y carismático han sido los dominantes en los últimos 30 años, pero en los últimos años se han desarrollado diversos estudios basados en una aproximación construcciónista, en la que el foco se centra en los seguidores y no tanto en los líderes, y que incluso cuestionan la existencia del liderazgo. La teoría del Vertical Dyad Linkage (Dansereau, Graen y Haga, 1975) establece que el líder trata de manera particular a cada seguidor, de manera que el objeto de análisis deja de ser el líder para convertirse en cada diádica líder-subordinado. A partir de ella surgen las teorías del liderazgo relacional o intercambio líder-miembro (leader-member exchange, LMX) (Graen y Uhl-Bien, 1995), los modelos de liderazgo compartido, colectivo o distribuido, las teorías del "romance del liderazgo" o los sustitutos del liderazgo, que plantean el liderazgo como un proceso emergente donde el líder ya no es el único o principal protagonista, y el liderazgo pasa a ser un proceso compartido o resultado de procesos de atribución. En buena medida, estas aproximaciones asumen la complejidad del liderazgo, que no es meramente el acto de influencia de un individuo, sino que está encajado en un complejo juego de fuerzas y agentes que interactúan entre sí a través de diferentes procesos grupales (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009).

Estas teorías modifican los supuestos de modelos anteriores, al enfatizar la interacción bidireccional entre líder y seguidores (en lugar de la influencia descendente), al considerar el liderazgo como una propiedad del grupo en lugar de una propiedad personal del líder, y al destacar la importancia de los seguidores para la eficacia del liderazgo en lugar de destacar únicamente el

papel del líder.

Así, Haslam, Reicher y Platow (2011) señalan que en la medida en que el liderazgo tiene que ver con el "nosotros", la identidad social del grupo se convierte en una cuestión relevante, y tanto la contribución del líder como las del resto de miembros del grupo o seguidores influyen sobre la gestión de esa identidad social.

8.4. Modelos clásicos sobre liderazgo

Los modelos clásicos de liderazgo acompañaron al nacimiento y consolidación de la psicología de las organizaciones. A continuación se describen los estudios sobre el liderazgo conductual de la Universidad de Ohio y de la Universidad de Michigan, así como los modelos de liderazgo de la malla gerencial, el liderazgo de contingencia y el liderazgo situacional, por el impacto que han tenido. Por motivos de espacio, no se detallarán otros modelos clásicos (véase Peiró, 1983-1984, para una descripción detallada) como el enfoque de rasgos, la aproximación humanista (McGregor, 1960), la Teoría de los Caminos de Meta o path goal (House, 1971; 1996) o el liderazgo participativo (Vroom y Yago, 1988; Vroom y Yetton, 1973).

8.4.1. Modelos conductuales: estudios de la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan, y el modelo de la malla gerencial

A principios de la década de 1950, distintos grupos de investigadores comenzaron a investigar los correlatos comportamentales del liderazgo efectivo, al que pretendieron definir a partir de las conductas realizadas por los líderes, en lugar de sus características o rasgos de personalidad (Peiró, 1983-1984). Así, la eficacia del liderazgo dependía de las conductas de los líderes, que pueden aprenderse y entrenarse.

En la Universidad de Ohio, un grupo de investigadores (Hemphill, Fleishman, Stodgill, Halpin o Winer, entre otros) trataron de identificar los principales componentes de la conducta de los líderes a partir de análisis factorial. Identificaron dos factores que explicaban la mayor parte de la

varianza. La "iniciación de estructura" se relaciona con el grado en que el líder facilita o define lo que deben hacer los miembros para obtener la consecución de las metas: los líderes definen y se esfuerzan por mantener criterios de ejecución en el trabajo, confirman si los subordinados han comprendido las instrucciones y las tareas, aclaran lo que esperan de sus subordinados y sus actitudes hacia ellos, realizan seguimiento de los procedimientos que ejecutan los subordinados y supervisan el cumplimiento de las tareas asignadas, asignan tareas y mantienen los estándares de rendimiento. El segundo factor, la "consideración", representa el grado en que el líder tiene en cuenta los sentimientos y necesidades de los subordinados: los líderes mantienen relaciones personales cordiales, desarrollan un clima de confianza con los subordinados, están dispuestos a explicarles las acciones y a escucharlos, y favorecen su participación en la toma de decisiones, se muestran amistosos y próximos, ayudan a los subordinados y los tratan como iguales. Al generar este clima de confianza, los subordinados se implican con la meta del líder y se comprometen con el líder y con el equipo más allá de la tarea. Se diseñaron dos instrumentos para evaluar estos factores, uno en el que los subordinados debían describir las conductas de sus supervisores (Leader Behavior Description Questionnaire) y otro en el que los propios supervisores debían describir cómo pensaban que debía comportarse un líder (Leadership Description Questionnaire). En esta aproximación está implícita la consideración de que los líderes son figuras de autoridad formal, sin considerar de manera explícita a los líderes informales.

Los estudios de la Universidad de Ohio mostraron (Peiró, 1983-1984) que:

- 1.Los líderes que muestran alta consideración tienen subordinados con mayor satisfacción laboral, menos quejas y menos ausencias en el trabajo.
- 2.La iniciación de estructura correlaciona positivamente con la efectividad, aunque también aparecen resultados inconsistentes.
- 3.La relación entre consideración y efectividad del liderazgo varía sustancialmente.

4.Los líderes que puntuán alto en ambas dimensiones tendían a obtener mejor desempeño y mayor satisfacción laboral de sus subordinados que aquellos que puntuaban bajo en alguna o en ambas dimensiones.

Paralelamente, un equipo de la Universidad de Michigan (Likert, Katz, Kahn o Seashore, entre otros) estableció dos dimensiones en la conducta de los líderes, a partir de las cuales distinguieron entre los líderes centrados en la producción y los líderes centrados en los empleados. Ambas dimensiones son similares a las propuestas por la Universidad de Ohio. Así, los líderes centrados en el empleado enfatizan las relaciones interpersonales, se toman interés personal en las necesidades de los subordinados y aceptan las diferencias individuales. En cambio, los líderes centrados en la producción enfatizan los aspectos técnicos del trabajo, y se centran en el cumplimiento de las tareas del grupo (Peiró, 1983-1984). La investigación realizada por el equipo de Michigan encontró mejores resultados para los líderes centrados en los empleados, que mostraban una mayor productividad y satisfacción que los subordinados de los líderes centrados en la producción. Sin embargo, los resultados mostraban diferencias en función de la tarea, el grupo y la situación, de manera que Likert (1961) señaló la necesidad de adaptar la conducta del líder a la situación específica y a las personas involucradas.

A partir de los estudios de la Universidad de Michigan, Blake y Mouton (1964) plantearon su modelo sobre la dirección eficaz en las organizaciones, denominado "malla gerencial" (managerial grid), en el que consideran dos dimensiones independientes entre sí en las conductas efectivas de liderazgo. Estas dimensiones son similares a las de iniciación de estructura-liderazgo centrado en la producción y de consideración-liderazgo centrado en los empleados. Ambas dimensiones pueden combinarse en una tabla de doble entrada (véase figura 8.1), dando lugar a diferentes estilos de liderazgo: los directivos con alto interés en las personas y alto interés en la producción consiguen personas involucradas en su trabajo, y el mutuo interés en las metas da origen a confianza y respeto; los directivos con alto interés en la producción y bajo interés en las personas tratan de obtener eficiencia operativa disponiendo las condiciones de trabajo para que los elementos

personales no interfieran; los directivos con alto interés en los empleados y bajo interés en la producción prestan atención a las necesidades de las personas para promover relaciones satisfactorias y una atmósfera amistosa en el trabajo; los directivos con bajo interés por las personas y por la producción realizan el mínimo esfuerzo para hacer que el trabajo se efectúe; por último, los directivos con un grado medio de interés tanto por los empleados como por la producción logran un rendimiento adecuado equilibrando la necesidad de realizar el trabajo asignado y el mantenimiento de un clima satisfactorio en el grupo (Peiró, 1983-1984). Para Blake y Mouton, el estilo óptimo de liderazgo sería el que combina un alto interés tanto en la producción como en las personas.

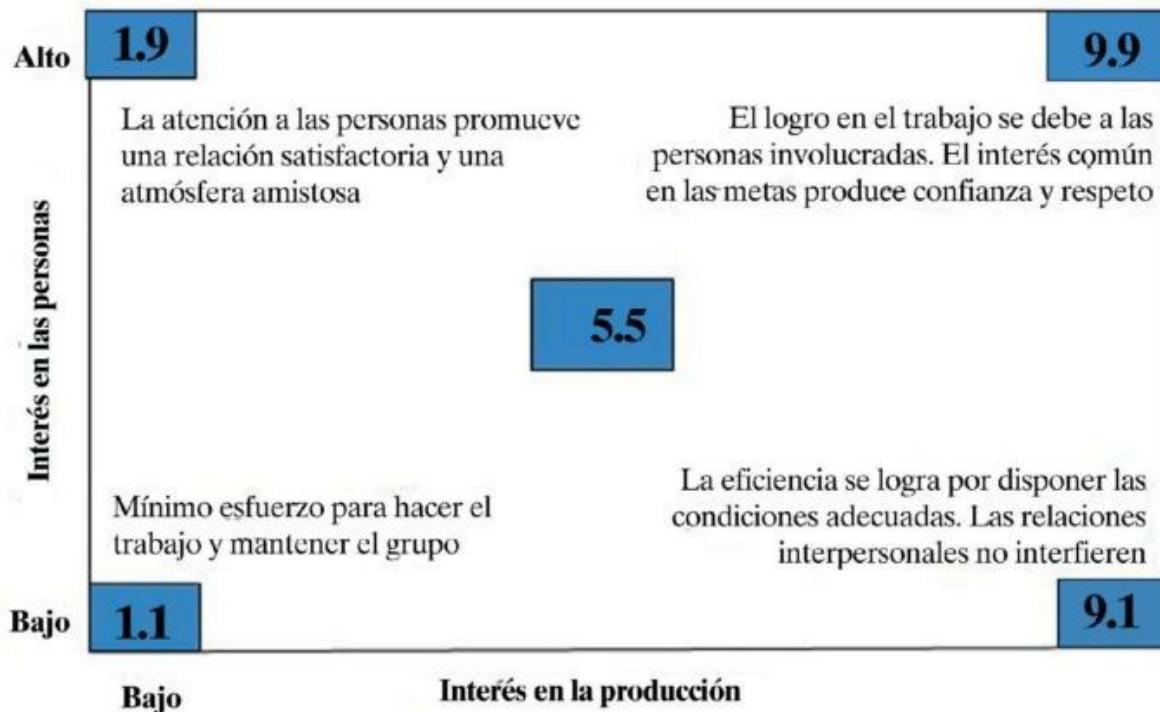


Figura 8.1. Malla gerencial (Blake y Mouton, 1964) (tomado de Peiró, 1983-1984).

8.4.2. El modelo contingente del liderazgo de Fiedler

A partir de las teorías conductuales, Fiedler (1967) trató de identificar qué variables permitían establecer las conductas de liderazgo más eficaces. Dado

que los líderes son responsables de los logros y resultados de sus subordinados, pueden desarrollar diferentes estilos de liderazgo que oscilan entre los dos polos de un continuo: bien siendo altamente directivos, estableciendo con claridad qué tareas debe realizar cada miembro del grupo (alta orientación a la tarea), bien involucrando a su grupo en la planificación y ejecución de la tarea y compartiendo responsabilidades (alta orientación a las personas). Al ser polos de un continuo, también se pueden dar estilos intermedios. El estilo de liderazgo se evalúa con el cuestionario Least Preferred Coworker, en el que se debe puntuar de 1 a 8 a la persona que constituya el compañero menos preferido para trabajar en una lista de 20 adjetivos. Cuando se otorga una alta puntuación a los compañeros menos preferidos, se les está describiendo en términos favorables, lo que indica que el evaluador posee un estilo tolerante, no directivo y considerado. Las puntuaciones bajas, que describen de forma menos favorable a los compañeros menos preferidos, suponen que el evaluador posee un estilo más directivo, coercitivo y centrado en el control de la tarea.

Fiedler señaló que el estilo de liderazgo más eficaz depende de tres variables:

- 1.La relación entre el líder y los subordinados, referida a la confianza de los miembros en el líder, el afecto en la relación y su predisposición a seguir las indicaciones del líder; en general, cuanto mejor es la relación entre el líder y los subordinados, resulta más sencillo ejercer el liderazgo.
- 2.El grado de estructuración de la tarea, ya se trate de tareas vagamente definidas o ambiguas, o se trate de tareas en la que todos los detalles estén definidos con precisión (tareas estructuradas). Las tareas no estructuradas hacen más difícil ejercer influencia y dificultan el poder del líder.
- 3.El poder del puesto, referido al grado de autoridad conferido, excluyendo otras fuentes de poder personal. El ejercicio de la influencia sobre los subordinados se ve favorecido por el mayor grado de

autoridad cuanto más fuerte sea la posición de poder.

Al combinar niveles altos o bajos de estas tres dimensiones se pueden dar ocho situaciones posibles. Para cada combinación resulta más eficaz un estilo de liderazgo u otro. En términos generales, es preferible un estilo de liderazgo más orientado a la tarea cuando la situación resulta más favorable para el ejercicio del liderazgo, o cuando las condiciones son muy desfavorables. En cambio, se considera más eficaz un liderazgo más tolerante, considerado y menos directivo en situaciones de dificultad intermedia para ejercer el liderazgo (véase cuadro 8.1). Así, la dirección centrada en la tarea será más eficaz cuando exista buena relación con los miembros y la tarea sea estructurada (tanto si el poder es firme o débil), y cuando la relación sea buena y el poder sea firme aunque la tarea sea no estructurada. También será preferible cuando la relación con los miembros no sea buena, el poder sea débil y la tarea sea no estructurada, ya que en estas situaciones la dirección interpersonal no logrará buenos resultados. En cambio, será preferible el liderazgo centrado en las personas cuando la relación sea buena y la tarea no estructurada con poder débil, y cuando la relación no sea buena, pero al menos una de las dos dimensiones restantes sea favorable.

El modelo de contingencia de Fiedler gozó de gran aceptación, aunque también recibió críticas por la forma de medir los estilos de liderazgo, por la metodología empleada para confirmar el modelo y por haberse encontrado evidencia que no respaldaba las propuestas realizadas desde el modelo (Peiró, 1983-1984).

Cuadro 8.1. Modelo de liderazgo de contingencia (Fiedler, 1967)

| | <i>Tarea estructurada</i> | | <i>Tarea no estructurada</i> | |
|-------------|---------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| | <i>Buena relación</i> | <i>Relación deficiente</i> | <i>Buena relación</i> | <i>Relación deficiente</i> |
| Poder firme | Orientación a la tarea | Orientación a las personas | Orientación a la tarea | Orientación a las personas |
| Poder débil | Orientación a la tarea | Orientación a las personas | Orientación a las personas | Orientación a la tarea |

8.4.3. El modelo de liderazgo situacional

El modelo de liderazgo situacional (Hershey y Blanchard, 1977) considera cuatro estilos diferentes de liderazgo a partir de las dos dimensiones conductuales propuestas por los estudios de la Universidad de Ohio. La combinación de ambas dimensiones permite caracterizar el comportamiento de los líderes, dando lugar a cuatro estilos de liderazgo:

- 1.Los líderes con alta iniciación de estructura y baja consideración se caracterizan por dirigir, dando instrucciones específicas y vigilando estrechamente a sus subordinados.
- 2.Los líderes con alta iniciación de estructura y alta consideración se caracterizan por persuadir a los subordinados, explicando sus decisiones y dándoles oportunidad para aclarar detalles.
- 3.Los líderes con baja iniciación de estructura y alta consideración se caracterizan por hacer participar a los subordinados, compartiendo sus ideas con ellos y permitiendo que se impliquen en las decisiones.
- 4.Los líderes con baja iniciación de estructura y baja consideración se caracterizan por delegar en los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y de su implantación.

A diferencia de otros modelos de contingencia, el modelo situacional considera que los aspectos más relevantes para la eficacia del liderazgo no son la tarea o las relaciones grupales, sino el grado de madurez técnica de los

subordinados (referida a su nivel de experiencia, conocimientos y habilidades con respecto a la tarea a realizar) y su grado de madurez psicológica (relacionada con la motivación y confianza que tienen para llevar a cabo la tarea asignada), referida a cada tarea concreta. Así, este modelo plantea cuatro perfiles distintos de madurez ascendente: los subordinados "receptivos" son aquellos que presentan una baja madurez técnica y psicológica respecto a la tarea (no tienen ni la habilidad, ni la motivación y seguridad requerida); los subordinados "consultivos" presentan inmadurez técnica (falta de habilidad o experiencia), pero tienen madurez psicológica (están motivados o presentan seguridad respecto a la tarea); los subordinados "participativos" presentan madurez técnica (tienen la capacidad), pero no están maduros psicológicamente respecto a la tarea (no están suficientemente motivados o muestran inseguridad); y los subordinados "autosuficientes" presentan elevada madurez tanto técnica como psicológica.

Desde este modelo, el líder eficaz será el que adapte su estilo al perfil de subordinado al que tenga que liderar. En consecuencia, lo que resultará más eficaz será dirigir a los subordinados receptivos, persuadir a los subordinados consultivos, hacer participar a los empleados participativos y delegar en los subordinados autosuficientes. Por tanto, los líderes eficaces deben ser capaces de modular su comportamiento y adaptar su estilo al nivel de madurez (técnica y psicológica) de los subordinados a los que lideran. Además, los líderes deben tratar de desarrollar a sus seguidores con el propósito de que alcancen la madurez técnica y psicológica.

Hershey y Blanchard desarrollaron el cuestionario LEAD para evaluar el estilo de liderazgo más eficaz (Leadership Effectiveness and Adaptability Description) con dos formas, una para evaluar la percepción del propio líder y otra para ser evaluado por otras personas (subordinados, superiores, compañeros). A través de doce situaciones, cada una con cuatro alternativas de respuesta, se identifica el estilo de liderazgo que emplearía el líder en cada una de las situaciones. También utilizaron diversas escalas para evaluar el grado de madurez de los subordinados. Este modelo ha gozado de una gran aceptación en las organizaciones, donde ha fundamentado numerosas

acciones formativas para incrementar la capacidad de adaptación y la eficacia de los líderes. En cambio, ha suscitado menos volumen de investigación que otros modelos.

8.5. Las teorías del nuevo liderazgo

La reducción de niveles jerárquicos, el aumento del trabajo en equipo y la necesidad de una mayor implicación de los trabajadores para centrarse en la calidad de servicio reclama el "empoderamiento" y cualificación de los trabajadores para cumplir las nuevas demandas. Por ello, hacia finales de la década de 1970 las organizaciones comienzan a reclamar líderes que favorezcan la autonomía y autogestión de los seguidores en entornos cada vez más dinámicos e inciertos. Bajo la denominación común de "nuevo liderazgo", modelos teóricos como el liderazgo transformacional, el liderazgo carismático, el liderazgo auténtico, el liderazgo ético (Brown y Treviño, 2006) o el liderazgo espiritual (Avolio y Gardner, 2005) destacan el papel de las emociones, los valores y la conducta simbólica de los líderes para influir sobre los seguidores, comprometerles con los objetivos y proporcionar sentido a los eventos organizacionales (Yukl, 1999), y no solo los procesos meramente racionales. Estos modelos consideran a los líderes como agentes de cambio en un mundo en transformación, en el que la globalización está modificando las relaciones laborales tradicionales. Este nuevo contexto requiere nuevas formas de liderazgo para mantener el compromiso de los trabajadores, quienes ya no tienen garantizada la estabilidad laboral a lo largo de toda su carrera (Conger, 1999).

8.5.1. El liderazgo transformacional y el rango completo del liderazgo

Burras (1978) introdujo los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional, pero fue Bass (1985) quien desarrolló plenamente este modelo de liderazgo. Los líderes tradicionales se basan en procesos de intercambio que impulsan a los seguidores a cumplir con las demandas de los líderes y los requerimientos de los roles organizacionales. Esta forma de liderazgo denominada transaccional enfatiza el propio interés de los trabajadores, quienes buscan optimizar sus recompensas a partir del cumplimiento de las

metas establecidas. Frente a esta forma de actuar, el liderazgo transformacional pretende, precisamente, lograr la transformación de los seguidores para que trasciendan su propio interés en favor del bien de la organización. Se pretende conseguir que los subordinados estén motivados para hacer más de lo que se espera de ellos, que sientan confianza y lealtad hacia el líder, y sean capaces de asumir responsabilidades y nuevos retos.

El modelo de rango completo del liderazgo (Avolio y Bass, 1991) establece que se pueden desarrollar tres estilos distintos de liderazgo:

1. El liderazgo transaccional tradicional, que se limita a buscar que los subordinados cumplan los requerimientos impuestos por el líder y la organización, como forma de alcanzar su propio interés, incluye dos dimensiones:

-Las recompensas contingentes, que se refieren a las instrucciones por las que el líder clarifica a los subordinados qué es lo que deben hacer para lograr obtener recompensas por el esfuerzo realizado, y cuál debe ser su participación.

-La dirección por excepción, que se refiere al seguimiento que hace el líder de los subordinados y la realización de acciones correctivas para que los seguidores alcancen los objetivos.

2. El liderazgo transformacional, que pretende influir sobre los seguidores para que vayan más allá de su propio interés y de lo esperado. Está formado por cuatro dimensiones:

-La influencia idealizada o carisma hace referencia a la capacidad del líder para lograr la confianza de los seguidores y su identificación con el líder.

-La inspiración o motivación inspiradora hace referencia a la capacidad del líder de evocar una misión, guiar a los seguidores hacia metas comunes, proporcionar significado sobre los hechos y procesos

organizacionales y promover la aceptación de la misión organizacional por parte de los subordinados.

-La estimulación intelectual se refiere a la capacidad del líder para estimular el razonamiento, la comprensión y la imaginación de los seguidores; para conseguir que piensen de manera creativa e innovadora.

-La consideración individualizada hace referencia a la capacidad del líder para prestar atención personal a cada uno de los miembros del equipo.

3. Un estilo laissez-faire o no-liderazgo, en el que los líderes evitan influir sobre los subordinados.

Avolio y Bass (1991) desarrollaron el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) para evaluar el rango completo del liderazgo, con los tres estilos de liderazgo: liderazgo transaccional (recompensas contingentes y dirección por excepción, que puede ser pasiva o activa), liderazgo transformacional (influencia idealizada, inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual que puede ser atribuida y conductual) y liderazgo pasivo (unidimensional). Se han desarrollado numerosos estudios con diferentes versiones de este cuestionario, y aunque la estructura general se mantiene bastante estable, no todos los estudios logran identificar exactamente las mismas dimensiones del liderazgo transformacional, en particular cuando se usan versiones abreviadas del cuestionario o se aplica a muestras muy homogéneas (Bass, 1999). A pesar de la alta correlación que presentan algunas de las dimensiones, Bass defiende mantener las cuatro dimensiones transformacionales, y prefiere el término "influencia idealizada" al de carisma, que es más confuso y polisémico. A pesar de ello, el autor reconoce que en ocasiones puede ser de interés mantener un único factor de segundo orden de "liderazgo transformacional" que no distinga entre sus diversas dimensiones.

El liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional son dos estilos

que se complementan, de manera que cada líder puede presentar una combinación distinta de ambos. Sin embargo, los líderes que presentan mayor frecuencia de factores transformacionales obtienen mejores resultados que quienes solo desarrollan un liderazgo transaccional, mientras que los que muestran un estilo laissez faire presentan resultados negativos. Así, los factores transformacionales presentan mayores correlaciones con los resultados de efectividad y satisfacción de los seguidores (Bass, 1995) y se relacionan con un mayor nivel de autoestima, del valor atribuido a uno mismo y de un mayor sentido de eficacia colectiva (Shamir, House y Arthur, 1993).

El liderazgo transformacional refuerza el compromiso, la implicación, la lealtad y el desempeño de los seguidores, y les ayuda a manejar el estrés (Bass, 1998). Si bien el liderazgo transaccional puede ser razonablemente efectivo y satisfactorio, el liderazgo transformacional añade efectos relevantes que van más allá de los del liderazgo transaccional (Bass, 1999).

Un metaanálisis reciente (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa y Chan, 2009) ha encontrado que el liderazgo transformacional mantiene un efecto medio de 0,60 con un conjunto de variables de resultado de carácter afectivo, cognitivo y conductual. No obstante, los efectos de ambos estilos vienen condicionados por variables de contingencia de las tareas, las organizaciones y el entorno. El proyecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) ha mostrado que buena parte de las características del liderazgo transformacional se mantienen a lo largo de un buen número de contextos culturales diferentes, si bien algunos aspectos son contingentes a las diferentes culturas, y aparecen algunas diferencias a lo largo de los distintos niveles jerárquicos en los que se analiza el desempeño del liderazgo (Den Hartog et al., 1999; Gil y Martí, 2011).

8.5.2. El liderazgo carismático

El modelo de liderazgo carismático ha sido desarrollado por Conger y Kanungo (1987) a partir del modelo de liderazgo transformacional y de los estudios de orientación sociológica sobre carisma como los desarrollados por

Max Weber. El líder carismático se caracteriza por poseer unas cualidades personales extraordinarias que consiguen la admiración y la identificación de los seguidores con el líder (Molero, 2011), y que se manifiestan preferentemente en momentos de grandes cambios y transformaciones. Este modelo destaca el papel de la dimensión de carisma.

El liderazgo carismático se define como la atribución que realizan los seguidores sobre las conductas de los líderes, que las interpretan como la expresión de unas cualidades excepcionales que motivan el seguimiento de los subordinados. El carisma constituye el elemento central del liderazgo desde este modelo, y se define como la característica atribuida por los seguidores a aquellos líderes que son capaces de formular y articular una visión inspiradora y que desarrollan conductas que fortalecen dicha visión y le conceden un carácter extraordinario (Conger, Kanungo y Menon, 2000). Los componentes conductuales del liderazgo carismático se desarrollan a partir de tres etapas diferenciadas:

1. En la etapa de evaluación del entorno el líder analiza y cuestiona la situación actual, de manera que los seguidores perciben en el líder carismático fuertes deseos de modificar la actual situación (el *status quo*). La segunda característica consiste en la elevada sensibilidad de los líderes acerca de las oportunidades y limitaciones del entorno, así como de las necesidades de los seguidores. Los líderes carismáticos son percibidos como críticos del *status quo* y como reformadores o agentes radicales de cambio.
2. En la etapa de formulación de la visión, los seguidores perciben la formulación de una visión de futuro compartida e idealizada. Esta visión es articulada por el líder de forma que inspira al resto de miembros del colectivo, y su carácter idealizado convierte al líder en alguien admirable capaz de satisfacer las necesidades de sus seguidores.
3. En la fase de implementación de la visión el líder es percibido como autor de actos ejemplares que implican riesgos y un elevado grado de sacrificio para el propio líder.

El modelo de liderazgo carismático se ha plasmado en un instrumento de medida (Conger y Kanungo, 1994), que incluye cinco dimensiones conductuales: sensibilidad hacia el entorno, sensibilidad hacia las necesidades de los miembros, articulación de la visión estratégica, riesgo personal y conductas no convencionales. A través de estas acciones, los líderes son capaces de lograr el empoderamiento (empowerment) de sus subordinados y generar confianza. Los líderes son percibidos como innovadores, que emplean medios no convencionales para alcanzar la visión idealizada propuesta y trascender el orden existente. A través de esta capacidad de que los seguidores acepten una visión, una misión y unas metas que consideran valiosas y compartidas, los líderes consiguen reforzar el autoconcepto de los seguidores (Shamir et al., 1993).

Aunque la evidencia empírica es menos abundante que la de modelos previos de liderazgo, algunos resultados muestran relaciones del liderazgo carismático con variables y percepciones de los seguidores como una mayor satisfacción y desempeño, un menor conflicto de rol, una mayor significación del trabajo realizado, una consideración más positiva del líder y mejores percepciones de la calidad del desempeño de los subordinados (Conger, 1999).

Este modelo ha recibido críticas por su solapamiento con el liderazgo transformacional (por ejemplo, Yukl, 1999). Ambos modelos comparten la importancia de la articulación de una visión inspiradora y el empoderamiento y desarrollo personal de los seguidores por parte del líder, así como la fuerte identificación entre los miembros y el líder. Sin embargo, también presentan algunas diferencias. La principal radica en la importancia de las cualidades personales del líder y en el manejo de impresiones que realiza para ser percibido como extraordinario por parte de los seguidores. En el liderazgo transformacional, más que las características personales del líder, son las metas las responsables de influir sobre los miembros del grupo. Por tanto, el principal punto de encuentro entre ambos modelos radica en el concepto de carisma y su relevancia, pero el distinto significado que cada uno de ellos otorga al carisma (o más bien a la influencia idealizada en el caso del

liderazgo transformacional) constituye su principal diferencia.

8.5.3. El liderazgo auténtico

El modelo de liderazgo auténtico surge a partir de la distinción entre líderes transformacionales auténticos y líderes pseudotransformacionales. Diversas críticas han apuntado la existencia de un liderazgo manipulador que se oculta en líderes que no son auténticamente transformacionales. A partir de estas críticas se ha destacado el papel de la autenticidad como un componente fundamental del liderazgo en el comportamiento de los líderes. Los líderes auténticos son aquellos profundamente conscientes de cómo piensan, actúan y son percibidos por los demás, de su perspectiva moral y sus valores, su conocimiento y sus puntos fuertes, por lo que muestran confianza, optimismo, esperanza, resiliencia y una alta conciencia moral (Avolio, Luthans y Wallumbwa, 2004), dando lugar a una mayor autoconciencia, a conductas autorreguladas del líder y de los seguidores, y a un mayor desarrollo personal (Luthans y Avolio, 2003).

El modelo de liderazgo auténtico considera que los líderes carismáticos y transformacionales necesariamente deben ser "auténticos", aunque los líderes auténticos no siempre sean carismáticos, ni desempeñen todas las conductas del liderazgo transformacional (Avolio y Gardner, 2005). El concepto de "autenticidad" consiste en un proceso complejo de desarrollo personal que va más allá del mero entrenamiento, caracterizado por la autoconciencia y el autoconocimiento, con el propósito de desarrollar relaciones genuinas, abiertas, transparentes y de confianza con los demás (Avolio, 2005).

Los líderes auténticos se caracterizan por diversos principios además de la autenticidad (elevado grado de conciencia y comprensión de los propios valores, creencias, identidad, emociones, capacidades y metas). El capital psicológico positivo incluye características como la confianza, el optimismo, la esperanza y la resiliencia. La perspectiva moral positiva consiste en un componente ético inherente que se refleja en una toma de decisiones transparente y basada en principios éticos personales. Además, la autorregulación consiste en el autocontrol del líder a través del

establecimiento de criterios propios, el análisis de las discrepancias entre la conducta y dichos criterios y la puesta en marcha de acciones para mejorar la congruencia del comportamiento con dichos criterios.

Estos principios operan sobre los seguidores del líder a través de procesos como el modelado (los seguidores toman como modelo al líder), el contagio emocional o la reciprocidad en las relaciones interpersonales. De esta forma, el líder potencia la autoconciencia y la autorregulación de los seguidores, contribuye a su desarrollo personal y les permite un desempeño superior a las expectativas, todo ello modulado por el contexto organizacional positivo (Avolio y Gardner, 2005).

Estos principios permiten identificar las cuatro dimensiones que definen el liderazgo auténtico (Avolio et al., 2009b), a través de una escala que ha sido validada en una muestra múltiple en varios países (Wallumbwa et al., 2008):

- El procesamiento equilibrado se refiere al análisis objetivo de los datos relevantes antes de tomar una decisión.
- La perspectiva moral internalizada se refiere a la consideración por parte del líder de unos estándares morales internos que guían y regulan su comportamiento.
- La transparencia relacional consiste en presentar el auténtico "yo" compartiendo abiertamente información y sentimientos de forma adecuada a cada situación.
- La autoconciencia se refiere a la comprensión demostrada de las propias fortalezas, debilidades y la forma de entender y dar significado al mundo.

Estas dimensiones han mostrado validez discriminante respecto a las medidas de liderazgo transformacional y carismático, presentando relaciones significativas con el compromiso organizacional, la satisfacción de los seguidores con el líder, el desempeño y las conductas de ciudadanía

organizacional.

En definitiva, más que la influencia sobre los seguidores, el liderazgo auténtico trata de explicar las características positivas que contribuyen al desarrollo de los líderes a través de su autenticidad, el conocimiento de sí mismos, su autocontrol y su conducta moral, lo que les convierte en modelo de los seguidores que también logran su desarrollo personal.

8.5.4. Limitaciones de los modelos de "nuevo liderazgo"

A pesar de ser la aproximación dominante en las últimas décadas, las teorías de "nuevo liderazgo" no están exentas de críticas y limitaciones. Yukl (1999) realiza una síntesis de dichas críticas, centradas de manera particular en el liderazgo transformacional:

1. Está basado en dos factores, que son insuficientes porque obvian muchos aspectos y conductas relevantes de los líderes referidas a dimensiones de tarea (planificar, clarificar), relaciones (teambuilding, networking), orientadas al cambio y al liderazgo participativo (delegar, consultar).
2. Presenta limitaciones metodológicas por el uso casi exclusivo de cuestionarios en investigaciones correlacionales. Yukl aboga por la diversidad de métodos de investigación, y en particular, por estudios descriptivos que permitan profundizar en los procesos subyacentes a la influencia de los líderes sobre los seguidores.
3. Se cuestiona el papel central del carisma en el liderazgo en las teorías de "nuevo liderazgo", así como las posibilidades de que pueda extenderse realmente a los diferentes niveles jerárquicos del liderazgo.
4. Estas teorías adoptan una perspectiva diádica (relación líder-seguidor), con un papel excesivamente protagonista para el líder, que olvida los procesos grupales subyacentes a una relación cuyos actores son múltiples y se influyen mutuamente.

Esta última crítica ha contribuido a la aparición de nuevos enfoques en el

estudio del liderazgo, que adoptan una perspectiva mucho menos centrada en el protagonismo del líder y que atienden mucho más a los procesos grupales y de los propios seguidores.

8.6. Las teorías del liderazgo como fenómeno emergente

8.6.1. El liderazgo relacional y el intercambio líder-miembros (LMX)

La mayoría de teorías sobre el liderazgo asumen que los líderes mantienen un estilo general de comportamiento con sus subordinados, un estilo promedio (Average Leadership Style). Sin embargo, durante la década de 1970 comenzó a cuestionarse este liderazgo indiferenciado, sugiriéndose que los líderes podían comportarse de forma distinta con cada uno de sus subordinados. Así, el centro de la cuestión pasa de ser el comportamiento del líder a ser la relación diádica entre el líder y cada uno de sus subordinados (Tordera y González-Romá, 2011).

Partiendo de las teorías del intercambio social y de la teoría de elaboración de roles, Graen y Scandura (1987) definieron la relación de intercambio lídermiembro como un sistema compuesto por dos roles cuya relación implica el desarrollo de patrones de conducta interdependientes entre ambos, la generación de una serie de valores y concepciones del ambiente compartidos y unos resultados comunes que presentan valor instrumental para ambas partes (Tordera y González-Romá, 2011). Esta aproximación, denominada inicialmente "diada vertical" o vertical dyad linkage (Dansereau, Graen y Haga, 1975) ha evolucionado hasta considerar la calidad de las relaciones de intercambio entre el líder y cada uno de sus miembros como el elemento distintivo de la relación de liderazgo.

El intercambio líder-miembro (leader-member exchange o LMX), desde una aproximación diádica, considera que el liderazgo efectivo se establece cuando los líderes y sus colaboradores son capaces de establecer relaciones maduras y de alta calidad. El líder desarrolla y negocia su relación con cada uno de sus colaboradores, con quienes se influye mutuamente a través de los procesos de elaboración de roles. En esta interacción cada parte trata de

obtener una serie de recompensas, al tiempo que contribuye a que el otro obtenga las suyas. Este proceso, da lugar a dos tipos de relaciones distintas. En las relaciones de alta calidad, el colaborador recibe apoyo por parte del líder, desempeña tareas más desafiantes y afronta mayores responsabilidades. Este tipo de relaciones determinan el endogrupo (ingroup), que es el conjunto de colaboradores con los que el líder mantiene una relación más cercana y una interacción de mayor calidad. Por el contrario, el exogrupo (out-group) está formado por aquellos colaboradores con los que el líder mantiene una relación de menor calidad, quienes reciben menos apoyo, tiempo y recursos por parte del líder, y cuyo comportamiento laboral se ajusta mucho más a lo establecido en el contrato y en la definición del puesto de trabajo (Tordera y González-Romá, 2011).

El liderazgo efectivo se produce cuando entre el líder y los colaboradores son capaces de establecer relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo, apoyo recíproco, una frecuente comunicación y el intercambio continuado de medios, información y apoyo emocional. Cuando esto sucede, los colaboradores son capaces de exceder las tareas prescritas por el puesto y trascender el desempeño establecido.

La calidad de las relaciones líder-miembro influye sobre la conducta, las actitudes y las respuestas afectivas, tanto del líder como de los colaboradores. Entre los resultados producidos por una relación de mayor calidad destacan una mayor satisfacción laboral y un mayor desempeño de los seguidores, especialmente cuando se evalúa a través de indicadores subjetivos. También se han encontrado relaciones significativas entre LMX y las conductas de ciudadanía organizacional, medidas de bienestar afectivo e indicadores de afecto negativo como la tensión y la ansiedad (Tordera y González-Romá, 2011).

Graen y Uhl-Bien (1995) señalan que los líderes llegan a mantener relaciones de calidad con los miembros del equipo a través de un proceso que incluye tres fases (el encuentro o "fase de extraños", el comienzo del intercambio o "fase de conocidos" y la reciprocidad o "fase de madurez"). Solo se llega a la "fase de madurez" si estas relaciones continúan su

evolución e incluyen aspectos más amplios. En esa fase, el marco temporal para la reciprocidad en los intercambios entre las partes es mucho mayor, y los aspectos que se intercambian incluyen elementos emocionales como la confianza, el respeto y el compromiso mutuo (Tordera y González-Romá, 2011). Se trata de un proceso dinámico, que no permanece necesariamente estable a lo largo del tiempo, y que puede avanzar o retroceder en función de los intercambios mutuos o del contexto.

En síntesis, desde esta aproximación los líderes más efectivos serán aquellos capaces de desarrollar relaciones de alta calidad con la mayoría de sus colaboradores y mejorar así el rendimiento del equipo. Ello supone que el desempeño del grupo será mayor no solo cuando la calidad media de las relaciones entre el líder y los colaboradores sea mayor, sino cuando la mayoría de los miembros del grupo mantengan relaciones de alta calidad con el líder (Tordera y González-Romá, 2011).

8.6.2. Liderazgo colectivo, distribuido o compartido

Las aproximaciones tradicionales al liderazgo han destacado la figura del directivo o líder que mantiene una posición jerárquica de autoridad sobre el equipo. Gibb (1954) consideró que la influencia podía darse en todas direcciones entre todos los miembros del grupo, y no solo de arriba hacia abajo. Sin embargo, denominaciones como liderazgo compartido, colectivo, distribuido, emergente o colaborativo se han hecho populares solo en la última década.

El liderazgo compartido (Pearce y Conger, 2003) es definido como una propiedad emergente del equipo de trabajo que resulta de la distribución de la influencia del liderazgo entre múltiples miembros del equipo. Representa una condición de influencia mutua imbricada en las interacciones entre los miembros (Carson, Tesluk y Marrone, 2007), que contribuye a mejorar el desempeño del equipo y de la organización. Esta consideración se basa en la definición de liderazgo como proceso de influencia que implica la determinación de los objetivos del grupo y la motivación hacia conductas que persigan dichos objetivos (Yukl, 1989: 5), así como en las teorías multinivel

sobre los procesos organizacionales (Kozlowski y Klein, 2000).

En este proceso destaca la influencia lateral entre los diferentes miembros del grupo (que no mantienen diferencias jerárquicas entre ellos, de ahí su "lateralidad"), dando lugar a una red de interacciones entre distintos miembros que se influyen mutuamente. Por tanto, existen numerosas "fuentes" de influencia, ejercida a partir de un amplio rango de interacciones y no solo de conductas de liderazgo específicas (Carson et al., 2007). En los equipos de liderazgo compartido o distribuido, los miembros del equipo son al mismo tiempo generadores de influencia sobre los demás y destinatarios de la influencia de otros miembros. Esa influencia puede distribuirse de manera distinta entre los miembros del grupo, en función de distintas tareas grupales o a lo largo de diferentes momentos.

Para estudiar cómo se reparte esa influencia, se hace necesario el análisis de redes sociales (social network analysis), que permite dar cuenta de la existencia de múltiples fuentes de influencia y recoger los distintos patrones de interrelaciones entre los miembros del equipo. Este análisis ofrece una rica información que reside sobre todo en el concepto de "densidad de la red", considerada como el número de vínculos que se establecen entre los miembros del grupo (Sparrowe, Liden, Wayne y Kraimer, 2001). La densidad de la red expresa la proporción de interacciones efectivas sobre el total de relaciones posibles.

El concepto de liderazgo colectivo está relacionado con el liderazgo compartido, pero es conceptualmente diferente. Considera el liderazgo como un rol y no solo como una posición formal en la organización, de manera que las funciones de liderazgo pueden ser ejercidas por más de una persona, en función de las competencias necesarias en cada momento (Friedrich et al., 2009). Esta aproximación se fundamenta en cinco principios:

1. Los miembros del grupo no son todos iguales, ni en términos de conocimientos y experiencia, ni en términos de habilidades y competencias.

2. El liderazgo colectivo se basa en la información, que se encuentra distribuida entre los miembros de la red, y que se intercambia entre ellos de forma que da lugar a la emergencia del liderazgo distribuido (el intercambio de información es el medio por el cual se distribuye el liderazgo).
3. La existencia de un liderazgo colectivo no impide la coexistencia con figuras formales de autoridad, del mismo modo que la existencia de un líder formal, explícitamente responsable de guiar el proceso de trabajo grupal, no evita que, a partir del intercambio de información, aparezca una distribución de la influencia entre distintos miembros del grupo.
4. El liderazgo colectivo no es estático, evoluciona al compás de las necesidades y habilidades que se van requiriendo conforme el tiempo y el trabajo en equipo avanzan.
5. Los procesos que tienen lugar en el nivel de análisis del equipo desempeñan un papel fundamental en el liderazgo colectivo o distribuido (Friedrich et al., 2009).

La proliferación del trabajo en equipos definidos para la realización de proyectos concretos, de equipos directivos interorganizacionales (como resultado de alianzas estratégicas, joint-ventures, etc.) y de estructuras de trabajo menos jerárquicas y más planas ha contribuido a la formulación y creciente interés por los modelos de liderazgo compartido, distribuido o colectivo.

8.6.3. Otras teorías emergentes sobre liderazgo

En los últimos años han proliferado teorías de liderazgo que, frente a la visión tradicional, han centrado su interés en los seguidores de los líderes ofollowership, más que en la actuación de los líderes. Por su reciente desarrollo, se dedicarán solo unas líneas a describir los más destacados (Avolio et al., 2009b).

El romance del liderazgo, basado en el construccionismo social, considera que el liderazgo está significativamente afectado por la forma en la que los seguidores dan sentido o interpretan la personalidad del líder, sus conductas y su efectividad (Meindl, 1995). En concreto, los seguidores atribuyen el éxito y el fracaso de los equipos y organizaciones a la conducta y personalidad de los líderes, y se influyen unos a otros sobre sus creencias acerca de la eficacia del liderazgo y su papel sobre el éxito del grupo, a través del contagio emocional, la observación y los procesos de atribución. En este modelo, el liderazgo eficaz se considera más una cuestión de buenos seguidores que de líderes eficaces.

La teoría de los sustitutos del liderazgo (Kerr y Jermier, 1978), por su parte, se centra en los aspectos situacionales que refuerzan, neutralizan o sustituyen por completo al liderazgo. Variables como la autonomía de los subordinados, las tareas intrínsecamente motivadoras, la cohesión grupal, la distancia entre líderes y subordinados o la formalización organizacional pueden afectar a la mayor o menor efectividad de las diferentes dimensiones del liderazgo. Por ejemplo, las tareas altamente rutinarias o formalizadas pueden neutralizar o hacer innecesario el liderazgo centrado en las tareas (Jerr y Kermier, 1978; Yammarino et al., 2005).

Por otro lado, el modelo sobre el liderazgo de servicio (servant leadership, Greenleaf, 1991), define a los líderes como personas honestas, dignas de confianza, capaces de articular una visión organizacional y orientadas al servicio, entre otras características. El modelo destaca que los seguidores de los líderes orientados al servicio serán más autónomos, libres y gozarán de mayor bienestar, de forma que tendrán más posibilidades de convertirse ellos mismos en líderes de servicio. Para generar estos efectos en sus seguidores los líderes orientados al servicio necesitan ser modelos de conducta para los seguidores, contribuir al desarrollo personal de los demás (empowerment) y mostrar capacidad de escuchar, de delegar y de animar a otros (Avolio et al., 2009b).

Actividad práctica

Ver la película Invictus (dirigida por Clint Eastwood; Warner, 2009).

- a)Identificar ejemplos de conductas de liderazgo realizadas por los protagonistas.
- b)Señalar a qué dimensión del modelo de rango completo de liderazgo corresponde cada uno de los ejemplos identificados.
- c)Identificar el perfil de liderazgo desarrollado por los personajes encarnados por Morgan Freeman (Mandela) y Matt Damon (capitán del equipo Pienaar).

Recoger datos sobre las percepciones de los supervisores a partir del Multifactor Leadership Questionnaire (Bass y Avolio, 1994).

- a)Cada estudiante recogerá datos de un grupo de trabajadores (de 5 a 10) de una organización sobre las percepciones de su supervisor inmediato con el cuestionario MLQ. Añadir escalas de satisfacción laboral y compromiso.
- b)Se calculan las puntuaciones obtenidas por cada supervisor en cada dimensión del cuestionario. A partir de ellas se describe el estilo de liderazgo de cada uno de los supervisores.
- c)Unir en un único fichero los datos obtenidos por todos los estudiantes. Analizar las relaciones entre las distintas dimensiones de liderazgo con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.
- d)Se realiza un comentario de los principales resultados obtenidos.

Ficha de autoevaluación

Con las siguientes preguntas, el estudiante puede valorar hasta qué punto ha comprendido adecuadamente los contenidos del capítulo:

- 1.¿Cuáles son los principales aspectos comunes a las diferentes teorías

enmarcadas en la aproximación clásica al estudio del liderazgo y sus principales diferencias?

2.¿Qué aspectos comunes aparecen en los modelos del liderazgo transformacional, liderazgo carismático y liderazgo auténtico? ¿Cuáles son las principales diferencias de las teorías de "nuevo liderazgo" respecto a las teorías clásicas?

3.¿Qué aspectos caracterizan a los modelos de liderazgo emergente? Señala las principales características de las teorías leader-member exchange y liderazgo distribuido. Describe sus puntos en común y sus principales diferencias.

4. Elabora una tabla con las dimensiones de liderazgo presentes en cada una de las principales teorías descritas en el presente capítulo. Señala las relaciones de semejanza entre dimensiones de los distintos modelos. ¿Qué dimensiones más o menos similares aparecen en más de una teoría? Señala sus diferencias.

9

Aprendizaje organizacional y tecnología

9.1. ¿Por qué aprendizaje organizacional y tecnología?

En este capítulo se combinan las temáticas de aprendizaje organizacional y tecnología. Esto no debe resultar extraño si se tiene en cuenta la importancia de las tecnologías, especialmente las de la información y la comunicación, para hacer posibles los procesos de aprendizaje. Desde hace décadas, los psicólogos de las organizaciones se han preguntado por el aprendizaje organizacional y si este era realmente posible. Esta cuestión se plantea porque el aprendizaje es algo asociado a los seres vivos y no a realidades artificiales tales como las organizaciones. Sin embargo, los límites entre lo natural y lo artificial son cada vez más borrosos (Castells, 2003). En el caso de las organizaciones, las prácticas y los conocimientos son susceptibles de perdurar en el tiempo más allá de las personas que en un momento dado puedan pertenecer a la organización. Las tecnologías de la información y de la comunicación amplifican como nunca antes estas posibilidades de gestión del conocimiento y del aprendizaje, por ejemplo a través de plataformas electrónicas, redes, bases de datos, etc., que permiten la continuidad y evolución de las prácticas y los conocimientos con independencia de qué individuos estén desempeñando tareas y roles en un momento dado de la existencia de las organizaciones. Por ello este capítulo se centrará sobre todo en las tecnologías de la información y la comunicación. Aunque la tecnología abarca más ámbitos y facetas (Peiró, 1983-1984) - como, por ejemplo, la diferencia entre hardware y software o la distinción entre tecnología de materiales, tecnología de conocimiento y tecnología de procesos-, se hará hincapié especialmente en las tecnologías de la información y la

comunicación. Así pues, en los próximos apartados se definirá el aprendizaje organizacional y las tecnologías de la información y la comunicación, y se describirán los principales modelos al respecto.

9.2. Definición de aprendizaje organizacional

El concepto de aprendizaje organizacional se remonta a los años sesenta (Argyris y Schón, 1978; Cangelosi y Dill, 1965; Cyert y March, 1963, Gardner, 1963); si bien el término resulta de tal complejidad que no hay una definición consensuada ni unánime del mismo (Crossan, Lane y White, 1999). Las definiciones varían en función del dominio en el que se aplique el término y de si este es visto como proceso, cambio o adquisición de conocimiento. En este sentido, y en el ámbito organizacional, resulta apropiado considerar algunas definiciones como la de Fiol y Lyles (1985), quienes definen el aprendizaje organizacional como un proceso para mejorar las acciones organizacionales a través de la adquisición y el desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades; o la de Guns (1996), quien afirma que el aprendizaje organizacional consiste en adquirir y aplicar los conocimientos, las técnicas, los valores, las creencias y las actitudes que mejoran la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización. Por su parte, Probst y Büchel (1997) sostienen, además, que los cambios basados en valores llevan a mejorar la habilidad para resolver problemas y la capacidad para la acción y que, por lo tanto, el aprendizaje organizacional es único para cada institución.

Por último, es necesario resaltar la definición proporcionada por Crossan, Lane y White (1999) por su impacto en la concepción de aprendizaje organizacional. Estos autores afirman que el aprendizaje se asocia a la renovación estratégica de una organización. En su artículo argumentan que la renovación estratégica supone una contribución adicional en la teoría del aprendizaje organizacional. Desde esta perspectiva, el aprendizaje organizacional implica cierta tensión entre asimilar nuevas cosas y utilizar lo que ya se conoce; es un concepto multinivel que abarca individuos, grupos y la organización en su conjunto; estos niveles están unidos por procesos sociales y psicológicos; y la cognición y acción, involucradas en el

aprendizaje, se influyen mutuamente. Más adelante se desarrollará de manera más exhaustiva este modelo.

9.3. Modelos y teorías de aprendizaje organizacional

En este apartado se explican brevemente modelos tradicionales de aprendizaje, para, posteriormente, adentrarse con mayor profundidad en el modelo de Crossan, Lane y White (1999). A dicho modelo se le ofrece una mayor dedicación por su reconocimiento por parte de la comunidad científica y por su enfoque holístico, ya que integra diferentes niveles de constructo y análisis.

9.3.1 Modelos tradicionales de aprendizaje organizacional

En las últimas décadas han sido muchos los modelos que han surgido para tratar de explicar el aprendizaje organizacional. No es objetivo de este capítulo describir de manera detallada todos estos modelos; sin embargo se revisarán brevemente algunos de ellos para que el lector tenga algunas nociones al respecto.

A) Los principios de aprendizaje de Senge

Una de las obras consideradas cumbre para una mejor comprensión del aprendizaje organizacional es la de Senge, quien postula los principios o "Disciplinas del Aprendizaje", para construir una organización con capacidad de aprendizaje (Senge, 1990; Senge et al., 1994). Estos principios hacen referencia a:

1. Dominio personal. Es el grado en que los miembros de una organización tienen aptitud para crear u obtener los resultados que persiguen.
2. Modelos mentales. Esquemas de pensamiento que modelan las acciones de los individuos y que operan en las organizaciones. Senge (1992) define los modelos mentales como imágenes, profundamente arraigadas, que influyen sobre nuestro modo de entender el mundo y

actuar.

3. Visión compartida. La construcción de un objetivo compartido por los miembros de la organización que oriente sus acciones hacia una meta común.

4. Aprendizaje en equipo. Se fundamenta en la premisa de que el aprendizaje de más alto nivel ha de emerger de las sinergias de los individuos que constituyen un equipo más que de la simple compilación de miembros competentes.

5. Pensamiento sistémico. Se refiere a todos los principios anteriores, y a las acciones individuales y grupales que, en un contexto organizacional, incrementan el aprendizaje de ambos (individuos y grupos).

Así pues, la obra de Senge y colaboradores puso las bases para entender algunos de las condiciones básicas que favorecen el aprendizaje organizacional.

B) El modelo de Amponsem

El modelo de Amponsem (1991), basado en el propuesto por March y Olsen (1976), parte de procesos de conversión del conocimiento individual en organizativo, mediante cinco etapas:

1. Sensibilización.

2. Adquisición de información.

3. Síntesis y codificación.

4. Transmisión y almacenamiento.

5. Implementación y evaluación.

Estas etapas se entienden como un proceso de manera que la

sensibilización (1), o preparación de los individuos para aprender, da lugar a la adquisición de información (2) a través de diversas vías. Esta información se sintetiza y codifica (3), se trasmite a otros niveles organizacionales y se almacena (4). La información almacenada es accesible a todos los miembros de la organización para su implementación y posterior evaluación (5).

Así, tras la sensibilización, la adquisición de la información se puede realizar mediante cuatro vías:

- a) Procesos internos.
- b) Colaboración formalizada o no formalizada, es decir, en interacción con otras organizaciones con las que se tienen acuerdos formales (por ejemplo, acuerdos de investigación y transferencia de tecnología), o con las que no existe ningún acuerdo de colaboración (por ejemplo, clientes, proveedores u otras entidades con las que se tienen redes de relaciones informales).
- c) Ingeniería inversa con la que se obtiene información de organizaciones no colaboradoras, aunque este tipo de adquisición de información forma parte de prácticas poco convencionales e incluso ilegales, como el espionaje industrial.
- d) Isomorfismo con el entorno, es decir, adquisición de información mediante la presión ejercida por agentes externos, tales como instituciones políticas, económicas, sociales o culturales.

La información que se adquiere puede ser tangible e intangible (Shrivastava, 1981; 1983). La información tangible es adquirida y codificada en mayor medida en ambientes más formales y estructurados. Sin embargo, la intangible se sintetiza y codifica mejor en entornos más informales. La información se sintetiza y codifica. La información tangible suele sintetizarse y codificarse mejor en contextos organizativos más estructurados y formalizados y la intangible en contextos más informales (Shrivastava, 1981; 1983). Esta información se trasmite a los otros miembros de la organización y

se almacena para poder implementarla posteriormente en alguna de las acciones que desempeñan los miembros de la organización. Finalmente, se evalúa la forma y los resultados de dicha utilización (Hamilton, 2005).

C) El modelo de Kim

Otro modelo tradicional de aprendizaje organizacional es el de Kim (1993). Evidencia la importancia de los cambios en los modelos mentales en diferentes niveles organizacionales. A nivel individual, los modelos mentales son claves en el proceso de aprender. No obstante, las organizaciones aprenden por modelos mentales compartidos que crean nexos de unión entre los individuos, los grupos y la organización en su conjunto. Kim (1993) sugiere aprender a través de un proceso doble, en el cual las acciones individuales, grupales y organizativas dan lugar a una modificación de los modelos mentales compartidos, y estos, a su vez, cambian las conductas y el entorno.

D) El modelo de Nonaka y colaboradores

Nonaka y colaboradores se basaron en la Teoría del Caos (Nonaka y Johansson, 1985; Nonaka, Reinmoeller y Senoo, 1998) a la hora de describir el aprendizaje organizacional. Se entiende que las fluctuaciones y el desequilibrio, lejos de perjudicar, benefician la emergencia de nueva información y conocimiento dando lugar a un proceso de autoorganización o nuevo orden espontáneo. Esta perspectiva dinámica y de autoconstrucción de organización "viva" ha sido muy referida en la literatura de aprendizaje organizacional. Nonaka y Takeuchi (1995) distinguen entre conocimiento tácito (difícil de compartir con otros y expresar mediante el lenguaje) y conocimiento explícito (verbal, sistemático, procesable de manera similar por diferentes personas y fácilmente convertible en texto o archivo electrónico). En este sentido, la generación de conocimiento organizativo tácito y explícito es un elemento crucial en una organización que aprende. Los elementos clave implicados en la creación de conocimiento desde esta perspectiva son:

-Socialización. Conversión de conocimiento tácito en tácito, mediante el

intercambio de experiencias individuales (por ejemplo, compartiendo ideas, expectativas y modelos mentales).

- Exteriorización. Conversión de conocimiento tácito en explícito (por ejemplo, mediante el uso de metáforas, inferencias y analogías). El proceso de exteriorización es la conversión del conocimiento tácito colectivo en conocimiento explícito individual.
- Combinación. Conversión de conocimiento explícito en explícito. Esta conversión se realiza mediante el uso de diferentes sistemas formales de transmisión de información de la organización (por ejemplo, mediante reuniones, emails, informes, etc.).
- Interiorización. Conversión de conocimiento explícito en tácito. El conocimiento explícito organizacional es asimilado por los miembros. Cuando esta fase de interiorización finaliza y los individuos han ampliado sus conocimientos, modifican su conocimiento tácito: el conocimiento explícito colectivo se transforma en conocimiento tácito individual.

9.3.2. Modelo holístico de Crossan, Lane y White

Como se ha comentado anteriormente, el modelo desarrollado por Crossan, Lane, y White (1999) merece mención especial e independiente, tanto por su enfoque holístico, como por el reconocimiento que ha tenido por parte de la comunidad científica. En la propuesta de dichos autores, el aprendizaje en las organizaciones no es la suma de los aprendizajes de sus miembros. Las organizaciones desarrollan visiones, valores, conceptos y desarrollos propios, que tienden a permanecer, independientemente de las personas que las integran (Hedberg, 1981; Shrivastava, 1983). Las cuatro premisas básicas del modelo (véase cuadro 9.1) son:

1. El aprendizaje implica tensión entre la exploración y la explotación. La competición por los recursos limitados en una organización genera tensión entre exploración (asimilación de nuevo aprendizaje) y

explotación (uso de lo aprendido). De este modo, la tensión es vista como un proceso de prealimentación o retroalimentación a lo largo de los diferentes niveles organizacionales (individual, grupal y organizacional).

2. El aprendizaje organizacional es multinivel. Una premisa básica es que el conocimiento y la innovación emergen a nivel individual. Por lo tanto se entiende que son los individuos los que tienen ideas creativas e innovadoras y los que poseen el conocimiento, y no las organizaciones (Nonaka y Takeuchi, 1995; Simon, 1991). Sin embargo, para que el conocimiento individual se relacione con el organizacional, las ideas han de ser compartidas, las acciones que se toman han de tener un significado común (Argyris y Schon, 1978; 1996; Daft y Weick, 1984; Huber, 1991; Stata, 1989). Por lo tanto, una organización no es una simple compilación de individuos y sus conocimientos. Las relaciones de los individuos en un ámbito organizacional complejo deben estar estructuradas, y es en este sentido donde el aprendizaje individual y el conocimiento compartido se desarrollan por parte de los grupos de la organización (Shrivastava, 1983).

3. Los tres niveles de aprendizaje organizacional están unidos por procesos sociales y psicológicos. Crossan et al. (1999) identifican cuatro procesos o subprocesos relacionados: intuición, interpretación, integración e institucionalización, que ocurren en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Intuición e interpretación se producen en el nivel individual, interpretación e integración en el nivel grupal, y la integración y la institucionalización en el nivel organizacional. Hay una secuencia y progresión de estos procesos de nivel a nivel, incluso una especie de filtrado de un nivel a otro. Obviamente, la intuición es un atributo que una organización no posee, aunque puede ocurrir en un contexto grupal u organizacional. De igual modo, las organizaciones tampoco pueden interpretar, ya que es un proceso que requiere ser perfeccionado y desarrollado mediante un tipo de conocimientos de tipo intuitivo. El desarrollo del lenguaje,

principalmente a través de un proceso conversacional interactivo, es un elemento básico de la interpretación. En este sentido, el conocimiento intuitivo se lleva a cabo a través de una especie de conversación interna con uno mismo, mientras que un proceso interpretativo puede ser más rico y robusto si la conversación se realiza a nivel grupal. Por tanto, el proceso interpretativo puede ir de lo individual a lo grupal, aunque no se puede elevar al nivel organizacional. Cuando las acciones se llevan a cabo con otros miembros de un grupo de trabajo, el proceso de interpretación suele dar lugar a un proceso de integración. La integración implica el desarrollo de conocimiento compartido y la toma de acciones coordinadas por los miembros de un equipo de trabajo. Las acciones son un acuerdo tácito y, si son efectivas, se repetirán. Inicialmente, el grupo de trabajo emite, informalmente, un juicio sobre qué acciones deberían ser replicadas. Algunas veces, los equipos de trabajo pueden establecer reglas formales y procedimientos, así como rutinas que luego son institucionalizadas. Por tanto, el proceso de institucionalización es un fenómeno que sucede a nivel organizacional.

Cuadro 9.1. Premisas del modelo holístico (Crossan, Lane y White, 1999)

| <i>Nivel</i> | <i>Proceso</i> | <i>Entradas/Salidas</i> |
|----------------|----------------------|--|
| Individual | Intuición | <ul style="list-style-type: none"> – Experiencias – Imágenes – Metáforas – Lenguaje |
| | Interpretación | <ul style="list-style-type: none"> – Mapa cognitivo – Conversación/diálogo |
| Grupal | Integración | <ul style="list-style-type: none"> – Conocimiento compartido – Ajuste mutuo – Sistemas interactivos |
| Organizacional | Institucionalización | <ul style="list-style-type: none"> – Rutinas – Sistemas diagnósticos – Reglas y procedimientos |

4. Cognición y acción se influyen mutuamente. La relación interactiva entre cognición y acción resulta crítica en el aprendizaje organizacional (Crossan et al., 1999), ya que no pueden operar de manera aislada (Neisser, 1976). Así, el conocimiento guía la acción y esta a su vez reporta información para el conocimiento (Seely-Brown y Duguid, 1991; Weick, 1979).

En la figura 9.1 se puede observar el modelo de forma gráfica.

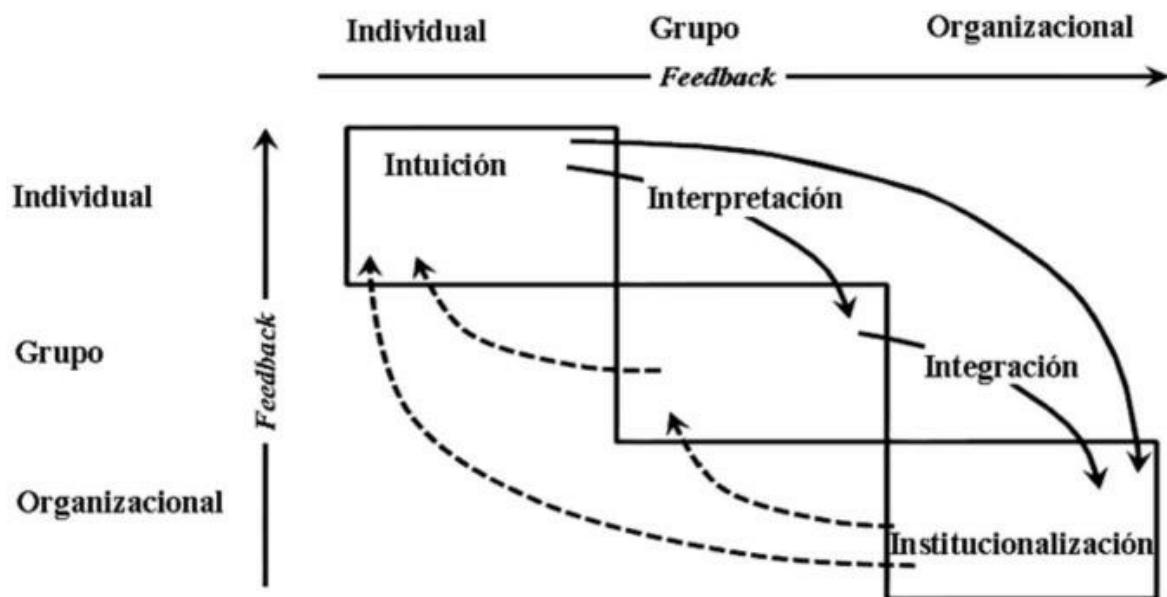


Figura 9.1. Modelo holístico de aprendizaje organizacional (tomado de Crossan, Lane y White, 1999).

9.4. Las barreras para el aprendizaje organizacional

Las barreras pueden definirse como aquellos factores que impiden el aprendizaje o dificultan su aplicabilidad (Schilling y Kluge, 2009). Estos autores han elaborado una clasificación de las barreras para el aprendizaje organizacional, partiendo del modelo de Crossan, Lane y White (1999). Dicho modelo concibe el aprendizaje como un proceso compuesto por cuatro subprocessos diferentes: intuición, interpretación, integración e institucionalización.

Con respecto a las barreras que afectan al proceso de intuición, en general todas tienden a dificultar la producción de nuevo conocimiento e ideas creativas. Las barreras individuales (de acción-personal) tienen que ver con procesos psicológicos (cognitivos, motivacionales, emocionales y de personalidad o identidad). Por ejemplo, en esta categoría se encuentran deficiencias en el conocimiento de los miembros de la organización, baja motivación o altos niveles de estrés. Las barreras estructurales-organizacionales hacen referencia a la influencia de distintas características

organizacionales sobre el grado de libertad para obtener nuevas ideas (por ejemplo, una excesiva burocratización). Las barreras de sociedad-entorno incluyen las características del conocimiento en sí mismo (por ejemplo, si es dinámico o ambiguo), ausencia de criterios claros para el éxito o la falta de ajuste con la cultura.

En relación con las barreras que afectan al proceso de interpretación, en general todas tienden a dificultar el proceso de comunicación de nuevas ideas a otros miembros o grupos de la organización. Estas barreras están dominadas por aspectos que tienen que ver con las relaciones interpersonales. La mayoría de las barreras son individuales o de acción-personal. Estas incluyen procesos de cognición social (por ejemplo, confianza, conflictos relacionales) y de influencia entre el individuo y su grupo (por ejemplo, identidad individual, aceptación de nuevas ideas). Las barreras estructurales-organizacionales y de sociedad-entorno se caracterizan principalmente por estar relacionadas con atributos sociales como el estatus de la cultura, normas (por ejemplo, normas grupales de evitación del fracaso) y dinámicas (por ejemplo, objetivos divergentes, agendas ocultas).

Las barreras que afectan al proceso de integración dificultan la consecución del conocimiento compartido entre grupos y la acción colectiva. Esta situación es común cuando una unidad organizacional aprende, pero no se traslada a toda la organización. Por lo tanto, esto impide que una idea innovadora sea integrada en la práctica organizacional. Entre las barreras de acción-personal se encuentran la ausencia de apoyo por parte de la dirección para la innovación o falta de reconocimiento a la innovación, entre otras. Las barreras estructurales-organizacionales incluyen procesos intergrupales tales como la competición intergrupal o la falta de comunicación, la historia de éxitos alcanzados por la organización o la ausencia de valores orientados al aprendizaje. Las barreras de sociedad-entorno incluyen el rechazo a la innovación por parte del sector porque van en contra de las creencias populares existentes.

Por último, las barreras que afectan al proceso de institucionalización impiden el aprendizaje organizacional ya que este no se implementa en los

sistemas, estructuras, procedimientos, reglas y estrategia organizacionales. Entre las barreras de acción-personal se encuentran, por un lado, la ausencia de motivación y de habilidades de los empleados y directivos, así como las relaciones interpersonales y su historia y actitudes individuales como el cinismo y la ausencia de apertura. Las barreras estructurales-organizacionales incluyen la ausencia de flexibilidad en el puesto de trabajo, recursos temporales reducidos, inconsistencias en los sistemas organizacionales, estrategias, políticas y prácticas, entre otras. En cuanto a las barreras de sociedad-entorno, se incluyen breves ciclos de desarrollo tecnológico y modos de gestión, problemas generales para almacenar ciertos resultados de aprendizaje como el conocimiento implícito y aspectos culturales y lingüísticos del contexto más amplio.

9.5. Tecnologías de la información y la comunicación

El aprendizaje organizacional ha experimentado un punto de inflexión con la introducción y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Estas tecnologías permiten como nunca antes la circulación de ideas, conocimientos, etc., así como la cooperación dentro de las organizaciones y en las relaciones interorganizacionales, favoreciendo el aprendizaje organizacional.

Las TIC son más que un elemento de transmisión de información y datos, ya que son consideradas como un elemento clave para la coordinación (Crowston y Malone, 1994). Inmersos en la sociedad de la información, no es sorprendente encontrar múltiples definiciones del complejo término denominado tecnologías de la información. Así, por ejemplo, Bruque (2002) recopila las definiciones más relevantes desde varios enfoques: estratégico, técnico y funcional. Desde un enfoque estratégico, la tecnología de la información es entendida como el instrumento o el medio que da lugar a un sistema de información (Edward, Ward y Bytheway, 1997). Si se atiende al contenido técnico, se puede definir la tecnología de la información a partir de sus aspectos informáticos y de comunicación (O' Connor y Eamon, 1997). Por su parte, las definiciones centradas en los aspectos funcionales consideran las TIC como las herramientas útiles para llevar a cabo ciertas

funciones en las organizaciones (Freeman y Soete, 1996).

Tradicionalmente, la literatura ha distinguido como principales enfoques en el estudio de las TIC, el técnico y el sistémico (Laudon y Laudon, 2000). El enfoque técnico tiene sus orígenes en el ámbito de la ingeniería y la informática, y se centra fundamentalmente en el componente pragmático de la tecnología en las organizaciones (Daft y Lengel, 1986). Desde esta aproximación mecanicista, la informática es considerada como la tecnología de proceso, encargada de transformar, distribuir y almacenar los datos de la organización, y el ordenador es el elemento clave. Su simplicidad y su carácter determinista dejan al margen de la "nueva era de la información" el componente humano (Nonaka, 2000), lo cual ha supuesto una de las mayores críticas que ha recibido.

La Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, 1954) se acerca al enfoque sistémico. Aunque tiene sus orígenes en la biología, pretende abordar el estudio de los sistemas de una manera holística y compleja, integrando diversos aspectos de lo natural y lo social (entendiendo la perspectiva tecnológica como una más junto con la social y la humana). Esta teoría proporciona una visión de las organizaciones como sistemas abiertos en constante interacción y adaptación, e interconecta dos entre sí, transformando y siendo transformados a su vez, de manera continua, por su entorno, el cual es considerado como otro sistema. En definitiva, los elementos básicos de los sistemas desde la teoría general de sistemas son las entradas, los procesos, las salidas, la retroalimentación y el entorno.

En cualquier caso, las TIC conforman una combinación de software y hardware de equipamiento y servicios (Andriessen, 2002), tales como:

1. Infraestructuras de telecomunicaciones (por ejemplo, redes).
2. Terminales (por ejemplo, ordenadores personales).
3. Servicios de transferencia de datos (por ejemplo, servicios telemáticos).

4. Aplicaciones (por ejemplo, correo electrónico).

Una de las funciones de las TIC es proporcionar soporte al proceso de interacción social en los contextos cooperativos. Hay cuatro formas de interacción relacionadas con las TIC (Andriessen, 2002):

1. Interacción persona-sistema. En esta forma de interacción destaca la importancia del diseño de la interfaz para el éxito, por ejemplo, de la interacción de la persona con un ordenador (número de errores, frustración).

2. Interacción persona-base de datos. Esta forma de interacción agrupa a su vez dos formas de interacción:

-Teleconsulta. Implica la consulta de bases de datos por parte del usuario.

-Telerregistro. Una base de datos central registra información de usuarios.

3. Interacción mediada persona persona. Esta forma de interacción puede clasificarse en función de dos dimensiones (Johansen, 1988). Por un lado, la comunicación tiene lugar en el mismo momento temporal (comunicación sincrónica) o en momentos temporales diferentes (comunicación asincrónica). Por otro lado, la interacción se produce en el mismo lugar o en diferentes lugares (dispersión geográfica), dando lugar a cuatro categorías:

-Diferentes lugares-mismo tiempo. Por ejemplo, reuniones on line cuya comunicación es sincrónica.

-Diferentes lugares-diferente tiempo. Por ejemplo, comunicación asincrónica a través del correo electrónico.

-Mismo lugar-mismo tiempo. Sistemas tecnológicos de apoyo a las reuniones cara-a-cara. Por ejemplo, Sistemas cooperativos de trabajo

en grupo.

-Mismo lugar-diferente tiempo. Por ejemplo, dejar un mensaje a otro miembro del equipo en la sala de reuniones.

4. Interacción ordenador-ordenador. Transferencia de datos entre sistemas informáticos (por ejemplo, entre ordenador y tableta).

La aplicación de las TIC para dar soporte a los procesos de interacción social (como los que subyacen en el aprendizaje organizacional) agrupa un subconjunto de herramientas tecnológicas denominadas tecnologías de la colaboración (Andriessen, 2002). Estas herramientas tecnológicas pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Herramientas de comunicación. Hacén posible la comunicación entre personas dispersas geográficamente de manera sincrónica (por ejemplo, teléfono, videoconferencia) o asincrónica (por ejemplo, fax, correo electrónico).

2. Herramientas para consultar y compartir información. Hacén posible el almacenamiento y la recuperación de información en bases de datos, las cuales pueden estar ubicadas en lugares remotos (por ejemplo, sistemas de teleconsulta).

3. Herramientas de colaboración. Permiten compartir y coeditar documentos sincrónicamente entre personas dispersas geográficamente o que comparten documentos o materiales en un único espacio o dispositivo compartido. En este tipo de tecnologías se encuentran los sistemas de apoyo a la toma de decisiones grupales, tales como los Sistemas Cooperativos de Trabajo en Grupo (GCWS, siglas en inglés) o Sistemas de Apoyo a la Decisión Grupal.

4. Herramientas de coordinación. Permiten sincronizar los procesos de trabajo grupales. Aquí se encuentran los sistemas de gestión del flujo de trabajo o las agendas grupales. El objetivo de los sistemas de gestión del

flujo de trabajo consiste en proporcionar los documentos necesarios (información) a las personas que los requieren en el momento adecuado y controlar el rendimiento de ciertos procesos de trabajo (por ejemplo, uso de discos virtuales por parte de equipos para compartir documentos y valorar el proceso de trabajo grupal).

5. Herramientas para facilitar encuentros sociales. Permiten encuentros informales entre personas dispersas geográficamente.

9.5.1. Aproximaciones teóricas al estudio de las tecnologías de la información y la comunicación

En el presente apartado se describirán brevemente algunas de las aproximaciones teóricas al estudio de las tecnologías de la información y la comunicación. Más concretamente, el foco de interés se centrará en aquellas que han estudiado la influencia de este tipo de tecnologías sobre la interacción mediada entre personas y grupos, con una influencia significativa sobre el aprendizaje organizacional.

A) Aproximación del filtrado de claves

En sentido amplio, la aproximación del filtrado de claves (Culpan y Markus, 1987) sugiere que las características objetivas del medio de comunicación determinan la interacción interpersonal. Esta aproximación incluye dos de las teorías clásicas en el estudio de los efectos de las TIC: (1) la Teoría de la Riqueza de la Información (Daft y Lengel, 1986) y (2) la Teoría de la Presencia Social (Short, Williams y Christie, 1976).

Según la Teoría de la Riqueza de la Información (Daft y Lengel, 1986), los medios se pueden diferenciar en función de su capacidad para transmitir información e intercambiarla en un intervalo de tiempo. En este sentido, se considera que el medio más rico es la comunicación cara a cara. La riqueza de un medio de comunicación puede deducirse a partir de las siguientes características:

- 1.La rapidez en la obtención de feedback.
- 2.La cantidad de claves adicionales que el medio es capaz de ofrecer, tales como el tono de voz y el lenguaje corporal.
- 3.El tipo de lenguaje que permite, es decir, hablado o escrito.

Por su parte, la Teoría de la Presencia Social (Short, Williams y Christie, 1976) hace referencia al grado de contacto interpersonal que un medio de comunicación permite entre sus miembros. Cuanto mayor sea la reducción de claves no-verbales y sociales en un medio de comunicación, mayor distancia social experimentarán los miembros del grupo.

En general, desde la aproximación del filtrado de claves (Culpan y Markus, 1987), cuanto menor sea la riqueza de la información y la presencia social de un medio, la comunicación será más impersonal, con un mayor índice de conducta desinhibida y de conducta socioemocional negativa. No obstante, también pueden destacarse aspectos positivos que resultan de la reducción de claves, como son la participación más igualitaria de los miembros del grupo en la interacción y la disminución de las diferencias de estatus entre los miembros (Kiesler, Siegel y McGuire, 1984; Sproull y Kiesler, 1991).

Las principales críticas vertidas sobre esta aproximación aluden a su carácter estático y al escaso papel otorgado a la persona o usuario de la tecnología, lo cual ha dejado paso a perspectivas más recientes.

B) La teoría del procesamiento de la información social

Esta teoría (Walther, 1992) sugiere que la información social, y los aspectos relacionales tardan más tiempo en desarrollarse en un contexto de comunicación que requiere el uso de TIC que en un contexto de comunicación tradicional o cara-a-cara. Los estudios empíricos que se han llevado a cabo desde esta perspectiva, comparando equipos de trabajo que se comunicaban cara-a-cara con equipos mediados electrónicamente, han puesto de manifiesto que si los miembros del equipo disponen de tiempo suficiente

para interactuar, las diferencias entre medios de comunicación podrían disminuir o incluso llegar a desaparecer (Zornoza, Ripoll y Peiró, 2002). No obstante, para ello los miembros deben tener un nivel adecuado de experiencia con el uso del medio. De este modo, desde la teoría del procesamiento de la información social, la mayor crítica que se hace a la aproximación del filtrado de claves (Culpan y Markus, 1987) es que las características objetivas del medio de comunicación no son suficientes para explicar la interacción interpersonal en contextos de comunicación mediada electrónicamente. Además, se pone de manifiesto que hay que tomar en consideración otros factores tales como el tiempo, la experiencia y el manejo adecuado del medio.

C) Modelo del ajuste tarea-tecnología

Este modelo plantea que la efectividad en la resolución de una tarea depende del ajuste entre las características del medio de comunicación, en términos de la riqueza de información que este es capaz de transmitir (por ejemplo, claves no verbales), y las características de la tarea (McGrath y Hollingshead, 1994). Hay tareas que son más complejas que otras, o requieren un mayor intercambio de información y cooperación para su resolución. No obstante, cuando se dispone de tiempo suficiente y experiencia en el uso del medio de comunicación, los equipos aprenden estrategias para manejar más eficazmente los medios de comunicación menos ricos, con lo cual son capaces de transmitir comunicación relacional y ejecutar tareas más complejas, o al menos realizarlas con menos dificultades (Andriessen, 2002). Además, el esfuerzo mental y los procesos de adaptación de los equipos también pueden compensar un ajuste pobre o un ajuste marginal entre tarea y tecnología, aunque, a priori, cada tipo de tarea ajusta mejor con un tipo de tecnología específico.

D) La teoría de la expansión del canal

Según esta teoría (Carlson y Zmud, 1999), la experiencia que adquieren los usuarios de un medio de comunicación influye en la formación de las percepciones sobre la riqueza del mismo. Esta teoría identifica cuatro áreas

relevantes relacionadas con la adquisición de experiencia con un medio de comunicación. Estas son: el uso del medio de comunicación, el tema de la discusión, el contexto organizacional y los compañeros u otros participantes en el proceso de comunicación. De acuerdo con esta teoría, la experiencia con el uso del medio de comunicación se traduce en una mayor habilidad para emplear el sistema de comunicación electrónico en diferentes situaciones, y en un mayor conocimiento de las distintas funcionalidades del sistema, entre otros aspectos. La experiencia con el tema de discusión incrementa la capacidad para codificar mensajes con mayor riqueza de significados. La experiencia con el contexto organizacional permite codificar mensajes con mayor riqueza de significados por medio del uso de símbolos compartidos y referencias culturales. Por último, la experiencia con otro participante en el proceso comunicativo aumenta el conocimiento sobre este participante, lo que permite el empleo de claves de comunicación relevantes para esta persona a la hora de codificar mensajes, así como mayor facilidad para decodificar el mensaje transmitido. Esto contribuye a proporcionar un mayor significado a los mensajes intercambiados en el proceso comunicativo. Por tanto, a medida que los usuarios o miembros del equipo adquieren experiencia en estas cuatro áreas, estos se vuelven más capaces de intercambiar mensajes con una mayor riqueza de información, y de este modo su percepción sobre la riqueza de un medio de comunicación aumenta (Carlson y Zmud, 1999; Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas y Cannon-Bowers, 2000).

9.5.2. Difusión e implantación de innovaciones tecnológicas en las organizaciones

La difusión de las tecnologías hace referencia al proceso de adopción gradual de las mismas en un segmento del mercado o sociedad (Andriessen, 2002). Las variables que influyen sobre el proceso de adopción de las innovaciones (en este caso en TIC) pueden agruparse en tres grandes bloques: las características de las innovaciones, las características de los innovadores y el entorno (Wejnert, 2002). Las características de las innovaciones incluyen aspectos tales como las consecuencias públicas (por ejemplo, la mejora del

bienestar social) vs. privadas (por ejemplo, la mejora en el bienestar de actores individuales o pequeñas entidades), así como los beneficios y los costes que resultan de la adopción de la innovación. Las características de los innovadores incluyen aspectos tales como la entidad social de los mismos, la familiaridad con la innovación, las características de estatus, las características socio-económicas, la posición en redes sociales y las características personales de innovadores individuales. En cuanto a los aspectos contextuales del entorno, se pueden mencionar las características geográficas, la cultura social, las condiciones políticas y la globalización.

Por otra parte, la implantación de innovaciones tecnológicas hace referencia al proceso que lleva a cabo una organización para introducir nuevas tecnologías. Un ejemplo claro es la automatización de los procesos de trabajo y las tareas de los puestos de trabajo mediante la implantación de TIC. Así, en términos generales, la automatización puede ocurrir tanto en los procesos de producción y fabricación como en el trabajo de oficina. Los sistemas automatizados de producción que permiten planificar y controlar el proceso de producción se denominan tecnologías avanzadas de la producción (Advanced Manufacturing Technology: AMT).

La aplicación de sistemas de información a la oficina se denomina ofimática, y ha sido definida como:

La aplicación de las tecnologías integradas del ordenador, la comunicación y los productos de oficina a los conocimientos de la ciencia social para apoyar la miríada de actividades y funciones en una oficina o en el entorno (Hirschheim, 1985: 16).

La implantación de innovaciones tecnológicas en una organización puede llevarse a cabo siguiendo distintas aproximaciones. Blacker y Brown (1986), tras analizar cómo la tecnología avanzada de producción es introducida a la organización, plantean tres aproximaciones:

1. Salir del paso sin saber cómo. Esta aproximación se caracteriza por la ausencia de metas a largo plazo por parte de la dirección, una escasa

planificación del proceso de implantación y la aparición de problemas en torno a las relaciones laborales y los recursos humanos de la organización.

2.Tarea-tecnología. Esta aproximación se caracteriza porque la alta dirección dirige el proceso, existiendo un control y planificación cuidadosos y habiendo una clara formulación de los objetivos a conseguir.

3.Organización-usuario final. Esta aproximación se caracteriza por considerar el factor humano como un recurso costoso, por lo que no solo se tienen en cuenta los aspectos técnicos en el proceso de implantación de nuevas tecnologías, sino también los aspectos sociales y psicológicos. La introducción de tecnologías implica la revisión de las estructuras y prácticas organizacionales. En este proceso, la alta dirección fomenta la participación de los usuarios finales. Tras la implantación se lleva a cabo un proceso de revisión, donde se tienen en cuenta las necesidades de los usuarios y se espera un desarrollo constante de la organización y de sus miembros.

Un aspecto relevante en el proceso de implantación de innovaciones tecnológicas, por parte de la organización, tiene que ver con la apropiación que hacen los usuarios de la tecnología. La teoría de la estructuración adaptativa (Poole y DeSanctis, 1990; 1994) trata de dar cuenta de este proceso de apropiación que realizan los usuarios finales de la tecnología. Según esta teoría, las prácticas y las reglas que regulan la interacción grupal influirán en la adopción de la innovación tecnológica, facilitando la implantación.

En el proceso de adopción de una tecnología nueva por parte de la organización no se puede olvidar la motivación de los individuos para utilizar una determinada innovación tecnológica en la organización. Esto es, resulta importante responder a la pregunta de por qué los individuos aceptarán utilizar una tecnología nueva; sobre todo, si se tiene en cuenta que el proceso de implantación de nuevas tecnologías en las organizaciones es costoso y

tiene una tasa relativamente baja de éxito (Legris, Ingham y Collerette, 2003). El modelo de aceptación de la tecnología (Davis, 1989) es un modelo desarrollado especialmente para predecir la aceptación de los sistemas de información por los usuarios en las organizaciones. De acuerdo con el modelo, hay dos factores que influyen sobre la decisión de utilizar una nueva tecnología: la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida (véase figura 9.2).

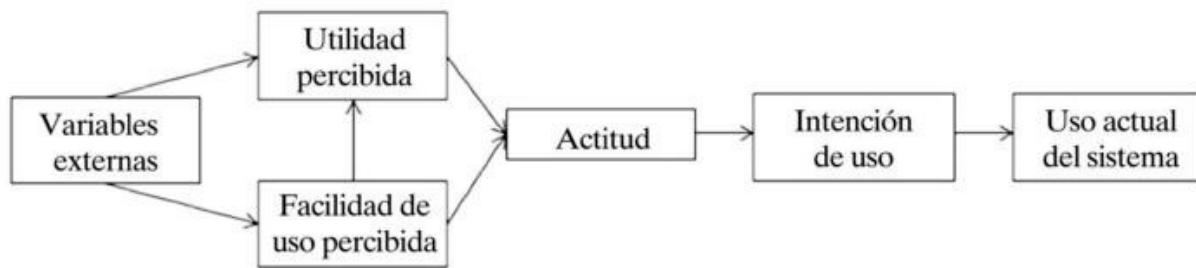


Figura 9.2. Modelo de aceptación de la tecnología (Davis, 1989).

En primer lugar, la utilidad percibida se refiere al grado en que una persona cree que usando una tecnología en particular mejorará su desempeño en el trabajo. Este constructo abarca la utilidad percibida para la eficacia en el trabajo, la utilidad percibida para la eficiencia en el trabajo y la utilidad percibida para el trabajo en términos globales. En segundo lugar, la facilidad de uso percibida hace referencia al grado en que una persona cree que usando una tecnología en particular realizará menos esfuerzo para desempeñar sus tareas. Este constructo abarca tres aspectos: el esfuerzo cognitivo, el esfuerzo físico y la facilidad de aprendizaje del sistema. Cuanto mayor sea la facilidad de uso de un sistema, mayor será la utilidad percibida. Además, hay una serie de variables externas que influyen sobre la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida, que se pueden agrupar en cuatro categorías: las características individuales, las características de la tarea y del trabajo, las restricciones situacionales y las características de la innovación (Andriessen, 2002).

La utilidad percibida y la facilidad de uso percibida influyen en la actitud e intención de uso del individuo, de lo cual dependerá el uso real de la tecnología.

9.6. Aprendizaje organizacional y uso de tecnologías en nuestros días

A partir de lo expuesto en los apartados anteriores se puede inferir la importancia que la implantación y el uso de las TIC tiene para el aprendizaje organizacional. Las TIC se pueden aplicar a los procesos de producción de bienes, prestación de servicios y gestión, permitiendo una mayor facilidad para adaptarse rápidamente a los cambios que acontecen en el entorno organizacional.

Como se ha comentado anteriormente, los sistemas automatizados de producción permiten planificar y controlar procesos de producción y fabricación. La ofimática posibilita una comunicación que puede ser sincrónica o asincrónica y desde distintas localizaciones geográficas, ofreciendo multitud de alternativas que en definitiva favorecen el intercambio de información y una comunicación eficaz. Además permite el aprendizaje electrónico o e-learning, que se refiere a la posibilidad de un aprendizaje a distancia por parte de los individuos o grupos a través de herramientas electrónicas. Por tanto, las organizaciones actuales han aprovechado estas ventajas de las TIC para incorporarlas en sus recursos y favorecer así su aprendizaje y desarrollo. En este sentido, las organizaciones cada vez están más sensibilizadas con la necesidad de un aprendizaje continuo y de la rápida adaptación a los cambios para sobrevivir en un entorno altamente competitivo y cada vez más globalizado. Por tanto, favorecer el aprendizaje organizacional mediante el empleo de las TIC se convierte en una alternativa económica e inteligente para las empresas.

A modo de conclusión hay que señalar que en estas temáticas aplicadas al mundo organizacional queda mucho por hacer. En este sentido, a nivel teórico, Crossan, Mauer y White, en su artículo publicado en 2011, plantean el reto de desarrollar teorías del aprendizaje organizacional, ofreciendo algunas directrices. A nivel de investigación, el aprendizaje organizacional y el uso de las TIC por parte de las organizaciones, son tema de actualidad en la agenda de los investigadores organizacionales. Es seguro que seguirán siéndolo debido a su importancia para la eficacia organizacional y a sus rápidas transformaciones, ya que el aprendizaje puede ir cambiando según las

nuevas tecnologías vayan avanzando. Y este es precisamente el reto a nivel práctico, el hecho de que las organizaciones puedan ir asumiendo los desarrollos de las TIC para seguir adaptándose (y quizá influyendo) a los cambios de su entorno y para ser productivas y saludables.

Actividad práctica

Visualizar en clase la película Jobs, basada en la vida de Steve Jobs. Analizar según las siguientes cuestiones:

- a)¿Cuántos tipos de barreras de aprendizaje (Schilling y Kluge, 2009) relativas a acción-personal, estructurales-organizacionales o sociedad-entorno se ven en la película?
- b)¿Cuáles de estos cuatro procesos de aprendizaje (Crossan, 1999): intuición, interpretación, integración e institucionalización, se ven en la película?
- c)¿Cuál es el enfoque en el que crees que se basa Steve Jobs en su modo de entender las Tecnologías de la Información, el técnico o el sistémico?

El estudiante contará con una guía con estas preguntas que le permita tomar notas. Tras la visualización se organizará un debate coordinado por el profesor.

Ficha de autoevaluación

Con las siguientes preguntas, el estudiante puede valorar hasta qué punto ha comprendido adecuadamente los contenidos del capítulo:

- 1.Resume brevemente las cuatro premisas básicas del modelo de Crossan, Lane y White (1999).
- 2.¿A qué se refiere la perspectiva que distingue el aprendizaje individual vs. aprendizaje organizacional?

- 3.Según Senge, los principios o "Disciplinas del Aprendizaje" resultan clave para construir una organización con capacidad de aprendizaje, ¿Cuáles son dichos principios?
- 4.Nombra alguna de las barreras que afectan al proceso de institucionalización en el aprendizaje organizacional.
- 5.¿Cuáles son las cuatro formas de interacción relacionadas con las TIC según Andriessen (2002)?
- 6.Explica con tus palabras la teoría de la expansión del canal.

10

Organizaciones saludables y productivas

10.1. Psicología organizacional positiva

No se puede hablar de organizaciones saludables sin hacer referencia a la psicología positiva, por lo que para abordar el tema desde lo general a lo particular se va a comenzar el capítulo describiendo brevemente qué es la Psicología Positiva. El principal impulsor de este paradigma fue Martin Seligman, quien en 1999 lo definió como "el estudio científico del funcionamiento óptimo del ser humano". Posteriormente se afirma que la psicología positiva es un término general para abordar el estudio de las emociones positivas, los rasgos positivos del carácter y las instituciones que favorecen el bienestar de la persona (Seligman, Steen, Park y Peterson, 2005). La Sociedad Española de Psicología Positiva la define como el estudio científico de todo aquello que hace que la vida merezca la pena y la aplicación de sus resultados a entornos como la educación, el trabajo y el desarrollo personal. Una definición más concreta y reciente es la de Carmelo Vázquez (2013), quien afirma que la psicología positiva se centra en fomentar que también se preste atención a las fortalezas, capacidades y competencias del ser humano, así como a las emociones positivas. En su artículo, el autor repasa algunas de las críticas que la psicología positiva ha recibido, así como evidencias sobre la contribución de este movimiento a la investigación y a la promoción de aspectos como la salud y el bienestar.

Junto a Seligman, Czikszentmihalyi fue otro de los principales impulsores del movimiento. Ambos autores editaron en el 2000 un número especial de la revista American Psychologist sobre psicología positiva, donde definen su

objetivo y argumentan que, durante mucho tiempo, la psicología se había estado centrando en lo que estaba mal, es decir, en patologías y problemas, en reparar el daño dentro del modelo de enfermedad del funcionamiento humano, sin tratar de entender e intentar mejorar u optimizar lo que estaba bien. Además, las aproximaciones tradicionales que asumían que para mejorar el desempeño era necesario identificar las debilidades y resolver los problemas, no han funcionado. De esta forma, se hace un llamamiento a esta nueva perspectiva positiva, la cual trata de:

catalizar un cambio de enfoque de la Psicología, desde la única preocupación de solucionar las cosas que van mal en la vida, a conseguir cualidades positivas (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Antes de profundizar en las características generales de la psicología organizacional positiva resulta necesario clarificar dos aspectos:

a) La psicología positiva no debe ser percibida como la sustituta del modelo tradicional centrado en debilidades o en la enfermedad, sino que se trata de un enfoque complementario que surge como consecuencia de los cambios y de la evolución que están experimentando las sociedades más desarrolladas, y permite enmarcar ciertas investigaciones basadas en el estudio y la promoción de aspectos positivos y deseables como la salud o el bienestar de las personas.

Los hallazgos de la investigación en la psicología positiva tratan de complementar pero no de reemplazar a lo que se sabe sobre el sufrimiento humano, la debilidad y las perturbaciones. Se trata de obtener una comprensión científica de la experiencia humana más completa y equilibrada (Seligman, Steen, Park y Peterson, 2005: 410).

b) La psicología positiva no es la panacea para mitigar o solucionar todos los problemas que las organizaciones puedan tener. Además, a la hora de aplicar sus principios, se deben tener en cuenta las particularidades y características propias de cada organización. Sin embargo, dicho movimiento ha tenido un impacto social de considerable relevancia, y

una gran aceptación por parte del colectivo de psicólogos.

En el contexto organizacional, esta aproximación positiva floreció bajo la denominación de psicología organizacional positiva (POP), la cual aplica los principios de la psicología positiva al estudio de las organizaciones. Esta aproximación se centra, fundamentalmente, en identificar y desarrollar características organizacionales positivas que lleven a un buen desempeño, tanto a nivel individual como a nivel organizacional, investigando nuevas formas de actuación y construyendo cualidades positivas que permitan a las organizaciones y a sus miembros prosperar a través del desarrollo de sus fortalezas. En esta línea, la Psicología Organizacional Positiva se ha definido como:

El estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva (Salanova, Martínez y Llorens, 2005: 353).

Según estas autoras, su objetivo es el de describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo de los contextos organizacionales, así como optimizar y potenciar la calidad de vida tanto del trabajador como de la organización en general.

Los principales antecedentes de esta disciplina radican en los cambios emergentes de naturaleza social, económica y tecnológica que se han producido en las últimas décadas y que han afectado a la naturaleza del trabajo y a las características de la fuerza laboral, teniendo en cuenta además que estos cambios seguirán produciéndose y evolucionando. Esto crea la necesidad de que las organizaciones cambien su perspectiva. En este sentido, las organizaciones necesitan que sus miembros inviertan psicológicamente en sus puestos de trabajo, sean capaces de enfrentarse a estos cambios continuos, y no solo enfrentarse, sino de hacerlo de manera anticipada, de adaptarse a ellos e incluso de salir fortalecidos de situaciones negativas, de cambio o de incertidumbre. Esto no puede alcanzarse con el estilo tradicional, que se centraba en tener trabajadores satisfechos y no estresados, sino que las organizaciones han de esforzarse por conseguir que sus miembros estén

comprometidos e implicados con los objetivos de la organización, tengan afán de superación y mejora continua, trabajadores engaged y con altos niveles de autoeficacia. Así, en el seno de la POP se desarrolla el estudio del capital psicológico positivo, en el que, como se explicará a lo largo del presente capítulo, se identifican ciertas fortalezas o características personales que deben tener los trabajadores saludables y productivos. Pero, además de la fuerza laboral, las organizaciones han de mejorar sus políticas de recursos humanos para crear organizaciones saludables y productivas.

A continuación se explicarán con mayor profundidad las características básicas que presentan este tipo de organizaciones, así como algunos modelos teóricos desarrollados para abordar su estudio.

10.2. Características de las organizaciones saludables: modelos teóricos

Según lo anterior, se podría intuir que una organización saludable es aquella que se centra no solo en mejorar o corregir lo que va mal en ella (por ejemplo, cambiando métodos de trabajo), sino en potenciar u optimizar lo que va bien, tanto a escala de prácticas de recursos humanos y de procedimientos y métodos de trabajo, como a escala individual, es decir, fomentando las fortalezas y las competencias que poseen sus trabajadores para alcanzar su salud y bienestar laboral, alcanzando así resultados organizacionales positivos. No obstante, las organizaciones saludables van más allá y, como se verá a continuación, además se preocupan por las relaciones interpersonales de sus trabajadores, tratan de aplicar prácticas de recursos humanos que favorezcan el desarrollo personal y profesional de sus empleados, tratan de enriquecer y rediseñar los puestos de trabajo para que las tareas resulten motivadoras y los trabajadores estén satisfechos y un largo etcétera de acciones orientadas a la mejora de la calidad de vida laboral.

Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004) definen a las organizaciones saludables como:

Aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar

de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del equilibrio trabajo-vida privada (Wilson et al., 2004: 567).

Bennet, Cook y Pelletier (2002) señalan algunas características de las organizaciones saludables:

- 1.Tienen en cuenta el bienestar tanto físico como psicológico y social de sus trabajadores.
- 2.Consideran que, para que una organización sea saludable, se debe atender a los distintos niveles: individual, grupal, departamental y organizacional, ofreciendo una visión holística de salud.
- 3.No se atiende a la salud de forma puntual, sino que es algo que forma parte de la cultura organizacional, realizando un seguimiento de la salud de forma constante.
- 4.Instauran políticas organizacionales dirigidas a fomentar el bienestar de sus trabajadores.
- 5.Existe congruencia en sus diferentes niveles y tanto en las relaciones internas como externas de la organización.

Salanova (2009) señala también unos requisitos básicos para que una organización sea considerada como saludable, los cuales van en la misma línea que los de los autores anteriores:

- 1.La salud tiene un valor estratégico en la organización, siendo la salud de los empleados un fin en sí mismo.
- 2.Presentan un ambiente de trabajo sano y seguro, con tasas bajas de accidentes laborales de tipo físico.

- 3.Desarrollan un ambiente de trabajo inspirador en el que los trabajadores presentan buenas relaciones con sus compañeros y supervisores.
- 4.Obtienen productos y servicios saludables, ofreciendo una calidad excelente.
- 5.Hacen que sus empleados se sientan engaged, estando altamente motivados e implicados con su trabajo.
- 6.Las organizaciones presentan buenas relaciones con su entorno, dando una imagen positiva y manteniendo una responsabilidad social corporativa.

A partir de las características propuestas por estos autores se puede deducir que las organizaciones saludables son aquellas que promueven dentro de sus políticas un programa comprehensivo de promoción de la salud, siendo esta una prioridad en los objetivos de la organización.

Además, Salanova (2009) hace hincapié en la importancia de las relaciones interpersonales y en los aspectos sociales del trabajo, considerándolos esenciales para las organizaciones saludables, donde debe haber:

- 1.Buenas relaciones entre los empleados y la dirección.
- 2.Buenas relaciones interpersonales entre los empleados.
- 3.Adecuada adaptación entre los empleados y sus puestos de trabajo y empresa.

Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004) desarrollan un modelo empírico comprensivo de organización laboral saludable. A partir de los tres primeros componentes, que habían sido propuestos por algunos modelos previos, estos autores proponen seis dominios o componentes que están interrelacionados:

- 1.El diseño del trabajo. Respecto al diseño del trabajo se enfatizan las

percepciones individuales con respecto a las tareas laborales inmediatas. Las dimensiones que representan al diseño del trabajo son la carga laboral, el grado de control/autonomía, el contenido del puesto, la claridad del rol, las condiciones ambientales y el horario de trabajo.

2. El clima organizacional. Se refiere a aspectos sociales e interpersonales del entorno laboral. Incluye aspectos como el apoyo organizacional, el de los compañeros, la participación e implicación, la comunicación y el clima de seguridad y salud.
3. Las perspectivas laborales. Se refiere a la seguridad en el puesto de trabajo, a la equidad y al desarrollo de carrera. Las dimensiones que se incluyen en este dominio son la seguridad en el puesto, la equidad en la paga y la promoción, oportunidades de aprendizaje y acuerdos laborales flexibles.
4. Atributos organizacionales centrales. Estos son conceptualizados como valores, creencias, políticas y prácticas organizacionales.
5. Ajuste psicológico al trabajo, que se refiere a la satisfacción con el puesto, al compromiso organizacional, al empowerment y al estrés percibido.
6. Bienestar y salud de los empleados, que incluye riesgos para la salud, salud percibida, absentismo, intención de abandono y síntomas depresivos y somáticos de estrés.

Según la evidencia encontrada en apoyo de este modelo, las percepciones de los empleados en relación con su organización influyen en el clima que perciben. Este clima, a su vez, impacta sobre la forma en que las personas se relacionan con su trabajo y ven su futuro en la organización, lo cual influye en su ajuste laboral, su salud y su bienestar. Sin embargo este modelo presenta ciertas limitaciones que los propios autores señalan:

- a) Los datos fueron recogidos de los mismos encuestados utilizando los

mismos instrumentos de medida.

b) Solo se centraron en el nivel individual, cuando existe la necesidad de utilizar niveles colectivos de análisis para abordar el estudio de una organización.

Posteriormente, Youssef y Luthans propusieron el modelo integrado de capital psicológico positivo y resultados organizacionales, que se quiere destacar porque da respuesta a cuatro aspectos relevantes en este ámbito (véase Youssef y Luthans, 2010). El modelo reconoce tanto constructos negativos como positivos, incorpora tanto rasgos como estados, propone el uso de diferentes niveles de análisis, y atiende a un amplio rango de resultados relacionados con el trabajo. Este modelo tiene en cuenta diversos antecedentes, incluyendo factores individuales, como rasgos y experiencias, factores organizacionales, como estrategia, estructura, cultura y cambio, así como mecanismos interactivos a través de la interfaz individuo-organización, incluyendo aspectos como el ajuste persona-organización y ajuste persona-puesto de trabajo.

Por otro lado, el modelo tiene en cuenta las capacidades psicológicas (es decir, autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia), pero también estados negativos de las personas y sus vulnerabilidades (por ejemplo, el humor negativo o el estrés).

A su vez, estas capacidades psicológicas actúan como antecedente de resultados actitudinales (por ejemplo, satisfacción laboral y cinismo), de intenciones conductuales (por ejemplo, intención de abandono del puesto de trabajo), de resultados comportamentales (por ejemplo, conductas de ciudadanía y absentismo) y de desempeño del rol laboral (por ejemplo, cantidad y calidad de los resultados o no cumplir con los plazos de tiempo establecidos). Aunque este modelo no lo enfatiza, existe una relación de causalidad desde las actitudes a las intenciones conductuales, a los resultados conductuales y al desempeño. Como resultado último (a largo plazo), y que a su vez afecta a los antecedentes del modelo (es decir, a las características individuales y organizacionales y a las capacidades psicológicas), los autores

proponen lo que denominan desempeño organizacional real y sostenible, en el que incluyen aspectos como beneficios de las inversiones o el crecimiento a largo plazo de la organización. De esta forma, los autores proponen la posibilidad de que se desencadenen en las organizaciones espirales positivas de excelencia que convertirían a las organizaciones y a sus miembros en únicas y distintivas a la hora de facilitar un desempeño real y sostenible.

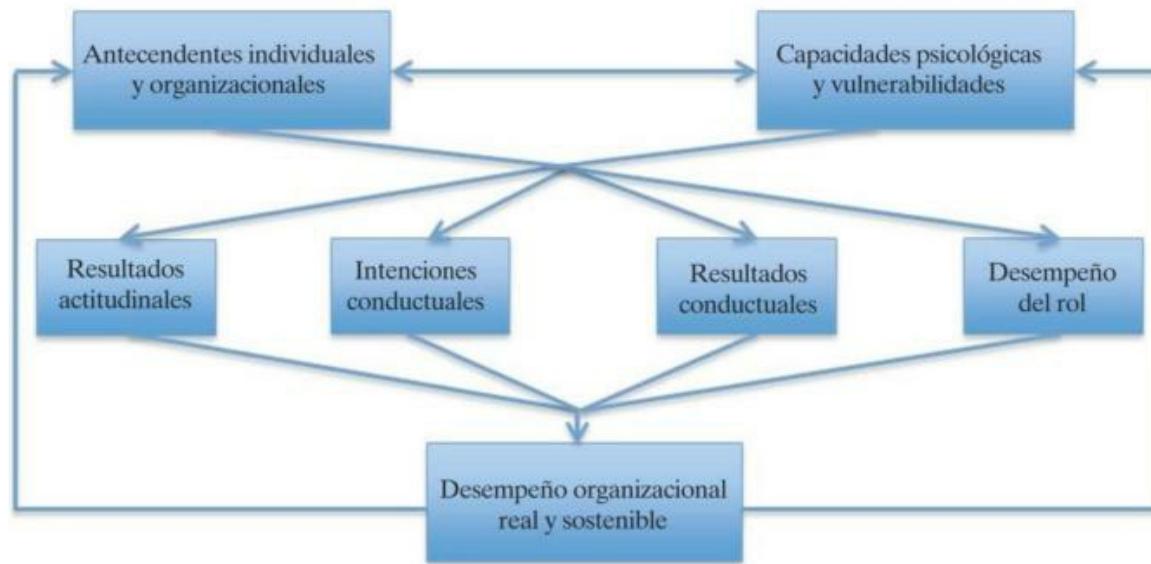


Figura 10.1. Modelo integrado de Capital Psicológico Positivo y resultados en el trabajo (adaptado de Youssef y Luthans, 2010).

Por otro lado, Salanova propuso un modelo heurístico de organización saludable que fue validado en 2012 y bautizado con el nombre de HERO (Healthy and Resilient Organizational Model) (véase Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012). Este modelo incluye tres dimensiones relacionadas entre sí y que además se retroalimentan unas a otras:

- Las prácticas y recursos de las organizaciones saludables.
- Empleados y equipos saludables.
- Resultados organizacionales saludables.

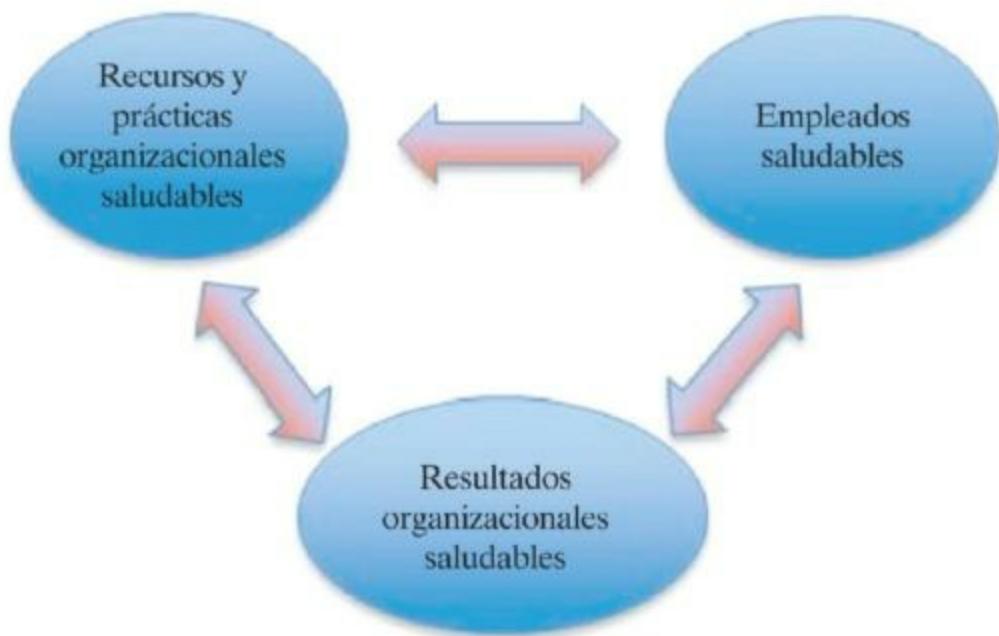


Figura 10.2. El Modelo HERO (adaptado de Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012).

El modelo propone que las prácticas saludables para gestionar el trabajo influyen en el desarrollo de los empleados y en los resultados saludables, lo que, a su vez, influye en la forma de estructurar y organizar los procesos de trabajo en una dinámica de prácticas de mejora que se mantiene a lo largo del tiempo.

En el próximo apartado se abordarán algunas de las prácticas saludables, mientras que las características de los empleados saludables y los resultados se verán en apartados posteriores del presente capítulo.

10.2.1. Prácticas organizacionales saludables

No resulta fácil encontrar una lista de prácticas de recursos humanos que vayan a ser efectivas en cualquier organización para el fomento del bienestar, de la salud y de resultados positivos tanto individuales como grupales y organizacionales. Esto es porque cada organización presenta unas particularidades, es decir, tiene una cultura, un entorno, unos recursos,

etcétera, que deben ser tenidos en cuenta a la hora de implementar unas u otras prácticas. No obstante, y teniendo en cuenta que no existe una panacea para tal fin, en la literatura se encuentra evidencia empírica sobre algunas características que deben cumplir los puestos de trabajo para fomentar la motivación y la satisfacción de los trabajadores.

En los últimos años, la noción de "buenas prácticas" en la gestión de recursos humanos ha despertado gran interés, partiendo de la idea de que existe un conjunto o un número determinado de prácticas de recursos humanos que pueden mejorar el desempeño de los empleados en todas las organizaciones (Boselie, Paauwe y Jansen, 2000). En ocasiones se hace referencia a dichas prácticas como prácticas de recursos humanos de "alto compromiso" (Guest, 2001), o "sistemas de trabajo de alto desempeño" (Paauwe, 2009). La evidencia empírica ha mostrado la relación entre dichas prácticas de recursos humanos y el desempeño o la productividad. Además, también se ha planteado que las prácticas que generan un alto desempeño producen resultados beneficiosos para la salud y el bienestar de los trabajadores (Marchington y Wilkinson, 2008).

En 1997, Paauwe y Richardson presentaron un trabajo que incluía más de 30 estudios, en el cual se corroboraba la relación entre ciertas prácticas de recursos humanos y resultados positivos como satisfacción, motivación, compromiso, etc., así como entre estos resultados y otros más generales a nivel organizacional como satisfacción del cliente, productividad o calidad del servicio. En 2009, Paauwe señala cuatro prácticas principales de recursos humanos:

1. Formación y desarrollo.
2. Paga contingente y programas de remuneración basados en el desempeño.
3. Gestión del rendimiento en términos de relaciones entre las prácticas de recursos humanos y los resultados.

4. Reclutamiento y selección.

Según el autor, dichas prácticas reflejan los principales objetivos de la mayoría de los programas estratégicos de recursos humanos. Estos programas estratégicos suelen ir enfocados al fomento del desempeño organizacional y a la búsqueda de resultados.

En síntesis, las prácticas y políticas de recursos humanos, para alcanzar con éxito sus objetivos, han de estar sincronizadas y tener como principal objetivo la creación de puestos de trabajo saludables. Para ello es importante tener en consideración los recursos del puesto de trabajo y del entorno laboral, como señala numerosa evidencia empírica, resumida a continuación.

De acuerdo con el modelo de demandas-recursos de Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001), los recursos laborales se pueden definir como aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del puesto de trabajo que son funcionales para el trabajador, permitiéndole alcanzar metas laborales (fomentando el desarrollo y crecimiento personal y profesional), así como reducir las demandas o exigencias de su puesto de trabajo. En este sentido, se refiere el modelo de características del trabajo de Hackman y Oldham (1980), el cual identifica algunas características del trabajo que se relacionan con la satisfacción del trabajador. Estas características son la variedad, identidad y significado de las tareas, la autonomía y el feedback. En el modelo de demandas-control de Karasek y Theorell (1990), el principal recurso es la autonomía, y Johnson y Hall (1988) añadieron el apoyo social como otro recurso principal para los trabajadores. Warr (1987) señaló en este sentido cinco recursos clave:

1. La autonomía en el puesto de trabajo.
2. La oportunidad para que el trabajador utilice sus habilidades y destrezas.
3. La existencia de demandas laborales realistas.
4. La claridad de rol, es decir, que el trabajador tenga claro qué debe hacer

y lo que se espera de él.

5.Oportunidades para el contacto social, es decir, que sepa que cuenta con apoyo social en el entorno laboral en el sentido de relaciones interpersonales positivas.

Por tanto, al hablar de organizaciones saludables es inevitable atender a los recursos de los que disponen los trabajadores de dichas organizaciones.

Por su parte, Salanova et al. (2012) en el modelo HERO, proponen tres tipos de recursos de carácter más general que los señalados por autores anteriores, pues además incluyen prácticas de dirección y desarrollo de recursos humanos, valores y objetivos organizacionales, yendo por tanto más allá de las tareas y del entorno social más inmediato del trabajador:

1. Recursos de tarea. Son próximos al empleado y se relacionan con la autonomía, la variedad de las tareas, claridad de rol y el feedback. Se consiguen mediante el diseño y rediseño de puestos o cambios temporales de trabajo.
2. Recursos organizacionales. Este tipo de recursos no están tan próximos al empleado, pues se relacionan más con prácticas directivas y de recursos humanos. Estos recursos fomentan la conexión de los empleados con la propia organización. Algunos ejemplos serían planes de desarrollo de carrera, formación, rediseño de puestos, canales abiertos de comunicación o programas de conciliación trabajo-vida privada.
3. Recursos interpersonales. Son los que se relacionan con las personas que forman parte del entorno laboral, ya sean compañeros, supervisores o clientes, e incrementan las conexiones que los empleados tienen con la gente con la que trabajan y para la que trabajan.

Los recursos de tarea y organizacionales formarían parte de un constructo más amplio llamado recursos estructurales, que hacen referencia al ambiente

físico/ estructural. Además, cabe destacar que el modelo asume que la percepción de estos recursos puede ser compartida por los miembros de un mismo equipo de trabajo.

Finalmente, cabe destacar un estudio desarrollado por Eurofound (European Foundation for the improvement of living and working conditions), en el que se concluyó que ciertas prácticas en el lugar de trabajo, calificadas como de alto rendimiento, mejoran el rendimiento de los trabajadores y de las organizaciones en las que operan (Eurofound, 2011). Las 10 prácticas de alto rendimiento principales son:

1. El fomento del trabajo autónomo en equipo.
2. El trabajo en equipo como elemento importante en el lugar de trabajo.
3. La necesidad de formación es objeto de comprobación periódica.
4. La proporción de miembros de la plantilla altamente cualificados supera el 40%.
5. Se conceden permisos de formación.
6. Se imparte formación para abordar nuevas tareas.
7. Se ofrecen mecanismos de reparto de beneficios.
8. Existen planes de flexibilización de la jornada laboral.
9. Al menos el 20% del personal se acoge a planes de flexibilización de la jornada.
10. Consultas ad hoc con la plantilla en ausencia de una representación formal de los trabajadores.

Por tanto, se podría concluir que unas prácticas organizacionales saludables serían las dirigidas al fomento y optimización de estos recursos tanto para el

empleado como para la organización en su conjunto. No se va a entrar en estrategias específicas de intervención, simplemente reiterar la importancia de que la organización dirija sus esfuerzos hacia la mejora de las condiciones laborales de sus empleados, y que estos a sus vez perciban que su organización trata de facilitarles todos los recursos que tiene a su alcance, con tal de optimizar sus condiciones de trabajo y así su bienestar laboral, ya que solo así se crean organizaciones saludables y productivas.

10.3. ¿Cómo son los empleados saludables?

Algunos resultados de investigaciones empíricas han señalado que las organizaciones que proveen de buenos niveles de bienestar a sus trabajadores alcanzan mayores niveles de productividad. En este sentido, algunos estudios plantean la hipótesis del trabajador feliz y productivo, analizando la relación entre las características del trabajo, las prácticas de recursos humanos, el bienestar y el desempeño. Concretamente, dicha tesis plantea que los trabajadores que son "felices" deben tener mayor desempeño en el trabajo en comparación con los trabajadores "infelices" (Cropanzano y Wright, 2001; Wright, Cropanzano y Bonett, 2007).

Si el foco se centra en los empleados, Peiró (2009) pone de manifiesto la importancia del estudio de los rasgos positivos, tanto individuales como grupales, para contribuir al objetivo final de la autorrealización personal. De esta forma, se hace un llamamiento a la promoción de experiencias positivas en el trabajo en pro de un desarrollo personal y de la satisfacción de las personas. Carpintero (2013) hace referencia a la importancia de las fortalezas de la persona, que define como aquellas capacidades o potencias para hacer frente a las dificultades y que propician una vida feliz. Son hábitos que facilitan aquellas conductas que afirman o realizan valores morales y que han de sobreponerse a contrariedades que dificultan el logro de la acción. Por otro lado, la afectividad positiva podría definirse como una disposición personal a experimentar estados emocionales placenteros (por ejemplo, energía, entusiasmo, buen humor y confianza), y que se mantiene en las distintas áreas de la vida de una persona.

Desde el punto de vista de la POP, las personas positivas serían aquellos trabajadores que presentan fortalezas, virtudes y aspectos positivos que favorecerían el funcionamiento óptimo de las organizaciones. No obstante, la investigación previa ha demostrado que existen unas características básicas que son las que forman parte del capital psicológico positivo (CPP), el cual se ha definido como:

Estado psicológico individual caracterizado por: (1) tener confianza (autoeficacia) para asumir y realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar el éxito en tareas difíciles; (2) hacer atribuciones de causalidad positiva (optimismo) sobre el éxito presente y en el futuro; (3) perseverar en el logro de los objetivos, y cuando sea necesario, redireccionar los caminos para alcanzarlos (esperanza) y (4) ante problemas y ante la adversidad, mantenerse firme, volver a comenzar e incluso llegar más allá (resiliencia) para alcanzar el éxito (Luthans, Youssef y Avolio, 2007: 3).

Por tanto, los constructores centrales del CPP son la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia. Estos constructores son capacidades de los empleados que pueden medirse y desarrollarse para la mejora del desempeño tanto individual como organizacional (Luthans, 2002). Estos constructores se diferencian de otros habitualmente relacionados con el comportamiento organizacional positivo. Son distintos de los pensamientos positivos, ya que incluyen criterios teóricos de investigación y de medida. Se diferencian de los rasgos de personalidad o los motivos, ya que son considerados más un estado que un rasgo. Finalmente, el hecho de considerarlos un estado que tiene impacto en el desempeño, separa al CPP de la mayoría de los constructos de la psicología positiva, como las fortalezas, las virtudes o los valores.

La autoeficacia es definida como la convicción o confianza en las propias habilidades para movilizar la motivación, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para ejecutar de forma exitosa una tarea específica en un contexto dado (Stajkovic y Luthans, 1998). La esperanza es definida como un estado motivacional positivo, basado en una sensación de éxito derivada

interactivamente tanto de la agencia (energía dirigida a las metas), como de la capacidad de hacer planes para alcanzar dichas metas (Snyder, Irving y Anderson, 1991). El optimismo es una expectativa de futuro positiva y un estilo atribucional que interpreta los acontecimientos positivos como causados por aspectos personales y permanentes, y los acontecimientos negativos como algo externo, temporal y específico (Seligman, 1998). Finalmente la resiliencia es entendida como la capacidad para superar, e incluso mejorar desde la adversidad, el error, o incluso en casos de acontecimientos positivos, progresar e incrementar la responsabilidad (Luthans, 2002). Una definición de resiliencia más reciente es la de Carpintero (2013), quien la define como un proceso mediante el cual un individuo se adapta a situaciones estresantes, traumáticas o adversas, generando frente a ellas emociones y actitudes que le dan fuerza y le mantienen con competencia activa, consiguiendo dar respuestas y recuperarse de su decaimiento.

Según Youssef y Luthans (2010), el capital psicológico añade valor a lo que las organizaciones ya tienen (capital financiero), ya saben (capital humano) y a quien conocen (capital social).

Salanova y Schaufeli (2009) enfatizan el papel de la autoeficacia. Bandura (2011) también apunta que el bienestar y la satisfacción personal dependen en gran medida de la autoeficacia percibida, resultado de su condición de agente. Además, se ha añadido a la lista de características básicas del capital psicológico positivo el engagement (compromiso con la organización), alegando que dicho constructo presenta una alta importancia tanto en la investigación como en la práctica profesional. También afirman que la autoeficacia es un recurso personal clave que influye en el desarrollo del engagement y que ambos aumentan los repertorios pensamiento-acción, así como conductas relacionadas con la flexibilidad, la creatividad, la apertura a la información y el desempeño. Cabe destacar que el engagement puede ser también considerado un resultado, pero se incluye en este apartado por su influencia sobre otros resultados laborales como los comentados anteriormente.

El engagement es definido como:

Un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002: 79).

El vigor se caracteriza por altos niveles de energía, resistencia y activación mental mientras se trabaja, así como al deseo de invertir esfuerzo y a persistir ante las dificultades. La dedicación se caracteriza por una alta implicación laboral junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Finalmente, la absorción se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

Cabe señalar que desde distintos marcos teóricos se ha coincidido en que el engagement incluye un componente conductual-energético (vigor), un componente emocional (dedicación) y un componente cognitivo (absorción). Los trabajadores engaged tienen un fuerte sentimiento de pertenencia a su organización, son fieles a la misma, rinden más de lo que formalmente se les exige, tienen un sentimiento de conexión energética y afectiva con su trabajo, son proactivos, buscan y aceptan responsabilidades, plantean alternativas de mejora, tienen valores que coinciden con los de la organización y, además, buscan y reciben retroalimentación positiva (Lorente y Vera, 2010). Así, las personas que experimentan engagement muestran altos niveles de energía en su día a día laboral y responden con eficacia a las demandas de su puesto de trabajo. Los estudios empíricos han indicado que se relaciona positivamente con el desempeño y el compromiso organizacional, y negativamente con el absentismo y la intención de abandono del puesto de trabajo. Además, el engagement modula los efectos directos de los recursos sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general (véase Salanova y Schaufeli, 2004).

Otro aspecto a destacar por ser muy cercano al engagement es el flow, el

cual es definido por Csikszentmihalyi (1999) como una experiencia óptima de disfrute que ocurre cuando una persona está motivada y capacitada para realizar una actividad por la que se siente desafiada. La persona siente que la actividad es satisfactoria en sí misma y permanece totalmente concentrada, incluso perdiendo la noción del tiempo y esforzándose al máximo para la consecución de sus objetivos, a la vez que experimenta control sobre la tarea y sobre sí mismo. La principal diferenciación entre el flow y el engagement es que este es más estable y duradero, y se asocia al trabajo en general, mientras que el flow es más temporal y se asocia a tareas específicas.

A modo de conclusión, se destaca que las personas positivas son aquellas que presentan altos niveles de CPP, es decir, de autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia, pero que también presentan experiencias positivas como son el engagement y el flow en sus puestos de trabajo.

10.4. Resultados positivos de las organizaciones saludables

Como se ha venido indicando en apartados anteriores del presente capítulo, cabe esperar que las organizaciones en las que se implementan prácticas de recursos humanos saludables que dotan a los trabajadores de los recursos necesarios para afrontar su trabajo de forma exitosa, en las que la salud es una prioridad, y en las que se fomenta entre sus empleados el capital psicológico positivo y los estados afectivos positivos, obtengan resultados de excelencia, con productos y servicios de calidad. Asimismo, este tipo de organizaciones mantendrá unas relaciones saludables con su entorno y con su comunidad (Salanova, 2009).

Corbett (2004) define una organización saludable como aquella que adopta una estrategia basada en la excelencia y que alcanza grandes resultados.

A continuación se presenta una breve reseña de los principales resultados que la literatura asocia a las organizaciones que aplican prácticas de trabajo saludables:

a)Resultados individuales. Existe evidencia empírica que avala que la

presencia de recursos en el lugar de trabajo se asocia con el bienestar del empleado como, por ejemplo, altos niveles de engagement, satisfacción laboral y desempeño. Otros resultados que también se mencionan en la literatura son el compromiso del trabajador y la baja rotación e intención de abandono.

- b) Resultados grupales. Respecto a los resultados grupales, hay estudios que indican que los recursos organizacionales y el engagement (medido a nivel de equipo) se relacionan con resultados colectivos como es el clima de servicio y el desempeño colectivo.
- c) Resultados organizacionales. Algunos autores señalan como resultado clave de las organizaciones saludables la satisfacción y fidelidad de los clientes, la responsabilidad social y los resultados económico-financieros.

10.5. Nuevos retos: hacia la construcción de organizaciones saludables y productivas

Una investigación realizada por el grupo Gallup mostró que personas de todo el mundo buscan "un buen trabajo" (Clifton, 2007). Sin embargo, cabe preguntarse: ¿Qué es un buen trabajo? Las personas que dicen tener un buen trabajo muestran satisfacción con el mismo y dicen tener la oportunidad de hacer lo que saben hacer mejor. Además, no tienen intenciones de abandonarlo, sino que quieren permanecer en su puesto de trabajo (véase Harter y Blacksmith, 2010).

Según Garcea, Harrington y Linley (2010), las organizaciones deben aplicar los principios de la psicología positiva, para lo que se requiere un cambio en la forma de pensar de los profesionales dedicados a los recursos humanos. Según estos autores, los sistemas y prácticas que se requerirían para este cambio serían los relacionados con prácticas de reclutamiento y selección de empleados, gestión del talento y del desempeño, búsqueda de empleados engaged, desarrollo directivo, sistema justo de recompensas, atención a la diversidad, gestión de quejas y disciplina, entrevistas de salida y

recolocación de empleados. En este sentido, los autores afirman que, según su experiencia en el ejercicio de la consultoría, las empresas consideran que el fomento de estas prácticas resulta altamente beneficioso, tanto en términos financieros como en términos de realización personal y social.

Si se pone el foco en las prácticas propuestas, todas se centran en el bienestar del empleado. En este sentido, existe abundante evidencia empírica sobre la relación positiva entre el bienestar del empleado y su desempeño. Además, las prácticas diseñadas para fomentar el bienestar del empleado también influyen positivamente en los resultados organizacionales deseados. Algunas investigaciones sobre la tesis del trabajador feliz y productivo muestran resultados concluyentes al respecto: aquellos empleados que reportan más estados emocionales positivos que negativos reciben mejores valoraciones de su desempeño (Wright y Staw, 1999); los trabajadores más satisfechos presentan mayores conductas de ayuda, son más cooperativos, más puntuales, más eficientes y permanecen durante más tiempo en su organización (Spector, 1997).

Por tanto, la psicología positiva tiene mucho que aportar al mundo de las organizaciones y del trabajo, pues puede añadir valor a la gestión de los empleados, mejorando su motivación y su bienestar en el trabajo, proporcionando una responsabilidad corporativa más amplia. De esta forma, los profesionales de los recursos humanos tienen la oportunidad de compartir una nueva forma de organización, capaz de responder a los cambios económicos, sociales, culturales y ambientales de la actualidad.

Por otro lado, las situaciones de crisis como la actual han forzado a diversas organizaciones a reducir sus inversiones en el desarrollo de diversas prácticas de recursos humanos, en muchas ocasiones de manera poco selectiva, y ha puesto en cuestión si las inversiones en el ámbito de la gestión de recursos humanos realmente generan un beneficio que supere el coste que representan. En este sentido, pocos estudios se han dirigido realmente a analizar qué prácticas de recursos humanos son consideradas por los distintos actores, empleados y empleadores cómo más beneficiosas, o en qué medida el acuerdo en dichas percepciones pueden influir en las relaciones entre dichas

prácticas y diversos resultados organizacionales. En la actualidad se está desarrollando un estudio sobre el bienestar sostenible en el trabajo, en el cual se analiza el rol que desempeñan ciertas prácticas de recursos humanos y características del trabajo en el bienestar y en el desempeño de los trabajadores (Peiró et al., 2014). No obstante, a partir de lo presentado en el presente capítulo, se puede concluir que solo las organizaciones que inviertan en capital psicológico y en la salud y bienestar de sus empleados podrán ser resilientes, obteniendo buenos resultados y saliendo fortalecidas de la crisis.

Por tanto, cabe destacar que los profesionales de la POP trabajan para que las organizaciones positivas se conviertan en una realidad. Para eso tratan de aplicar los resultados de la investigación a la realidad de las organizaciones. Para ello, los individuos deben ser capaces de dar lo mejor de sí mismos, de conocer, entender y ser capaces de dirigirse a sí mismos, de apreciar y contribuir a su organización, de apreciar las contribuciones únicas de sus colegas, de encontrar el engagement, el flow y el reto en el trabajo, encontrar el significado y el propósito de su trabajo, perseguir el crecimiento y el desarrollo profesional y disfrutar de su trabajo en todos los sentidos (físico, intelectual y emocional). Aunque debe quedar claro que una organización positiva no es aquella que cumple con los deseos de sus empleados, sino la que consigue que los deseos y las necesidades de sus empleados estén en consonancia con los de la propia organización, de forma que si sus empleados prosperan, se alcanzan los resultados deseados por la organización.

Page, Govindji, Carter y Linley (2008) dan algunas recomendaciones para que los directivos se aseguren de que están propiciando un entorno donde sus empleados puedan prosperar y dar lo mejor de sí mismos para su organización:

1. En primer lugar, los directivos han de ser conscientes de si están creando un ambiente emocional adecuado en la organización, y deben tomarse el tiempo necesario para tomar conciencia de ello.
2. Agradecer las fortalezas. Los directivos deben mostrar gratitud cuando un empleado demuestra una fortaleza, ya que eso le ayudará a hacerla

aún más fuerte.

3.Darse cuenta de las fortalezas. Deben identificar y fijar los atributos únicos de cada empleado, más que tratarlos a todos por igual, y en función de las capacidades y habilidades de cada uno, deben delegar en ellos y darles unas tareas u otras.

4.Celebrar el trabajo bien hecho. Los directivos deben reconocer y agradecer los esfuerzos y éxitos de cada uno de los trabajadores y celebrarlo de la forma que más se adecue a cada trabajador, es decir, teniendo en cuenta lo que más recompensa a cada uno de ellos.

5.Dar feedback con regularidad y a tiempo. La retroalimentación debe ser auténtica y entregada en tiempo real para que permita al empleado aprender en el momento en que ha desarrollado cierta conducta, ya sea este feedback positivo o negativo.

Si los profesionales de recursos humanos quieren construir organizaciones positivas, en primer lugar deben plantearse cómo presentar su idea a su propia organización para que pueda ser implementada (ya sea a los directivos, mandos intermedios o a los trabajadores), teniendo especial cuidado con la terminología utilizada. Por ejemplo, en España, el término trabajador feliz y productivo suena un poco rimbombante, por lo que a modo de recomendación sería tratar de adaptar la terminología utilizada a diferentes audiencias, en función de su experiencia con estas temáticas (por ejemplo, no es lo mismo dirigirse a investigadores de RRHH que a profesionales de los RRHH, a estudiantes o una audiencia heterogénea que no está nada familiarizada con la temática). Otra recomendación sería presentar resultados de estudios de campo desarrollados en organizaciones reales y en las que se hayan encontrado relaciones positivas entre las prácticas saludables y resultados favorables y deseables para cualquier organización. También se debería tratar de ofrecer datos objetivos sobre los beneficios que podrían obtener, tanto a nivel individual como de equipo y organizacional. Así mismo, es importante ajustar sus expectativas, ya que la psicología positiva no es la panacea para solucionar todos los problemas de una organización.

Actividad práctica

Evaluar el capital psicológico de una empresa. Para ello los estudiantes utilizarán un instrumento validado que permita medir el capital psicológico.

Procedimiento:

- a)Búsqueda del instrumento de medida.
- b)Aplicación del instrumento a una muestra de trabajadores (mínimo 15 trabajadores pertenecientes a una misma organización).
- c)Análisis de datos y elaboración de los resultados.
- d)Elaboración de un informe que recoja los objetivos, la metodología y los resultados encontrados, así como una breve propuesta de intervención dirigida a aumentar el capital psicológico de dicha muestra de trabajadores.

Ficha de autoevaluación

Con las siguientes preguntas, el estudiante puede valorar hasta qué punto ha comprendido adecuadamente los contenidos del capítulo:

- 1.¿Cuál es el principal objetivo de la POP?
- 2.¿Cuáles son las principales características de las organizaciones saludables?
- 3.¿Cuáles son las tres dimensiones del Modelo HERO de Organización saludable?
- 4.Nombra algunas prácticas de recursos humanos consideradas de "alto rendimiento" por la European Foundation for the improvement of living and working conditions.
- 5.¿Qué plantea la hipótesis del trabajador feliz y productivo?

6.¿Cuáles son los constructos centrales del capital psicológico positivo?

7.Nombra algunos resultados positivos (distinguiendo entre resultados individuales, grupales y organizacionales), asociados a las organizaciones saludables.

8.¿Por qué el desarrollo de intervenciones para la potenciación del capital psicológico positivo en las organizaciones actuales es una necesidad?

Bibliografía

- Adams, J. S. (1965): "Inequity in social exchange", en Berkowitz, L., Advances in Experimental Social Psychology. Academic Press. New York.
- Alcover, C. M. (2002): El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales. Ediciones Aljibe. Granada.
- Alvesson, M. (2002): Understanding Organizational Culture. Sage. London.
- 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: 491-500.
- Anderson, N. R., y West, M. A. (1998): "Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory". Journal of Organizational Behavior, 19: 235-258.
- Andriessen, J. H. E. (2002): Working with groupware. Understanding and evaluating collaboration technology. Springer. New York.
- Ashkanasy, N.M.; Wilderom, C. P. M., y Peterson, M. F. (2011): The Handbook of Organizational Culture and Climate. Sage. California.
- Audretsch, D. B. (2001): "Research issues relating structure, competition, and performance of small technology-based firms". Small Business Economics, 16: 37-51.
- 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.
- Barringer, B. R., y Harrison, J. S. (2000): "Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships". Journal of Management,

26: 367-403.

Bass, B. M. (1998): Transformational leadership: Industry, military, and educational impact. Lawrence Erlbaum. Mahwah, NJ.

Bennis, W. G. (2007): "The challenges of leadership in the modern world: An introduction to the special issue". American Psychologist, 62: 2-5.

Berson, Y.; Oreg, S., y Dvir, T. (2008): "CEO values, organizational culture and firm outcomes". Journal of Organizational Behaviour, 29: 615-633.

Blas, F. A. (1998): "Una organización de la teoría organizacional". Revista de Psicología de Trabajo y de las Organizaciones, 14:9-31.

Bowen, E., y Schneider, B. (2014): "A service climate synthesis and future research agenda". Journal of Service Research, 17(1): 5-22.

Brett, J. M. (2001): Negotiating Globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries. Jossey-Bass. San Francisco, C. A.

Cameron, K., y Quinn, R. (1999): Diagnosing and Changing Organizational Culture (Ed. rev.). Jossey-Bass. San Francisco.

Carroll, G. R. (1984): "Organizational ecology". Annual Review of Sociology, 10: 71-93.

Castells, M. (2008): La era de la información. Alianza Editorial. Madrid.

Colquitt, J. A., y Greenberg, J. (2003): "Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature", en Greenberg, J. (ed.), Organizational behavior: The state of the science. Lawrence Erlbaum. Mahwah, NJ.

Colquitt, J.A.; Scott, B.A.; Rodell, J.B.; Long, D.M.; Zapata, C.P.; Conlon, D. E., y Wesson, M. J. (2013): "Justice at the millennium, a decade later: A

meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives". Journal of Applied Psychology, 98: 199-236.

Conger, J.A.; Kanungo, R. N., y Menon, S. T. (2000): "Charismatic leadership and follower effects". Journal of Organizational Behavior, 21: 747-767.

Crossan, M.; Lane, H. W., y White, R. E. (1999): "An organizational learning framework: from intuition to institution". Academic Management Review, 24: 522-537.

Crossan, M.; Maurer, C., y White, R. E. (2011): "Reflections on the 2009 Decade Award: Do we Llave a Theory of Organizational Learning". Academy of Management Review, 36: 446-460.

Crouch, C. (2006): "Modelling the firm in its market and organizational environment: Methodologies for studying corporate social responsibility". Organization Studies, 27: 1533-1551.

Culnan, M. J., y Markus, L. M. (1987): "Information technologies", en Jablin, F.M.; Putnam, L.L.; Roberts, K. H., y Porter, L. W. (eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Sage. London.

Dabos, G. E., y Rousseau, D. M. (2004): "Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers". Journal of Applied Psychology, 89: 52-72.

Daft, R.L.; Murphy, J., y Willmott, H. (2010): *Organization theory and design*. SouthWestern, Cengage Learning. Andover, UK.

Davis, F. D. (1989): "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technologies". MIS Quarterly, 13: 319-340.

Defourny, J., y Nyssens, M. (2010): "Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector". Policy and Society,

29: 231-242.

Denison, D. (1996): "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm". *Academy of Management Review*, 21: 619-654.

DeSanctis, G., y Monge, P. (1999): "Introduction to the special issue: Communication processes for virtual organizations". *Organization Science*, 10: 693-703.

DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, 48: 147-160.

Emery, F. E., y Trist, E. L. (1965): "The causal texture of organizational environments". *Human Relations*, 18: 21-32.

Fernández Ríos, M.; Rascado, P., y Rico, R. (2000): "De la confrontación y el conflicto hacia nuevos modelos de relaciones laborales", en Guillén, C. y Guil, R. (coord.), *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. McGraw-Hill. Madrid.

French, J. R., y Raven, B. (1968): "The bases of social power", en Cartwright, D., y Zander, A. (eds.), *Group Dynamics*. Harper and Row. New York.

Garcea, N.; Harrington, S., y Lindley, P. A. (2010): "Building positive organizations", en Linley, P. A. E. (ed.), *Oxford Handbook of Positive Psychology at Work*. Oxford University Press. Oxford.

García, M. (2003): "El diseño de las organizaciones", en Gil, F., y Alcover, C. M. (coords.), *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Alianza. Madrid.

Gil, F. (1999): "Relaciones intergrupales", en Gil, F., y Alcover, C. M. (eds.), *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Pirámide. Madrid.

Gil, F. (2003): "Dirección y liderazgo"en Gil, F., y Alcover, C. M. (coords.), Introducción a la psicología de las organizaciones. Alianza. Madrid.

Gil, F., y Barrasa, A. (2003): "Comunicación en organizaciones", en Gil, F., y Alcover, C. M. (coords.), Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Alianza Editorial. Madrid.

González-Navarro, P.; Llinares, L. L, y Zurriaga, R. (2012): Gestión positiva del conflicto organizacional. Síntesis. Madrid.

González-Romá, V., y Peiró, J. M. (1999): "Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo". Revista de Psicología General y Aplicada, 52: 269-285.

Gonzalez-Romá, V.; Peiró, J. M., y Tordera, N. (2002): "An examination of the antecedente and moderator influences of climate strength". Journal of Applied Psychology, 87: 465-473.

Guest, D. E. (2004): "The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract". Applied Psychology: An International Review, 53: 541-555.

Guest, D.E.; Isaksson, K., y De Witte, H. (eds.) (2010): Employment Contracts, Psychological Contracts, and Employee Well-Being: An International Study. University Press. Oxford.

Hodge, B.J.; Anthony, W. P., y Gales, L. M. (2003): Teoría de la organización (sexta edición). Pearson. Madrid.

Hofstede, G., y Hofstede, G. J. (2005): Cultures and organizations Software of the Mind (2nd. edition). McGraw Hill. London.

Isaksson, K.; Gracia, F.J.; Caballer, A., y Peiró, J. M. (2010): "Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of temporary and permanent workers", en Guest, D.E.; Isaksson, K., y De Witte, H., Employment Contracts, Psychological Contracta, and Employee Well-Being: An

International Study. University Press. Oxford.

Kim, D. H. (1993): "The link between individual and organizational learning". Sloan Management Review, 35: 37-50.

Kinicki, A., y Kreitner, R. (2003): Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. McGrawHill. México.

Kozlowski, S. W. J., y Klein, K. J. (2000): "A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal and emergent processes", en Klein, K. J., y Kozlowski, S. W. J. (eds.), Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions. Jossey-Bass. San Francisco.

Lorente, L., y Vera, M. (2010): "Las organizaciones saludables: El engagement en el trabajo". Gestión Práctica de Riesgos Laborales, 73: 16-20.

Lunenburg, F. C. (2012): "Organizational structure: Mintzberg's framework". International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity, 14: 1-8.

Luria, G. (2008): "Climate strength - How leaders form consensus". The Leadership Quarterly, 19: 42-53.

Luthans, F.; Youssef, C. M., y Avolio, B. J. (2007): Psychological capital: Developing the timan competitive edge. Oxford University Press. Oxford.

March, J. G., y Olsen, J. P. (1976): "Organizational Learning and the Ambiguity of the Past", en March, J. G., y Olsen, J. P., Ambiguity and Choice in Organizations. Universitetsforlaget. Bergen.

March, J. G., y Simon, H. A. (1958): Organizations. Wiley & Sons. New York.

Marchington, M., y Wilkinson, A. (2012): Human resource management at

work: people management and development. Chartered Institute of Personnel and development. London.

Martínez-Moreno, E.; Orengo, V., y Zornoza, A. (2012): "El papel del entrenamiento autoguiado en la relación entre el conflicto de tarea y la innovación en los equipos virtuales". *Psicothema*, 24: 29-34.

Mayo, E. (1972): Problemas humanos de una civilización industrial. Nueva Visión. Buenos Aires (primera edición en inglés de 1932).

McGregor, D. (1960): *The human side of enterprise*. McGraw-Hill. New York.

Mintzberg, H. (1984): La estructuración de las organizaciones. Ariel. Barcelona.

Mintzberg, H. (1989): *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Free Press. New York.

Molero, F. (2011): "Liderazgo transformacional y carismático", en Molero, F., y Morales, J. F. (eds.), *Liderazgo: hecho y ficción*. Alianza Editorial. Madrid.

Molero, F., y Morales, J. F. (eds.) (2011). *Liderazgo: Hecho y ficción*. Alianza. Madrid.

Moran, E. T., y Volkwein, F. (1992): "The cultural approach to the formation of organizational climate". *Human Relations*, 45: 19-47.

Moriano-León, J. A. (2005): "La comunicación organizacional", en Palací, F. J. (ed.), *Psicología de las organizaciones*. Pearson, Prentince Hall. Madrid.

Munduate, L. (1993): "La aproximación psicosocial al estudio del conflicto y la negociación laboral en España: una revisión". *Psicothema*, 5: 261-275.

Munduate, L. (1997): *Psicología social de la organización. Las personas*

organizando. Pirámide. Madrid.

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995): The Knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press. New York.

Paawe, J. (2009): "HRM and performance: achievements, methodological issues and projects". Journal of Management Studies, 46: 129-142.

Page, N.; Govindji, R.; Carter, D., y Linley, A. (2008): "Gestión positiva de los recursos humanos: Aplicaciones de la Psicología Positiva a lo largo del ciclo vital del trabajador", en Vázquez, C., y Hérvias, G. (eds.), Psicología Positiva Aplicada. Desclée de Brouwer. Bilbao.

Parker, C.P.; Baltes, B.; Young, S.; Altmann, R.; LaCost, H.; Huff, J., y Roberts, J. E. (2003): "Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review". Journal of Organizational Behavior, 24, 389-416.

Pearce, C. L., y Conger, J. A. (2003): Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Sage. Thousand Oaks, CA.

Peiró, J. M. (1983-1984): Psicología de la organización. UNED. Madrid.

Peiró, J. M. (1990): Organizaciones. Nuevas perspectivas psicosociológicas. PPU. Barcelona.

Peiró, J. M. (1991): Psicología de la Organización (Tomo II). UNED. Madrid.

Peiró, J. M. (1999): "El modelo "AMIGO": Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones". Papeles del Psicólogo, 72: 3-15.

Peiró, J. M. (2009): Psicología de las organizaciones: Investigación, formación y práctica profesional. Facultad de Psicología UNMSM. Lima,

Perú.

Peiró, J.M.; Ayala, Y.; Tordera, N.; Lorente, L., y Rodríguez, I. (2014): "Bienestar Sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación". *Papeles del Psicólogo*, 35: 3-13.

Pfeffer, J. (1987): Organizaciones y teoría de la organización. El Ateneo. Buenos Aires.

Pugh, D.; Hickson, D.; Hinnings, C., y Turner, C. (1968): "Dimensions of organizational structure". *Administrative Science Quarterly*, 13: 65-105.

Quijano, S. (1993): La psicología social en las organizaciones. Fundamentos. PPU. Barcelona.

Reichers, A. E., y Schneider, B. (1990): "Climate and culture: An evolution of constructs", en Schneider, B. (ed.), *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass. San Francisco.

Robbins, S. P. (2004): Comportamiento Organizacional. Pearson. México.

Sáez Navarro, M. C. (1995). "La comunicación en las organizaciones", en García, M.; Vera, J., y Sáez, M. C., *Psicología, trabajo y organizaciones. Aspectos psicosociales del comportamiento humano en las organizaciones*. PPU. Barcelona.

Salanova, M.; Llorens, S.; Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012): "We Need a Hero! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model". *Group & Organization Management*, 37: 785-822.

Schein, E. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.

Schneider, B.; Ehrhart, M. G., y Macey, W.H. (2013): "Organizational Culture and Climate". *Annual Review of Psychology*, 64: 361-88.

Scott, S. W. (1998): *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Prentice-Hall. Upper Saddle River, N.J.

Senge, P. M. (1990): *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday. New York.

Taylor, F. W. (1984): *Management científico*. Orbis. Madrid (la edición original en EE.UU. es del año 1911).

Thomas, K. W. (1992): "Conflict and negotiation processes in organizations", en Dunnette, M. D., y Hough, L. M. (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press. Palo Alto, CA.

Topa, G., y Palací, F. J. (2005): "La confianza y la justicia en las organizaciones", en Palací, F. J. (coord.), *Psicología de la Organización*. Pearson Educación. Madrid.

Tordera, N., y González-Romá, V. (2011): "Liderazgo relacional: Calidad de la relación de intercambio líder-miembros (LMX)", en Molero, F., y Morales, J. F. (eds.), *Liderazgo: Hecho y ficción*. Alianza Editorial. Madrid.

Trist, E. L., y Bamford, K. W. (1951): "Some social and psychological consequences of the long-wall method of coalgetting". *Human Relations*, 4: 3-38.

Veen, P., y Korver, T. (1998): "Theories of organization", en Drenth, P. J. D., Thierry, H., y de Wolff C. J. (eds.), *Handbook of work and organizational psychology*, vol. 3: *Organizational psychology*. Psychology Press. East Sussex.

Volberda, H.W.; Van der Weerdt, N.; Verwaal, E.; Stienstra, M., y Verdu, A. J. (2012): "Contingency fit, institutional fit, and firm performance: A metafit approach to organization-environment relationship". *Organization science*, 23: 1040-1054.

Walther, J. B. (1992): "Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective". Communication Research, 19: 52-90.

Weber, M. (1947): The theory of social and economic organization. The Free press. Glencoe 111.

Weick, K. E. (1979): The social psychology of organizing. Addison-Wesley. Reading, Mass.

Wejner, B. (2002): "Integrating models of diffusion of innovations: A conceptual framework". Annual Review of Sociology, 28: 297-326.

Whitman, D.; Caleo, S.; Carpenter, N.; Horner, M., y Bernerth, J. (2012): "Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate". Journal of Applied Psychology, 97: 776791.

Wilson, M.G.; Dejoy, D.M.; Vandenberg, R.J.; Richardson, H. A., y McGrath, A. L. (2004). "Work characteristics and employee health and wellbeing: test of a model of healthy work organization". Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77: 565-588.

Yammarino, F.J.; Dionne, S.D.; Chun, J. U., y Dansereau, F. (2005): "Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review". Leadership Quarterly, 16: 879-919.

Youssef, C. M., y Luthans, F. (2010): "An integrated model of Psychological capital in the workplace", en Linley, P. A. E. (ed.), Oxford Handbook of Positive Psychology at Work. Oxford University Press. Oxford.

Yukl, G. (2002): Leadership in organizations (5th ed.). Prentice-Hall. Upper Saddle Creek, N.J.

Índice

| | |
|--|----|
| Relación de autores | 16 |
| Prólogo | 18 |
| Introducción | 24 |
| 1. Los grandes enfoques teóricos | 26 |
| 1.2. No hay nada tan práctico como una buena teoría | 28 |
| 1.3. Los primeros enfoques racionalistas: taylorismo y burocracia | 31 |
| 1.3.2. La vigencia del taylorismo | 32 |
| 1.3.3. La teoría de la burocracia | 34 |
| 1.3.5. La vigencia de la teoría de la burocracia en la actualidad | 36 |
| 1.4. Las relaciones humanas | 37 |
| 1.4.2. La incipiente psicología de los grupos | 41 |
| 1.4.4. Las relaciones humanas en la actualidad: liderazgo y grupos | 42 |
| 1.5. Los enfoques sociotécnicos | 43 |
| 1.5.2. El enfoque sociotécnico clásico: la democracia industrial noruega | 46 |
| 1.5.3. El enfoque sociotécnico moderno | 47 |
| 1.6. Los enfoques de recursos humanos | 49 |
| 1.6.2. ¿Qué han aportado los modelos humanistas y qué se les cuestiona? | 51 |
| 1.6.4. Conexiones con la psicología actual: psicología positiva y contrato psicológico | 54 |
| 1.7. Nuevos enfoques estructuralistas | 56 |

| | |
|--|----|
| 1.7.2. La teoría de la contingencia estructural en la actualidad: la cultura como parte del diseño y | 57 |
| 1.7.3. Otros enfoques relacionados con la teoría de la contingencia estructural | 59 |
| 1.8. Los enfoques críticos | 60 |
| 1.8.2. La teoría crítica | 61 |
| 1.8.3. Semejanzas y diferencias entre la teoría crítica y el modelo político | 64 |
| 1.8.4. Las organizaciones como realidades sociocognitivamente construidas | 65 |
| 1.9. ¿Qué es, pues, una organización? | 67 |
| 1.9.2. La organización como fenómeno artificial, | 68 |
| 1.9.3. La organización como proceso | 69 |
| 1.9.4. Las facetas de la organización: el modelo AMIGO | 70 |
| 1.10. La conducta organizacional | 71 |
| 1.10.2. Otros apuntes en la delimitación de la conducta organizacional: la articulación entre lo ind | 74 |
| Actividad práctica | 77 |
| 2. Estructura de la organización | 78 |
| 2.2. Principales dimensiones organizativas | 80 |
| 2.2.1. Centralización del poder y la toma de decisiones en la organización | 81 |
| 2.2.2. Complejidad de la estructura organizacional | 83 |
| 2.2.3. Formalización de la organización como variable estructural | 86 |
| 2.3. Componentes y mecanismos de coordinación | 89 |
| 2.4. Principales configuraciones estructurales | 90 |
| 2.4.2. Burocracia mecánica | 91 |

| | |
|--|-----|
| 2.4.3. Burocracia profesional | 92 |
| 2.4.4. Forma divisionalizada | 94 |
| 2.4.5. Adhocracia | 95 |
| 2.5. Una reseña sobre los procesos de estructuración | 96 |
| 2.6. Avances recientes: las nuevas configuraciones estructurales | 98 |
| Ficha de autoevaluación | 103 |
| 3. Cultura y clima en la organización | 104 |
| 3.2. Modelos de cultura en las organizaciones | 108 |
| 3.3. Definición y características del clima en las organizaciones | 114 |
| 3.4. Tipos de clima y niveles organizacionales | 117 |