
Comportamiento humano en la organización

PID_00265368

Gonzalo Sánchez Gardey

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 6 horas



**Gonzalo Sánchez Gardey**

Profesor titular del Área de Organización de Empresas en la Universidad de Cádiz. Desde el comienzo de su carrera docente e investigadora, en 2001, ha trabajado en el ámbito de la dirección estratégica de los recursos humanos. Sus trabajos científicos, centrados en el ámbito del capital intelectual en los grupos de trabajo, han sido publicados en revistas internacionales de reconocido prestigio.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Eva Rimbau Gilabert

Primera edición: septiembre 2019
© Gonzalo Sánchez Gardey
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realización editorial: FUOC

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita del titular de los derechos.

Índice

Introducción	5
Objetivos	10
1. Valores, actitudes y emociones en el trabajo	13
1.1. Algunos conceptos básicos	13
1.2. La satisfacción en el trabajo	14
1.3. Delimitación de los valores laborales	17
1.4. El ajuste persona-organización	19
1.5. Una cuestión ética	22
2. La motivación en el puesto de trabajo	24
2.1. Planteamientos teóricos	25
2.1.1. Teorías de contenido	26
2.1.2. Teorías de proceso	28
2.2. Un modelo integrador	31
2.3. Aplicaciones prácticas	33
3. El liderazgo en el ámbito de la organización	35
3.1. Las características del líder	36
3.2. El liderazgo como conducta	37
3.3. Ocho estilos de liderazgo	39
3.4. El liderazgo «enfocado»	42
4. El trabajo colectivo: dinámica de grupos, inclusión y comunicación	44
4.1. La importancia de los grupos informales	44
4.2. La construcción de equipos de trabajo	47
4.3. El comportamiento humano en los grupos y equipos de trabajo	49
4.4. Nuevas estructuras de equipo	50
4.5. Procesos de comunicación en los equipos de trabajo	53
4.5.1. La comunicación bidireccional	54
4.5.2. La eliminación de las barreras a la comunicación bidireccional	56
5. Cultura y ciudadanía organizativa	59
5.1. Las organizaciones como sistemas sociales	59
5.2. La cultura organizativa	60
5.3. Dimensiones internas de la cultura organizativa	61
5.4. La gestión de la cultura: socialización e individualización	62

5.5. La ciudadanía organizativa	64
Resumen	67
Actividades	73
Bibliografía	75

Introducción

Cualquier forma de organización implica, necesariamente, y por su propia definición, la interacción entre personas. Podemos imaginarnos organizaciones de muy diversa índole, desde una gran corporación, con una dotación de recursos técnicos imponente, a la coordinación de un pequeño grupo de amigos que se unen para desarrollar alguna actividad específica. En cualquiera de estos casos, el elemento central, que define y da sentido a la organización, es su carácter humano.

El concepto de organización

El enfoque más aceptado hoy en día para definirlo proviene de los planteamientos de Barnard, quien entendía la organización como un sistema cooperativo a través del cual se coordinan conscientemente actividades humanas, y que tiene necesariamente que equilibrar la aportación que cada una de las personas que las componen hacen, con las recompensas que reciben.

Así explicado, decir que las organizaciones están compuestas por personas puede parecer una obviedad. Sin embargo, durante muchos años y en buena medida todavía en algunas organizaciones, los modelos de gestión obvian esta dimensión humana. El enfoque de dirección de los recursos humanos, durante buena parte del siglo XX, ha estado dominado por el denominado **enfoque taylorista**, basado en la creencia de que el trabajo humano podía cuantificarse y mecanizarse, aplicando criterios científicos. Según estos planteamientos, para organizar el trabajo en una factoría, los directivos deberían limitarse a: (1) encontrar un grupo de obreros particularmente hábiles en la ejecución del trabajo que se iba a realizar, (2) definir la serie exacta de movimientos que estos han de llevar a cabo, así como los materiales que necesitan emplear, (3) determinar los tiempos necesarios para realizar cada actividad y (4) eliminar todos los movimientos inútiles, o que ralentizan el trabajo.

Los planteamientos tayloristas, heredados de la Revolución Industrial, serían rápidamente superados, al evidenciarse que el trabajo humano no puede reducirse a números, tiempos y movimientos. Frente a esta concepción, en la década de los años veinte, la llamada **escuela de las relaciones humanas** propuso un cambio de paradigma radical. Si hasta ese momento se había puesto el énfasis en las tareas y la estructura organizativa, el nuevo enfoque –de carácter humanístico– centraría la atención en las personas y los grupos, y en todos los aspectos psicológicos y sociológicos relevantes en los puestos de trabajo.

Parece claro, por tanto, que para gestionar una organización hoy en día no basta con aplicar conocimientos técnicos. Resulta necesario comprender el comportamiento de las personas que la componen, con un doble objetivo: prime-

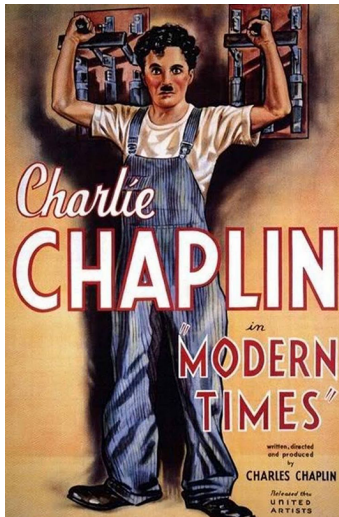
ro, mejorar el clima laboral y la calidad de los puestos de trabajo y, segundo, conservar a los empleados con mayor talento e incrementar el desempeño colectivo.

Las personas con responsabilidades de dirección, en el ejercicio de su actividad ejecutiva, toman decisiones, asignan recursos y controlan las actividades desarrolladas por los demás, en procesos que normalmente tienen implicaciones personales importantes, que es necesario anticipar y gestionar adecuadamente.

Tiempos modernos

El largometraje *Tiempos modernos*, escrito y dirigido por Charles Chaplin en 1935, plantea una crítica especialmente ácida del enfoque laboral taylorista, poniendo énfasis en la deshumanización del trabajo y en los efectos que la mecanización tiene sobre aspectos como el estrés, la motivación o la satisfacción de los trabajadores, que, como veremos en este módulo, son esenciales para el desempeño de la organización.

Cartel de la película *Tiempos modernos*



Fuente: dominio público.

Considerando estas cuestiones, y a partir de los planteamientos teóricos de la escuela de las relaciones humanas, surgió el estudio del **comportamiento organizativo**, como un campo de especial relevancia para la moderna dirección de los recursos humanos. Esta disciplina se ocupa del estudio de lo que las personas hacen en una organización, de lo que sienten y de cómo esto repercute sobre sus acciones, así como de la eficiencia interna de los procesos en los que participan. Abarca, de este modo, un amplio abanico de temas diferentes, pero conectados, como la motivación de la plantilla, la autoridad y el poder, el liderazgo, la comunicación interna y el trabajo en equipo, o la cultura organizativa.

A lo largo de este módulo trataremos, partiendo de la definición propuesta, de ofrecer una visión integrada y ordenada de todos estos aspectos, planteando una explicación completa de las distintas dimensiones del comportamiento organizativo.

Podemos definir el **comportamiento organizativo** como el campo de estudio que explica el impacto de individuos, grupos y estructuras sobre la conducta de las personas en las organizaciones, con el objetivo de mejorar la eficacia interna.

Para comprender y gestionar el comportamiento, no basta con la intuición y el sentido común. Muchas de las publicaciones disponibles sobre liderazgo, gestión de equipos o negociación se limitan a recoger las impresiones de profesionales que abordan estas cuestiones desde una perspectiva práctica, más ligada a su experiencia que a un conocimiento científico sobre la materia. El enfoque del comportamiento organizativo, sin embargo, propone acercarse al factor humano desde una **perspectiva científica**. Los directivos necesitan herramientas para hacer estudios sistemáticos, que permitan anticipar las reacciones que los trabajadores y trabajadoras tendrán frente a determinadas políticas, cómo responderán a los cambios que se planteen o cómo influirán sobre el comportamiento de los demás. Para ello, se requiere aplicar técnicas y criterios contrastados, que permitan dotar de objetividad a la gestión realizada.

Como tendremos ocasión de observar, se trata de una disciplina académica interdisciplinar, que ha bebido de diferentes ciencias sociales, especialmente de la psicología y la sociología, pero que también está conectada con los planteamientos modernos de la dirección de empresas, la teoría de la organización, o el diseño empresarial.

En concreto, las diferentes cuestiones que abordaremos en este módulo están extraídas de los siguientes ámbitos del conocimiento, que podrían considerarse, por lo tanto, **fuentes** del análisis del comportamiento organizativo:

- La **sociología**, en aspectos como las dinámicas de grupo, la gestión de equipos, así como en materias relacionadas con la comunicación y el conflicto interno.
- La **psicología social**, para explicar los procesos de toma de decisiones, de inclusión o la influencia de los valores y de la motivación de los empleados.
- La **antropología**, para el análisis de la cultura organizativa.
- La **dirección de empresas**, para explicar la vinculación de los comportamientos con los objetivos estratégicos y las políticas implantadas.
- El **diseño organizativo**, en aspectos como la definición de la estructura, la división del trabajo o los mecanismos de coordinación.
- La **ciencia política**, que aporta argumentos para estudiar las estructuras internas de poder y de reparto de responsabilidades.

Hoy en día, resulta difícil concebir la dirección de recursos humanos sin hacer referencia a estas variables comportamentales. Antes de estudiar de qué forma pueden articularse políticas como la selección, la remuneración, o la evalua-

ción del desempeño, es necesario comprender cómo interactúan las personas en la organización, cuáles son sus motivaciones, sus valores, y cómo responderán ante los estímulos que la dirección les vaya ofreciendo. Por este motivo, los responsables de la dirección de recursos humanos deben hacer uso de los conocimientos y las competencias que nos ofrece el comportamiento organizativo.

La productividad y la eficacia organizativa están condicionadas, en buena medida, por aspectos psicológicos y sociales que no pueden desatenderse, como tampoco la necesidad de crear en el entorno de trabajo un espacio con unas condiciones físicas y sociales, y una estructura, adecuadas. Prácticamente cualquier iniciativa directiva depende, en última instancia, de la administración de personas y de las relaciones que se establecen entre ellas. A pesar de esta importancia, no siempre es fácil comprender, y gestionar, el comportamiento de los demás. Las decisiones y las reacciones humanas tienen en muchos casos un componente irracional que las hace impredecibles. Cualquier esfuerzo que se haga por modelizar, con carácter general, el comportamiento de la plantilla implicará, necesariamente, una simplificación de la realidad en la que probablemente se nos escapen factores relevantes.

En el resto del módulo, se presentará una visión integrada de los diferentes aspectos vinculados al comportamiento que requieren una atención específica por parte de la dirección. Para presentarlos de forma ordenada y que se comprenda la relación entre ellos, hemos diseñado la figura 1, que sirve de resumen del contenido del texto. En el modelo, se recogen, en primer lugar, las cuatro variables básicas sobre las que el comportamiento organizativo tiene un mayor impacto. De esta manera, podemos decir que los patrones psicológicos y motivacionales de los empleados tendrán **efectos** relevantes sobre:

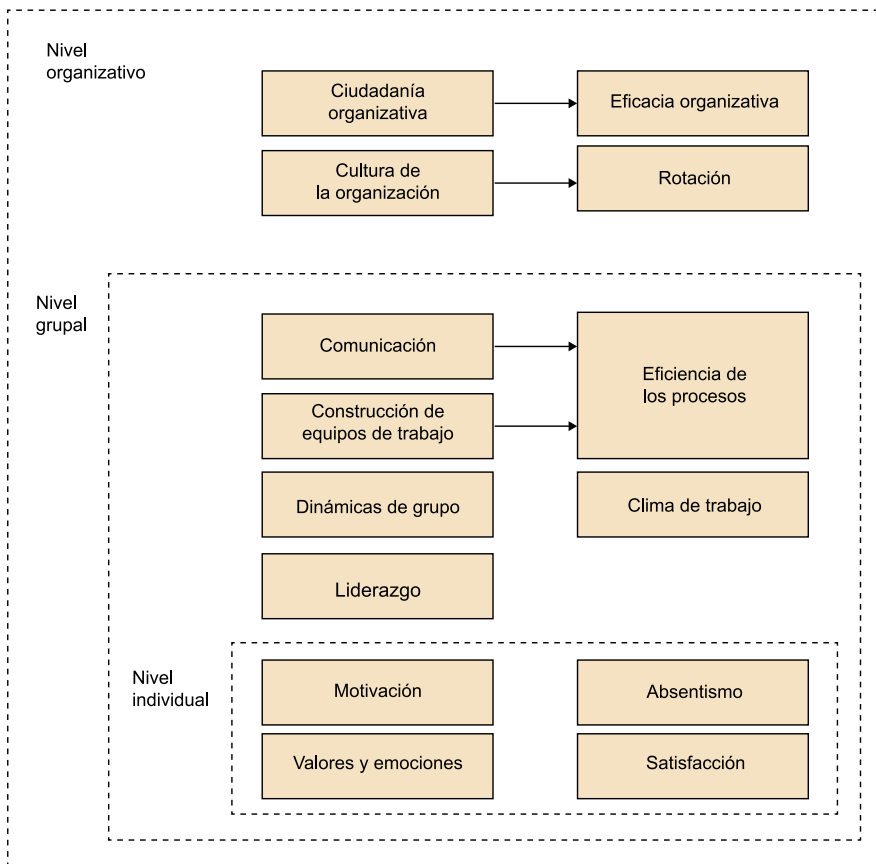
- La **eficacia**, que implica el grado en el que la organización cumple sus objetivos.
- La **eficiencia**, que valora, además, la economía en el uso de los recursos empleados para el cumplimiento de estos objetivos.
- El **absentismo laboral**, medido a través de las horas de ausencia en los puestos de trabajo, otra variable que está directamente relacionada con el comportamiento y los valores de los empleados.
- La **rotación** de la plantilla, que mide la frecuencia con la que los trabajadores contratados salen de la empresa. Una empresa con alta rotación será una organización en la que los empleados no quieren estar mucho tiempo, un hecho que repercutirá incrementando los costes de selección y formación, y puede ser especialmente peligroso cuando afecta a puestos de especial relevancia en la empresa.
- La **satisfacción laboral**, que también determina buena parte de la actitud de los empleados hacia sus puestos de trabajo, así como la relación con los demás.
- El **clima de trabajo**, configurado por el entorno físico, social y emocional en el que interaccionan las personas que componen los grupos de trabajo,

Lectura recomendada

J. D. Wood (1999). «Lo irracional en el comportamiento organizativo». *Harvard Business Deusto Review* (vol. 91, págs. 38-48).

que afectará notablemente a su desempeño, a su motivación y a su participación en las decisiones y las tareas colectivas.

Figura 1. Contenido del módulo



Fuente: Gonzalo Sánchez Gardey

Llegados a este punto, cabe plantearse ya cuáles son esas variables de comportamiento sobre las que podemos incidir para mejorar todos estos aspectos. Para presentar una visión ordenada de ellas, hemos optado por diferenciar **tres niveles**:

- 1) individual, para factores estrictamente personales,
- 2) grupal, considerando las variables que implican relaciones entre individuos que compartan un mismo espacio de trabajo o una misma unidad, y
- 3) organizativo, incluyendo elementos que afectan a la organización en su conjunto.

En los siguientes apartados concretaremos la definición y las implicaciones de cada una de las variables básicas del comportamiento organizativo, comenzando por las de nivel individual, para ir en los epígrafes siguientes estudiando de qué forma se agregan en dinámicas de grupo o en influencias a nivel organizativo.

Objetivos

Los contenidos del presente módulo han sido diseñados para introducir al estudiante en los aspectos básicos del comportamiento organizativo, con el objetivo de que sea capaz de:

1. Comprender la importancia del comportamiento organizativo en el entorno empresarial actual.
2. Comprender los efectos que una adecuada gestión de las variables vinculadas al comportamiento de los empleados puede tener para la eficacia de las políticas de recursos humanos.
3. Definir el concepto y la importancia de la motivación de los empleados.
4. Conocer los determinantes de la motivación individual, y cómo pueden afectar a estas las decisiones de la dirección.
5. Comprender la importancia que los aspectos psicológicos individuales (valores y emociones) presentan sobre el desempeño de los empleados.
6. Reflexionar acerca de la satisfacción laboral, como un factor individual que afecta al desempeño colectivo.
7. Comprender el concepto de liderazgo, así como las diferentes teorías que se han propuesto para explicar sus implicaciones.
8. Delimitar las características de los líderes, así como los tipos de liderazgo.
9. Describir la importancia del trabajo en grupo, definiendo los tipos de grupos, así como sus características básicas.
10. Comprender las dinámicas internas en los grupos de trabajo, así como aquellos aspectos que afectan a la voluntad de los trabajadores de participar o no en ellos.
11. Reconocer la importancia de una adecuada comunicación interna en la empresa.
12. Ofrecer marcos de referencia para comprender los elementos básicos de la cultura organizativa, y cómo determinan los procesos internos.

- 13.** Describir el concepto de ciudadanía organizativa, así como su importancia para el desarrollo social de las compañías.

1. Valores, actitudes y emociones en el trabajo

Como hemos tenido ocasión de ver en la introducción a este módulo, la interacción humana está en la propia esencia de la organización. Su desarrollo y sus posibilidades de supervivencia y éxito están determinados por el comportamiento que despliegan las personas que la componen. Por otra parte, la **psicología social** nos ha enseñado lo compleja que es la naturaleza humana. Son muchos los factores internos y contextuales que afectan a la forma en la que los trabajadores se comportan en sus puestos de trabajo. En ocasiones, además, este comportamiento no puede explicarse por motivos y patrones racionales, sino que responde a emociones intrínsecas, difíciles de percibir y de anticipar.

El éxito de cualquier estrategia que se diseñe en el ámbito de la dirección de personas dependerá, necesariamente, de las actitudes que fomente en los empleados. La satisfacción individual y un entorno de trabajo colaborativo son determinantes básicos de la productividad. Por el contrario, las actitudes negativas derivan en un menor desempeño, ausencias del puesto de trabajo, niveles más altos de rotación, peor relación con los clientes, aspectos que terminan afectando severamente a las capacidades competitivas de la organización.

Saber analizar y moderar las reacciones de los empleados es un aspecto básico de la dirección actual. Por lo tanto, un reto básico para la función de recursos humanos es construir entornos de apoyo humano que faciliten la compatibilización entre lo que los empleados esperan de la organización y lo que están dispuestos a aportar. A lo largo de esta sección, trataremos de profundizar en este sentido, desentrañando la compleja relación entre los valores, las actitudes y las emociones de los empleados en el puesto de trabajo.

1.1. Algunos conceptos básicos

Para comenzar a estudiar los determinantes del comportamiento humano en el trabajo, es necesario delimitar algunos conceptos básicos que no siempre se definen de manera precisa. *Valores, actitudes o comportamientos* son términos que en muchas ocasiones se utilizan indistintamente, aunque en realidad implican aspectos específicos de la personalidad, muy relacionados entre sí y que, en conjunto, determinan el desempeño individual en los puestos de trabajo.

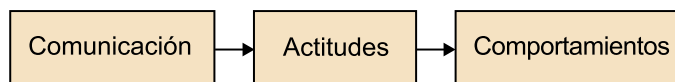
Siguiendo una definición clásica, podríamos definir en el ámbito laboral los **valores** como aquellas creencias que los empleados tienen sobre la forma correcta de actuar en el desempeño de sus actividades profesionales (Rokeach, 1979). En este sentido, los valores tienen dos características básicas. En primer lugar, tienen un carácter perdurable, estable en la personalidad del trabajador, que no está sujeto a estados de ánimo o a circunstancias puntuales. Por otra parte, los valores sirven como estándares, como las referencias que utilizan las

personas para percibir su entorno, comprometerse con los objetivos establecidos, y orientar sus acciones. Los valores laborales influyen, de este modo, en todas las decisiones que los empleados toman, tanto a corto como a largo plazo, e influyen también sobre la forma como se relacionan con los demás.

La importancia de los valores radica en que determinan otro concepto de enorme importancia en el contexto organizativo, como son las actitudes de los empleados. En este sentido, podemos definir la **actitud** de los empleados como un estado de ánimo que se expresa de una cierta manera (por ejemplo, una actitud conciliadora). Las actitudes están determinadas por los valores de la persona, pero difieren de estos en un aspecto esencial: no se trata de creencias perdurables, sino de estados más específicos y cambiantes, que dependen en buena medida de las presiones recibidas por el trabajador, o de la situación a la que se enfrenta en cada momento.

Las actitudes, en última instancia, se manifiestan en **comportamientos**, que se definen como las respuestas que los trabajadores desarrollan en forma de acciones específicas. Así, los comportamientos implican la manifestación visible, material, de los valores y de las actitudes (figura 2). Son, por tanto, el elemento que la dirección puede observar y gestionar conforme a sus objetivos estratégicos. No obstante, para hacerlo, es necesario comprender los motivos que los originan, que, como hemos podido ver, tienen una naturaleza muy profunda, explicada por aspectos internos de la personalidad de los empleados de la organización.

Figura 2. Determinantes del comportamiento en el trabajo



Fuente: Gonzalo Sánchez Gardey

Ejemplo

Un mismo valor puede expresarse a través de actitudes diferentes en distintos momentos y según las circunstancias. Así, por ejemplo, el hecho de que una persona se caracterice por su sentido de la **justicia** (valor) puede implicar que en un momento determinado desarrolle una **actitud afable**, con el objetivo de ofrecer el trato que sus compañeros y subordinados merecen, mientras que, en otras ocasiones, puede implicar una **actitud agresiva**, al defender con vehemencia situaciones que considera injustas.

1.2. La satisfacción en el trabajo

El esquema recogido en la figura 2 describe un proceso interno de especial importancia, tanto para las personas como para la organización. No obstante, es importante tener en cuenta que la cadena de efectos que va de los valores intrínsecos de una persona a su comportamiento efectivo no se produce en abstracto, sino en un determinado contexto. Un factor clave en este proceso es el nivel de **satisfacción** del trabajador, que moderará la forma en la que los valores se despliegan. Así, si una persona que cuenta con el entusiasmo como uno de sus valores básicos está satisfecha en su puesto de trabajo, des-

plegará actitudes más favorables al desempeño en el puesto de trabajo y comportamientos más alineados con lo que la organización requiere. Por el contrario, niveles bajos de satisfacción harán que esa cadena se rompa y que los valores, por muy positivos que sean, nunca se traduzcan en comportamientos deseables para la organización.

Tanto la experiencia directiva acumulada como la literatura académica han confirmado que no todos los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo están bajo el control de la dirección. Las personas entran cada mañana en la empresa con sus propios valores, sus actitudes y sus estados de ánimo. Es lo que la literatura psicológica ha denominado **predisposición** personal (Newstrom, 2007). En este sentido, se distingue entre una afectividad positiva, propia de trabajadores animados y entusiastas, y una afectividad negativa, que caracteriza a personas con un trato áspero, derrotista e irritable. Evidentemente, la manera como cada tipo de predisposición moderará el camino que va de los valores a los comportamientos será sustancialmente diferente, y la administración podrá influir solo de manera parcial en el proceso.

Siguiendo a Andresen, Domsch y Cascorbi (2007), podemos definir la **satisfacción en el trabajo** como un estado placentero resultante de la experiencia positiva en el trabajo, y que es alcanzando satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de la actividad laboral.

Así definida, la satisfacción en el trabajo es una variable de tipo individual, que determina las actitudes y comportamientos de un solo empleado. Sin embargo, no debemos olvidar que los trabajadores interaccionan entre sí, por lo que sus propias percepciones pueden verse reforzadas por las de otros, con lo que se crea una emoción colectiva, que resulta de gran importancia cuando el trabajo se desarrolla en grupos. Cuando se analiza esta satisfacción compartida, promediando las evaluaciones individuales de los miembros de una misma unidad, se utiliza un concepto diferente: el **estado de ánimo** del grupo. Las dinámicas internas en los grupos de trabajo, que estudiaremos más adelante, hacen que, en muchas ocasiones, los individuos reaccionen mimetizando las actitudes con las de sus compañeros para igualarse con el grupo e identificarse con él.

Otra característica básica de la satisfacción laboral es que se trata de un concepto **multidimensional**. Hasta hace no mucho, se realizaban valoraciones globales de la satisfacción de los empleados y del estado de ánimo de los grupos. Se entendía así que lo importante era saber si estaban satisfechos o no, ya que esta percepción global sería la que afectaría a su desempeño en los puestos de trabajo. Los enfoques más modernos, como el planteado por Bowling, Wagner y Beehr (2018), huyen de valoraciones globales y proponen un enfoque más profundo. Así, se trata de valorar todos los aspectos diferentes que determinan la satisfacción, que quedan ocultos tras una evaluación global, como

la percepción de la compensación recibida, de las relaciones con compañeros y superiores o las condiciones en las que se desarrolla el trabajo. Este planteamiento asume que el empleado pueda tener niveles de satisfacción altos en algunos aspectos y bajos en otros, algo que quedaría compensado, y por tanto escondido, si la valoración se realizase de forma general. Tratando de ordenar todos los múltiples factores que pueden afectar a la satisfacción en el trabajo, se suelen clasificar en dos grandes grupos:

- **contenido** del trabajo: naturaleza de las actividades desarrolladas
- **contexto** laboral: compañeros, superiores y entorno de trabajo

Un aspecto que no podemos olvidar al referirnos a profundizar en los determinantes de la satisfacción en el trabajo es la importancia de la influencia de los factores ambientales. A pesar de que en un contexto laboral la estudiemos de forma aislada, la satisfacción en el trabajo es una parte más de la satisfacción de la vida. Por ello, la situación y las experiencias vividas por el empleado fuera de su ámbito estrictamente laboral tendrán una influencia necesaria sobre sus valores, actitudes y comportamientos en el puesto de trabajo. Esta realidad, ignorada en los enfoques más tradicionales de gestión de los recursos humanos, recibe el nombre de **efecto desbordamiento**, con el que se trata de ilustrar que la satisfacción laboral y familiar/personal son vasos comunicantes, que se afectan mutuamente de forma constante (Lee-Peng, Lok-Sin y Wei-Hin, 2016).

Por último, para poder comprender de qué manera las emociones afectan al desempeño en el trabajo, es necesario considerar el **carácter dinámico** de la satisfacción. Dada la multitud de factores que le afectan y la complejidad de estos, es perfectamente esperable que los niveles de satisfacción de los empleados varíen con el paso del tiempo y se vean afectados por cambios en las condiciones de trabajo. En este sentido, resultan muy interesantes diferentes estudios que han analizado cómo los niveles de satisfacción evolucionan a lo largo de la carrera profesional de los empleados, confirmando que los empleados más mayores tienden a estar comparativamente más satisfechos, al reducir sus expectativas a un nivel más realista y tener más capacidad para ajustarse a sus entornos de trabajo (Esquibel, Nicholson y Murdock, 2015).

Enlaces de interés

En los siguientes enlaces podéis encontrar herramientas que permiten la medición de los niveles de satisfacción de los empleados y de los estados de ánimo de los grupos de trabajo:

Tynipulse: mediante un procedimiento de encuestas aleatorias semanales.

OpenMet People: basada en la metodología EFQM.

Happyness at work survey: centrada en el análisis de las experiencias de trabajo y de las emociones derivadas de estas.

1.3. Delimitación de los valores laborales

En función del esquema propuesto, es fácil llegar a la conclusión de que el elemento que determina las actitudes y los comportamientos del empleado son los valores laborales. Resulta necesario, por tanto, comprender su papel y su relevancia, con el objetivo de construir un contexto para que los individuos actúen, interaccionen entre sí y se relacionen con la organización.

Conocer los valores de los empleados es un punto de partida necesario para el planteamiento de cualquier estrategia de recursos humanos. En función de ellos, deben orientarse políticas de selección, formación o gestión de las carreras. Ahora bien, ¿cuáles son esos valores?, ¿cuáles debe la organización buscar activamente o fomentar en su plantilla?

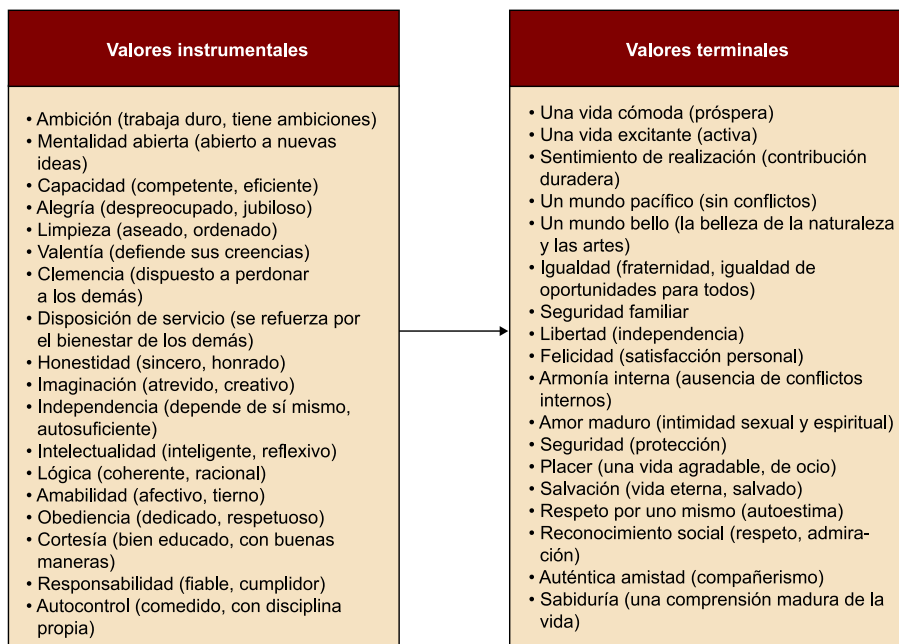
La respuesta a las anteriores preguntas ha cambiado sustancialmente con el paso del tiempo. Los valores demandados por las organizaciones de sus trabajadores y los que estos aportan al colectivo no son, evidentemente, los mismos ahora que hace cuarenta años, cuando comenzó a prestarse atención a esta cuestión.

Los primeros planteamientos teóricos que definían qué se entendía por valores laborales estaban claramente marcados por una visión protestante del trabajo, en el que este tiene un valor en sí mismo, más allá de cualquier compensación externa (Blood, 1969). Bajo esta visión, los referentes para la valoración de la satisfacción en el trabajo estaban basados en afirmaciones como «el trabajo duro hace a los empleados mejores personas» o «un buen indicador del valor de una persona es la forma en la que desempeña su trabajo». En este sentido, Wollack y otros (1971) definieron su Encuesta de Valores Laborales, en la que se medían tres aspectos intrínsecos del trabajo: el orgullo en la realización de las tareas, la preferencia por el trabajo y la implicación laboral de las personas.

Un poco más adelante, Rokeach (1973) daría un paso que supondría una revolución en la delimitación de los valores laborales, al asumir que era necesario considerar no solo la valoración global que las personas y las organizaciones hacen del trabajo, sino una batería mayor de aspectos específicos. Tratando de plantear una revisión lo más comprehensiva posible, que identificase todas estas cuestiones, el psicólogo polaco diferenció entre dos tipos de valores (figura 3):

- **Valores instrumentales**, que representan modos preferibles de conducta, o medios para alcanzar los valores terminales propios.
- **Valores terminales**, definidos como estados finales deseables, que constituyen las metas que un individuo querría alcanzar durante su vida.

Figura 3. Escala de valores de Rokeach



Fuente: Gonzalo Sánchez Gardey

Como podéis observar, el planteamiento que hace Rokeach no diferencia los valores laborales de los relevantes en otros ámbitos de la vida, asumiendo que existe una intersección entre ambos que no puede ser desatendida. No obstante, planteamientos más recientes sí que han concretado el análisis definiendo modelos que incorporan definiciones de valores más centradas en el ámbito laboral y con una dimensión más manejable (Schleicher, Hansen y Fox, 2011; Shevchuk, Strebkov y Davis, 2018). Resumiendo estos planteamientos, podemos llegar a la conclusión de que los valores más relevantes para la práctica profesional, en términos generales, son los recogidos en la figura 4.

Figura 4. Una propuesta para la definición de los valores laborales

Compromiso	Implicación personal en una tarea, que parte de una vocación ética.
Coraje, energía	Valor, decisión y apasionamiento con el que se acomete el trabajo.
Disciplina	Cumplimiento y observancia de las reglas y normas que la organización se da a sí misma.
Empatía	Vinculación afectiva de una persona a una realidad ajena a ella, especialmente a los sentimientos de otra persona.
Generosidad	Voluntad de ofrecer lo que se tiene a los demás, de compartir conocimientos y recursos, sin esperar necesariamente nada a cambio.
Honestidad, ética, integridad	Actitud recta, conforme a las reglas morales socialmente establecidas.
Humildad, sencillez	Capacidad para mantener relaciones de igualdad, sin hacer ostentación de las capacidades propias.
Iniciativa	Capacidad para idear, inventar o emprender, adelantándose a los demás en la realización de algo.
Lealtad, fidelidad	Sentimiento de respeto a los principios morales de la organización, así como a los compromisos establecidos con ella.
Optimismo, positivismo	Tendencia a ver y juzgar los aspectos del trabajo en su aspecto más positivo o favorable.
Perseverancia	Firmeza y constancia en la manera de afrontar las actividades propias del trabajo.
Respeto, tolerancia	Consideración de las opiniones, ideas o actitudes de los demás, aunque no coincidan con las propias.
Responsabilidad	Conciencia de las propias obligaciones, y de las consecuencias que las acciones desarrolladas tienen sobre los demás y el contexto organizativo.
Serenidad	Tranquilidad, paciencia y apacibilidad, que desarrolla las actividades del trabajo sin agitación, y con mesura.
Solidaridad	Tendencia a apoyar causas ajenas, especialmente en situaciones laborales comprometidas o difíciles.
Superación, esfuerzo	Actitud de quien se esfuerza física y moralmente por desempeñar eficientemente su trabajo, y mejorarlo, en la medida de sus posibilidades.

Fuente: Gonzalo Sánchez Gardey

1.4. El ajuste persona-organización

Las organizaciones, como entidades vivas y complejas, tienen sus propios valores, diferentes de los de sus integrantes. En este caso, a diferencia de los valores personales, provienen de una definición consciente de la dirección, que los gestiona y configura como un elemento básico del diseño organizativo. Los valores de la empresa sustentan su visión y sirven de base al posicionamiento estratégico, situando a la organización frente a consumidores, trabajadores y competidores. Los valores organizativos dan forma y sentido al colectivo, pero también inspiran decisiones operativas, influyendo en los procesos de toma

de decisiones y de asignación de recursos. Considerando esta importancia, las organizaciones hacen un esfuerzo cada vez mayor por explicitar y comunicar sus valores.

Algunos conceptos básicos relacionados

Misión: define la labor de la empresa y su actividad en el mercado, y hace referencia a los factores que la diferencian de la competencia (¿qué hacemos?, ¿quién es nuestro público objetivo?, ¿a quién nos dirigimos?).

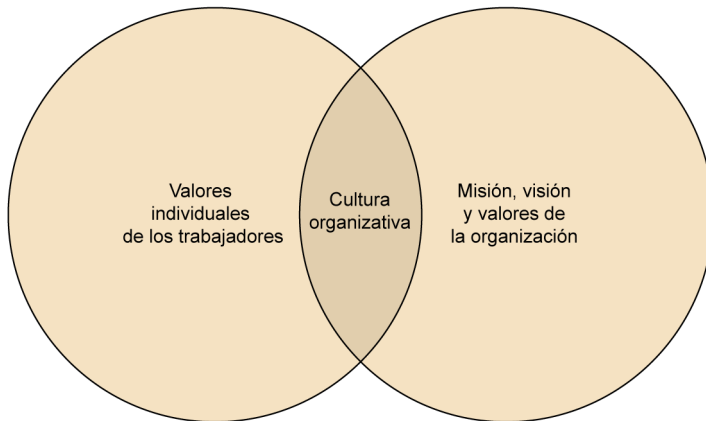
Visión: define las metas que se pretenden conseguir en el futuro, e incluye a lo que la empresa aspira (¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?).

Valores: son los principios éticos sobre los que se asienta la empresa, que inspiran las pautas de comportamiento (¿cómo somos?, ¿en qué creemos?).

Las organizaciones, para el desarrollo de su estrategia, tratarán de contar con profesionales cuyos valores individuales estén lo más alineados posible con la misión, la visión y los valores que la empresa se ha dado a sí misma. El modelo ASS (*attraction-selection-socialization*), recientemente desarrollado en trabajos como el de Choi y Chung (2017), explica cómo en la organización funcionan dos procesos paralelos, pero conectados entre sí. Las personas prefieren organizaciones que perciban como compatibles con sus valores, y las buscan activamente para trabajar en ellas, mientras que las empresas utilizan, cada vez más, estrategias de selección que incorporan herramientas para analizar los valores de las personas y asegurarse de que existirá cierto grado de solapamiento. Cada vez son menos las organizaciones que centran los procesos de selección en la valoración exclusiva de competencias técnicas de los trabajadores, asumiendo que cuando el grado de coincidencia es alto, el trabajador se encontrará más implicado y motivado con su trabajo.

No obstante, por mucho que las organizaciones busquen activamente empleados que refuercen sus valores, siempre existirá cierto grado de incompatibilidad. Las organizaciones son entidades vivas, en las que confluyen múltiples planteamientos, creencias y actitudes. En este sentido, resulta de vital importancia el concepto de **cultura organizativa**, que analizaremos con mayor detalle más adelante en este mismo módulo. La cultura organizativa puede definirse como los patrones de valores que la organización impulsa y que son asimilados y asumidos por los trabajadores como propios (Ritter, 2008) (figura 5). Si el solapamiento entre valores organizativos e individuales es amplio, existe una proporción importante de los valores de las personas que encuentran reflejo en la organización. De la misma forma, los fundamentos de la estrategia de la empresa serán asumidos por la plantilla, al percibirse como compatibles con los valores individuales. En estas situaciones, se dice que la cultura organizativa es fuerte, y la organización estará en una buena posición para implantar políticas de recursos humanos que fomenten aquellos comportamientos que requiere para el desarrollo de sus estrategias.

Figura 5. El ajuste persona-organización

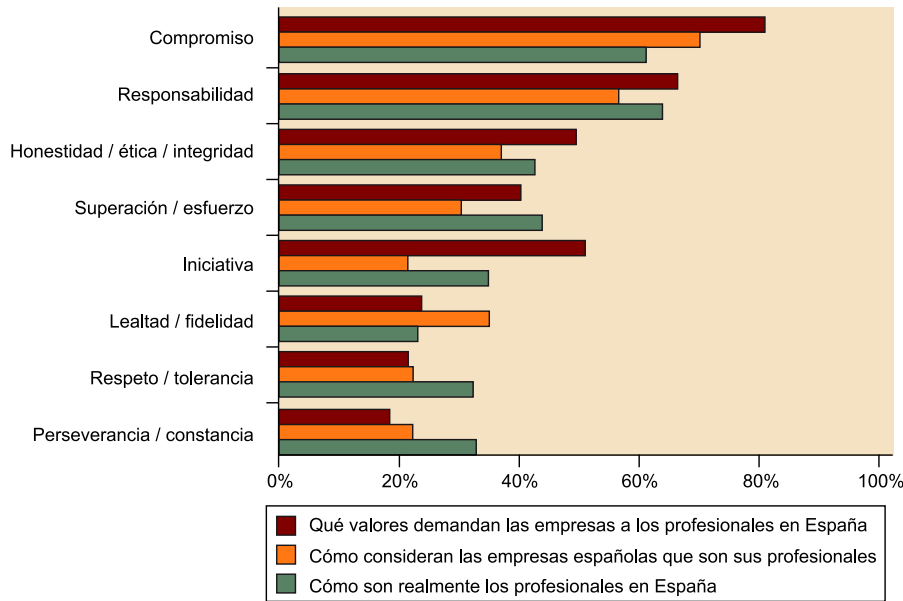


Fuente: Gonzalo Sánchez Gardey

Cuando el solapamiento es amplio y la cultura organizativa es suficientemente fuerte, se establece entre la organización y el empleado lo que se ha dado en llamar como **contrato psicológico**, que representa la parte implícita de la relación laboral, lo que no está escrito en el contrato. El contrato psicológico recoge así una serie de compromisos no formalizados, que establecen lo que el trabajador espera de la empresa y viceversa.

Ahora bien, ¿cómo de fuertes son las culturas de empresa?, ¿en qué medida se establecen estos contratos? Tratando de analizar estas cuestiones, la división de estudios de la empresa Randstad (Randstad Research) desarrolló en 2017 un interesante informe en el que, analizando datos de 1.200 responsables de recursos humanos y 7.800 profesionales de todos los sectores, estudiaban en qué medida los valores demandados por las empresas coincidían con los que ofrecían los empleados (figura 6). Así, se confirmaba que las empresas españolas demandaban de sus empleados compromiso (83 %), responsabilidad (68 %), iniciativa (53 %) y honestidad (51 %). Estos datos se solapan solo parcialmente con los valores que los profesionales encuestados realmente ofrecían, fundamentalmente: responsabilidad (65 %), compromiso (63 %), superación (45 %) y honestidad (44 %).

Figura 6. Alguna evidencia empírica sobre el ajuste persona-organización



Fuente: *Primer informe de valores en la empresa* (Randstad Research, 2017)

1.5. Una cuestión ética

Antes de finalizar con el análisis de los valores organizativos y de pasar a aspectos más específicos del comportamiento humano en el trabajo, es necesario plantearse un dilema que debe abordarse de manera explícita antes de diseñar cualquier estrategia de gestión en este sentido. Parece evidente que, para su desarrollo, la organización debe fomentar determinados comportamientos en sus empleados y restringir la influencia de valores contrarios al desempeño en el trabajo. No obstante, ¿hasta dónde puede llegar esta gestión?, ¿hasta qué punto es lícito manejar el comportamiento de los demás?

En este sentido, la literatura especializada ha introducido el concepto de **área de influencia legítima**, que describe la parte del comportamiento que es lícito, y esperable, que sea fomentada, sancionada o gestionada por la organización. El problema ético puede surgir cuando la organización y el empleado entienden de manera diferente el alcance de esta área. En esas situaciones, es normal que surjan problemas y que el compromiso organizativo se vea merchado. La respuesta a los dilemas que se establecen en este sentido es siempre compleja y debe establecerse en el contrato psicológico al que se hacía referencia anteriormente. No obstante, en términos generales, este acuerdo suele implicar que el área de influencia organizacional comprenda las conductas que se desarrollan en el puesto de trabajo y aquellas relativas al ámbito personal de los trabajadores que tienen una relación directa e inequívoca con el desempeño de sus tareas. En este segundo bloque, evidentemente, es donde será más probable que surjan desencuentros. Un ejemplo de esta influencia podría ser el caso de determinados deportistas de élite que ven cómo sus clubes

imponen pautas específicas de alimentación o restringen sus actividades de ocio. En ocasiones, estas restricciones tienen tal relevancia que se incorporan a los contratos laborales, como cláusulas específicas.

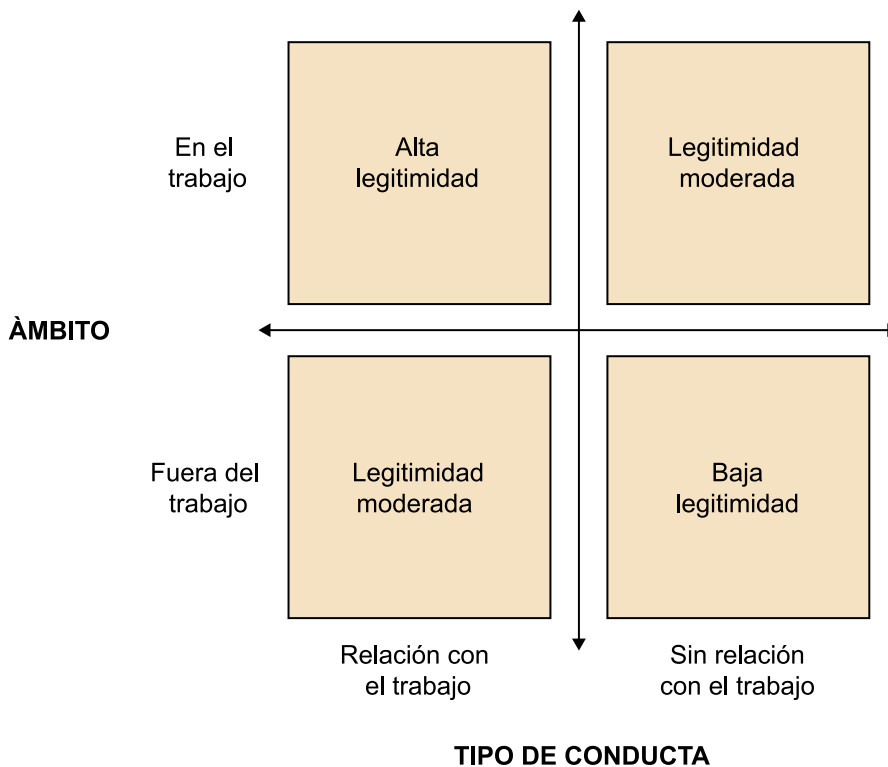
Ejemplo

Algunas situaciones que podrían suponer un conflicto en cuanto a la comprensión de las áreas de influencia legítima:

- ¿Puede la organización controlar mis correos electrónicos?
- ¿Puede pedirme que haga algo en fin de semana?
- ¿Puede controlar lo que como?
- ¿Pueden imponerme una forma determinada de vestir?
- ¿Podría la empresa decirme qué coche tengo que comprar?
- ¿Puede impedirme la práctica de algún tipo de deporte?
- ¿Puede vigilarme en el puesto de trabajo?
- ¿Hasta qué punto puede controlar lo que publico en redes sociales?

La figura 7 muestra un modelo que explica las diferentes zonas de influencia con sus respectivos niveles de legitimidad, por lo que puede servir como una herramienta para comprender el alcance de la cuestión y facilitar el acuerdo (Newstrom, 2007).

Figura 7. Un modelo de legitimidad de la influencia organizativa



Fuente: adaptada de Newstrom (2007).

2. La motivación en el puesto de trabajo

En los apartados anteriores, hemos introducido diferentes aspectos básicos del comportamiento humano en el trabajo. Como hemos tenido ocasión de observar, si algo caracteriza a la forma como las personas actúan en su actividad laboral, es la complejidad de sus respuestas. Normalmente no es fácil comprender y anticipar cuáles serán las reacciones de las personas a los estímulos que perciben en el trabajo. En ocasiones, se deberán a decisiones basadas en criterios más o menos definidos, mientras que, en otras situaciones, los motivos serán de carácter más irracional, determinados por suposiciones, impresiones o estados de ánimo.

En cualquier caso, con independencia del carácter de las decisiones o reacciones, no debemos olvidar que la conducta siempre tiene unas **causas** y se orienta a unos **finés** específicos que, por algún motivo interno, resultan relevantes para la persona en cuestión. En el desarrollo de estas metas, son precisamente los componentes internos, de carácter más personal, los que tienen más relevancia al configurar el comportamiento, aunque en muchas ocasiones no se pueden observar y son, por lo tanto, mucho más difíciles de gestionar. Todos estos factores impulsan las decisiones y actuaciones de las personas, motivándolas en un sentido determinado.

En este apartado, trataremos de profundizar en estos factores, introduciendo el concepto de motivación en el trabajo. En términos generales, cuando en el ámbito laboral hablamos de **motivación**, utilizamos el concepto en dos sentidos diferenciados. Por una parte, la motivación se define como un elemento individual, ligado a los aspectos internos comentados anteriormente. En otras ocasiones, utilizamos el término *motivación* para describir una práctica de dirección de los recursos humanos orientada a impulsar el comportamiento de los trabajadores en un sentido determinado.

Sobre esta base, proponemos una doble definición de motivación, que diferencia entre los dos sentidos que acabamos de exponer:

A nivel individual, podemos definir **la motivación** como una característica psicológica humana, que describe todos aquellos factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta, orientándola en un sentido específico que responde a los fines que persiguen las personas (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

Desde una perspectiva organizativa, podemos definir la **motivación** como una política de dirección de los recursos humanos orientada a impulsar la acción de los empleados en el sentido de los objetivos de la organización, incidiendo sobre los factores personales que determinan su conducta (Robins y Coulter, 2013).

Como podemos ver, ambas definiciones representan dos caras de una misma moneda, que resultan relevantes porque determinan tres **elementos básicos de la conducta** de las personas:

- 1) La **dirección y el enfoque** de la conducta, que puede traducirse en comportamientos positivos (productividad, creatividad, confiabilidad, ayuda) o negativos (absentismo, bajo desempeño, conflicto).
- 2) El **nivel de esfuerzo** que las personas aportan a la organización, que vendrá determinado por su grado de compromiso, pero también por circunstancias ambientales del puesto de trabajo.
- 3) La **persistencia** de la conducta, es decir, el grado en el que el comportamiento desplegado se mantiene en el tiempo, sin abandonar prematuramente el nivel de esfuerzo adecuado.

La dificultad en la gestión de estos aspectos radica en el hecho de que no se pueden imponer mediante políticas coercitivas. La organización no puede forzar un tipo de conducta determinado, ni un nivel de esfuerzo, como tampoco podrá obligar a los empleados a mantener un comportamiento en el tiempo sin reforzarlo de algún modo. El objetivo, por tanto, será incitar a los empleados a ofrecer al colectivo lo mejor de sí mismos, mediante iniciativas como la asignación de metas atractivas (y factibles), el refuerzo de los comportamientos deseados, la consideración de las necesidades laborales y personales de los empleados, o bien ofreciendo un trato que se perciba como equitativo y honesto. Como podemos ver, la recompensa económica es solo una parte, y no necesariamente la más relevante, de las políticas de motivación.

2.1. Planteamientos teóricos

La complejidad de la motivación humana ha hecho que hayan sido múltiples los esfuerzos de la literatura psicológica por describir sus determinantes. Los modelos más aceptados hoy en día son la síntesis de diferentes teorías que se han ido desarrollando en los últimos años, y que han aportado conceptos y

relaciones relevantes. Con el objetivo de clasificar estos enfoques y de presentarlos de la manera más ordenada posible, podemos diferenciar dos grandes bloques de **teorías de la motivación**:

- Las **teorías de contenido**, centradas en aquellos aspectos individuales, personales, que determinan el comportamiento de los trabajadores, impulsando, dirigiendo o frenando sus conductas específicas.
- Las **teorías de proceso**, que ponen el énfasis en los mecanismos por los cuales las organizaciones pueden actuar sobre el comportamiento de los trabajadores, actuando sobre los factores determinantes de su motivación.

El análisis conjunto de los factores de contenido y de proceso ha permitido ofrecer orientaciones específicas a las organizaciones para:

- 1) Determinar qué necesidades de los empleados se encuentran detrás de los comportamientos productivos.
- 2) Diseñar recompensas que satisfagan estas necesidades.
- 3) Concretar los niveles de compensación con los que se alcanzan niveles óptimos de productividad.
- 4) Establecer mecanismos para que las conductas favorables al desempeño organizativo se mantengan en el tiempo y se hagan estables.

2.1.1. Teorías de contenido

Uno de los primeros enfoques en desarrollarse y, probablemente, el más conocido es el propuesto en 1943 por el psicólogo humanista Abraham Maslow. El modelo de las **necesidades humanas** de Maslow tiene el valor de haber explicado, por primera vez, la cadena de efectos que se encuentra tras la conducta humana. Según este planteamiento, los comportamientos de las personas tienen su origen en necesidades personales no satisfechas, que actúan como factores motivacionales básicos. Como explica Maslow, estas necesidades no tienen todas la misma importancia para el bienestar humano, por lo que es esperable que provoquen respuestas diferentes. El valor de la propuesta de Maslow reside no solo en su identificación y descripción, sino también en la clasificación que propone, diferenciando las necesidades de carácter más básico (de primer orden) de otras de orden superior, más vinculadas a elementos sociales y psicológicos de la motivación. De forma específica, el modelo propuesto por Maslow (1973) diferencia las siguientes categorías:

- 1) Necesidades fisiológicas, vinculadas a la provisión de los recursos básicos para la vida, como el alimento, la bebida, el alojamiento o el cuidado.

2) Necesidades de seguridad, como la ausencia de amenazas y la percepción de un entorno saludable y libre de riesgos.

3) Necesidades sociales y de pertenencia, que se satisfacen cuando los individuos están socializados y se sienten parte de un colectivo en el que son aceptados.

4) Necesidades de estima, vinculadas a la percepción que los demás tienen del individuo.

5) Necesidades de autorrealización, que suponen el nivel más alto y que se satisfacen cuando los individuos son capaces de desarrollar al máximo sus capacidades y sus habilidades, alcanzando un nivel de desempeño cercano a su potencial máximo.

Los planteamientos de Maslow serían posteriormente completados por el psicólogo estadounidense David Clarence McClelland, con su enfoque de las **necesidades dominantes**. La aportación fundamental de esta segunda teoría de contenido radica en la introducción del concepto de aprendizaje, asumiendo que buena parte de las necesidades no son de tipo natural, sino que se adquieren con la cultura social. Concretando, McClelland (1961) diferencia tres tipos fundamentales de necesidades, que las personas tendrán en mayor o menor medida. En función del peso que cada una de estas necesidades adquiera, tendremos tipos distintos de personas con esquemas de motivación diferentes:

- Necesidades de **afiliación**, determinadas por la motivación de las personas por pertenecer a grupos sociales. Las personas en las que predominan estas necesidades requieren gustar a los demás, prefieren la colaboración a la competición y suelen ser contrarias al riesgo y la incertidumbre. En el ámbito laboral, McClelland (1961) explica que estas personas tienden a ser mejores como empleadas que como responsable de tareas directivas.
- Necesidades de **logro**, vinculadas al impulso por alcanzar metas elevadas, difíciles de conseguir. Las personas cuyo comportamiento está más marcado por este tipo de necesidades toleran niveles comparativamente superiores de riesgo, aunque de forma calculada. Prefieren el trabajo individual, aunque en muchos casos buscan de manera activa información de los demás que retroalimente su trabajo.
- Necesidades de **poder**, que describen a individuos que valoran el reconocimiento social y buscan activamente el control y la influencia sobre el comportamiento de los demás. Tienen preferencia por entornos competitivos y objetivos claros, normalmente de tipo individual.

Bibliografía complementaria

El enfoque de Maslow es un clásico propuesto hace más de setenta años. Son muy interesantes algunas publicaciones más recientes, que han revisado y actualizado los planteamientos originales de la jerarquía de necesidades:

M. A. Wahba; L. G. Bridwell (2004). *Maslow reconsidered: a review of research on the Need Hierarchy Theory*. Nueva York: Baruch College, CUNY.

M. E. Koltko-Rivera (2006). «Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs». *Review of General Psychology* (vol. 10, núm. 4).

Como puede observarse, los trabajos de McClelland (1961) concretan el análisis de Maslow en el ámbito laboral y servirían de base para los análisis que más tarde se realizarían en el ámbito del liderazgo o de las relaciones de poder.

El último de los enfoques de contenido que hemos de destacar es la **teoría del factor dual**, propuesta inicialmente por Frederick Herzberg. Este autor, investigando la relación de los individuos con su trabajo, desarrolló una teoría que permite explicar los factores que se encuentran detrás de las sensaciones de éxito o fracaso, así como aquellos elementos que orientan el comportamiento de las personas. De este modo, diferencia dos grandes bloques de factores, que determinan la motivación individual:

- Factores **higiénicos o extrínsecos**, relacionados con las condiciones que rodean al trabajo y que en buena medida están fuera del alcance de las personas. Si no están convenientemente diseñados y transmitidos a los empleados, pueden ser una fuente importante de insatisfacción. Entre ellos, podemos destacar aspectos como el salario, el clima de trabajo, las políticas aplicadas por la empresa o las relaciones con el resto de los miembros de la organización. Herzberg entendía que la mejora de estos factores solamente potenciaba la satisfacción y motivación de modo temporal; es decir, sus efectos eran a corto plazo.
- Factores **motivacionales o intrínsecos**, relacionados con el contenido de los puestos y con la naturaleza de las tareas que estos requieren desarrollar. En este caso, sí que se trata de aspectos que quedan bajo el control de los individuos, como la sensación de desarrollo personal, de reconocimiento o de autorrealización. Su ausencia suele implicar problemas de desinterés en el trabajo, que conduce a niveles reducidos de rendimiento. Por el contrario, un trabajo con estas características resulta motivador de forma sostenida en el tiempo.

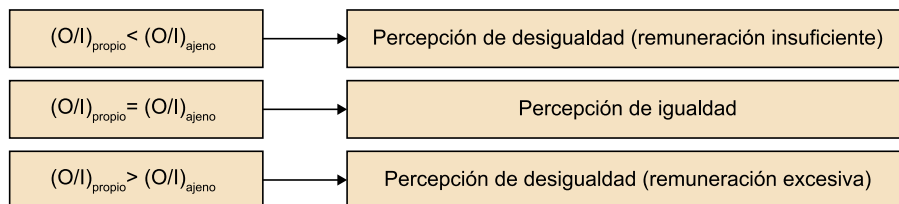
Como puede observarse, los trabajos de Herzberg merecen un reconocimiento especial por haber introducido el rol del diseño de puestos de trabajo como un elemento clave en las actitudes y la motivación en el trabajo.

2.1.2. Teorías de proceso

Sobre los planteamientos de las teorías de proceso, con carácter más reciente se han desarrollado otros enfoques con el objetivo de aportar a las organizaciones criterios para inducir los comportamientos requeridos y sostenerlos en el tiempo. El primero de estos enfoques es el que se ha dado en llamar **teoría de la equidad**. Propuesta inicialmente por Adams (1963), explica la influencia que sobre la motivación de las personas tiene la percepción de un trato justo. Asume que los trabajadores, inevitablemente, tenderán a compararse con los demás, con las situaciones en las que estos se encuentran dentro y fuera del trabajo. Estas percepciones serán la base para construir un sentido propio de lo que es justo o injusto. La base de la comparación será la contrastación de

los esfuerzos que aportan a la organización (*inputs*) con los resultados (*outputs*) que obtienen de esta. El análisis, muchas veces inconsciente, de la equidad relativa se desarrolla según los criterios mostrados en la figura 8.

Figura 8. Criterios de valoración de la equidad relativa



Fuente: adaptada de Adams (1963).

Según este planteamiento, las personas realizan comparaciones constantes con otras personas, e incluso consigo mismas en diferentes situaciones. En este sentido, se distinguen cuatro tipos de valoraciones, que tienen implicaciones muy diferentes:

- **Auto-Interno:** comparando con la experiencia previa de la persona en la misma organización, pero en puestos de trabajo diferentes (ejemplo: en mi puesto de trabajo anterior recibía una remuneración comparativamente mejor).
- **Auto-Externo:** en relación con la experiencia en otras organizaciones en las que el empleado ha trabajado (ejemplo: en mi empresa actual, me siento mejor tratado).
- **Otros-Interno:** comparándose con personas o grupos de la propia organización (ejemplo: mis compañeros de trabajo tienen motivos para estar más satisfechos que yo, trabajan menos y reciben más).
- **Otros-Externo:** con trabajadores y grupos pertenecientes a otras organizaciones distintas (ejemplo: tenemos motivos para considerarnos bien remunerados en nuestra empresa, en comparación con las condiciones de otras).

Las percepciones de equidad e inequidad son relevantes en el puesto de trabajo, especialmente por las reacciones que desencadenan, que se encuentran detrás de muchos de los patrones de comportamiento de los empleados. Comprenderlos, y saber anticiparlos, será importante para desarrollar una buena gestión de la motivación. En este sentido, para eliminar las desigualdades, los empleados pueden adoptar diferentes estrategias de comportamiento, entre las que podemos destacar las siguientes:

1) **Modificar las aportaciones**, reduciendo el esfuerzo aportado cuando consideran que la remuneración es insuficiente, o bien aumentándolo cuando consideran que es excesiva.

2) **Cambiar los resultados**, por ejemplo, sacrificando calidad por cantidad cuando se trabaja a destajo, o con incentivos variables.

3) **Alterando la percepción del propio trabajo**, tendiendo a pensar que, en realidad, se trabaja más o menos de lo que se pensaba.

4) **Alterando la percepción de los otros**, por ejemplo, forzándose a pensar que el trabajo de los otros no es tan bueno como parece, o buscando elementos para la comparación negativa.

5) **Eligiendo otras referencias** a conveniencia, con las que la comparación de la situación propia resulte más beneficiosa.

6) **Abandonar** la relación, cuando se considera que las desigualdades son insalvables.

En términos generales, la teoría de la equidad asume que los individuos suelen tener una mayor predisposición a cambiar su propia conducta cuando la remuneración se percibe como insuficiente, y no tanto cuando resulta excesiva. Los cambios de conducta, de hecho, no son sencillos. La tendencia natural es, en primer lugar, tratar de modificar la percepción con el objetivo de justificar sus niveles de esfuerzo actuales, o la remuneración que se les ofrece a cambio de su trabajo.

Los planteamientos de la teoría de la equidad serían completados posteriormente con un segundo enfoque de proceso, que también ofrece evidencias relevantes para la gestión de la motivación: la **teoría de las expectativas**, propuesta inicialmente por Víctor Vroom, en 1964. La aportación de esta teoría radica en considerar que la tendencia a desarrollar un comportamiento determinado depende de la expectativa que las personas tengan de que esta actuación les permita alcanzar o no un determinado resultado que consideran atractivo.

La motivación podría definirse a través de la siguiente expresión:

$$\text{Motivación} = \text{Valencia} \times \text{Expectativas} \times \text{Instrumentalidad}$$

Así, el hecho de que una persona actúe de una manera determinada estará determinado por la coincidencia de tres cuestiones esenciales, que son consideradas como elementos constitutivos de la motivación:

- **Valencia:** mide la importancia o el valor que la persona otorga a la recompensa que puede obtener con el desarrollo de un determinado comportamiento.

Bibliografía complementaria

El pequeño libro de la motivación, publicado por Rubén Turienzo, ofrece un resumen completo y ameno de las diferentes teorías de la motivación, que puede ser un buen punto de partida para ampliar la información de esta parte del módulo:

R. Turienzo (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Barcelona: Alianza Editorial.

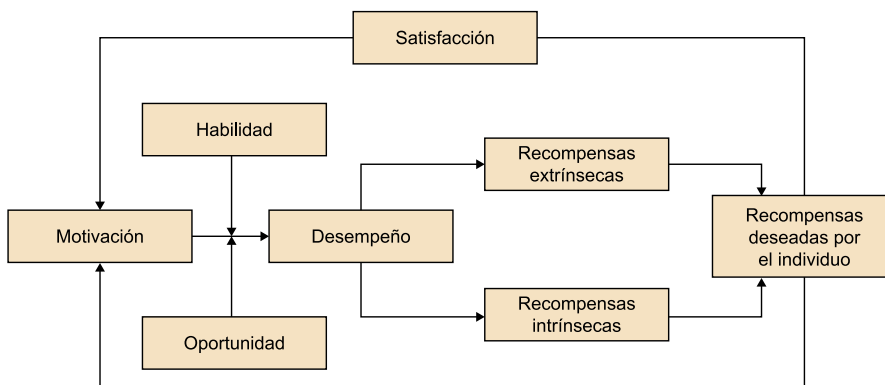
- **Expectativa:** hace referencia a la relación entre esfuerzo y desempeño, por lo que valora la confianza que las personas tienen en su capacidad para obtener los resultados esperados.
- **Instrumentalidad:** valora el grado en el que la persona confía en que la organización cumpla con sus compromisos, otorgando las recompensas establecidas.

Es importante advertir que en la expresión aparecen como términos de una multiplicación, lo que implica que la ausencia de uno de ellos haría que la motivación fuese inexistente. De esta manera, si un trabajador percibe que la recompensa que le ofrecen no tiene valor alguno para él (valencia = 0), si piensa que no va a poder alcanzarla (expectativa = 0) o que la empresa no cumplirá con su promesa (instrumentalidad = 0), no existirá motivación alguna para desplegar la conducta. Esto plantea una reflexión interesante sobre la forma en la que las organizaciones se relacionan con las personas que la componen. Cualquier modelo de gestión de la motivación debería, por tanto, comprender las expectativas de los empleados, analizando el grado en el que valoran cuestiones de tipo intrínseco (sensación de logro, satisfacción) o extrínseco (salario, promociones). Debería permitir, igualmente, valorar la confianza que los empleados depositan en la institución y orientar el modelo de liderazgo más conveniente en cada caso.

2.2. Un modelo integrador

En los epígrafes precedentes hemos revisado los planteamientos teóricos más relevantes en el ámbito de la motivación laboral. Como se puede observar, cada uno de ellos pone énfasis en un aspecto determinado de los determinantes de la satisfacción de los trabajadores. Resulta interesante, por lo tanto, integrarlos ofreciendo una explicación completa que pueda orientar las acciones que se deben desarrollar por la organización para mantener los niveles de motivación de su plantilla. La figura 9 recoge una propuesta de modelo integrador, basada en los trabajos previos de Hodgetts y Altman (2013).

Figura 9. Modelo integrado de motivación



Fuente: adaptada de Hodgetts y Altman (2013).

Como podéis observar, el eje del modelo sigue siendo el esquema básico motivación - desempeño - recompensa, por lo que se asume que el comportamiento de las personas vendrá determinado tanto por sus niveles de motivación como por lo que esperen a cambio del esfuerzo que despliegan. No obstante, se introducen otros muchos aspectos que condicionan la relación y que requieren ser considerados de manera específica.

Resulta interesante, en primer lugar, no considerar los efectos de la motivación de forma aislada, sino en consonancia con otros dos aspectos igualmente relevantes, sin los que los efectos de la motivación quedarían anulados: habilidad y oportunidad. El enfoque de la teoría AMO (*ability - motivation - opportunity*) explica la interrelación entre estos tres elementos, argumentando que por muy alta que sea la motivación de un trabajador, poco efecto tendrá sobre su desempeño si no cuenta con otros dos elementos (Marín y Martínez, 2016):

1) **Habilidad**, es decir, todos los conocimientos y las destrezas necesarios para realizar la actividad.

2) **Oportunidad**, que comprende el conjunto de los recursos que la organización ha de poner a disposición del trabajador para el desarrollo de las actividades que de él se requieren.

Ejemplo

Imaginad una organización en la que se contrata a un trabajador ampliamente formado, que conoce el trabajo que tiene que desarrollar y que, además, está muy motivado por ingresar en la organización. Sobre el papel, lo tendría todo para ser altamente productivo. No obstante, la organización tiene que asegurar que se le ofrecen los medios para que lo haga. ¿Qué ocurriría si no se le da tiempo suficiente para desarrollar su trabajo?, ¿si no se le ofrecen los medios materiales o presupuestarios necesarios? En esos casos, el proceso global fallaría al no existir la oportunidad, que, como hemos visto, es uno de los elementos que deben acompañar a la motivación laboral.

Una vez que coincidan los tres elementos descritos por la teoría AMO, el comportamiento de los empleados dará lugar a un determinado desempeño, que se verá retribuido en forma de recompensas específicas, acordadas o no con carácter previo a la relación. En este sentido, el modelo propone centrar el análisis no solo en los mecanismos de retribución más evidentes, de carácter explícito, cuantificable y económico, sino también en otro tipo de remuneración implícita, a través de factores de tipo inmaterial. Entre los primeros, podemos encontrar elementos como el propio salario, los bonus y las primas por objetivos, la retribución en especie o el ofrecimiento de días libres. Por su parte, los mecanismos de remuneración explícita comprenden factores más subyacentes, como el reconocimiento por parte de la empresa, las posibilidades de promoción o de formación, o el fomento de la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones. Como la teoría de las expectativas nos ha enseñado, resultará determinante la comparación que los empleados hagan entre las remuneraciones que reciben –tanto explícitas como implícitas– y las que esperaban obtener. Una ruptura de la percepción de equilibrio

en este sentido puede tener un efecto muy negativo sobre los niveles de satisfacción y de motivación de la plantilla, que terminará repercutiendo sobre la productividad de la organización.

Un concepto de importancia esencial

La literatura psicológica reciente nos ha enseñado la importancia de los contratos psicológicos para regular las relaciones de trabajo. Estos representan la parte implícita de la relación entre empresa y empleado, que no puede incorporarse en el contrato de trabajo. Los contratos psicológicos incluyen así el conjunto de los compromisos que el trabajador espera de la empresa u organización para la que trabaja, en términos de reconocimiento, de incentivo o de trato. Por otro lado, incorpora también compromisos para el trabajador, demandando implicación y la contribución tanto al desempeño colectivo, como al establecimiento de un clima de trabajo adecuado.

2.3. Aplicaciones prácticas

Una adecuada gestión de la motivación de los trabajadores no solo repercute sobre los niveles de satisfacción individual o sobre el clima de trabajo de los grupos, sino que también permite a la organización desarrollar múltiples políticas, que tienen un efecto significativo sobre el desempeño de la empresa. Entre ellas, podemos destacar las siguientes:

- **Sistemas de dirección por objetivos**, en los que empleados y supervisores o directivos medios consensuan un conjunto de metas cuantificables, que han de ser cumplidas en un plazo determinado. Se establece, de este modo, una jerarquía de objetivos, que se desgrana de la estrategia global de la empresa y que hace que cada empleado sepa exactamente qué se espera de su trabajo.
- **Programas de reconocimiento** a los empleados, que buscan reforzar los comportamientos más convenientes a través de mecanismos como la visibilización de las mejores prácticas laborales, la concesión de premios o los beneficios específicos.
- **Prácticas de fomento de participación** de los empleados, como el establecimiento de círculos de calidad, a través de los cuales se busca empoderar a los trabajadores y hacer que se involucren de manera activa en los procesos de toma de decisiones. En ocasiones, estas iniciativas repercuten de forma muy positiva sobre la calidad de las decisiones que se adoptan, ya que los empleados cuentan con información más cercana a los procesos de trabajo, aunque en la mayor parte de los casos suponga una cierta pérdida de control por parte de la dirección, que debe asumirse y gestionarse adecuadamente.
- **Criterios variables de remuneración**, que ofrecen un incentivo adicional y que pueden establecerse de forma individual o colectiva. Trasladan al empleado parte del riesgo de la actividad de la empresa, pero pueden ser un factor que impulse la motivación y que permita atraer y retener a los trabajadores con mayores capacidades. El efecto de estas políticas puede

Bibliografía complementaria

La siguiente referencia, de Carlos María Alcover, representa un buen punto de partida para profundizar sobre esta cuestión, de una importancia esencial para la gestión del comportamiento organizativo:

C. M. Alcover de la Hera (2002). *El Contrato Psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.

variar sustancialmente según el mecanismo específico que se articule, que puede ir desde el simple destajo (pago por unidad producida), hasta procesos más sofisticados, como los bonos, los planes de participación en los beneficios o los programas de ganancias compartidas.

«The puzzle of motivation»

La charla TED ofrecida por el analista laboral Daniel Pink presenta buenos argumentos para reflexionar acerca del papel de la motivación en las organizaciones actuales. Sobre la base de argumentos científicos, descritos de forma clara y amena, explica por qué los mecanismos tradicionales de motivación ya no producen los resultados que se esperan de ellos. Puede consultarse el vídeo completo de la charla en el siguiente enlace: http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.

3. El liderazgo en el ámbito de la organización

Hasta el momento, hemos centrado nuestra atención en aspectos individuales que determinan el comportamiento de los trabajadores en función de sus características personales y del contexto en el que se encuentran en cada momento. Es el momento ahora de elevar la vista hacia un nivel superior y estudiar la incidencia de un factor de una importancia esencial en el contexto laboral actual, y que se encuentra a medio camino entre lo individual y lo grupal: el liderazgo.

Podemos definir el **liderazgo** como el conjunto de habilidades que determinados individuos tienen para influir en la forma de ser o de actuar de otras personas o grupos y, como consecuencia, para que progresen de manera entusiasta hacia el logro de las metas y los objetivos de la organización

Así definido, el liderazgo facilita que las personas comprendan sus metas, pero, además, las motiva para alcanzarlas y les marca el camino para hacerlo. En este sentido, de la definición anterior se desprenden tres elementos básicos del liderazgo, sin los cuales no tendría sentido alguno:

- 1) Ofrece apoyo a los demás.
- 2) Fomenta el esfuerzo voluntario de los demás, sin imposiciones.
- 3) Está orientado a la consecución de las metas de la organización.

El liderazgo, por tanto, se diferencia del mero **poder** en que no busca imponer un determinado comportamiento en contra de la voluntad de los demás. Tampoco puede confundirse con el concepto de **autoridad**, que tiene implicaciones diferentes. La autoridad no deja de ser una forma de poder, en la que la modificación de la conducta en otras personas no se consigue por medio de la coacción o de la manipulación, sino gracias a la legitimidad con la que su ostentación cuenta en la organización. El liderazgo, por el contrario, consigue influir en los demás mediante el apoyo y la transmisión de un entusiasmo compartido, en un proceso de carácter más informal, que busca influir sobre los factores determinantes de la motivación.

Como muchos autores han expresado, el liderazgo actúa como un elemento **catalizador** en la organización. Una vez que el grupo cuenta con el capital humano necesario, que dispone de los conocimientos y las habilidades requeridos, es necesario que exista un elemento que lo active, que transforme el

potencial en realidad. En este sentido, la presencia de personas con competencias de liderazgo es esencial por su capacidad para identificar, desarrollar y canalizar las capacidades que tiene la organización, haciéndolas funcionar en el sentido que establecen los objetivos compartidos.

3.1. Las características del líder

Una vez descrita la importancia del liderazgo, cabe preguntarse qué características debe tener una persona para poder desempeñar este papel. Saber identificar a líderes potenciales es algo que puede tener una importancia fundamental para la organización, ya que permitiría impulsar cambios en la plantilla no mediante la imposición, sino por medio del fomento del compromiso. Sin embargo, la cuestión no resulta fácil. Múltiples investigaciones han estudiado en las últimas décadas los rasgos que definían a las personas que podían considerarse líderes, analizando aspectos como sus características cognitivas y psicológicas, sus factores motivacionales e incluso sus condiciones físicas. El trabajo de Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004) recoge una buena revisión de estos planteamientos y puede considerarse un punto de partida adecuado para profundizar en las características del liderazgo. El interés del planteamiento que hacen estos autores reside en el hecho de que no se centran únicamente en rasgos de la personalidad de los líderes, sino que contemplan otras variables especialmente importantes, de carácter cognitivo y social.

A modo de síntesis, se recogen a continuación las características que, en términos generales, describen a las personas que desarrollan funciones de liderazgo en la actualidad. No obstante, una conclusión importante sobre estos aspectos es que no garantizan necesariamente el éxito del liderazgo. Se trata más bien de rasgos de la personalidad y habilidades cognitivas que han de ser desplegadas en un contexto determinado. En este sentido, es importante que la organización ofrezca oportunidades para que se pongan en práctica.

Según Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004), las características del líder son las siguientes:

1) Rasgos personales:

- pasión
- integridad
- curiosidad
- audacia

2) Habilidades cognitivas:

- inteligencia general
- pensamiento creativo

3) Motivación:

- necesidad de poder
- necesidad de logro

4) Habilidades sociales:

- autocontrol
- inteligencia emocional
- inteligencia social

5) Conocimiento tácito y experiencia:

- habilidad de análisis de problemas
- capacidad resolutive
- utilización del conocimiento

Como podéis observar, estas características personales pueden ser, en buena medida, desarrolladas y adquiridas. La formación y, de manera más importante, la experiencia pueden hacer que determinadas personas construyan una personalidad más proclive al liderazgo, aunque se trata de un proceso lento, que se desarrolla normalmente a lo largo de la carrera y que está vinculado a procesos psicológicos como la madurez personal o el refuerzo de la autoconfianza.

3.2. El liderazgo como conducta

Los planteamientos teóricos más recientes en el ámbito del liderazgo tienden a dar más peso a los factores conductuales que a los rasgos que definen a un buen líder. La conclusión en este sentido es que las capacidades personales son una condición necesaria, pero no suficiente, para el despliegue de un liderazgo efectivo. Características personales como las descritas en el epígrafe anterior

tendrían un valor latente, que se materializaría solo en la medida en que se desplieguen mediante conductas específicas, orientadas a la consecución de los objetivos de la organización.

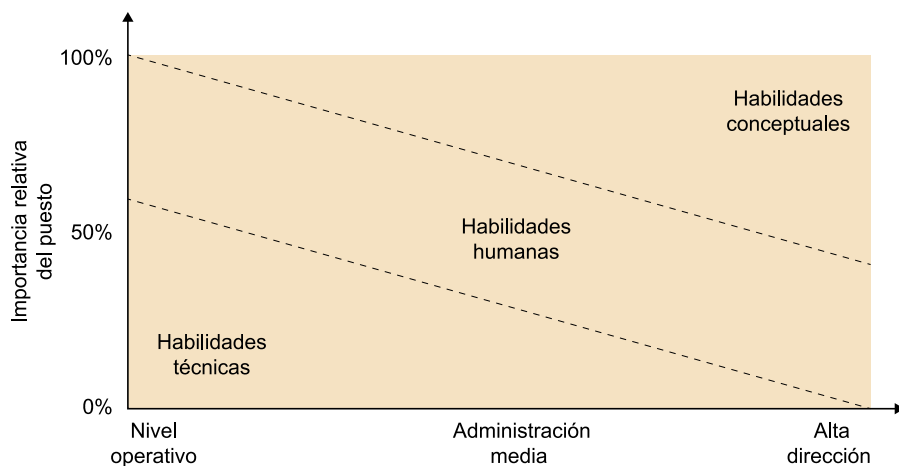
Poner el foco en las conductas de liderazgo abre un mundo de posibilidades a las organizaciones, ya que, a diferencia de los rasgos, las conductas son modificables a corto plazo y, por tanto, más fáciles de gestionar. A grandes rasgos, podemos diferenciar tres tipos de habilidades asociadas al liderazgo:

- **Habilidades técnicas:** describen la competencia y el conocimiento de los procesos de trabajo y de las técnicas empleadas para el desarrollo de las tareas. Por sus características, son las más fáciles de aprender y de transmitir.
- **Habilidades humanas:** permiten relacionarse con otras personas y construir el trabajo en equipo, incluyendo conductas orientadas al empoderamiento, al apoyo, a la motivación o a la resolución de conflictos interpersonales.
- **Habilidades conceptuales:** se refieren a la aplicación de modelos y marcos de referencia para comprender situaciones complejas y decidir acerca de estas. A diferencia de las anteriores, las conductas que se despliegan a partir de estas habilidades tienen que ver no con personas sino con ideas.

El liderazgo puede aplicarse a todos los niveles de la organización, desde el nivel más operativo hasta en el seno del equipo de alta dirección. En todos y cada uno de los puntos de la jerarquía organizativa es importante motivar para la consecución de los objetivos organizativos y mantener estructuras informales de apoyo y refuerzo. Sin embargo, la naturaleza del liderazgo en los distintos niveles será muy diferente. Así, es esperable que las conductas de liderazgo en los puestos más bajos de la organización impliquen habilidades de tipo fundamentalmente técnico, asociadas a la eficiencia en los procesos. Por el contrario, en grupos de un nivel intermedio, en los que el trabajo en equipo tendrá una mayor relevancia, el liderazgo deberá ser eminentemente de tipo humano, asociado a la motivación, a la implicación o al fomento del capital social interno. Las habilidades conceptuales, por su parte, tendrán una importancia comparativamente mayor en el ápice estratégico. El trabajo de los equipos de alta dirección se basa fundamentalmente en ideas asociadas a los conceptos estratégicos y se desarrolla conforme a procesos cognitivos complejos, que requieren la toma de decisiones y la resolución de problemas en aspectos con múltiples aristas y muchas dimensiones que han de considerarse de manera simultánea.

El siguiente esquema resume los distintos tipos de conductas asociadas al liderazgo que cabe esperar en diferentes niveles organizativos:

Figura 10. Habilidades de liderazgo a lo largo de la estructura organizativa



Fuente: Newstrom, 2007

3.3. Ocho estilos de liderazgo

Una cuestión relevante que también ha suscitado la atención de la investigación en el ámbito del liderazgo es la forma en la que este se materializa. Parece lógico asumir, dada la complejidad de la cuestión, que existan diferentes formas de influir en el comportamiento de los demás, con implicaciones muy distintas. Cabría plantearse, por tanto, si existen diferentes **estilos de liderazgo** en función de las características personales y los comportamientos del líder.

Durante mucho tiempo, se ha asumido que existían dos tipos diferentes de líder: el transaccional y el transformacional. Esta tipología describe dos tipos opuestos, que representan dos estilos de gestión extremos. Los **líderes transaccionales** se caracterizan por centrar su atención en aspectos de tipo operativo, relativos a la eficiencia en los flujos normales de operaciones. Para conseguirlo, suelen utilizar herramientas basadas en la disciplina o en el establecimiento de incentivos. Se aplica así, por tanto, la lógica de la teoría motivacional de las expectativas (vista en el apartado anterior), que busca un equilibrio entre lo que se ofrece a los trabajadores y lo que se les pide a cambio. El liderazgo transaccional tendría un efecto limitado para orientar estratégicamente la acción de los grupos de trabajo, al estar más centrado en la explotación de las tareas operativas.

El **liderazgo transformacional**, por el contrario, va más allá de la gestión operativa, cortoplacista, para centrar su atención en cuestiones de carácter más estratégico. Huye de la lógica premio-castigo y trata de influir en el comportamiento de los miembros del grupo por medio de la motivación y el empoderamiento, utilizando herramientas de carácter más informal. Establecen metas e incentivos que impulsan la acción de sus compañeros y subordinados, ofreciendo apoyo y oportunidades de crecimiento profesional.

La diferenciación entre liderazgo transaccional y transformacional, aunque clara, resulta excesivamente simplista. Entre ambos extremos del continuo podemos encontrar múltiples opciones, que quedan fuera de esta tipología y que

representan opciones particulares, significativamente distintas. Por este motivo, sintetizando planteamientos de diferentes autores, como Newstrom (2007) o Molero y otros (2009), proponemos diferenciar ocho tipos alternativos de liderazgo, que van más allá de la visión clásica:

1) Liderazgo autoritario-autocrático: a diferencia del anterior, se basa en una autoridad formal conferida a una persona designada como líder. Este tipo de liderazgo restringe la libertad comunicacional y de decisión en el seno de los grupos, al existir una persona que impone, de manera más o menos coercitiva, los comportamientos requeridos por la organización. Este tipo de orientación es, comparativamente, más frecuente en estructuras organizativas de tipo mecánico, burocrático, que buscan la eficiencia y el ajuste de los procesos por encima de la flexibilidad estratégica. El liderazgo autoritario también cobra importancia en situaciones críticas, en las que la urgencia requiere cursos de acción firmes, aunque suele tener efectos negativos a largo plazo sobre la motivación de los trabajadores y la legitimidad informal de los líderes.

2) Liderazgo burocrático: la base de este estilo de liderazgo es asegurar el cumplimiento estricto de las normas y los códigos de conducta de la organización. Para ello, el líder deberá transmitir la importancia y la justificación de las normas, haciéndolas comprensibles y aceptables por parte del resto de los miembros del grupo. La política de la organización será la guía que oriente el liderazgo, por lo que se trata de un estilo comparativamente más rígido, que puede ser adecuado en determinadas circunstancias en las que resulta necesario controlar de modo más estricto los procesos.

3) Liderazgo orientado a la tarea: representa un estilo que no pone énfasis en las personas, sino en las actividades que es necesario ejecutar. No busca el desarrollo individual de los trabajadores, sino la realización rápida, económica y eficiente de los procesos. Se trata, por tanto, de un estilo de liderazgo más cercano al transaccional, en el que el efecto sobre el comportamiento de los demás no se basa en la motivación y el impulso, sino en el fomento de un intercambio que se perciba como positivo por ambas partes.

4) Liderazgo liberal (*laissez-faire*): representa el estilo de liderazgo propio de quienes dejan hacer, facilitando que «pase lo que la organización requiere». En este caso, lo relevante es ofrecer libertad a los subordinados para que tomen decisiones siguiendo sus propios criterios, pero, a la vez, ofrecer apoyo y orientación suficiente. La función del líder se basa en proveer recursos, herramientas y un entorno de trabajo propicio. Se trata por tanto de un estilo de liderazgo que requiere que los colaboradores cuenten con capacidades especialmente desarrolladas y con niveles suficientes de autonomía e independencia.

5) Liderazgo participativo o democrático: en este caso, el valor que aporta el líder radica en su capacidad para fomentar la involucración de todos los miembros del grupo en los procesos de toma de decisiones. El líder se convierte así en un modelo de referencia, que marca los modelos de comunicación más

convenientes y apoya a los demás para la puesta en común de sus perspectivas. Estilos más tradicionales de liderazgo, como el autoritario, no tendrían sentido en entornos de trabajo que requieran la resolución colectiva de problemas o en los que los procesos sean de carácter creativo. En estas situaciones, se requiere que el líder sea capaz de crear cauces para la comunicación interna, el diálogo y la resolución positiva de conflictos.

6) Liderazgo orientado a las personas: en este caso, el líder orienta el desarrollo propio de sus subordinados o compañeros, en un proceso de acompañamiento que busca sacar de ellos todo lo que puedan aportar a la organización. Las personas que representan este tipo de liderazgo tienen capacidades especialmente destacadas para identificar la personalidad de los miembros del grupo, detectar sus necesidades y fomentar el desarrollo de sus potencialidades.

7) Liderazgo natural o carismático: representa un tipo de liderazgo que emana de las propias características de la personalidad del líder. Por tanto, no es reconocido como tal pero tiene una fuerte influencia informal que hace que los planteamientos de estas personas focales se tomen como referencias y guías de comportamiento. Saber identificar a los empleados que, en el seno de los grupos, tienen estas características resulta esencial. Si está bien orientado, es uno de los tipos de liderazgo más efectivos al ser ampliamente aceptado y apreciado por compañeros y subordinados. No obstante, puede presentar problemas cuando el liderazgo recae sobre una única persona, de la que la organización termina dependiendo en exceso.

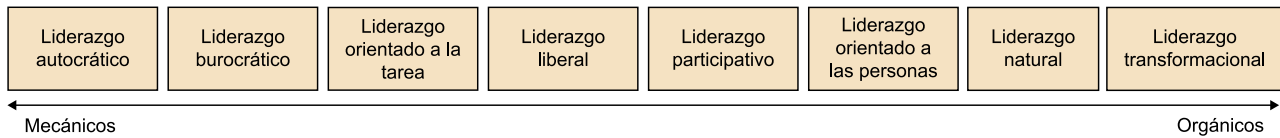
8) Liderazgo transformacional: es considerado por muchos autores como el más completo, al estar centrado en la motivación y la inspiración de los miembros del grupo. El objetivo del liderazgo, en este caso, es transformar, motivar y fomentar la innovación como medio para el crecimiento del grupo. En este caso, la legitimidad del liderazgo no proviene de la autoridad formal, conferida por la organización, sino por la percepción del líder como alguien valorado por sus capacidades y por su responsabilidad con el colectivo.

La figura 11 muestra un resumen de los ocho estilos de liderazgo planteados, ordenados en forma de continuo. Así, los situados a la izquierda se caracterizan por fomentar estructuras y formas de organización más mecánica, mientras que los que tienden a la derecha muestran formas de carácter más orgánico. Esto no significa que unos u otros sean preferibles en toda situación. La idoneidad de un tipo específico de liderazgo dependerá de las circunstancias de la organización, de sus objetivos estratégicos y de las características específicas del grupo de trabajo sobre el que el líder actúa.

Bibliografía complementaria

El siguiente artículo recoge una buena revisión sobre la distinción clásica entre liderazgo transformacional y transaccional, por lo que puede ser un buen recurso para ampliar la información resumida en este apartado:
F. Molero; P. Recio; I. Cuadrado (2010). «Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del multifactor». *Psicothema* (vol. 22, núm. 3, págs. 495-501).

Figura 11. Estilos de liderazgo



Fuente: Gonzalo Sánchez Gardey

3.4. El liderazgo «enfocado»

Las personas con capacidades de liderazgo tienen un enorme potencial para el desarrollo de la organización. Ahora bien, su gestión no es sencilla y, si no se desarrolla de manera adecuada, pueden producirse efectos muy negativos. El liderazgo ha sido descrito en muchas ocasiones como «un arma de doble filo». Tener a personas que sean capaces de orientar e impulsar los grupos es fundamental, pero ¿qué ocurre si estas personas, con una gran capacidad de influencia sobre los demás, se encuentran desmotivadas o reaccionan contra la organización? En este sentido, autores como Goleman (2013) han destacado la importancia de enfocar el liderazgo adecuadamente, buscando la coincidencia de objetivos entre las personas que actúan como líderes y las metas de la propia organización. Para ello, se propone un modelo que describe un triple foco en el que incidir, asumiendo que, para que ser efectivo, el líder ha de estar **centrado en sí mismo, en los demás y en su contexto**.

1) **El líder centrado en sí mismo:** el desarrollo de conductas de liderazgo implica, necesariamente, un profundo autoconocimiento. Para poder impulsar las competencias de los demás, se requiere comprender el alcance de las propias capacidades, por lo que la gestión de los límites personales tendrá una importancia esencial. No debemos olvidar que en los estilos más efectivos de liderazgo la legitimidad del líder proviene de su percepción como alguien confiable. En este sentido, es especialmente importante que se transmita sensación de autenticidad, de coherencia entre el discurso y la acción del líder. Una segunda dimensión de este enfoque individual del liderazgo es la capacidad de autocontrol, de regulación de las acciones y decisiones, y de su orientación hacia intereses no individuales, sino compartidos con el grupo.

2) **El líder centrado en los demás:** también hemos tenido ocasión de observar, a lo largo de este apartado del módulo, cómo el liderazgo implica, necesariamente, atención y apoyo a los demás. No existe liderazgo si no se aplica en otras personas, por lo que su desarrollo requerirá potenciar dos dimensiones elementales de la inteligencia emocional: la empatía y la construcción de relaciones sociales. De manera más específica, Goleman (2013) advierte que los líderes han de ser capaces de desarrollar tres formas complementarias de **empatía**:

- **Empatía cognitiva**, que implica comprender las perspectivas de otras personas.

Bibliografía complementaria

D. Goleman (2013, diciembre). «The focused leader». *Harvard Business Review*.

Liderazgo y ambidestreza

La discusión sobre este enfoque externo nos hace pensar en la necesidad de que los líderes desarrollen capacidades ambidiestras. Es decir, que sean capaces de motivar a los grupos para desarrollar de forma eficiente las actividades cotidianas de la empresa y que, a la vez, exploren nuevas vías, que puedan suponer oportunidades competitivas para la empresa. De esta forma, se busca el desarrollo simultáneo de actividades de explotación y exploración, sin las que el liderazgo, no podría considerarse completo.

- **Empatía emocional**, que representa la habilidad de sentir lo que los demás sienten.
- **Preocupación empática**, que se manifiesta en la sensibilidad hacia lo que los demás necesitan del líder.

Con carácter adicional, los líderes requieren competencias desarrolladas para comprender las relaciones que se establecen en el seno de los grupos, articularlas y construirlas cuando sea necesario. Para ello, es necesario contar con lo que la psicología denomina **sensibilidad social**, que permite a los líderes servir de nexo del grupo y de nodo del conjunto de las relaciones que se establecen en su seno.

3) El líder centrado en su contexto: por último, no podemos olvidar que el liderazgo no se ejerce de manera aislada, sino en un determinado contexto organizativo. Se trata así de una función que debe orientarse hacia los objetivos globales en un doble sentido. En primer lugar, el líder debe comprender e interiorizar la estrategia de la organización, y convertirse en un cauce para su implantación por medio de mecanismos informales de impulso y apoyo. Pero a esta función debe añadirse otra no menos importante: las personas que ejercen como líderes en el seno de una organización deben ser capaces de mirar más allá del curso de acción actual de la empresa y buscar caminos alternativos cuando sea necesario, siempre abiertos a la innovación.

4. El trabajo colectivo: dinámica de grupos, inclusión y comunicación

En el modelo organizativo actual, cuesta encontrar ejemplos de actividades que se desarrollen de manera absolutamente individual. La mayoría de los procesos de trabajo que se realizan de manera aislada han sido mecanizados o formalizados, con lo que tienen una estructura burocrática. De hecho, la mayoría de las actividades que sustentan los procesos estratégicos de las organizaciones –que confieren ventajas competitivas– requieren la interacción entre varias personas, por lo que se desarrollan de manera colectiva. La creciente relevancia del conocimiento organizativo también ha fomentado la necesidad de articular el trabajo en grupo, promoviendo la interacción y la resolución colectiva de problemas.

Por todo lo dicho, resulta difícil comprender el comportamiento organizativo sin estudiar en profundidad las **dinámicas de grupo**. Con este concepto, designamos los procesos sociales a través de los que las personas interactúan frente a frente en grupos reducidos. No es casual que para describir estos procesos se utilice la palabra *dinámica*, que implica una correlación entre distintas fuerzas que operan en el grupo. La coexistencia de diferentes personas traerá consigo la coincidencia de distintos objetivos, distintos estilos de comunicación o motivaciones, una cuestión que no tiene necesariamente que ser negativa, pero que debe ser gestionada adecuadamente. El estudio de la interacción de los trabajadores en el seno de los grupos de trabajo se inició en la década de los años veinte con los experimentos desarrollados por **Elton Mayo** (1880-1949) y recogidos en sus investigaciones, que crearon lo que se conoce como **escuela de las relaciones humanas**; estos confirmaron la importancia del establecimiento de grupos informales en los entornos de trabajo, que terminan repercutiendo de manera muy significativa sobre la eficiencia de los procesos y la satisfacción individual. Con posterioridad, **Kurt Lewin** (1890-1947) estudiaría las dinámicas internas en los grupos de trabajo y describiría de manera específica cómo influyen sobre estas diferentes estilos de liderazgo. El resultado de sus investigaciones dio lugar a su teoría conocida como **movimiento de la dinámica de grupos**. Estos planteamientos nos han permitido comprender en profundidad qué impulsa y motiva a los miembros de un mismo grupo a cooperar y compartir conocimiento.

Dos referentes en el estudio de los grupos

George Elton Mayo (1880-1949) desarrolló la escuela de las relaciones humanas, mientras que Kurt Lewin (1890-1947) lideró el movimiento de la dinámica de grupos.

4.1. La importancia de los grupos informales

En términos generales, podemos definir un **grupo** como cualquier conjunto de personas que interaccionan de manera dinámica en el desarrollo de una actividad determinada. La amplitud del concepto provoca que encontremos ejemplos de colectivos muy diferentes, con objetivos y formas de funcionamiento que no tienen nada que ver unas con otras. Por tanto, antes de seguir

profundizando en su análisis, es necesario describir los tipos de grupos que podemos encontrar en el contexto organizativo. En este sentido, la clasificación más aceptada es la que diferencia los grupos formales de los informales.

Los **grupos formales** se caracterizan por estar explícitamente diseñados por la organización y tener una composición decidida, que se hace pública. Son, por tanto, una parte de la estructura y sirven de base a procesos de trabajo y de toma de decisiones establecidos. Durante mucho tiempo, se entendía que eran los únicos grupos que podían, y debían, ser gestionados por la organización. Sin embargo, todos los planteamientos teóricos que se desarrollaron con posterioridad a la escuela de las relaciones humanas confirmarían la importancia de los **grupos informales**. Sobre la estructura diseñada por la organización se superponen una serie de relaciones personales no planificadas, que surgen de la interacción humana y que condicionan enormemente el desarrollo de los procesos. Estos grupos informales surgen, por tanto, de manera espontánea cuando entre los trabajadores se establecen intereses comunes o cuando estos perciben sintonía personal y proximidad. La gestión del comportamiento organizativo requiere ser consciente de la importancia de estos grupos informales y dirigirlos no de manera aislada, sino como parte de una estructura no deliberada, paralela a la jerarquía establecida, que recibe el nombre de organización informal.

La organización informal

Representa la red de relaciones personales y sociales no establecidas, o requeridas, por la organización formal, que surgen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí (Newstrom, 2007).

La organización formal y la informal representan así dos caras de una misma moneda (figura 12). Durante mucho tiempo se ha gestionado únicamente una de ellas, tratando de hacer que todas las relaciones en el seno de la empresa se estableciesen por cauces institucionales. Sin embargo, la evidencia ha confirmado la importancia que las relaciones interpersonales tienen, no solo para la satisfacción de los empleados sino también para sus niveles relativos de eficiencia. En el apartado anterior estudiamos, por ejemplo, cómo el concepto de autoridad formal, derivada de la posición jerárquica y la responsabilidad de una persona en puestos directivos, está siendo sustituido por el liderazgo, que implica una autoridad diferente, emanada de las características de la persona más que del puesto que ocupa coyunturalmente.

Figura 12. Diferencias entre la organización informal y formal

	Organización informal	Organización formal
Naturaleza general	No oficial	Oficial
Conceptos principales	Relaciones sociales, poder y política	Autoridad y responsabilidad
Enfoque principal	Persona	Puesto
Fuente de poder del líder	Otorgado por el grupo	Delegado por la administración
Modelos de conducta	Normas no escritas	Reglas y políticas
Mecanismos de control	Aceptación por parte del grupo	Premios y sanciones

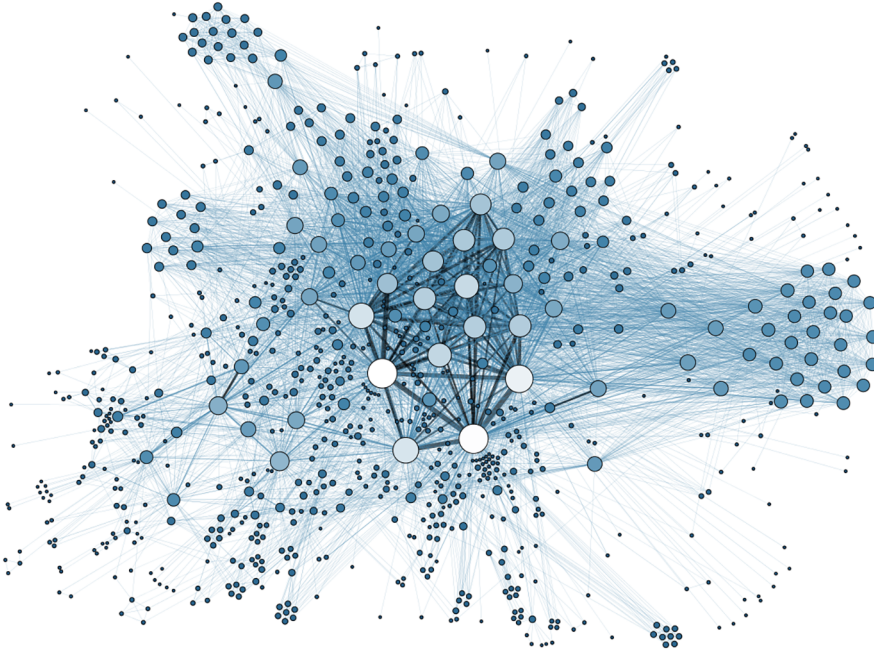
Fuente: Newstrom, 2007

La organización informal tiene una influencia comparativamente mayor sobre el comportamiento de las personas porque es mejor aceptada. Los propios participantes en un sistema informal acuerdan de manera implícita formas de funcionamiento y normas no escritas, al tiempo que asignan poder a aquellos miembros que se perciben como más confiables. No se circunscriben, por tanto, a cadenas de mando y decisión. Tampoco se ciñen a la estructura formal, con lo que es frecuente que grupos informales excedan los límites de una unidad y departamento, e integren a personas en estructuras organizativas alejadas. Su carácter subjetivo hace que, además, tengan una mayor inestabilidad.

Al estar sujetos a relaciones personales, los grupos informales son más cambiantes y mucho más difíciles de controlar por parte de la organización. Por este motivo, suelen tener un tamaño comparativamente menor, que no excede del ámbito en el que las interacciones personales pueden desarrollarse de forma cercana. Así, lo normal es que en una misma organización coexistan múltiples grupos informales, que pueden estar parcialmente solapados. En ocasiones, estos grupos pueden incluso incorporar a individuos externos a la empresa, algo que, si está bien gestionado, puede ser un elemento estratégico de especial importancia. Para analizar esta estructura de relaciones informales, las organizaciones hacen uso, cada vez más, de la metodología que proporciona el **análisis de redes** (*network analysis*, en inglés). Por medio de procedimientos estadísticos y de programas informáticos diseñados específicamente para ello, el análisis de redes (figura 13) permite medir las relaciones informales establecidas entre los miembros de una organización, estudiando su cercanía con otros individuos y la medida en la que forman agrupaciones más o menos cohesionadas entre sí. La comparación de los resultados de los análisis

de redes con el organigrama organizativo aporta información muy útil para la dirección de los recursos humanos, que puede diseñar estrategias específicas para gestionar el capital social que se deriva de las relaciones informales.

Figura 13. Imagen gráfica de un análisis de redes



Fuente: https://de.wikipedia.org/wiki/Gephi#/media/Datei:Social_Network_Analysis_Visualization.png

4.2. La construcción de equipos de trabajo

La importancia que la organización informal tiene en los entornos actuales de trabajo no debe hacernos pensar que la dirección de recursos humanos no tiene nada que hacer, que todo debe dejarse a la espontaneidad de las relaciones personales. Por el contrario, la organización ha de ser capaz de aprovechar el potencial de este capital social interno y utilizarlo como base para la construcción de equipos de trabajo. Por medio de esta estructura, «se da forma» a la organización informal, haciéndola parte de la estructura y orientándola hacia los objetivos básicos de la empresa.

Aunque muchas veces se usan como sinónimos, los grupos y los equipos de trabajo son conceptos diferentes. El **grupo** designa a un conjunto de empleados con características comunes y que comparten un mismo espacio de trabajo en un momento del tiempo determinado. Así definido, un grupo de trabajo podría estar compuesto por las personas que acuden a una misma reunión o que participan en una sesión formativa.

Por el contrario, los equipos son un tipo particular de grupo de trabajo, que podría definirse de la siguiente manera: los **equipos de trabajo** son conjuntos de personas que actúan de forma mancomunada y que se apoyan mutuamente para el logro de un fin común.

De la definición anterior se desprenden una serie de características esenciales de los equipos, que han de ser tenidas en cuenta para su constitución y gestión. En primer lugar, el elemento que define al grupo es la **cohesión** entre sus integrantes, que se establece en torno a una serie de objetivos compartidos. Sobre esta base, los equipos establecen un determinado **reparto de tareas** sin el que no podríamos hablar de equipo como tal. La esencia de este reparto es la **colaboración**, la mancomunidad de esfuerzos y de recursos, que permite a los equipos obtener **resultados sinérgicos** mayores a los que obtendrían sus integrantes de manera aislada.

Como consecuencia de la naturaleza del trabajo en equipo, las organizaciones han cambiado sustancialmente sus estándares de evaluación del rendimiento, que pasan en la actualidad a basarse mayoritariamente en criterios colectivos. Al resultar difícil determinar la contribución de un único trabajador al rendimiento del equipo, se establecen parámetros de tipo más global, que buscan, además, fomentar la interacción entre los miembros de la unidad y la autoorganización de los procesos de trabajo.

Las organizaciones actuales construyen equipos de trabajo en múltiples situaciones y a lo largo de toda la estructura organizativa. Como consecuencia de ello, podemos encontrar tipos muy diferentes de equipos. La literatura especializada ofrece distintas clasificaciones, que diferencian, por ejemplo, los equipos en función de su tiempo de funcionamiento (*permanentes* frente a *temporales*) o según su ámbito laboral (de *solución de conflictos*, *toma de decisiones* o *producción*). En este módulo, sin embargo, hemos preferido presentar una tipología centrada en su estructura de gestión, que ofrece argumentos muy interesantes para describir el tipo de equipo que puede resultar más eficiente en cada caso. De este modo, podemos diferenciar entre los siguientes tipos de unidades:

1) **Equipos de trabajo funcionales**: compuestos por miembros de la organización que provienen de uno, o varios, niveles diferentes dentro de una misma unidad estructural de la empresa. Es esperable que estas personas, al provenir de la misma área funcional, compartan una misma visión sobre el objeto del trabajo. La responsabilidad de organización del equipo recaerá sobre uno de sus miembros, que actuará como coordinador o como líder, en función de que el equipo tenga una estructura más o menos formal. Por lo general, los miembros de los equipos funcionales tienen asignadas actividades diferentes, aunque todas se orientan a un objetivo compartido, que normalmente está

vinculado a algún tipo de proyecto específico. Lo normal es que en un mismo proyecto convivan varios equipos, que actúan de manera paralela pero coordinada.

2) **Equipos de trabajo multifuncionales:** la característica básica de este segundo tipo de equipo es el hecho de que combinan a trabajadores que provienen de áreas funcionales diferentes de la organización. La diversidad de perspectivas será, por tanto, el elemento esencial de este tipo de equipos, en el que cada uno de los miembros aporta su experiencia funcional concreta. Suele ser una estructura óptima cuando los trabajadores están especialmente capacitados, de modo que puedan tomar decisiones de forma autónoma en sus respectivas parcelas de actividad. No obstante, suelen requerir mecanismos más complejos de coordinación, en los que el componente informal desempeña un papel muy importante como elemento de cohesión en torno a los objetivos comunes.

4.3. El comportamiento humano en los grupos y equipos de trabajo

La psicología social aporta argumentos interesantes para comprender cómo las personas interactúan en los grupos de trabajo. Entender los mecanismos psicológicos que determinan el comportamiento permite analizar las dinámicas de grupo y establecer políticas que aprovechen las sinergias colectivas que se establecen en su seno. Uno de los enfoques que más ha aportado en este sentido es la **teoría de la identidad social**, iniciada por Henri Tajfel y John Turner en 1979, y que ha tenido continuidad en muchos estudios posteriores, que han configurado una explicación muy articulada del funcionamiento interno de los grupos de trabajo.

Según este enfoque teórico, en el seno de los grupos de trabajo se establecen tres procesos interconectados, que determinan el comportamiento de los miembros:

1) **Categorización:** las personas, para poder comprender su contexto, tienen la necesidad natural de categorizar tanto los objetos como las personas que las rodean. De este modo, se adscribe a los compañeros que forman parte del mismo grupo en categorías predefinidas, en función de las características que perciben de estos (jóvenes, mayores, extranjeros, cualificados, desenvueltos, eficientes, etc.). Siguiendo el mismo proceso, los individuos también se categorizan a sí mismos tratando de comprender su lugar en el sistema social que forma el grupo.

2) **Identificación:** una vez que el individuo se adscribe a un grupo, puede vincularse afectivamente a él y sentirse parte de él. De esta forma, una parte importante de quiénes son está definida por el grupo del que se sienten parte.

Bibliografía complementaria

El compendio editado por Tom Postmes y Nyla Branscombe en 2010 recoge los desarrollos más importantes de la teoría de la identidad social publicados con posterioridad a los planteamientos iniciales de Tajfel y Turner:
T. Postmes; N. Branscombe (2010). *Rediscovering Social Identity. Key Readings in Social Psychology.* Londres: Psychology Press.

La teoría de la identidad social explica cómo en el seno de las unidades pueden establecerse diferentes subgrupos de identidad entre quienes se perciben como parecidos entre sí y, al mismo tiempo, significativamente diferentes del resto.

3) Comparación: a partir de los procesos de categorización e identificación, los diferentes grupos de identidad tienden inevitablemente a compararse entre sí. En este sentido, es esperable que los individuos traten de manera similar a compañeros que perciben dentro de las mismas categorías. Este mecanismo funciona de igual manera en la autoevaluación que hacen los miembros del grupo, que establecen comparaciones de sí mismos con otros que perciben como similares.

El reto para la dirección de los equipos será que estas unidades constituyan, además, grupos cohesionados, que sientan que comparten una misma identidad. Esta situación reforzará una visión positiva dentro de los grupos, lo que repercutirá sobre la motivación. Llegaríamos así a lo que podríamos considerar el último paso en la construcción del equipo: la generación de una **identidad social** compartida. Esta visión común surge de la interacción entre personas que se perciben en categorías equivalentes o complementarias. Representa así un conjunto de conocimientos y valores sobre el propio equipo que surgen de las relaciones sociales establecidas en su seno.

4.4. Nuevas estructuras de equipo

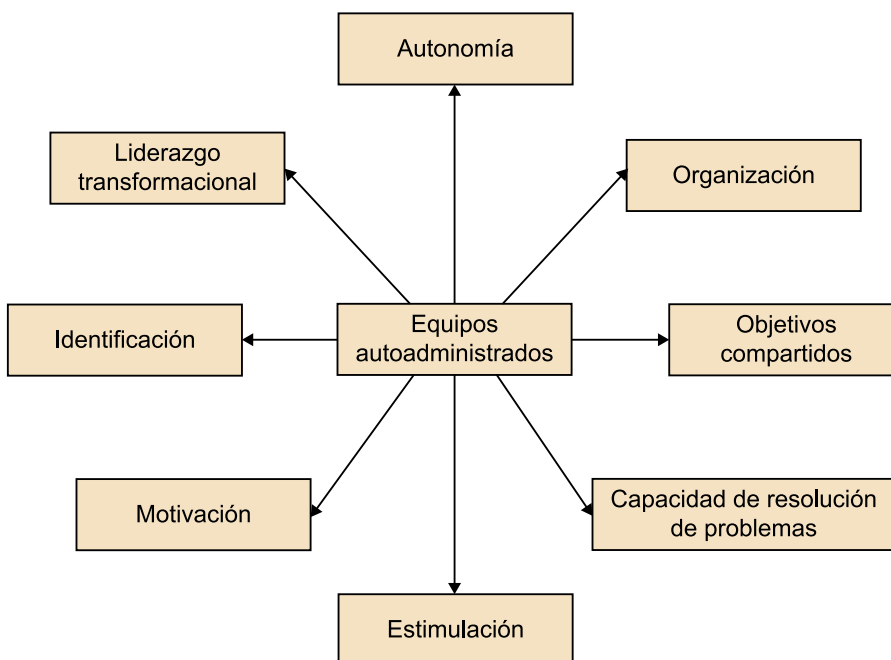
La importancia del componente informal en la construcción de equipos de trabajo ha provocado que la naturaleza del trabajo colectivo haya cambiado sustancialmente en los últimos años y haya dado lugar a estructuras organizativas nuevas, pero cuya importancia es ya indiscutible. Una tendencia consolidada en este sentido es la construcción de **equipos autoadministrados**, a los que se confiere autonomía organizativa y de gestión. A cambio de esta cesión de poder, la organización pide que sean capaces de controlar su propio comportamiento y los hace responsables de sus niveles de productividad y creatividad. El elemento distintivo de estos grupos es la atribución de facultades de *decisión* y *capacitación*, que les permiten planificar, dirigir, supervisar y controlar las actividades que desarrollan.

No obstante, no cualquier equipo puede funcionar como un equipo autoadministrado. Para ello, es necesario que en su seno se desarrolle una amplia gama de habilidades, que van desde la ejecución de las actividades, hasta la planificación y el control de estas. Requieren así que la división interna de tareas sea flexible, sin parcelaciones excesivas de los procesos. Los procesos de toma de decisiones, por su parte, han de ser abiertos y muy participativos, ya que el éxito en el desarrollo de las actividades depende en buena medida del consenso en torno a la distribución de horarios, recursos y recompensas. Equipos con estas capacidades, obviamente, no pueden ser improvisados ni contruidos de la noche a la mañana. Lo normal es que las capacidades de autogestión sean el proceso de un aprendizaje compartido, que comenzará con una asunción gra-

dual de responsabilidades, sobre aspectos muy concretos, como la gestión de los turnos de trabajo, el control del absentismo o la aceptación de sistemas de evaluación del desempeño y de recompensas grupales. Se han descrito muchas **ventajas** de la autogestión de los equipos de trabajo, entre las que podemos destacar las siguientes:

- Suponen una reducción significativa de los costes de organización.
- Producen mejoras en los niveles de productividad y eficiencia.
- Favorecen procesos de toma de decisiones más efectivos, al promover la implicación de los trabajadores en decisiones acerca de su propio trabajo.
- Mejoran la motivación laboral, el compromiso y la implicación de los empleados.
- Promueven la complementariedad de habilidades.
- Mejoran la creatividad en la resolución de problemas.
- Mejoran las prácticas de formación, que pueden desarrollarse con mayor facilidad en el propio puesto de trabajo.

Figura 14. Características básicas de los equipos autoadministrados



Fuente: Gonzalo Sánchez Gardey

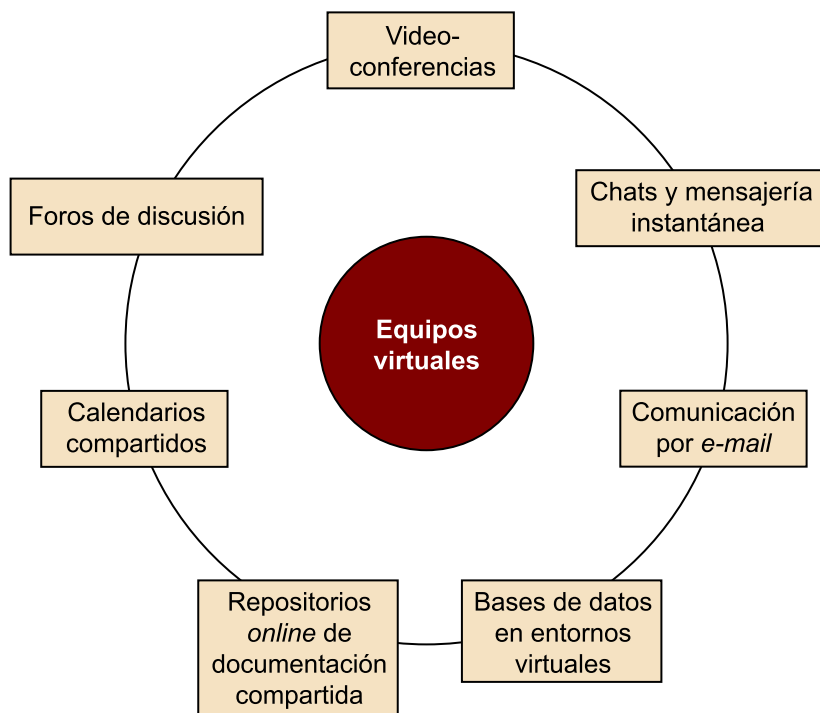
Las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías han favorecido el desarrollo de equipos de trabajo que cumplen con todas sus características (comunalidad de objetivos, reparto de tareas, etc.) sin necesidad de compartir un mismo espacio físico. Surgen así los llamados **equipos virtuales**, que utilizan para coordinarse apoyos tecnológicos. Como explica Newstrom (2007), los equipos virtuales suelen tener un funcionamiento óptimo en sus primeras fases, pero normalmente pasan poco después por un periodo crítico, en el que es especialmente importante que sean bien gestionados. Resulta difícil sustituir la interacción física, dada la importancia de la comunicación no verbal, por lo que en muchos casos se producen problemas relacionados con la falta de confianza, de coordinación o incluso sensaciones de aislamiento. Por este

motivo, la construcción de equipos virtuales no debe improvisarse ni dejarse exclusivamente al amparo de la tecnología. Resumiendo los planteamientos que la literatura más reciente ha hecho en este sentido, podemos definir los siguientes **principios** para una adecuada gestión de los equipos que funcionan de forma remota:

- Desarrollar, con carácter previo al inicio de las actividades, un sentimiento de pertenencia e integridad, para lo cual puede ser especialmente importante el desarrollo de reuniones presenciales de partida.
- Formular de manera concreta y específica los objetivos del equipo y comunicarlos de manera explícita a todos los miembros del equipo.
- Trabajar activamente las competencias de comunicación de los miembros del equipo.
- Fomentar la comunicación bidireccional, que evite faltas de entendimiento y de confianza.
- Diseñar y comunicar de manera explícita los roles y objetivos asignados a cada miembro del equipo, en cada una de sus localizaciones.
- Desarrollar mecanismos para la delegación de tareas.
- Trabajar activamente en la motivación colectiva, celebrando los logros de la unidad y sin favorecer que se asignen a alguna de las localizaciones específicas.

Para el desarrollo de estas funciones, los equipos virtuales pueden hacer uso de múltiples herramientas que las tecnologías de la información y la comunicación ponen a su disposición (figura 15). En este sentido, no obstante, es importante advertir que estas plataformas son el medio y nunca el fin del grupo, por lo que deben ser utilizadas de forma ajustada a las necesidades comunicativas y a los objetivos que el equipo se da a sí mismo.

Figura 15. Siete herramientas para el funcionamiento de equipos virtuales



Fuente: Gonzalo Sánchez Gardey

4.5. Procesos de comunicación en los equipos de trabajo

Un aspecto que merece una atención especial, por su importancia en el funcionamiento de los equipos, son los procesos de **comunicación interna**. La comunicación se encuentra en la propia esencia de los equipos de trabajo. No podemos considerar, de hecho, que haya equipo sin que exista interacción entre sus miembros, por lo que comprender cómo funciona y qué factores pueden hacer que sea más efectiva es un elemento esencial para la gestión de los equipos de trabajo.

Podemos definir la **comunicación interna** como la transferencia de información (ideas, pensamientos, sentimientos y valores) entre los miembros de un mismo equipo de trabajo por medio de un proceso que garantice su entendimiento efectivo.

Cuando la comunicación es eficaz, se establecen en el seno de los equipos cauces para que los miembros compartan lo que sienten y lo que saben, lo que favorece la construcción de las identidades sociales compartidas a las que hacíamos referencia en el epígrafe anterior. Una identidad compartida implica, de hecho, que se den **significados compartidos** a unas mismas realidades, algo que no puede construirse sin puentes de comunicación fluidos.

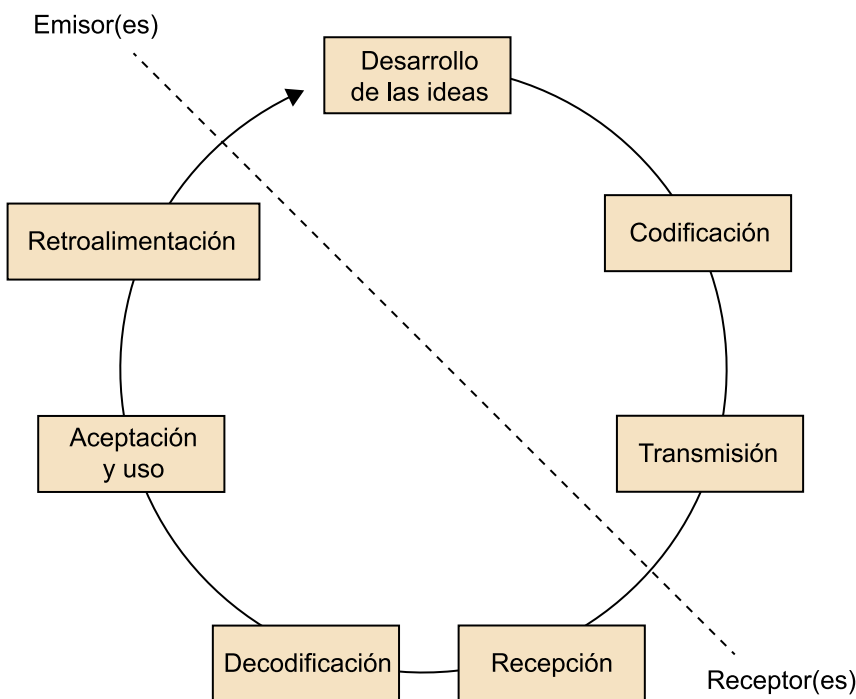
La comunicación implica la transmisión efectiva de un mensaje entre un individuo focal, que llamamos *emisor*, y un *receptor*, a través de un determinado *canal* de comunicación. Implica, por tanto, un proceso necesariamente colec-

tivo. Esto, que parece una cuestión obvia, no siempre es asumido. Pensemos, por ejemplo, en la cantidad de mensajes remitidos por la dirección de las empresas que no son ni siquiera leídos por los empleados o que no llegan a ser comprendidos. En ninguno de estos casos podemos decir que exista comunicación real, ya que el ciclo de transmisión del mensaje no se cierra hasta que la información es comprendida por el receptor.

4.5.1. La comunicación bidireccional

Son muchas las descripciones que se han planteado de los procesos de comunicación, pero todas comparten, a grandes rasgos, unas mismas etapas. En este apartado, por su importancia para el desarrollo de los equipos de trabajo, centraremos nuestra atención en los procesos de **comunicación bidireccional**, en los que la transmisión de mensajes se produce de forma cíclica, en una interacción dinámica permanente. Una vez que el receptor percibe la información y la comprende, vuelve al emisor, que puede verificar, por tanto, la eficacia de la comunicación. El proceso puede repetirse tantas veces como sea necesario, con lo que la información no solo se transmite, sino que se puede ir construyendo de manera colectiva, nutriendo el conocimiento del equipo sobre cada una de las cuestiones relativas a sus actividades.

Figura 16. El proceso de comunicación bidireccional



Fuente: Gonzalo Sánchez Gardey

Con independencia de que la transmisión se desarrolle de manera personal, a distancia o por medios más o menos formales, la comunicación bidireccional siempre implicará siete pasos secuenciales (figura 16):

1) Desarrollo de la idea. Esta primera fase, obviada en los planteamientos más tradicionales de comunicación, tiene una importancia esencial. Hasta hace no mucho, se entendía que el proceso comenzaba con la transmisión por parte del emisor de la información contenida en el mensaje. Sin embargo, el modelo que se recoge en la figura 16 entiende que la propia construcción de la idea por parte del emisor tiene una importancia esencial en el éxito de la comunicación.

2) Codificación. Implica la expresión de la información contenida en el mensaje en algún tipo de lenguaje que pueda ser emitido y comprendido por el receptor. Esta transformación puede hacerse mediante el lenguaje oral o escrito, pero existen muchos otros códigos posibles. De hecho, cada vez más se utiliza la información en formato gráfico, mediante infografías que permiten resumir la información y presentarla de manera más asequible. En este sentido, es importante no obviar la importancia que el contexto del mensaje presenta para su transmisión. Así, la codificación se acompaña de un tipo particular de presentación, que determina la forma en la que pueda ser recibida. En las interacciones personales, adquiere una especial relevancia el uso de la comunicación no verbal, por medio de la cual se transmiten mensajes relativos a motivaciones, impresiones o pensamientos.

3) Transmisión. Una vez desarrollado y codificado, el mensaje se transmite a través de un cierto canal. Las opciones que los miembros de los grupos tienen hoy en día para realizar esta transmisión son múltiples y serán elegidas en función de las características de la información y del contexto en el que esta se establezca. Así, en un grupo reducido y cercano, la comunicación oral será más efectiva para transmitir motivación e implicación, mientras que la transmisión escrita puede ser más conveniente cuando se quiere documentar o dejar constancia de la información que contiene el mensaje.

4) Recepción. Con esta cuarta fase, el proceso de comunicación pasa al receptor, o los receptores, del mensaje. Para su correcta ejecución, es necesario que los miembros del grupo cuenten con habilidades específicas, no solo en cuanto a la comprensión de los lenguajes utilizados en la codificación sino también una predisposición personal para la escucha y la apertura a los estímulos recibidos de otros miembros del equipo de trabajo.

5) Decodificación. La mera recepción del mensaje no cierra el proceso de comunicación. La información transmitida debe ser decodificada mediante la comprensión del conjunto de signos por parte del receptor, que ha de entender el contenido de la información en el sentido emitido. Es un proceso que ocurre únicamente en la mente del receptor, de ahí la importancia de la etapa de retroalimentación.

6) Aceptación y uso. Una vez que el receptor ha recogido y decodificado el mensaje, puede aceptarlo o rechazarlo. Esta etapa implica, por tanto, una reacción frente a la información emitida, que determinará las reacciones que los procesos de comunicación provocan en el equipo de trabajo. El grado de acep-

tación del mensaje vendrá determinado por múltiples factores que rodean el proceso, como la corrección de la información, la autoridad del emisor o su capacidad de liderazgo, así como las consecuencias que puedan percibirse para los receptores de la información remitida.

7) Retroalimentación. Completa el ciclo de la comunicación, devolviendo al emisor información que permite verificar si el mensaje emitido ha sido recibido, comprendido y aceptado. Es la característica básica de los procesos de comunicación bidireccional, que constituyen un ciclo constante de mensajes y respuestas que resulta especialmente importante para el desarrollo del trabajo en equipo.

Como podéis observar, la naturaleza de la comunicación en el seno de los equipos de trabajo comparte los elementos básicos de cualquier proceso de transmisión de información, aunque en comparación con otros contextos (como el periodístico o el publicitario) tiene algunas características distintivas relevantes. Es especialmente importante, por ejemplo, que los mensajes se articulen de acuerdo con los objetivos compartidos por el equipo y que la comunicación no se establezca a través de procesos puntuales, sino de un **contexto comunicativo cíclico** que favorezca el intercambio constante de información, conocimiento y estímulos motivacionales.

4.5.2. La eliminación de las barreras a la comunicación bidireccional

Conseguir un entorno comunicativo como el descrito en el epígrafe anterior no es sencillo. Todo el proceso está, de hecho, sujeto a múltiples factores que pueden hacer que falle en cualquiera de las etapas. Las denominadas **barreras a la comunicación** provocan que los mensajes se distorsionen, que los procesos consuman más tiempo del necesario o que se produzcan confusiones y malentendidos. Por este motivo, es importante que los procesos de comunicación no se improvisen, sino que sean diseñados y gestionados adecuadamente.

En términos generales, consideramos **barreras comunicativas** todos aquellos factores que impiden o dificultan el adecuado flujo de los mensajes, distorsionándolo, alterándolo u obstaculizando su recepción y aceptación.

Para poder gestionar y minimizar las barreras a la comunicación, es necesario comprenderlas, por lo que proponemos la siguiente clasificación, que expresa sintéticamente en qué ámbitos pueden surgir los problemas potenciales:

- **Barreras físicas.** En términos generales, suele asumirse que la comunicación es más sencilla cuando la distancia física entre emisores y receptores es corta, ya que puede usarse una variedad más amplia de canales, se ne-

cesita menos tecnología y es posible hacer uso de los mecanismos de comunicación no verbal. El desarrollo de las tecnologías y los dispositivos comunicacionales más modernos ha resuelto muchas de las barreras asociadas a la distancia física, aunque, como vimos anteriormente, su uso no está exento de problemas, que deben ser tenidos en cuenta y anticipados.

- **Barreras fisiológicas.** Vienen determinadas por el propio estado físico del receptor, especialmente en cuanto a sus capacidades sensoriales. Tenerlas en cuenta en el diseño del mensaje, su codificación y su transmisión es fundamental para garantizar un acceso igualitario a la información. En el contexto del trabajo en equipo, la información es un recurso esencial, por lo que es responsabilidad de los gestores o de los líderes del grupo garantizar que todos los miembros de la unidad puedan disponer de ella en las mismas condiciones.
- **Barreras semánticas.** En este caso, los problemas que se originan son de tipo lingüístico, relacionados con la habilidad para comprender los lenguajes utilizados para la codificación del mensaje. Incluso cuando se usa un conjunto de signos conocido, pueden existir problemas derivados de la falta de comprensión de terminologías específicas.
- **Barreras psicológicas.** Un factor que reviste una importancia esencial, y al que no siempre se le presta la atención que se requiere, es el estado psicológico del receptor. Las barreras actitudinales pueden definirse como comportamientos o percepciones que impiden que las personas se comuniquen adecuadamente, y pueden ser el resultado de conflictos, de reticencias al cambio o de falta de comunicación. Elegir un buen momento para la transmisión de determinada información puede ser una opción clave que favorezca la comprensión y la aceptación del mensaje. Las personas comunicativas suelen tener buenas capacidades para analizar la actitud de sus interlocutores, su asertividad o la receptividad que puedan tener en un momento determinado del tiempo.
- **Barreras administrativas.** Proviene de la propia estructura de la organización, fundamentalmente por dos situaciones diferentes, pero igualmente graves para el desarrollo de la comunicación interna. En un extremo, podemos encontrar las organizaciones excesivamente burocráticas, en las que la fluidez de la comunicación está condicionada por procedimientos excesivamente formalizados. Igualmente preocupante puede ser la situación contraria, en organizaciones desestructuradas, sin diseños establecidos de los procesos de decisión o comunicación.

La mayor parte de estas barreras pueden ser eliminadas, o minimizadas, mediante un adecuado diseño de los procesos de comunicación en los equipos. Esto no debe pasar, necesariamente, por protocolizar en exceso las transmisio-

nes. En muchas ocasiones, de hecho, requiere el desarrollo de una **cultura organizacional abierta**, que favorezca la participación. En términos generales, suelen describirse tres principios básicos de este tipo de culturas de equipo:

1) **Escucha activa**: que representa una habilidad que puede ser desarrollada en los trabajadores y que implica que los miembros de los equipos realicen un esfuerzo consciente por concentrarse en el mensaje y comprenderlo. Un entorno comunicativo adecuado necesita que las personas que en él participan estén atentas a los estímulos que reciben, y seleccionen en ellos aquellas informaciones que puedan resultar útiles para el desarrollo de las actividades del equipo.

2) **Sencillez**: una máxima comunicativa, que muchas veces se desatiende, es la necesidad de que los mensajes se construyan y se transmitan siempre de la manera más sencilla posible. Utilizar lenguajes o canales excesivamente especializados o artificiales puede dificultar el logro del objetivo básico del proceso, que es el intercambio de conocimiento. Sin embargo, encontramos muchas situaciones en las que el canal o el mensaje se convierten en un fin en sí mismo, más que en un medio para transmitir información relevante. Un ejemplo de ello podría ser el uso masivo de correos electrónicos institucionales, que pueden hacer que los mensajes relevantes, que podrían transmitirse por este medio de forma rápida y barata, no se transmitan de modo eficaz.

3) **Retroalimentación constructiva**: como se ha comentado anteriormente, no podemos decir que exista proceso de comunicación sin que el emisor confirme la recepción y aceptación del mensaje. Este proceso no solo favorece las habilidades comunicativas de los miembros, sino que transforma el proceso en un ciclo que es esperable que nutra de conocimiento al equipo de forma constante.

5. Cultura y ciudadanía organizativa

5.1. Las organizaciones como sistemas sociales

Hasta el momento, hemos descrito diferentes aspectos del comportamiento humano en las organizaciones desde una perspectiva individual o grupal. En este último apartado, es el momento de estudiar cómo todas las variables estudiadas se integran en un contexto de orden superior: la organización. Para ello, describiremos las organizaciones como **sistemas sociales**, es decir, como conjuntos complejos de relaciones humanas en los que diferentes individuos interactúan de forma dinámica (Katz y Kahn, 1995). Estas relaciones se caracterizan, además, por establecerse en un contexto **multinivel**. Los individuos se relacionan entre sí, en primer lugar, de manera individual pero –como vimos en apartados anteriores– también constituyen equipos y grupos informales, que forman parte igualmente de la estructura del sistema social. Una característica adicional de los sistemas sociales organizativos es su **carácter abierto**. Por su propia dinámica de funcionamiento, la empresa está en constante interacción con su entorno, del que recibe los *inputs* que necesita para el desarrollo de su actividad y al que realiza aportaciones tanto en el ámbito económico (producción) como social (empleo, satisfacción, servicios).

Las características del sistema social construido en la organización tendrán un impacto evidente sobre el comportamiento de sus integrantes, por lo que es necesario que nos detengamos en el análisis de algunos de sus aspectos esenciales. El objetivo de quienes gestionan esta dimensión social de la organización será fomentar el desarrollo de un clima de trabajo adecuado, que permita la participación y que se oriente al logro de los objetivos estratégicos fijados. Para ello, es necesario que el sistema se encuentre en una situación de **equilibrio social**. Podremos decir que la organización alcanza este estado cuando, en términos generales, sus miembros perciben consistencia entre lo que aportan y lo que reciben del colectivo.

Este equilibrio funcional tiene un componente dinámico fundamental, ya que está sujeto a constantes cambios y movimientos en toda la organización. Puede, por tanto, destruirse fácilmente con cambios pequeños de consecuencias generales, o minarse a un ritmo lento, que pueda pasar inadvertido por los responsables de dirección de los recursos humanos. Los desajustes puntuales son absolutamente normales y forman parte del proceso, pero es importante que el equilibrio se restablezca cuando las transformaciones son asumidas por el propio sistema. Dada la importancia de esta cuestión, es esencial que seamos capaces de analizar, a tiempo real, los aspectos sociales de la organización para articular medidas correctoras cuando sean necesarias.

Ejemplo

Imaginad la situación que puede provocar en la plantilla de una empresa un evento grave, como podría ser un accidente laboral importante en alguna de las factorías. Lo normal es que, por muy equilibrado que estuviese el sistema, se produjesen alteraciones de mucho calado: que se incrementase la sensación de inseguridad, el temor, e incluso que disminuyese la motivación y aumentasen los índices de rotación y absentismo. Sería probable que la impresión de equilibrio social se perdiese y que los trabajadores pensasen que se les pagaba poco por el riesgo que corrían.

Sin embargo, una gestión adecuada de la información y de las relaciones sociales podría hacer que el choque fuese asumido por el propio sistema social, que se estableciesen explicaciones compartidas de qué ha pasado, y por qué, y que incluso el evento terminase por transformar la cultura de la empresa y hacerla más consciente de la importancia de la seguridad laboral.

5.2. La cultura organizativa

Con el concepto de cultura organizativa resumimos todos aquellos aspectos del sistema social que repercuten de manera más directa sobre el comportamiento de los empleados en sus puestos y equipos de trabajo. Tratando de conceptualizarla, la literatura ha ofrecido muchas definiciones, aunque todas describen la cultura como un valor inmaterial de la organización que integra los supuestos, los valores, las normas y las creencias compartidas por sus miembros. Tiene, por tanto, un componente deliberado, inspirado por la propia organización, aunque se completa de manera emergente por la interacción que se establece entre los individuos en el contexto del sistema social descrito anteriormente. El conjunto de significados compartidos por los miembros de la organización ofrece seguridad y marca una referencia clara de «la forma en la que se hacen las cosas». Además, confiere identidad al colectivo y lo diferencia de otras organizaciones.

Una de las definiciones de **cultura organizativa** más aceptadas hoy en día es la propuesta por el profesor del MIT Edgar Schein, quien la describió como «el patrón de premisas básicas que un determinado grupo u organización inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas» (Schein, 1992, pág. 56).

Como dimensión básica de un sistema social abierto, la cultura organizativa no puede comprenderse sin una referencia al **entorno**. Las culturas de las empresas son un reflejo del contexto cultural de la sociedad y la nación en la que se integran, con las que mantienen una relación de permeabilidad constante, que afecta a muchas de las decisiones que se adoptan. En este sentido, por ejemplo, será esperable que las reacciones que provoque una determinada decisión de la dirección de recursos humanos, como enfatizar la parte variable de la remuneración, tenga una acogida muy distinta en contextos nacionales

diferentes. En una cultura de carácter más individualista y meritocrática, por ejemplo, es posible que una iniciativa como esta tenga un efecto motivador más intenso.

En términos generales, podemos decir que la cultura organizativa influye sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de la organización por medio de los siguientes **mecanismos**:

- 1) Transmite sentido de **identidad** a los integrantes de la organización.
- 2) Define los **límites** de la organización, diferenciándola del resto de los sistemas sociales.
- 3) Facilita el **compromiso** colectivo, por encima de los objetivos particulares que sus miembros pudieran tener.
- 4) Ofrece estabilidad al comportamiento colectivo, proporcionando **pautas** definidas.
- 5) Cohesiona a los grupos de trabajo, ofreciendo mecanismos informales de **coordinación** de las actividades.
- 6) Establece mecanismos no disciplinarios para el **control** del comportamiento, que recaen en reglas de conducta y códigos informales.
- 7) Fomenta la formación de **líderes**, que puedan actuar como agentes de cambio.
- 8) Potencia la **creatividad**, la innovación y la participación en el contexto organizativo.

5.3. Dimensiones internas de la cultura organizativa

Tal y como la hemos definido, la cultura organizativa implica un conjunto complejo de factores intangibles. Con el objetivo de desentrañarlo y estudiar cómo puede ser gestionado, Schein (1992) clasificó los elementos que lo integran en tres grandes categorías, que describió como **niveles** de la cultura organizativa:

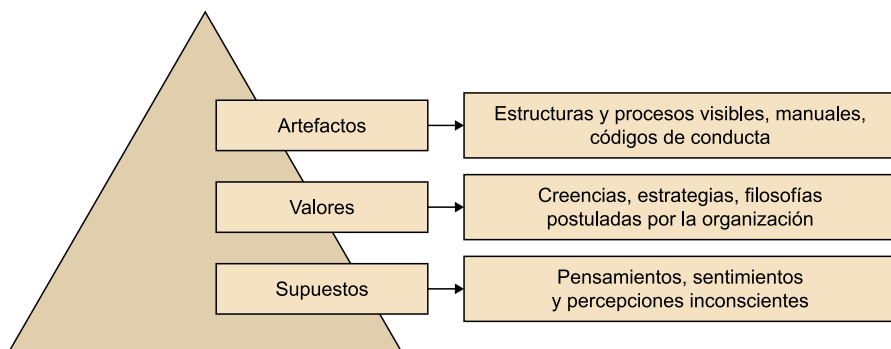
- 1) **Artefactos**. Son la parte visible de la cultura, que se materializa en procesos y estructuras, así como el ambiente físico en el que se desarrolla el trabajo. Su carácter **observable y tangible** hace que sean fáciles de medir y estudiar, al tiempo que les confiere una importancia esencial en la gestión de los aspectos sociales de la organización. Permiten, además, materializar los desarrollos culturales, por ejemplo, redactando como códigos de conducta los hábitos o las rutinas que se consideran más adecuados para el desempeño colectivo.

2) **Valores.** Incluyen **creencias y justificaciones** que son construidas de forma colectiva por los miembros de la organización, por medio de un proceso social compartido. Estos valores, adoptados y declarados, permiten predecir buena parte del comportamiento de los demás. En ocasiones, pueden ser contradictorios, pero lo normal y deseable es que los conflictos de valores se resuelvan y se restablezca una situación de equilibrio social.

3) **Supuestos.** Constituyen la parte más interna de la cultura, reflejada en percepciones, sentimientos y pensamientos que son **asumidos** de manera colectiva inconscientemente y tomados como verdades aceptadas por los miembros de la organización. Suponen, de esta forma, la base sobre la que se construyen tanto los valores como los artefactos.

Como refleja la figura 17, entre las tres dimensiones de la cultura propuestas por Schein (1992) existe una relación jerárquica, ya que unas se construyen sobre otras. La cultura es, por ende, una materialización de la personalidad de los individuos que la componen, articulada de forma colectiva. Cuando la propia organización quiere incidir sobre su cultura, actuará normalmente proponiendo modificaciones sobre los artefactos o tratando de orientar los valores. Los supuestos básicos, por el contrario, son más difíciles de gestionar, al tener una raíz mucho más profunda en la personalidad de los trabajadores.

Figura 17. Dimensiones de la cultura organizativa



Fuente: Gonzalo Sánchez Gardey

5.4. La gestión de la cultura: socialización e individualización

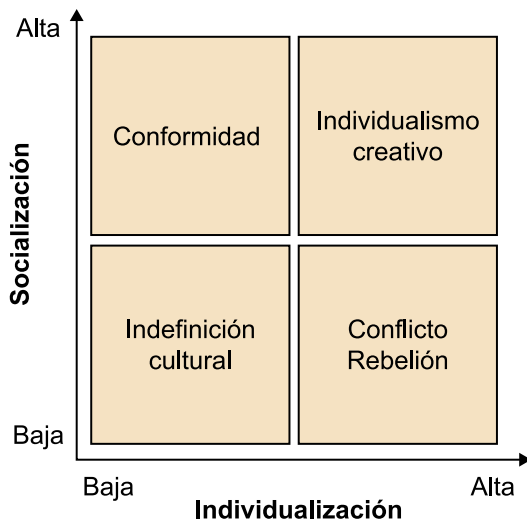
El hecho de que la cultura tenga un componente emergente, que asciende en la pirámide descrita en la figura 17, no implica que no pueda ser moderada o conducida por la organización. En este sentido, se ha destacado de manera especial la importancia de la **comunicación**. El ajuste de los empleados, especialmente de aquellos que acaban de ingresar en la organización, depende en buena medida de cómo se transmita la cultura de la empresa. Para ello, se dispone de múltiples estrategias, que pueden hacer uso de mecanismos tanto **formales** (como declaraciones explícitas o códigos de conducta) como **informales** (mediante el reconocimiento público de experiencias de éxito o la narración de hitos o de mitos relevantes en la historia de la organización).

Las acciones desarrolladas por la organización para transmitir los elementos básicos de la cultura a los integrantes de la organización reciben el nombre de **prácticas de socialización**. Con ellas, se pretende moldear los supuestos personales básicos de los empleados y hacer que sus conductas e interpretaciones sean consistentes con los objetivos de la organización. La socialización, así definida, no solo es importante para la empresa, sino también para los empleados, que obtienen de ella referencias sobre cómo deben comportarse e interactuar con sus compañeros, o sobre qué se espera de ellos en la organización. Como afirma Newstrom (2007), los mecanismos informales suelen tener una repercusión mayor sobre la socialización de los trabajadores, en especial cuando permiten identificar ejemplos plausibles de experiencias de éxito, que marcan estándares de comportamiento que la organización considera como adecuados.

Sin embargo, la relación entre persona y cultura no solo se desarrolla en el sentido que marca la socialización. Existe un proceso inverso, a través del cual los miembros de la organización pueden transformar las bases de la cultura y que recibe el nombre de **individualización**. Las acciones de los empleados pueden tener una influencia determinante sobre el sistema social en el que se integran, hasta llegar a cuestionar y alterar valores o artefactos de la cultura. A pesar de lo que pudiera parecer, esto no tiene por qué ser necesariamente negativo, ya que permite adaptar la cultura de la organización a su entorno, confiriéndole el componente abierto y dinámico que vimos con anterioridad que cualquier sistema social debe tener.

Socialización e individualización no deben comprenderse como dos prácticas contrapuestas, sino complementarias. De hecho, la situación ideal sería que los trabajadores, una vez socializados, contasen con la autonomía y la motivación suficiente como para impulsar cambios culturales. La figura 18 resume las relaciones que pueden darse entre socialización e individualización. Como puede observarse, una organización podría tener niveles simultáneamente elevados en ambas dimensiones, lo que daría lugar a un individualismo creativo que puede ser un agente de cambio fundamental. La situación más problemática se daría con una plantilla muy individualizada que no tuviera un nivel mínimo de socialización, ya que en estos casos existiría una tendencia natural a la desestructuración y a la ruptura cultural. En el extremo opuesto encontraríamos organizaciones sin aportaciones individuales relevantes, en las que la esencia de la cultura está marcada por la organización y es asumida sin discusión por la plantilla. Por último, en el cuadrante que representa niveles bajos tanto de individualización como de socialización encontraríamos organizaciones sin culturas colectivas establecidas.

Figura 18. Relaciones entre socialización e individualización



Fuente: E. Schein (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3.ª ed.). San Francisco: Jossey Bass.

5.5. La ciudadanía organizativa

Recientemente, la literatura especializada en el ámbito del comportamiento humano en el trabajo ha descrito un enfoque cultural particular, de gran relevancia, que permite integrar todos los comportamientos prosociales y proorganizacionales. Resulta evidente que, en el entorno competitivo actual, las empresas no pueden articular todas las dimensiones de su actividad en instrumentos formales. Los grupos informales y los enfoques directivos participativos y abiertos ganan peso en contextos en los que la creatividad y la rapidez de respuesta son cada vez más importantes. Pero para que estos mecanismos funcionen adecuadamente, es necesario que el sistema social de la organización tenga unas características determinadas que favorezcan la aportación de los individuos que la componen.

La **ciudadanía organizativa** implica una respuesta particular de las personas hacia las organizaciones, un comportamiento a favor del colectivo que los empleados desarrollan de manera voluntaria y cuyo objetivo es apoyar el desarrollo de los compañeros de trabajo y de la organización en general (Spector, 2002). Representa, por tanto, un estilo particular de participación que, cuando se extiende y se generaliza, repercute de manera positiva sobre los entornos laborales y el clima organizativo.

Siguiendo a Organ y otros (2006), podemos definir el **comportamiento de ciudadanía organizativa** como una conducta individual, de carácter discrecional y que no está explícitamente reconocida por los sistemas de recompensa formales que, en conjunto, promueven el funcionamiento eficiente de la organización.

Estos comportamientos no se encuentran en la descripción de los puestos de trabajo de los empleados y no pueden exigirse, ya que van más allá del rol que los individuos cumplen dentro de la organización. Ejemplos específicos de estas conductas podrían ser mantener una disposición permanente a ayudar, la facilidad para aceptar órdenes, la tolerancia ante desequilibrios puntuales que se produzcan en el sistema social o el cuidado del entorno de trabajo, tanto en el aspecto físico como en el emocional.

El establecimiento de un entorno de trabajo ciudadano requiere un esfuerzo consciente de la dirección, en un doble sentido. Por una parte, ha de asegurarse un **equilibrio en el sistema social**, fomentando que, con carácter general, los trabajadores sientan que existe consistencia entre lo que aportan a la organización y lo que reciben de ella, tanto a través de la remuneración explícita como de otros factores de carácter más informal (reconocimiento, apoyo, comprensión, etc.). En segundo lugar, es necesario que la organización mantenga **niveles elevados tanto de socialización como de individualización**, fomentando el desarrollo de una cultura fuerte, pero en la que los individuos se sientan libres de proponer y actuar.

Completando este planteamiento, diferentes autores han explicado recientemente que la ciudadanía organizativa no puede construirse sin una base de individuos con unas **competencias y valores personales** específicos (Arredondo y otros, 2011; Hernández y otros, 2017). Sintetizando estos planteamientos, podríamos decir que la ciudadanía organizativa requiere de los empleados:

- 1) **Altruismo**, que se manifiesta en la disposición a realizar trabajos voluntarios no remunerados que contribuyen al desempeño ajeno o del conjunto de la organización.
- 2) **Cortesía**, atención y respeto por los derechos y las motivaciones de las demás personas de la organización.
- 3) **Rectitud**, manifestada en un seguimiento sensato de las reglas y procedimientos establecidos en la empresa.
- 4) **Positividad**, evitando la magnificación de los problemas, los agravios y la circulación de rumores.
- 5) **Civismo**, mediante una participación responsable en la vida organizativa y en sus aspectos políticos.

Cuando se dan las condiciones necesarias, es decir, cuando coinciden en la organización personas con estos valores, bajo una dirección de recursos humanos que fomente el equilibrio social, la socialización y la individualización, podemos esperar que se generalicen los comportamientos organizativos ciudadanos, que repercutirán sobre el desempeño colectivo, en cuatro sentidos:

1) **Mejora de la eficiencia de los procesos:** las actividades se desarrollarán mejor y con menores costes, y los procesos serán más flexibles y adaptables a las condiciones cambiantes del entorno.

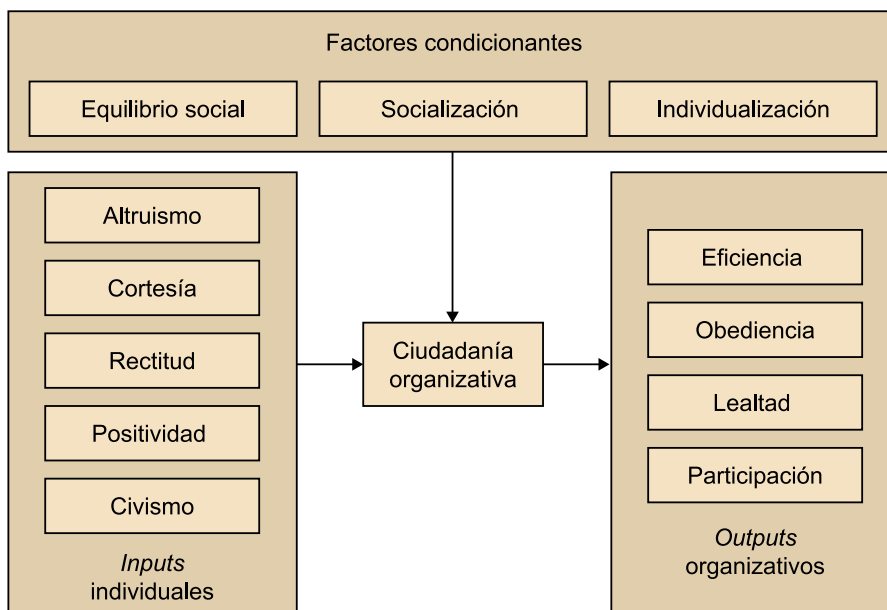
2) **Favorecimiento de la obediencia organizativa** y del cumplimiento de reglas, procedimientos y normas. Las conductas ciudadanas reducen los niveles de absentismo y rotación, al tiempo que maximizan el cumplimiento de los estándares de calidad.

3) **Promoción de la lealtad organizativa**, que se manifiesta en conductas de los empleados que tienden a la protección y la defensa de la compañía.

4) **Fomento de la participación en la organización**, al sentirse los empleados parte constitutiva de una comunidad que también les pertenece y de la que son responsables.

Podríamos sintetizar el modelo de ciudadanía organizativa construido en este apartado por medio de la figura 19, que recoge, en un esquema de proceso, cómo los valores individuales se transforman en *outputs* para la organización si se dan las condiciones explicadas anteriormente.

Figura 19. Un modelo sintético de ciudadanía organizativa



Fuente: Gonzalo Sánchez Gardey

Resumen

A lo largo de este módulo didáctico, hemos revisado algunos de los determinantes básicos del comportamiento de las personas en los puestos de trabajo. Así, se ha descrito a las organizaciones como comunidades vivas con un componente humano que no puede obviarse. Durante mucho tiempo, los modelos de gestión han tratado de aislar los aspectos informales, obviándolos y promoviendo estilos directivos centrados en la maximización de la eficiencia técnica. Como hemos visto, estos planteamientos no tardaron mucho en chocar con una evidencia: las empresas son, antes de nada, grupos humanos en los que coinciden personas con valores, motivaciones y actitudes muy diferentes.

La disciplina académica que estudia el comportamiento organizativo nos aporta argumentos y herramientas para comprender esta parte «blanda» de las organizaciones. Sobre esta base, hemos estudiado cómo las organizaciones pueden aprovechar el potencial de su plantilla fomentando aquellos comportamientos que contribuyen a la coincidencia de objetivos y al desarrollo de comportamientos prosociales, que favorecen el desempeño colectivo. Para articular esta explicación, se ha seguido una estructura de contenidos que parte del análisis individual y estudia cómo las aportaciones individuales se integran en dos niveles superiores: los grupos y equipos de trabajo, y la organización, entendida en su conjunto.

De este modo, nuestro análisis del comportamiento humano se inició con la descripción de los factores más internos a las personas: sus **valores y emociones**. Prestamos especial atención a factores como la satisfacción en los puestos de trabajo y a cómo los condicionantes emocionales y psicológicos se traducen en conductas específicas, que terminan determinando la eficiencia de las actividades desarrolladas y las posibilidades de crecimiento de la organización. Por su importancia como determinante del desempeño, dedicamos un apartado completo al análisis de la **motivación laboral**. Para ello, se han revisado planteamientos teóricos clásicos, que se han actualizado con teorías más recientes que nos permiten comprender las reacciones de los empleados. La motivación podría describirse como un factor moderador que condiciona el éxito de las políticas de dirección de recursos humanos. Sin ella, pocos esfuerzos de planificación, socialización o empoderamiento tendrían sentido. Por el contrario, una plantilla motivada puede hacer, como hemos visto, que incluso los problemas más graves de la organización puedan ser resueltos y asimilados.

En el quinto bloque temático hemos centrado nuestra atención en una capacidad que, aunque tiene una importante dimensión personal, contribuye a la estructuración informal de la organización: el **liderazgo**. Para ello, hemos adoptado un enfoque moderno, que comprende el liderazgo como una conducta que permite articular los *inputs* individuales que los trabajadores apor-

tan a la organización y transformarlos en *outputs* organizativos, alineados con los objetivos estratégicos. Se han estudiado así las capacidades que describen a un buen líder, pero se ha prestado especial atención al proceso por el cual estas condiciones personales permiten influir sobre el comportamiento de los demás, prestando apoyo, impulso y orientación.

Desde una perspectiva colectiva, el módulo ha prestado atención al modo como los individuos interactúan. Se ha definido así a la organización como un **sistema social** cooperativo que está en constante búsqueda de equilibrio. En esta explicación, siguiendo planteamientos teóricos recientes, se ha destacado la dimensión informal de la organización, que es la que presenta una mayor repercusión sobre el comportamiento de sus integrantes. Desde esta perspectiva, hemos definido los conceptos de grupo y equipo de trabajo, que, aunque similares, tienen connotaciones e implicaciones de gestión diferentes. Por su relevancia en el funcionamiento de estas unidades, se ha reservado una parte importante del contenido de esta sección para estudiar los procesos de **comunicación interna**. Hemos tenido ocasión de comprobar cómo muchos de los desequilibrios que se producen en las organizaciones tienen su base en problemas de comunicación. Así, se han descrito las posibles barreras comunicacionales que entorpecen la transmisión de conocimiento e información en los grupos, y hemos tratado de explicar cómo puede minimizarse su incidencia.

Desde una perspectiva ya organizativa, se ha explicado cómo las organizaciones desarrollan su propia **cultura**, que es fruto no solo de su orientación estratégica, sino también de la confluencia de los valores, actitudes y creencias de todas las personas que las constituyen. Para profundizar en esta cuestión, hemos seguido los planteamientos de Edgar Schein, que permiten describir los elementos constitutivos de la cultura y su influencia en el comportamiento organizativo. Como conclusión de este bloque temático, podemos destacar tres condicionantes culturales básicos que refuerzan la cultura organizativa y su contribución al desarrollo colectivo: el **equilibrio social**, los **procesos de socialización** y los procesos de **individualización**. En función de cómo se articulen estas dimensiones, podemos encontrar patrones culturales diferentes, que requieren respuestas particulares por parte de la dirección de recursos humanos.

Finalmente, y a partir del análisis cultural planteado al inicio del séptimo bloque, se ha propuesto el concepto de **ciudadanía organizativa** para ilustrar la forma en la que los factores individuales pueden articularse en una estructura social informal que permita orientar los valores y las actitudes de los empleados en un sentido que fomente el desarrollo de objetivos compartidos. Representa, por tanto, un modelo cultural paradigmático, que puede tomarse como referencia del proceso de construcción con el que iniciamos el módulo y que resumimos en la figura 1.

Los contenidos relativos al comportamiento humano tienen, como hemos podido ver, una importancia esencial para el desarrollo organizativo. A pesar de su complejidad, con la aplicación de modelos estructurados es posible identificar sus elementos básicos. Os animamos a que utilizéis los contenidos de este módulo como referencia para continuar reflexionando sobre la dimensión humana y social de las organizaciones, algo que explica buena parte de los éxitos (y de los fracasos) de las organizaciones actuales.

Resumen de conceptos básicos

1) Introducción al comportamiento organizativo

- concepto de organización
- taylorismo
- escuela de las relaciones humanas
- comportamiento organizativo como disciplina académica
- fuentes del análisis del comportamiento humano en el trabajo
- efectos de las características psicológicas y motivacionales de los empleados
- niveles de análisis del comportamiento organizativo:
 - individuos
 - grupos
 - organización

2) Valores, actitudes y emociones en el trabajo

- concepto de valor
- concepto de actitud
- concepto de comportamiento
- importancia de la satisfacción en el trabajo
- predisposición personal (afectividad positiva o negativa)
- estado de ánimo de los grupos
- dimensiones de la satisfacción en el trabajo
- contenido y contexto del trabajo
- efecto desbordamiento de la satisfacción
- medición de la satisfacción
- diferencia entre valores terminales e instrumentales
- modelo ASS (*attraction-selection-socialization*)
- fortaleza cultural de la organización
- contrato psicológico
- área de influencia legítima

3) La motivación en el puesto de trabajo

- determinantes del comportamiento
- motivación como factor psicológico individual

- motivación como política de dirección de los recursos humanos
- elementos básicos de la conducta (dirección y enfoque, nivel de esfuerzo y persistencia)
- diferencias entre las teorías de la motivación de contenido y de proceso
- modelo de las necesidades humanas
- autorrealización
- necesidades aprendidas (afiliación, logro y poder)
- factores extrínsecos e intrínsecos de la motivación
- percepciones de equidad y la motivación
- reacciones a las percepciones de inequidad
- importancia de las expectativas en la motivación
- influencia de la habilidad y la oportunidad sobre la motivación (enfoque AMO)
- contratos psicológicos
- dirección por objetivos
- círculos de calidad

4) Liderazgo en el ámbito de la organización

- definición de liderazgo organizativo
- concepto de poder
- concepto de autoridad
- características personales del líder
- conductas vinculadas al liderazgo
- habilidades técnicas, humanas y conceptuales del líder
- liderazgo en la estructura organizativa
- estilos de liderazgo
- liderazgo transformacional frente a transaccional
- liderazgo enfocado
- diferencias entre empatía cognitiva, emocional y preocupación empática
- capacidades ambidiestras del líder

5) El trabajo colectivo: dinámica de grupos, inclusión y comunicación

- concepto de dinámicas de grupo
- diferencias entre grupos formales e informales
- organización informal
- diferencias entre la organización formal e informal
- utilidad del análisis de redes
- definición de equipo de trabajo
- diferencias entre los conceptos de grupo y equipo de trabajo
- características básicas de los equipos: reparto de tareas, colaboración y sinergias
- equipos de trabajo funcionales y multifuncionales
- proceso de categorización social en los equipos de trabajo
- identidad social en los equipos de trabajo
- equipos autoadministrados

- equipos virtuales
- definición de comunicación interna
- carácter bidireccional de la comunicación
- fases del proceso de comunicación bidireccional
- codificación y decodificación de la información
- contexto comunicativo
- barreras a la comunicación
- tipos de barreras comunicativas

6) Cultura y ciudadanía organizativa

- concepto de sistema social
- equilibrio social en la organización
- cultura organizativa
- carácter abierto de la cultura organizativa
- mecanismos de influencia de la cultura organizativa
- niveles de la cultura organizativa: artefactos, valores y supuestos
- proceso de socialización
- proceso de individualización
- individualismo creativo
- concepto de ciudadanía organizativa
- valores personales asociados a los comportamientos de ciudadanía organizativa
- efectos de la ciudadanía organizativa

Actividades

1. Introducción al comportamiento organizativo

- a) ¿Podemos decir que el enfoque taylorista de gestión ha desaparecido?, ¿puede seguir teniendo sentido en algunos contextos?
- b) ¿Por qué es importante gestionar el comportamiento humano en las organizaciones?
- c) ¿De dónde provienen los argumentos que utilizamos para explicar el comportamiento de las personas en los puestos de trabajo?
- d) Hasta qué punto es posible modelizar el comportamiento de los trabajadores?
- e) ¿A qué nivel de la organización afectan las variables que describe el comportamiento organizativo?

2. Valores, actitudes y emociones en el trabajo

- a) ¿Podemos decir que un valor y una actitud es lo mismo?, ¿qué diferencia un concepto de otro?
- b) ¿Qué relación existe entre valores, actitudes y comportamientos?
- c) ¿Qué es más fácil de medir, los valores o los comportamientos?, ¿hasta qué punto la organización puede gestionarlos?
- d) ¿De qué depende el hecho de que un valor determinado de un trabajador se manifieste, o no, en un comportamiento adecuado?
- e) ¿Puede la organización controlar siempre la satisfacción de sus empleados?
- f) ¿Es la satisfacción una variable que se manifiesta siempre a nivel individual?
- g) ¿Podemos hablar de satisfacción laboral en general?, ¿puede un empleado estar satisfecho con algunos aspectos del trabajo pero no con otros?, ¿qué implicaciones tiene esto?
- h) ¿Son todos los factores que afectan a la satisfacción en el trabajo internos a la organización?, ¿qué otros aspectos pensáis que podrían influir?
- i) ¿Qué herramientas podríamos usar para medir la satisfacción en el trabajo?
- j) ¿Qué valores necesitan las organizaciones de hoy en día de sus trabajadores?, ¿serán los mismos en cualquier organización?
- k) ¿Podrías diferenciar en vuestra actividad laboral o académica actual cuáles son los valores instrumentales y terminales más relevantes?
- l) ¿Debe la organización ajustarse a los valores de sus trabajadores, o viceversa?
- m) ¿De qué depende la fortaleza de la cultura de una organización?
- n) ¿Es lícito que la organización controle, y gestione, los valores de sus empleados?, ¿hasta qué punto?

3. La motivación en el puesto de trabajo

- a) ¿Qué factores diríais que tienen más incidencia sobre el comportamiento de las personas en el trabajo?
- b) ¿Por medio de qué factores podemos describir la conducta de una persona en su puesto de trabajo?
- c) ¿Qué importancia pensáis que tiene la remuneración económica en la motivación?, ¿en qué contextos podría ser más importante?
- d) ¿Qué utilidad tienen las teorías de la motivación?
- e) ¿Tienen todas las necesidades de las personas el mismo efecto sobre la motivación?, ¿provocan las mismas reacciones en el caso de no estar atendidas?
- f) ¿Podría decirse que un individuo puede estar, en alguna circunstancia, completamente satisfecho en su puesto de trabajo?
- g) ¿Qué tipos diferentes de empleados podemos encontrar en la plantilla en función de sus necesidades?, ¿puede (o deben) estos tipos ser gestionados con las mismas prácticas?
- h) ¿De qué depende en mayor medida la motivación laboral de los empleados, de sus características personales o del contexto en el que trabajan?
- i) ¿Con qué, o quién, se comparan generalmente los trabajadores para valorar si son tratados de manera equitativa?
- j) ¿Qué reacciones puede provocar en un empleado la percepción de que no está siendo tratado de forma justa?
- k) ¿De qué factores dependerá que la motivación tenga finalmente un efecto significativo sobre el rendimiento?
- l) ¿Es posible concretar absolutamente todos los aspectos de una relación laboral en el contrato de trabajo?, ¿de qué otra modo puede regularse?

4. El liderazgo en el ámbito de la organización

- a) ¿Es lo mismo liderazgo, poder y autoridad?, ¿en qué se diferencian estos conceptos?
- b) ¿Qué características personales hacen que una persona pueda convertirse en líder de un grupo?
- c) ¿Pensáis que se puede aprender a ser líder?, ¿hasta qué punto?
- d) ¿Bastaría con este aprendizaje?, ¿podemos decir que alguien es líder por contar con los rasgos personales vinculados al liderazgo?
- e) ¿Será el liderazgo igual a todos los niveles de la organización?, ¿pensáis que deben existir diferentes tipos de líderes en función del área o de la posición que ocupen en la estructura?, ¿en qué se diferenciarían?

- f) ¿Qué tipo de liderazgo pensáis que podría ser más eficaz en una organización pequeña, muy creativa y en la que todos los miembros sean socios al mismo nivel?, ¿y en una Administración pública como, por ejemplo, un juzgado?
- g) ¿Puede ser el liderazgo negativo para la organización?, ¿en qué sentido?
- h) Se insiste mucho en que el líder tiene que ser empático, pero ¿qué significa esta afirmación?, ¿en qué sentido (o sentidos) tiene que serlo?

5. El trabajo colectivo: dinámica de grupos, inclusión y comunicación

- a) ¿Qué efectos puede provocar en el seno de un grupo la coincidencia de personas con objetivos, estilos de comunicación o motivaciones diferentes?
- b) ¿Podrías poner ejemplos de grupos formales?, ¿y de grupos informales?, ¿en qué se diferencian?
- c) ¿Pueden medirse, y gestionarse, las relaciones informales en el seno de la empresa?
- d) ¿Es lo mismo un grupo que un equipo de trabajo?, ¿en qué se diferencian?
- e) Pensad en vuestros primeros días en un puesto de trabajo o en la Universidad, ¿podéis encontrar ejemplos de reacciones o sentimientos que puedan entenderse como procesos de categorización o de identificación social, según lo que nos explica la teoría de la identidad social?
- f) ¿Puede cualquier grupo funcionar como un equipo autoadministrado?, ¿qué características pensáis que deberían tener?
- g) ¿Puede existir un equipo de trabajo sin que mantenga contacto físico alguno?
- h) ¿Qué riesgos pensáis que puede tener el uso de medios de comunicación y trabajo a distancia para el funcionamiento de un equipo?
- i) ¿Cuándo podemos decir que el proceso de comunicación ha terminado con éxito?
- j) ¿Qué problemas pueden hacer que un proceso comunicativo en el seno de un equipo de trabajo fracase?, ¿dependen todos de las personas que intervienen en él?
- k) ¿Puede la organización hacer algo por minimizar las barreras a la comunicación?

6. Cultura y ciudadanía organizativa

- a) ¿Cuándo podríamos decir que una organización se encuentra en una situación de equilibrio social?, ¿puede este equilibrio mantenerse a largo plazo?
- b) ¿Hasta qué punto determina la cultura de la organización el comportamiento de sus miembros?, ¿de qué forma lo hace?
- c) ¿Cómo se construye la cultura organizativa a partir de los valores de sus integrantes?
- d) ¿Son todos los elementos de la cultura propios de los empleados?, ¿tiene la organización algún papel en su construcción?
- e) ¿Puede la organización gestionar su propia cultura?, ¿cómo?
- f) Y los propios trabajadores, ¿pueden cambiar la cultura de la organización?, ¿hasta qué punto?
- g) ¿Puede una organización socializar a sus empleados en la cultura organizativa y, a la vez, fomentar sus aportaciones individuales?
- h) ¿Podría la organización imponer, de algún modo, comportamientos de ciudadanía organizativa?, ¿deben recogerse en los sistemas de recompensa?

Bibliografía

Bibliografía básica

Hodgetts, R.; Altman, S. (2013). *Organizational Behaviour: Theory and Practica*. Orlando: Academic Press, Inc.

Katz, D.; Kahn, R. L. (1995). *Psicología social de las organizaciones*. México, D. F.: Trillas.

McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Nueva York: McGraw-Hill.

Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, S.; Coulter, M (2013). *Management*. Nueva Jersey: Pearson.

Bibliografía complementaria

Adams, J. S. (1963). «Wage inequities, productivity, and work quality». *Industrial Relations* (vol. 3, págs. 9-10).

Alcover de la Hera, C. M. (2002). *El Contrato Psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Andresen, M.; Domsch, M. E.; Cascorbi, A. H. (2007). «Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: a study of European maritime pilots». *Journal of Labor Research* (vol. 28, núm. 4, págs. 714-734).

Antonakis, J.; Cianciolo, A.; Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Pub.

Arredondo Trapero, R.; Ferrer, J. A.; Villa-Castaño, L. (2011). «Comportamiento ciudadano organizacional y RSE». *Cuadernos de Administración* (vol. 24, núm. 43, págs. 221-239).

Barnard, C. I. (1938). *Las funciones del ejecutivo*. Boston: Harvard University Press.

Blood, M. R. (1969). «Work values and job satisfaction». *Journal of Applied Psychology* (vol. 53, págs. 456-459).

Bowling, N. A.; Wagner, S. H.; Beehr, T. A. (2018). «The Facet Satisfaction Scale: an effective measure of job satisfaction facets». *Journal of Business and Psychology* (vol. 33, núm. 3, págs. 383-403).

Choi, Y.; Chung, I. H. (2017). «Attraction-Selection and Socialization of Work Values: Evidence from Longitudinal Survey». *Public Personnel Management* (vol. 46, núm. 1, págs. 66-88).

Esquibel, J.; Nicholson, B.; Murdock, J. (2015). «Understanding the impact of career values on career satisfaction: utilizing card sorts in career counseling». *Career Planning and Adult Development Journal* (vol. 30, núm. 4, págs. 234-246).

Goleman, D. (2013, diciembre). «The focused leader». *Harvard Business Review*.

Hernández Sánchez, I.; Parra, M. A.; García Padilla, J. L.; de Castro Beleño, N.; Romero Díaz, C. H.; Durán, S. E. (2017). «Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) como ejemplo de participación generador de un diálogo de saberes». *Revista Espacios* (vol. 39, núm. 7, págs. 22-36).

Herzberg, F. (1977, abril). «Orthodox Job Enrichment: A Common-Sense Approach to People at Work». *Defense Management Journal* (págs. 21-27).

Lee-Peng, N.; Lok-Sin, K.; Wei-Hin, C. (2016). «Influence of Work-Family conflict and Work-Family positive spillover on healthcare professionals' job satisfaction». *Business Management Dynamics* (vol. 5, núm. 11, págs. 1-15).

Marín García, J. A.; Martínez Tomás, J. (2016). «Deconstructing AMO framework: a systematic review». *Intangible Capital* (vol. 12, núm. 4, págs. 1040-1087).

Maslow, A. (1973). *El hombre autorrealizado*. Barcelona: Kairós.

Maslow, A. (2005). *El management según Maslow*. Barcelona: Paidós Ibérica.

- McClelland, D. C.** (1961). *The Achieving Society*. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand.
- Molero, F.; Recio, P.; Cuadrado, I.** (2010). «Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del multifactor». *Psicothema* (vol. 22, núm. 3, págs. 495-501).
- Organ, D. W.; Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B.** (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Postmes, T.; Branscombe, N.** (2010). *Rediscovering Social Identity. Key Readings in Social Psychology*. Londres: Psychology Press.
- Radntad Research** (2008). *Primer informe de valores en la empresa*. Madrid: Randstad.
- Ritter, M.** (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujia.
- Rokeach, M.** (1979). *Understanding human values*. Nueva York: Free Press.
- Schein, E. H.** (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schleicher, D. J.; Hansen, S. D.; Fox, K. E.** (2011). «Job attitudes and work values». En: S. Zedeck (ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3: *Maintaining, expanding, and contracting the organization* (págs. 137-189, cap. 8). Washington: American Psychological Association.
- Shevchuk, A.; Strebkov, D.; Davis, S. N.** (2018). «Work value orientations and worker well-being in the new economy». *The International Journal of Sociology and Social Policy* (vol. 38, núm. 9/10, págs. 736-753).
- Spector, P.** (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: El Manual Moderno.
- Stoner, J.; Freeman, E.; Gilbert, D.** (1996). *Management*. Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Tajfel, H.; J. C. Turner** (1986). *The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour* (2.^a ed.). Chicago: Nelson-Hall.
- Turienzo, R.** (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Barcelona: Alienta Editorial.
- Turner, J. C. y otros** (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Vroom, V. H.** (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley.
- Wollack, S.; Goodale, J. G.; Wijting, J. P.; Smith, P. C.** (1971). «Development of the survey of work values». *Journal of Applied Psychology* (vol. 55, págs. 331-338).