## 11 TENDENCIAS ACTUALES EN LA DISCIPLINA

Junto con la aproximación sistémica, la adopción del paradigma cognitivo en Psicología Social, ha aportado también una nueva forma de estudiar la conducta organizacional, en la que, como principal novedad, se produce un acercamiento al problema en el que priman las percepciones compartidas por los miembros, y, dentro de la perspectiva sistémica, los sistemas de cogniciones socialmente compartidos. Esta aproximación a la comprensión de la conducta, ha venido, desde los primeros años setenta, a compartir el espacio epistemológico de la Disciplina con otras dos orientaciones: la que entiende la conducta como (limitadamente) racional, deliberada y dirigida al logro de objetivos; y la que entiende que la conducta está determinada o restringida por el ambiente (Pfeffer, 1992).

Siguiendo a Peiró (1990), la conducta organizacional puede ser entendida en nuestros días, atendiendo a las principales aportaciones reseñadas hasta el momento, como una conducta molar y provista de sentido, flexible y adaptable mediante el aprendizaje, propositiva e intencional, consciente, cognitiva, simbólica y subjetiva, resultante de un procesamiento de información limitado y restringido, parcialmente determinada por variables individuales, dependiente de la motivación del individuo, social, y transaccional (modificable y modificante).

Sin embargo, como veremos a continuación, todavía existen otros modelos que contradicen en uno o varios aspectos esta caracterización de la conducta.

Una de las contradicciones viene dada por la existencia de dos niveles a la hora de considerar la conducta organizacional: el nivel micro o individual/grupal, y el nivel macro u organizacional. Esta distinción de niveles ha dado lugar al desarrollo de modelos explicativos de la conducta organizacional, situables, siguiendo a Pfeffer (1982, 1992), en cada uno de estos dos niveles, micro y macro.

Este autor toma de Astley y Van de Ven (1981), y Van de Ven y Astley (1981), su clasificación de las teorías organizacionales en función de dos dimensiones: el *nivel de análisis* en el que se sitúan, y la consideración de la *fuente del control* de la conducta. Sin embargo, estos autores, desde una perspectiva sociológica, desarrollan su sistema de clasificación centrándose en las teorías de la Conducta *de* la Organización.

Así, para ellos, el nivel de análisis Macro incluye teorías centradas en el comportamiento de redes, poblaciones, o comunidades de organizaciones, mientras que el nivel Micro, incluye las teorías interesadas por las *organizaciones individuales y la gente o posiciones dentro de ellas* (Van de Ven y Astley, 1981, p.429). Pfeffer (1992), sin embargo, amplía su dimensión relativa al nivel de análisis, lo que nos

ofrece la posibilidad de incluir teorías psicológicas del nivel individual en su clasificación.

Una segunda contradicción, consiste en que la conducta no siempre es entendida como propositiva e intencional. En la clasificación citada de Astley y Van de Ven (1981), se incluye una segunda dimensión relacionada con este aspecto. La conducta ha sido entendida, por las diferentes perspectivas, como más cercana a un polo determinista, o más cercana a un polo propositivo. De nuevo, Pfeffer (1992) añade un nuevo anclaje a esta dimensión, incluyendo las teorías emergentes que entienden la conducta desde un punto de vista interactivo. Situaríamos aquí, la perspectiva transaccional citada por Peiró (1990). Así, encontramos que las orientaciones o perspectivas actuales en Psicología del Trabajo y las Organizaciones pueden clasificarse en seis tipos, que corresponden a los tres tipos surgidos a partir de la concepción de la acción: racional, controlada, o interactiva (emergente según Pfeffer, 1992; o transaccional según Peiró, 1990); y los dos tipos que surgen en función del nivel de análisis: individual-grupal, y organizacional. Esta clasificación podemos observarla en la Tabla I, que consiste en una adaptación de la presentada por Pfeffer en 1982, y traducida en 1992.

**Tabla I:** Clasificación de las perspectivas teóricas según Pfeffer (1992)

| | | *Perspectivas sobre la Acción* | | |
|---|---|---|---|---|
| | | *Racional* | *Controlada Externamente* | *Emergente (Interactiva)* |
| *Nivel de Análisis* | *Micro* | *Teoría de la Expectativa.*<br>*Teoría de la Finalidad.*<br>*Teorías de las Necesidades y Diseño de Puestos.*<br>*Teorías Políticas.* | *Condicionamiento Operante.*<br>*Teoría del Aprendizaje Social.*<br>*Socialización.*<br>*Teoría de Roles.*<br>*Influencia Social.*<br>*Racionalidad Retrospectiva.*<br>*Procesamiento de la Información Social.* | *Etnometodología.*<br>*Teorías Cognitivas Organizacionales.*<br>*Lenguaje Organizacional.*<br>*Procesos Basados en el Afecto.* |
| | *Macro* | *Teoría de la Contingencia Estructural.*<br>*Fracasos del Mercado/Costos de las transacciones.*<br>*Perspectivas Marxistas.* | *Ecología Poblacional.*<br>*Dependencia de los recursos.* | *Las Organizaciones como Paradigmas.*<br>*Teorías de la Decisión y Administrativas.*<br>*Teorías de la Institucionalización.* |

Esta clasificación constituye uno de los esfuerzos para organizar el conjunto de desarrollos teóricos que conviven en la actualidad. Otras clasificaciones pueden

encontrarse, por ejemplo, en Katzell (1995), Rodríguez (1992), Díaz de Quijano de Arana (1993), o Wilpert (1995).

Nosotros seguiremos a Pfeffer (1992), por parecer la más estructurada e integradora de las diferentes perspectivas, e incluiremos algunas otras revisiones realizadas más recientemente por diversos autores, en los *Annual Review of Psychology*, o en el *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* de Dunnette y Hough (1995). Nos centraremos especialmente en las teorías de Micro-Nivel, más relacionadas con el objeto de estudio de la Psicología.

## 11.1 TEORÍAS DE LA ACCIÓN RACIONAL DE MICRO- NIVEL.

Estas perspectivas consideran la conducta como, al menos, limitadamente racional, y centran su interés en el nivel micro, esto es, individual, grupal, o de coaliciones. Se encuadran en él las diferentes teorías de la motivación, tanto centradas en los procesos como en los contenidos, que comparten su interés por los aspectos propositivos de la conducta. Se incluyen también en este apartado las teorías políticas, por basarse en una racionalidad individual propositiva, como base de la conducta de la coalición. Ilgen, Major y Tower (1994) enmarcan este grupo de teorías bajo el título de teorías de la Utilidad Subjetiva Esperada, aunque se refieren concretamente a las teorías cognitivas de la motivación (expectativa e instrumentalidad).

### 11.1.1 Teorías de la Motivación

Dentro de este grupo de teorías destacan los modelos de conducta organizacional individual de Naylor, Pritchard e Ilgen (1980), las diferentes versiones de la teoría de la expectativa de Vroom (1964) (p.e., Porter y Lawler, 1968; Mitchell, 1974), los modelos de la teoría de la finalidad de Locke y colaboradores (p.e., Locke, Cartledge y Knerr, 1970; Latham y Locke, 1983; Locke y Latham, 1990a, 1990b), el modelo integrador de ambas teorías (Expectativa y Finalidad) propuesto por Katzell y Thompson (1990), o la teoría sobre el juicio y la toma de decisiones, discutida por Stevenson, Busemeyer y Naylor (1996). A estos modelos basados en procesos, se pueden añadir las teorías sobre contenidos motivacionales de Alderfer (1972) y McClelland (1961), desarrolladas, principalmente, a partir de la teoría de Maslow (1954), y que, a su vez, dieron pié al desarrollo del modelo de las Características del Puesto de Hackman y Oldham (p.e. 1975).

En general, en los últimos años, se observa un esfuerzo de integración de las diferentes teorías de la motivación con un especial énfasis en el establecimiento de metas, en los procesos de auto- regulación, en el papel del afecto, y en la distinción

entre determinantes motivacionales basados en las disposiciones y los basados en las situaciones (Kanfer, 1995). Adamas, se puede observar también un intento de unificación de los constructos motivacionales clásicos con los cognitivos, produciéndose una nueva línea de trabajo interesada en los *meta procesos* tales como la **meta cognición** y la **meta motivación**, procesos cognitivos y motivacionales que presumiblemente gobiernan la coordinación del esfuerzo y la destreza. Finalmente, se está produciendo una integración de constructos no cognitivos, de diferencias individuales, provenientes principalmente de motivacionales. Es el caso de, por ejemplo, de la impulsividad, la orientación hacia el trabajo (personalidad laboral), o la dependencia, que muestran efectos sistemáticos sobre patrones de conducta y, en última instancia, sobre la productividad.

Siguiendo a Kanfer (1995), estos esfuerzos integradores se están dando en tres paradigmas principales en los que se agrupan teorías de la motivación: en el primero se engloban aquéllas interesadas en las *necesidades, motivos y valores*; el segundo incluye las teorías centradas en los *procesos cognitivos de decisión*; y finalmente, las teorías de la *autorregulación y metacognición*.

#### 11.1.1.1 Teorías Centradas en las Necesidades, Motivos y Valores

Este primer grupo de teorías enfatizan el rol de la personalidad, las disposiciones estables del individuo, y los valores, como la base de la variabilidad conductual. Para muchas de estas teorías, la energía que el individuo aplica para la acción surge de algún tipo de tensión interna o activación. En general, la investigación más reciente, dentro de este paradigma, apoya la conclusión de que los motivos juegan un papel importante en el procesamiento de la información, de tal manera que influyen sobre éste, y sobre el propio proceso motivacional, dando lugar a cambios conductuales (Kanfer, 1995).

Las teorías más significativas dentro de este paradigma son:

- Las Teorías de las Necesidades, surgidas a raíz de la propuesta por Maslow (1954), y modificada por Alderfer (1972). Asume la existencia de una serie de necesidades innatas que dirigen la conducta humana hacia su satisfacción. El ambiente afecta a la conducta sólo en la medida en que ofrece el contexto para la satisfacción. Esta teoría recibe actualmente poca atención empírica debido a la amplitud de su formulación, a la poca evidencia empírica, y a dificultades metodológicas para evaluar las variables contempladas (Kanfer, 1995).
- Las Teorías de la Motivación Intrínseca, centradas en la influencia de motivos psicológicos específicos, categorizados como necesidades de orden

superior. Estas teorías, al contrario que las de Maslow y Alderfer, asumen la multi dimensionalidad del constructo motivación interna. La Teoría de la Evaluación Cognitiva de Deci (1980), y la Teoría de las Características del Puesto de Hackman y Oldham (1974, 1975, 1980) serían las dos orientaciones más conocidas dentro de esta perspectiva.

La primera adopta un punto de vista microanalítico en relación al puesto, centrándose en la tarea y cómo sus características influyen sobre el control percibido, el interés de la tarea, y el desempeño.

La segunda, desde una perspectiva más global, se centra en el puesto de trabajo, y en cómo la percepción de su potencial motivacional, dependiente de su estructura, interactúa con la necesidad de desarrollo personal en el trabajo, para producir resultados personales y organizacionales.

A partir de estas dos líneas de investigación, en los últimos 15 años, se han desarrollado otras tres nuevas líneas interesadas también en la motivación intrínseca: la primera se interesa por la influencia de los procesos de motivación intrínseca sobre el aprendizaje; la segunda línea consiste en el estudio de los correlatos de la continuidad del interés intrínseco en la tarea por parte de actores expertos; y la tercera está interesada por la motivación intrínseca en ambientes en los que el logro es representaciones cognitivas de los motivos intrínsecos.

- Las teorías Organizacionales de la Justicia y la Equidad son el último grupo de teorías dentro de este paradigma. Su interés central es el de la equidad en los procedimientos organizacionales, y su base teórica principal la encontramos en la Teoría de la Equidad de Adams (1965). A diferencia de este autor, los modelos más recientes evitan explicar la activación de la conducta mediante el constructo de reducción del *drive*, sustituyéndolo por los de atracción o valor instrumental del resultado. Además, estos modelos distinguen entre justicia de la distribución de recursos y justicia de los procedimientos de distribución.

#### 11.1.1.2 Teorías centradas en los Procesos de Decisión

Este grupo de teorías tienen sus raíces en, y forman parte de, las teorías cognitivas de las expectativas y las valencias. Estas teorías enfatizan el papel de las expectativas y evaluaciones subjetivas de las consecuencias de la conducta, como determinantes de la acción.

Su base teórica fundamental se debe a la Teoría de la Motivación de Logro, de Atkinson (1957, 1964), que propone que la tendencia de un individuo a acercarse a una tarea está determinada por su motivación para el éxito, su motivación para evitar el fracaso, la probabilidad percibida de alcanzar el éxito, y el valor incentivo del éxito en la tarea.

Dado que los resultados de investigación han apoyado sus predicciones básicas cuando el contexto de investigación estaba cuidadosamente diseñado, aparecen diversas teorías tendentes a solucionar estos problemas. Dentro de la Psicología Industrial y Organizacional, la más conocida de estas teorías es la VIE de Vroom (1964), que predice la elección de la acción en función de las expectativas percibidas de la relación esfuerzo-desempeño, las instrumentalidades percibidas del desempeño, y la evaluación de los resultados en función de sus valencias (valores percibidos apriorísticos).

Durante los últimos años, la investigación sobre esta teoría ha ido modificándola, diferenciando entre resultados de primer y segundo nivel, incluyendo los efectos de la experiencia pasada, etc. Esta investigación se ha centrado en el aumento de la precisión de los modelos explicativos, usando principalmente una metodología basada en el análisis intra-sujetos, mejorando los instrumentos de medida, y explorando cómo integramos los individuos, las expectativas y las valencias. Uno de los resultados principales que ofrecen una vía para la investigación futura consiste en la detección de una falta de correspondencia entre elección cognitiva y conducta, por la influencia de procesos motivacionales que operan después de la intención (Kanfer, 1995).

#### 11.1.1.3 Teorías Centradas en la Autorregulación y las Meta cogniciones

Este último grupo de teorías de la motivación se interesan por los procesos cognitivos de alto nivel que mediatizan el funcionamiento cognitivo y afectivo en el logro de metas. Específicamente, estos procesos funcionan como mediadores en el proceso cognitivo y afectivo necesario para el cumplimiento de las metas. Una vez que se elige un objetivo, estos procesos controlan la distribución de tiempo y esfuerzo dirigidos a su consecución. Así, estas teorías se interesan en los procesos que determinan el impacto de los objetivos sobre la conducta, y no tanto en los procesos que determinan la elección de tales objetivos

(Kanfer, 1995). Las teorías de la autorregulación se concentran en los determinantes y las consecuencias de estos procesos ejecutivos en el cambio conductual.

Las teorías metacognitivas, por su parte, adoptan una perspectiva más amplia y contemplan la conducta como una función de procesos, tanto ejecutivos y autorreguladores, como procesos relacionados con el conocimiento que posee el individuo sobre sus propios procesos cognitivos. Dentro de la Disciplina, los trabajos más importantes desarrollados siguiendo el enfoque del establecimiento de objetivos, se deben a los primeros trabajos de Locke (1967, 1976) sobre el establecimiento de objetivos y su influencia sobre el nivel de desempeño. Los resultados de investigación han demostrado que la asignación de metas difíciles y específicas alcanza sus efectos motivacionales mediante la activación de procesos cognitivos y afectivos, como por ejemplo, el compromiso con las metas.

Los acercamientos metacognitivos a la motivación han seguido dos líneas principales (Brown, 1987): el primero considera que las personas desarrollan conocimiento sobre sus capacidades cognitivas; el segundo se refiere a los procesos ejecutivos mediante los que las personas regulan sus actividades cognitivas durante los procesos de aprendizaje y de desempeño de tareas. Kanfer (1995) caracteriza a este acercamiento de la siguiente forma: *Los acercamientos metacognitivos ven los procesos autorreguladores como compuestos de un cuerpo de estrategias mediante las que las personas se auto-motivan, dirigen su atención y organizan su conocimiento. Una implicación importante de este punto de vista es que los individuos difieren en su conocimiento y uso de sus procesos autorreguladores*.

### 11.1.2 Las Teorías Políticas

Finalmente, en este micro-nivel de la acción propositiva, se situarían también las teorías políticas de la organización, aunque su interés trasciende del individuo y contempla también el grupo. El interés de estas teorías se centra en determinar las fuentes de poder, las condiciones bajo las que se utiliza, y las estrategias usadas para el desarrollo y ejercicio de la influencia (Pfeffer, 1992). En general, el poder es entendido como la capacidad del actor para vencer la oposición de otro u otros (Salancik y Pfeffer, 1977), y su fuente se sitúa en la capacidad del actor social para brindar a la organización algún recurso valioso para ésta, y la incapacidad de los otros miembros de la organización para conseguir estos recursos en otra u otras fuentes.

Los estudios desarrollados en esta línea, en las últimas décadas, se basan, contra la postura estructuralista anterior, en una perspectiva menos prescriptiva y más descriptiva (Pfeffer, 1992). Se interesan en conocer si, realmente, el poder funciona en la organización siguiendo la jerarquía diseñada, y con los objetivos marcados. Así, Cyert y March (1963) comprueban cómo se forman coaliciones de poder dentro de las organizaciones, que no siempre dirigen su influencia hacia la consecución de las metas organizacionales.

Estas metas organizacionales pueden dejar de funcionar, para ser sustituidas por los fines de la coalición dominante. Desde este punto de vista, las organizaciones son entornos en los que cohabitan diferentes coaliciones que buscan, a veces en situación de conflicto, satisfacer sus objetivos. Estas coaliciones continuamente reajustan sus objetivos, situándolos en mínimos satisfactorios, como resultado de procesos de negociación formales o informales, lo que implica un buen grado de actividad política (Peiró, 1990).

El nivel de análisis en el que se centran estos modelos es individual y grupal, por tanto, psico-social. Además, aunque no son modelos de racionalidad organizacional, se incluyen dentro de esta perspectiva por cuanto suponen una acción racional e intencional por parte de individuos o grupos (coaliciones), dentro de la organización. Por otra parte, han ampliado el campo de interés, incluyendo los procesos de interacción y las decisiones resultantes (Pfeffer, 1992).

Bradshaw (1997) presenta un marco de referencia que engloba cuatro perspectivas actuales sobre el poder, en las que, independientemente de que se defina el poder como la capacidad para hacer, para que otros crean, un hecho organizacional implícito en la cultura, o el conocerse a sí mismo, las investigaciones presentadas, se orientan casi siempre al uso individual o grupal de este poder. Esta afirmación se refuerza con el hecho de que, en el mismo simposium en el que se presentó dicha comunicación, sólo una investigación se podría situar en el nivel organizacional (Emans y Van Tuuren, 1997), mientras que las seis restantes se centraron en el nivel de la influencia individual o grupal (p.e. Munduate Jaca, 1997).

El poder ha sido entendido, además, como técnica y como dominación. En el primer caso, el poder tiene una función de control y coordinación de los comportamientos de los individuos. Pero los individuos no actúan como elementos impersonales de una maquinaria administrativo-productiva. Así, el poder como dominación se da con demasiada frecuencia, consistiendo en la utilización del poder en favor de los intereses personales o grupales de quien lo ostenta. Estos dos aspectos aparecen siempre en las organizaciones de la capacidad de los individuos para influir sobre las decisiones (Peiró, 1990).

Así, las decisiones organizacionales no siempre son las mejores posibles en función de las metas de la organización, sino que son las más viables dentro del juego de presiones entre los grupos de poder (Peiró, 1990). Estas soluciones viables se alcanzan mediante procedimientos de negociación que las hacen satisfactorias para la mayoría de las partes, consiguiéndose así lo que Cyert y March (1963) llaman cuasi-resolución de problemas. La toma de decisiones en la organización viene, pues, determinada, tanto por limitaciones del sistema de procesamiento de la información, como por limitaciones políticas.

Desde una perspectiva más individual, Katzell (1995) hace una revisión en la que clasifica la meta-tendencia actual en Psicología Industrial y Organizacional. En esta revisión, incluye un apartado dedicado a la cibernética. El control es entendido desde esta perspectiva como el proceso mediante el cual se dirige o maneja una forma de pensamiento o acción (Katzell, 1995).

En esta categoría se incluirían, en el nivel individual, las teorías motivacionales de la auto-regulación y las meta-cogniciones, citadas en el último punto del apartado anterior; así como, en el nivel del puesto, los modelos de ajuste que centran su atención en variables como la autonomía y control de los resultados del trabajo; en el nivel grupal, los modelos del liderazgo relativos a la influencia del líder sobre el grupo (Cartwright, 1965; Graen y Scandura, 1987; Yukl y Van Fleet, 1995), o a la influencia del poder sobre quien lo ostenta (Katzell, 1995); finalmente, en el nivel organizacional, Katzell (1995) revisa una serie de investigaciones interesadas en cómo la participación en la toma de individual de los trabajadores, mediante los grupos semiautónomos característicos de los diseños sociotécnicos, o los más actuales, grupos auto-dirigidos, o el autocontrol derivado del compromiso.

## 11.2 TEORÍAS DEL CONTROL EXTERNO DE MICRO- NIVEL

Este grupo de teorías explican el comportamiento en base a las características del ambiente en el que se produce. Su objeto de estudio es la conducta observable y, al menos en sus desarrollos originales, obvian la actividad cognitiva. Sin embargo, esta forma pura de conductismo se ha diluido, dando paso a una aceptación de constructos menos observables directamente (Arnold, Cooper y Robertson, 1995). Este reconocimiento de la actividad cognitiva no directamente observable se hace dándole un carácter racionalizador de la conducta, de tal manera que los procesos cognitivos siguen a la conducta, y no al contrario. La racionalidad se entiende, pues, como retrospectiva, de manera que las metas, valores y actitudes se desarrollan después de la conducta, para dar sentido a lo ya ocurrido (Pfeffer, 1992).

### 11.2.1 La Modificación de Conducta

La modificación de la conducta organizacional mediante técnicas de condicionamiento operante ha sido desarrollada principalmente por Luthans y Kreitner (1975), quienes proponen un procedimiento de cinco pasos para el uso de esta técnica: identificación, medida, análisis funcional, intervención y evaluación de las conductas críticas. Arnold, Cooper y Robertson (1995) nos ofrecen un cuadro de reforzadores útiles para la modificación de conducta, en el que se clasifican éstos en función del ámbito de aplicación, en el puesto o fuera de él.

Diversos autores han seguido investigando dentro de esta corriente, basándose en diseños cuasi-experimentales y actuando sobre ámbitos conductuales más bien restringidos (Pfeffer, 1992). Así, destacan, entre otros, los trabajos de Zohar y Fussfeld (1981) para aumentar la frecuencia de uso de protectores auriculares, en una fábrica textil, mediante el uso de créditos canjeables por pequeños electrodomésticos; el programa de modificación de conducta para el uso de cinturones de seguridad de Geller Davis y Spicer (1983); el programa destinado a disminuir el absentismo, por medio de créditos canjeables por dinero, de Pedalino y Gamboa (1974); o el programa para mejorar las ventas de Luthans, Paul y Baker (1981).

### 11.2.2 La Teoría del Aprendizaje Social

La Teoría del Aprendizaje social se diferencia del Condicionamiento Operante en la inclusión de la actividad cognitiva simbólica en su ámbito de estudio, así como en el énfasis en la naturaleza autorreguladora de la interacción humana. Bandura (1977) pone de relieve la importancia de la actividad simbólica para procesar y preservar la experiencia, de manera que la representación mental de esta experiencia servirá de guía para la conducta futura. Esta actividad simbólica genera la capacidad para la acción intencional. Así, esta teoría estaría cercana a las de la acción racional e intencionada, al admitir que las imágenes simbólicas de futuros deseables, alimentan las vías de acción dirigidas a conseguir metas más o menos distantes (Bandura, 1977).

Según la clasificación de Pfeffer (1992), los desarrollos más actuales de la teoría, en línea con las tendencias cognitivas, entienden que el control externo (social) de la conducta no se ejerce directamente, sino que está mediatizado por las percepciones subjetivas del individuo, por las representaciones más o menos dispares que éste mantiene (Sampson, 1981).

Sin embargo, mientras los acercamientos cognitivos se preocupan principalmente por los procesos psicológicos, el Aprendizaje Social se interesa más por la conducta observable, aunque ambos acercamientos se basan en el nivel individual. Collier, Minton y Reynold (1996) incluyen como áreas principales de aplicación, los estudios

sobre la agresión, de Berkowitz (1962, 1965), o los estudios sobre el altruismo y la difusión de responsabilidad de Latané y Darley (1970).

### 11.2.3 La Teoría de los Roles y Socialización

La Teoría de roles, tiene en Katz y Kahn (1989) sus principales representantes dentro de la Disciplina. Estos autores, en su manual editado originalmente en 1966, adoptan el concepto de rol, como elemento fundamental, para unir el nivel individual de análisis con el nivel organizacional. Como ya vimos, consideran las organizaciones como sistemas de roles, que se actualizan en cada individuo en función de su motivación para desempeñarlos.

La supervivencia de las organizaciones se explica, desde esta teoría, en base a una integración psicológica de sus unidades. Dado que las organizaciones no se encuentran físicamente unidas, y además, no existen en sí mismas, independientemente de sus actores, consisten en patrones motivados de acción por parte de sus miembros humanos, y sólo mantendrán su existencia mientras mantengan actitudes, creencias, percepciones, hábitos y expectativas tales que generen la motivación y conductas pertinentes (Katz y Kahn, 1989). Se asume que la integridad de la organización dependerá de la firmeza del cemento psicológico que la mantiene como una unidad. Se define así, el rol, en función de las expectativas organizacionales sobre quien lo desempeña. La teoría explica también diversas disfunciones que surgen en el ámbito organizacional, por ejemplo, cuando diferentes personas focales pueden emitir expectativas de rol conflictivas entre sí, o un mismo actor ha de desempeñar diferentes roles conflictivos, o existe una ambigüedad en la definición del rol, etc., enfatizando la complejidad y el carácter dinámico del ambiente en el que se desarrollan y practican los roles.

Las principales fuentes de investigación sobre este tema en la actualidad se centran en dos fenómenos, el estrés laboral y la socialización. En el primer caso, el concepto de rol y sus procesos asociados, son tratados como variables independientes y causantes de respuestas psico-fisiológicas del actor (Peiró, 1987; Peiró, Ramos y González Roma, 1994). En el segundo caso, el rol es tratado como variable interviniente, en la medida en que el proceso de socialización se define como aquél mediante el cual, el trabajador internaliza las normas, creencias, valores, y conductas preferidas por la organización, para el rol que desempeña (Van Maanen y Schein, 1979).

### 11.2.4 Teorías de la Influencia Social

Como pone de manifiesto Pfeffer (1992), la investigación sobre los efectos del contexto sobre las actitudes y conductas individuales se ha centrado en los efectos de la estructura de grupo. Esta perspectiva se sitúa contra la visión cognitivista individual de las actitudes, que considera éstas como disposiciones estables evaluativas adquiridas por la experiencia, y que guían la conducta. Así, la postura contextual no sólo reconoce el efecto de las normas y la estructura del grupo sobre el desarrollo de las actitudes y conductas del individuo, sino que asume que el conocimiento de las características del contexto social es suficiente para comprender y predecir las actitudes y conductas individuales (Calder y Schurr, 1981).

Evidentemente, la mayor cantidad de investigación desarrollada dentro de esta línea, se debe al estudio del liderazgo y la influencia de los grupos de trabajo en el rendimiento. El liderazgo es definido como el proceso mediante el cual se influye de forma no coercitiva sobre los miembros del grupo para dirigir y coordinar sus actividades hacia el cumplimiento de los objetivos del grupo (Jago, 1982). Es, pues, un proceso de influencia social en el que el líder guía al grupo hacia una o varias metas (Bryman, 1992).

Desde los años setenta, la mayoría de las teorías sobre el liderazgo que han surgido intentan explicar las influencias principales de los líderes sobre las emociones, motivos, preferencias, aspiraciones y compromiso, de los miembros del grupo, así como sobre la estructura, cultura y desempeño, de organizaciones complejas (House y Podsakoff, 1994). Se produce así un cambio de paradigma en el que se pasa de una descripción del liderazgo en términos de relaciones líder- seguidores en las que el primero dirige, apoya y recompensa a los segundos, a un énfasis en las características simbólicas de la conducta del líder. De acuerdo con esta nueva perspectiva, el líder desempeña la función de infundir valores ideológicos y morales a la organización, induciendo al compromiso de los miembros, más que afectando las cogniciones o el ambiente, u ofreciendo recompensas y amenazando con castigos a los seguidores (House y Podsakoff, 1994).

### 11.2.5 Teorías de la Racionalidad Retrospectiva

Este tipo de teorías asumen una visión del Hombre como racionalizador (Aronson, 1972), frente a la de Hombre racional de las perspectivas de la acción propositiva. Esto es, la racionalidad de la conducta es desarrollada *a posteriori*, de manera que la conducta se desarrolla primero, y después se determinan las metas y justificaciones. Así, la racionalidad actúa como un proceso de justificación de la acción. La gente actúa en los entornos organizacionales buscando razones que transformen sus acciones en respuestas a estímulos aún por identificar; guían sus acciones por rutinas, percepción directa, y demandas situacionales, más que por

pensamiento prospectivo. Pfeffer (1992) cita la teoría de la autopercepción de Bem (1967, 1970, 1972), como representativa de este grupo. Bem afirma que la actitud hacia un objeto se desarrolla a partir de la conducta, de tal manera que si se actúa en favor de un objeto, entonces el individuo asume que su actitud hacia éste es positiva. Las actitudes son, pues, construcciones utilizadas para dar sentido a la acción ya realizada.

El marco teórico en el que surgen estas teorías viene de los trabajos de Festinger y Adams, sobre la comparación social y la disonancia cognitiva (Festinger, 1954, 1964; Adams, 1965). Como es bien sabido, la teoría de la equidad establece que, en una situación de comparación social, en la que la persona percibe inequidad, ésta experimenta una tensión asociada a la disonancia cognitiva producida por tal situación. Esta tensión motiva al individuo a buscar una solución conductual o cognitiva que le lleve a percibir el estado de equilibrio que persigue de forma natural. Es, precisamente, en la reducción cognitiva de la disonancia, donde entrarían las teorías de la racionalidad retrospectiva. La investigación desarrollada en este campo se centra tanto en las situaciones no equitativas de infra-compensación, como en las de sobre-compensación.

En una situación de infra-compensación, las personas ajustarían sus actitudes para que resulten más favorable hacia los aspectos intrínsecos de la tarea, recurriendo así a construcciones internas de afecto y motivación  positivos para explicar su actividad (Pfeffer, 1992). Diversas investigaciones de campo y de laboratorio han comprobado este aspecto. Por ejemplo, Staw (1974) con una muestra de objetores, Pfeffer y Lawler (1980) y O=Reilly y Caldwell (1981), con profesores. Estos autores encuentran un mayor compromiso con el trabajo cuando el salario es insuficiente.

Por el contrario, cuando la situación es de sobre-compensación, estas teorías suponen que  la atribución de causalidad de la conducta sería externa, y por tanto, el individuo tendrá menos razones para justificar sus acciones como resultado de su motivación intrínseca (Pfeffer, 1992).

En la misma línea, en su análisis sobre el compromiso con el trabajo, Salancik (1977) afirma que las creencias se alinean con las acciones. Esto es, la acción constituye el comienzo del proceso de nuestro interés, no el final. Las tres asunciones básicas de las que parte este autor serían que: a la gente le gusta lo que hace; la gente cree en el valor de lo que hace; y la gente se convierte en lo que hace. De esta manera, una vez desempeñada la conducta organizacional -su rol en terminología de Katz y Kahn(1977)- el individuo hace un análisis retrospectivo en el que usa las acciones para buscar patrones de preferencias o gustos, valores, y definiciones del sí mismo, que expliquen el resultado obtenido, de manera que las cogniciones se definen después de la acción. Esta acción está fuertemente

determinada por constricciones organizacionales (en el caso de la conducta organizacional), y no por las metas individuales o el razonamiento prospectivo, por lo que la teoría queda enmarcada dentro de este grupo.

### 11.2.6 El Procesamiento de la Información Social

Bajo este epígrafe se sitúa un enfoque propuesto por Salancik y Pfeffer (1978), que incluye, como variable interviniente en el proceso de reacción al ambiente de trabajo, la información social generada por los grupos, coaliciones y organizaciones. Así, la información social se ve como un factor influyente sobre las percepciones y actitudes de los individuos acerca de sus puestos de trabajo. Como es sabido, las características del trabajo se filtran de forma perceptiva por los ocupantes de los puestos (p.e.: Hackman y Oldham, 1974, 1975, 1980; Newman, 1975; Oldham, Hackman y Pearce, 1976; Pfeffer, 1992). Sin embargo, esta percepción subjetiva de las características del trabajo aparece influida por la información social en diversas investigaciones (O=Reilly y Caldwell, 1979; White y Mitchell, 1979; Weiss y Shaw, 1979), en las que además se encuentra una estrecha relación entre este tipo de información y las actitudes hacia las tareas.

Así, el modelo de Salancik y Pfeffer (1978), propone que las percepciones individuales de las características del trabajo se ven influidas por las opiniones de otros individuos del entorno laboral, por lo que asumen que estas percepciones son, en gran medida, socialmente construidas.

Es de suponer que la idea de la construcción social de la realidad, la toman estos autores de los trabajos de Gergen (1973). Este último autor (Gergen, 1985) asume que la representación conocimiento de los procesos sociales se basa en intercambios interpersonales que se han ido incorporando a la comunidad históricamente, pero también, la forma de comprender la realidad depende de la actividad que está desarrollando el individuo en cada momento. Sin embargo, esta perspectiva construccionista tendrá más relación con las teorías del siguiente apartado.