

El efecto del grupo de pertenencia en la metarrepresentación de la organización

Jesús María de Miguel Calvo, Inge Schweiger Gallo*, Manuel Fernández Ríos y Miguel Ángel Ruiz Díaz
Universidad Autónoma de Madrid y * Universidad Complutense de Madrid

En el presente estudio se plantea la relevancia de conocer cuál es la representación de quienes ostentan un rol de poder o experto respecto a la imagen que tienen los trabajadores de su organización. Se propone que la pertenencia a un determinado grupo de expertos ejerce un efecto diferencial sobre la representación de esta imagen (metarrepresentación). Para ello, expertos en Organización y Recursos Humanos pertenecientes a diversas organizaciones e instituciones evaluaron siete dimensiones que estructuran la imagen organizacional (contexto, estructura, procesos organizacionales, clima, cultura, satisfacción y eficacia). Los resultados obtenidos sugieren que la pertenencia a una categoría de experto (directivos o mandos, académicos, consultores, técnicos o representantes de los trabajadores) modulaba la metarrepresentación. Se encontró una relación entre la opinión de los expertos sobre la imagen que tienen los trabajadores de su organización con su grupo de pertenencia. Específicamente, la representación de los directivos difería del resto de representaciones estudiadas, especialmente respecto a los grupos de técnicos y representantes de los trabajadores. Se discuten las implicaciones de los resultados.

Effect of ingroup membership on organizational meta-representation. The present study considers the importance of analyzing what very powerful or influential people think about their employees. We assumed that belonging to a specific category has a differential effect on the perception of others' thoughts in the organization («meta-representation»). Therefore, experts in organization and human resources from diverse organizations and institutions assessed seven dimensions which structure the organizational image (context, structure, organizational processes, working climate, culture, satisfaction and efficacy). The results showed that belonging to a group (managers or leaders, academicians, consultants, technicians or employees' representatives) modulated the meta-representation, as the experts' opinion about what they think that the employees consider important was related to their group. This was specifically the case for the managers' and leaders' representations, which differed from the other groups and especially from that of the technicians and employees' representatives. The implications of the present findings are discussed.

Son muchas las personas a quienes les gustaría saber qué sienten y piensan los trabajadores sobre las organizaciones en las que trabajan. Unos por motivos teóricos y otros por motivos prácticos. En nuestro caso, por la importancia que suscita su consideración en el análisis estratégico de las organizaciones. Por esta razón, es necesario disponer de un marco conceptual y terminológico que facilite el diseño de mecanismos, procedimientos o instrumentos de diagnóstico de las variables psicosociales que puedan y deban ser incluidas en el análisis estratégico. La visión de conjunto de estas variables se denomina en este trabajo imagen de la organización (siguiendo a Doise, 1978).

Factores psicosociales y diagnóstico estratégico

Los primeros trabajos experimentales que tratan la influencia de los aspectos psicosociales sobre la organización se inician con Mayo

(1933). Von Bertalanffy (1968) brindó el escenario para representar la organización como un sistema abierto, técnico y social; algo que hicieran Kast y Rosenzweig (1973) despejando el camino hacia modelos de gestión que postulan organizaciones internamente equilibradas y ambientalmente adaptadas. La organización, como sistema, se compone de una serie de elementos que se someten a un proceso continuo de interacción, interdependencia e interinfluencia que le facilitan adaptarse a su entorno. En términos estrictamente psicosociales, estos procesos: a) articulan la trama que cimienta los pilares de la eficacia organizacional (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997); b) fundamentan la construcción de la organización como realidad social (De Miguel y Cordero, 2002); c) se encuentran en la naturaleza de los fenómenos psicológicos (Blanco, 1996); y d) fundamentan la realidad del grupo (Blanco, Caballero y De la Corte, 2005).

Además, como sistema abierto, la organización requiere generar estrategias acordes a las exigencias del contexto (Mintzberg y Quinn, 1993). El diseño de la estrategia precisa diagnosticar cuantas variables puedan determinar la adaptación de la organización a su entorno. Tales variables responden a categorías que se han dado en denominar «hard» y «soft» (Menguzzatto y Renau, 1991) y mantienen una estrecha relación con los sistemas técnico y social, respectivamente. Las variables «hard» (técnico-económicas) han

constituido, clásicamente, el núcleo fuerte del análisis estratégico, dado que han determinado todo proceso o toda estructura diseñados para satisfacer la productividad prevista.

A pesar de que hace algo más de una veintena de años diferentes autores han insistido en la necesidad de incorporar las variables «soft» (sociopolítico-culturales) en el análisis de la organización y éste, a su vez, en el diseño de la estrategia (e.g., Menguzzato y Renal, 1991), solo recientemente se han incluido tales consideraciones. Por ejemplo, el modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM Excellence Model, 2008) incorpora los resultados de la gestión sobre las personas como indicadores a estimar en el proceso de aprendizaje y mejora de la organización. Por su parte, el «Baldrige-National-Quality-Program» de los Estados Unidos (2008) incluye entre los criterios para el desarrollo de la excelencia distintas referencias a la capacidad, motivación y satisfacción de las personas. De igual manera, la Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses (JUNE, 2008) circunscribe, entre otros criterios, la medición de ciertas variables psicosociales para la concesión del premio Deming. En su caso, subrayando la importancia de la participación. Desde el ámbito de la psicología organizacional, Peiró (1999) presenta un modelo de gestión que integra variables «hard» y «soft», el modelo AMIGO.

Categorización, percepción y metarrepresentación

La imagen de la organización puede formar parte del análisis de las variables «soft» ya que guía la actitud y conductas de las personas más allá de las conductas regladas. Además, parece relevante conocer cómo se representa la imagen que tienen de su organización los trabajadores, quienes poseen capacidad de decisión e influencia en la formulación de la estrategia. Resulta relevante toda vez que las decisiones estratégicas se toman, no tanto en función de lo que la gente piensa, sino de lo que piensan que la gente piensa (metarrepresentación) quienes ostentan un rol de poder o de experto.

Esta afirmación se sustenta en tres evidencias: a) la concepción de la organización como sistema, tanto como realidad socialmente construida. Los procesos inherentes a todo sistema (interacción, interinfluencia e interdependencia) modulan la construcción de la organización como producción humana en cuanto son elementos esenciales en la formación del orden social, la institucionalización, la legitimación y la socialización, todos ellos explicativos y predictores del comportamiento humano (Berger y Luckman, 1966/1976); b) el teorema de Thomas (i.e., si las personas definen las situaciones como reales son reales en sus consecuencias), que diera lugar tanto a la formulación de Merton (1980) de las profecías de autocumplimiento y autonegación (i.e., aunque las personas no definan las situaciones como reales, éstas siguen, sin embargo, siendo reales en sus consecuencias; Torres y Lamo de Espinosa, 2002) como al llamado efecto Pigmalión (Rosenthal y Jacobson, 1968); c) la estructura de poder establece roles que propician la construcción simbólica de clases (Berger y Luckman, 1976) y evidencian la formación de categorías sociales que influyen sobre la percepción e interpretación del mundo social (Tajfel, 1984). De hecho, la categorización constituye uno de los procesos básicos de nuestra vida cotidiana, ya sea como autocategorización (e.g., Turner, Hogg, Oakes, Reicher y Wetherell, 1987) o como categorización social, definiendo quiénes forman parte de nuestros endogrupos o, por el contrario, de los exogrupos, y favoreciendo a los primeros mientras se discrimina a los segundos (e.g., Billig y Tajfel, 1973; Tajfel, Billig, Bundy y Flament, 1971). Gracias a la

categorización se reduce no solo la complejidad, sino que aumenta la semejanza percibida dentro de los grupos, así como la diferenciación entre categorías (Brewer, 2007).

Sin embargo, cabe señalar cómo Tajfel y colaboradores (1971) inciden en que las categorizaciones no solo resultan de situaciones de conflicto y competición. La mera asignación de un individuo a un grupo (es decir, a una categoría) será suficiente para activar la identidad referente a dicho grupo y para construir y organizar su representación. Estas afirmaciones se explican toda vez que se entiende la diferenciación como una necesidad de primer orden. Doise (1979) advierte que la capacidad de diferenciación perceptiva de los estímulos del entorno y la consiguiente capacidad de respuesta adaptada a los mismos está en la base de la comprensión del mundo y responde a un motivo primario: la supervivencia. A raíz de esta declaración, Blanco, Caballero y de la Corte (2005, p. 144) sentencian en referencia a la diferenciación perceptiva de los estímulos sociales cómo «por encima de todo, el ser humano está capacitado para algo sublime: para percibir la mente de otras personas».

El presente estudio indaga el grado en que la pertenencia a una determinada categoría en un contexto organizacional ejerce un efecto diferencial sobre la percepción de los pensamientos de otras personas (metarrepresentación), concretamente, de quienes tienen capacidad para influir en la estrategia de las organizaciones sobre quienes trabajan en las mismas. Para ello, entendemos la metarrepresentación como la capacidad de atribuir pensamientos a otros (Sperber, 1995); en definitiva, la representación de una representación (Wilson, 2000). Por tanto, se va a estudiar el efecto de la variable grupo de pertenencia sobre la variable metarrepresentación organizacional. Se contrasta la hipótesis de que la opinión de los expertos acerca de lo que es importante en la imagen que tienen los trabajadores de su organización está relacionada con su grupo de pertenencia.

Método

Participantes

Se seleccionó una muestra de conveniencia. Participaron anónimamente 165 expertos en Organización y Recursos Humanos (O+RH) pertenecientes a 47 organizaciones. Se distinguen cinco grupos, cada uno de ellos representado por 33 participantes. Las agrupaciones se han realizado en virtud de la competencia profesional de dichos expertos en funciones relacionadas con la organización y gestión de los recursos humanos: (1) *directivos* y *mandos*: ocupan puestos de responsabilidad directiva y no se rigen por el convenio laboral; (2) *académicos*: trabajan en el ámbito teórico o de investigación en el ámbito académico; (3) *consultores*: realizan tareas de asesoramiento y/o consultoría como profesionales externos a la organización; (4) *técnicos* en O+RH: desarrollan funciones «tecnoestructurales»; (5) *representantes de los trabajadores*: miembros de los sindicatos UGT, CC.OO., CSIF y miembros independientes de comités de empresa, siendo los participantes de UGT y CC.OO., a juicio de sus centrales sindicales respectivas, expertos en materias de O+RH.

Procedimiento

Se utilizó un diseño *ex post facto* prospectivo simple (véase Montero y León, 2007) con el grupo de pertenencia como variable independiente y la metarrepresentación organizacional como variable dependiente. Se solicitó a los participantes su opinión de experto sobre el grado de importancia que tienen ciertos indicadores

en la imagen que los trabajadores poseen de su organización. Para ello se utilizó la Escala de Indicadores Potenciales de la Representación Organizacional, (EIPRO; De Miguel, 2003). La estrategia para recoger la información se diversificó en las siguientes fórmulas de actuación: reuniones con directivos y cargos directivos de los sindicatos mayoritarios, solicitud de entrevistas a través de intermediarios, expertos captados en diversas acciones de formación o consultoría y envío postal de protocolos.

Las valoraciones de los sujetos fueron comparadas además respecto a los siguientes criterios de clasificación: *Jerarquía*: directivos vs no directivos, siendo directivos el grupo 1 y no directivos el conjunto de los grupos 2 (académicos), 3 (consultores), 4 (técnicos en O+RH) y 5 (representantes de los trabajadores). *Función*: especialistas en O+RH vs otros expertos. Se considera especialista todo aquel que realiza su labor profesional como experto en unidades estructurales relacionadas con la organización y/o los recursos humanos; en nuestro caso, los grupos de académicos, consultores y técnicos (grupos 2, 3 y 4). *Ámbito*: interno (grupos 1, 4 y 5) vs externo (grupos 2 y 3). En este caso se han diferenciado dos categorías determinadas por la relaciones de los miembros de los grupos con la organización. Se incluyen en el ámbito interno los sujetos que mantienen una relación contractual con la organización y en el externo quienes mantienen una relación convenida por relación mercantil, firma de convenio o, simplemente, sin relación de interés.

Instrumentos

La escala EIPRO, de aplicación autoadministrada, incluye 79 elementos pertenecientes a siete dimensiones clásicas en el estudio teórico de la organización. Los participantes atribuyen una calificación de importancia a cada indicador sobre una escala de 1 a 10, siendo 1 «mínima importancia» y 10 «máxima importancia», respondiendo a la instrucción: « *Cree usted que el concepto (...) es importante en la imagen que tienen de una empresa sus empleados.*».

En el presente estudio se consideró de forma independiente cada una de las siete dimensiones que, a nivel teórico, estructuran la imagen organizacional: *contexto, estructura, procesos organizacionales, clima, cultura, satisfacción y eficacia*. Estudios previos (De Miguel, 2003) indican que las subescalas que miden las dimensiones teóricas [contexto ($\alpha = 0,73$), estructura ($\alpha = 0,78$), procesos organizacionales ($\alpha = 0,87$), clima laboral ($\alpha = 0,88$), cultura ($\alpha = 0,83$), satisfacción ($\alpha = 0,87$) y eficacia ($\alpha = 0,92$)] poseen suficiente consistencia interna para utilizar tales dimensiones como elementos de juicio sobre la opinión de los expertos respecto a qué es importante en la imagen que tienen los trabajadores de su organización.

Análisis de datos

Con la intención de cotejar la estructura teórica con la observada (véase De Miguel, 2003, para una descripción detallada de las dimensiones, las propiedades de la escala y la estructura factorial) se comprobó la validez de la agrupación dimensional mediante la prueba Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación muestral (Dziubin y Shirkey, 1974) y la prueba de esfericidad de Bartlett. A continuación, se ejecutó un análisis de componentes principales, forzando la extracción de un único factor, guardando las puntuaciones en cada uno de los componentes (en dicho modelo las puntuaciones en los componentes no son estimadas sino que se derivan del cálculo directo a partir del autovector reescalado). Se optó por la extracción de un único factor por la conveniencia de obtener una estimación de la situación relativa de cada participante en la dimensión. Al tratarse de un único factor no se solicitó ningún método de rotación.

La puntuación en cada dimensión de interés se obtuvo mediante el cálculo de la puntuación del primer componente principal correspondiente a los ítems de la dimensión, de manera que la combinación lineal recogiera el máximo de varianza común existente entre las respuestas en la dimensión. Los ítems de cada una de las 7 dimensiones fueron analizados por separado, obteniéndose 7 puntuaciones de resumen.

A continuación se ejecutó la prueba ANOVA sobre las puntuaciones factoriales obtenidas en cada una de las dimensiones respecto a las categorías de expertos definidas teóricamente. Posteriormente se buscaron colectivos con valoraciones similares mediante comparaciones *post hoc*; la prueba utilizada fue Tukey, excepto para la dimensión contexto, donde se aplicó la prueba de Games-Howell, dado que en esta dimensión la homogeneidad de varianzas no quedó garantizada. Tras este primer análisis, y a partir de los cinco grupos definidos teóricamente, se diseñaron tres contrastes personalizados mediante pruebas F planeadas (véase Pardo y Ruiz, 2005), realizándose las agrupaciones asignando los coeficientes pertinentes (y ortogonales) a cada uno de los grupos a comparar. El primer contraste hacía referencia a la *jerarquía*, el segundo a la *función* y el tercer y último al *ámbito* (véase más arriba).

Resultados

En primer lugar se discuten los resultados por dimensión y posteriormente las F planeadas. Las medias y desviaciones típicas en las dimensiones se presentan en la tabla 1; la figura 1 presenta la distribución de las puntuaciones. Conviene señalar que las medias se obtienen a partir de las puntuaciones factoriales, por ello podrán ser negativas o cercanas a 0.

	Dimensiones																				
	Contexto			Estructura			Procesos			Clima			Cultura			Satisfacción			Eficacia		
	N	M	DT	N	M	DT	N	M	DT	N	M	DT	N	M	DT	N	M	DT	N	M	DT
Directivos	33	-0,46	0,663	33	-0,16	0,845	32	-0,16	0,862	33	-0,72	1,043	33	-0,68	0,854	33	-0,65	1,034	33	-0,76	0,929
Académicos	33	0,07	0,857	30	-0,24	0,902	30	-0,24	1,037	31	-0,07	0,906	33	-0,04	0,924	30	-0,11	0,908	30	-0,11	1,021
Consultores	32	-0,14	1,095	33	-0,09	0,999	31	-0,09	0,760	33	0,21	0,722	33	0,31	0,732	33	0,32	0,670	33	0,16	0,838
Técnicos	32	0,27	0,713	29	0,15	0,773	32	0,15	0,876	33	0,29	0,849	33	0,31	0,839	33	0,27	0,817	32	0,34	0,809
R. trabajadores	33	0,24	0,670	31	0,20	0,746	33	0,20	0,878	33	0,26	0,875	32	0,10	0,927	32	0,16	0,978	32	0,33	0,842

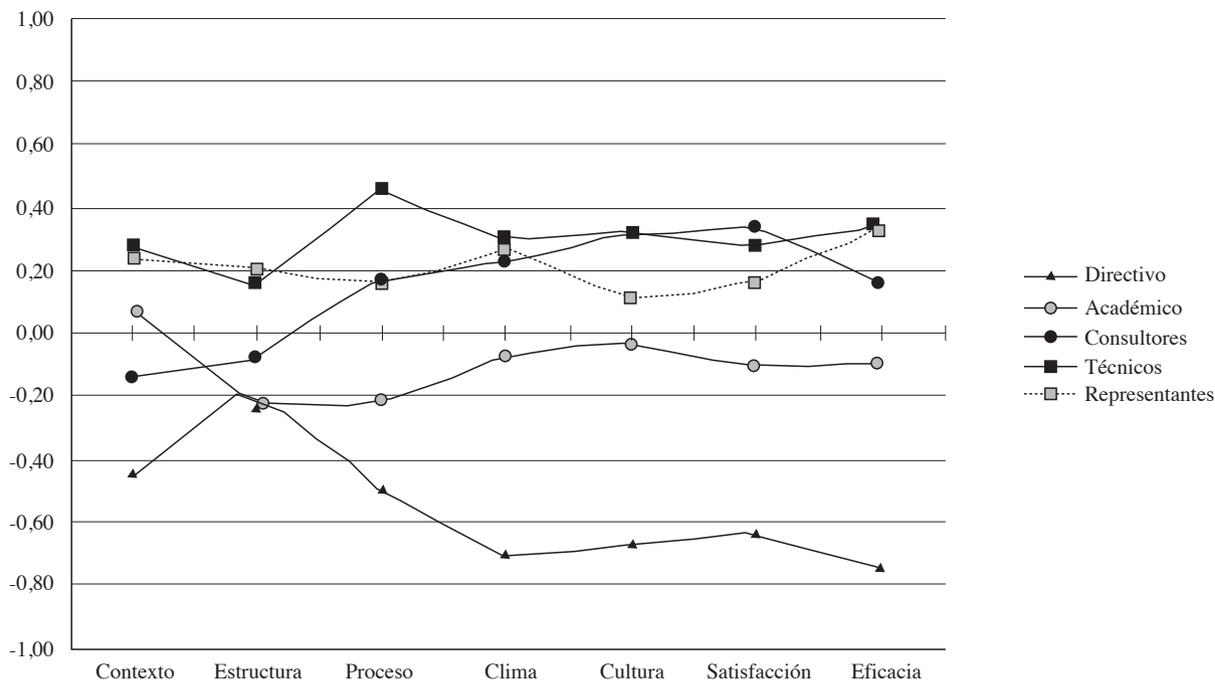


Figura 1. Distribución de las puntuaciones. Dimensiones \times grupo de pertenencia

Contexto: la prueba ANOVA mostró diferencias significativas [$F(4,158)= 4,47$; $p= 0,002$] entre las categorías de expertos. Aunque no se garantizó la homogeneidad de varianzas, el estadístico de Brown-Forsythe indicó, no obstante, que el efecto del grupo fue estadísticamente significativo. Las comparaciones *post hoc* revelaron diferencias entre los grupos. Los directivos atribuyen menor importancia a esta dimensión que los representantes de los trabajadores ($d= -0,69$; $ET= 0,20$) y los técnicos ($d= -0,72$; $ET= 0,20$). Los consultores no mostraron diferencias con el resto de grupos ($p= 0,334$). El grupo de académicos tampoco reveló diferencia alguna ($p= 0,065$). Las demás comparaciones no mostraron efecto diferencial.

Estructura: no se encontraron diferencias entre las puntuaciones estimadas de los participantes para esta dimensión en función de su grupo de pertenencia [$F(4,151)= 1,59$; $p= 0,180$].

Procesos organizacionales: en esta dimensión también se apreció el efecto de la pertenencia al grupo [$F(4,153)= 5,76$; $p<0,001$]. Los directivos atribuyeron menor importancia a los indicadores de esta dimensión que los representantes de los trabajadores ($d= -0,65$; $ET= 0,20$), consultores ($d= -0,68$; $ET= 0,22$) y técnicos ($d= -0,96$; $ET= 0,22$). Los académicos presentaron diferencias respecto a los técnicos ($d= -0,68$; $ET= 0,23$). No se apreciaron diferencias entre el resto de grupos.

Clima: en este caso, también se encontró un efecto de la pertenencia al grupo [$F(4,158)= 7,55$; $p<0,001$]. Como en las anteriores dimensiones, el conjunto de directivos valoraron con menor importancia los indicadores de esta dimensión y revelaron diferencias con respecto a los académicos ($d= -0,65$; $ET= 0,22$), consultores ($d= -0,93$; $ET= 0,22$), representantes de los trabajadores ($d= -0,98$; $ET= 0,22$) y técnicos ($d= -1,01$; $ET= 0,21$). No se hallaron diferencias entre los otros grupos.

Cultura: la prueba ANOVA mostró el efecto diferencial de la categoría de expertos en la atribución de importancia a esta dimensión [$F(4,159)= 7,50$; $p<0,001$]. Una vez más, los directivos calificaron como menor en importancia estos indicadores que los

académicos ($d= -0,64$; $ET= 0,21$), representantes de los trabajadores ($d= -0,78$; $ET= 0,21$), consultores ($d= -0,99$; $ET= 0,21$) y técnicos ($d= -0,99$; $ET= 0,21$). No se encontraron discrepancias en el resto de comparaciones.

Satisfacción: la pertenencia al grupo volvió a presentar diferencias significativas en esta dimensión [$F(4,156)= 6,60$; $p<0,001$]. Nuevamente los directivos presentaron los valores más bajos. En esta ocasión se diferenciaron de los representantes de los trabajadores ($d= -0,80$; $ET= 0,22$), técnicos ($d= -0,92$; $ET= 0,22$) y consultores ($d= -0,97$; $ET= 0,22$). No se apreciaron diferencias de ningún grupo con respecto a los académicos ($p= 0,122$) ni entre los tres grupos restantes.

Eficacia: en esta última dimensión las diferencias entre grupos volvieron a mostrar el efecto de la categoría sobre la valoración de importancia [$F(4,155)= 8,65$; $p<0,001$]. En opinión de los directivos, el conjunto de indicadores de eficacia está menos representado en la imagen de los trabajadores que para los académicos ($d= 0,65$; $ET= 0,22$), consultores ($d= -0,92$; $ET= 0,22$), representantes de los trabajadores ($d= -1,09$; $ET= 0,22$) y los técnicos ($d= -1,10$; $ET= 0,22$). No se apreciaron diferencias entre los académicos, consultores, representantes de los trabajadores y técnicos.

Contrastes planeados: los resultados de los contrastes personalizados (véase tabla 2) no mostraron diferencias significativas en la dimensión *estructura* en ninguno de los contrastes realizados. En la dimensión de *contexto* solo se apreciaron diferencias significativas en el contraste de jerarquía (directivos vs no directivos). Las dimensiones *procesos organizacionales*, *clima*, *cultura*, *satisfacción* y *eficacia* desvelaron la existencia de diferencias en los contrastes que contraponen los directivos de quienes no lo son (jerarquía) y los que realizan trabajos especializados en O+RH de quienes no los realizan (función). Tales diferencias fueron más acentuadas en el primero de los contrastes (directivos vs no directivos). Por último, no se apreció ningún efecto en función del ámbito de trabajo, ya sea externo o interno.

Tabla 2
Contrastes planeados. Resultados del ANOVA

	GI	Contraste		
		Jerarquía	Función	Ámbito
		F	F	F
Contexto	1,161	12,59**	1,72	0,12
Estructura	1,154	0,923	0,32	2,48
Procesos organizacionales	1,156	13,19**	4,43*	0,13
Clima	1,161	26,80**	6,37*	0,74
Cultura	1,162	25,76**	11,86**	2,38
Satisfacción	1,159	21,84**	7,96**	1,57
Eficacia	1,158	29,14**	5,42*	0,19

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Discusión y conclusiones

Los resultados obtenidos sugieren que la pertenencia a un grupo modula la metarrepresentación, constatando por tanto que la opinión de los expertos acerca de lo que es importante en la imagen que tienen los trabajadores de su organización está relacionada con su grupo de pertenencia. Éste fue el caso específicamente para la representación de los directivos respecto a los otros grupos, especialmente los grupos de técnicos y representantes de los trabajadores. Así, la representación de la imagen que tienen los trabajadores de su organización por parte de los directivos difiere del resto de expertos. Por su parte, merece consideración que el grupo de académicos muestre una representación que no se aparta de la de los grupos de consultores, representantes de los trabajadores y técnicos, y que solo se distancia de los directivos en las dimensiones de contexto y cultura; dimensiones que guardan la similitud de no estar vinculadas, con tanta fuerza como las otras dimensiones, a las disposiciones que se pueden decidir en el seno de la organización (i.e., el diseño estructural, los procesos y sus efectos en los resultados —satisfacción y eficacia—).

Por otro lado, y al contrario de lo que cabía esperar, se puede observar cómo la mera categorización no ha producido el efecto esperado, ya que no se han encontrado diferencias entre cuatro de las cinco categorías establecidas a priori (i.e., entre los grupos de académicos, consultores, técnicos y representantes de los trabajadores). Es más, con independencia del efecto de pertenecer a una u otra categoría, existe en la praxis cierto grado de colisión profesional entre los distintos grupos, pudiendo haber influido en la diferenciación de la representación estudiada. Por ejemplo, los técnicos en O+RH ponen sus competencias a disposición de los objetivos organizacionales (que, por otro lado, establecen y controlan los directivos). En cambio, los representantes de los trabajadores dirigen sus esfuerzos a la satisfacción de los objetivos personales de los trabajadores. Aún así, los técnicos y representantes de los trabajadores, lejos de mostrar una representación diferente, valoran de forma similar los elementos que tienen importancia en la imagen de los trabajadores y se distancian de los directivos. Lo mismo cabe decir de los consultores, quienes forman un grupo homogéneo junto con los técnicos y representantes de los trabajadores cuando se trata de valorar las dimensiones útiles para medir

aspectos psicosociales (clima y cultura) o los resultados organizacionales (satisfacción y eficacia).

Una explicación tentativa de estos resultados se puede encontrar en el proceso de homogeneidad exogrupal (i.e., acentuación de las similitudes percibidas en el exogrupo; Ostrom y Sedikides, 1992). Cabe recordar que la tarea de los participantes consistía en asignar un nivel de importancia a lo que otros (exogrupo) piensan. En el presente estudio se recoge una representación similar sobre la imagen que se atribuye a los trabajadores, a excepción de los directivos. Además, cabe considerar que los no directivos mantienen una doble vinculación: son expertos y trabajadores al mismo tiempo.

Otro razonamiento que puede resultar explicativo, si bien también constituye una limitación del estudio, suscita la duda acerca de la identificación grupal de los participantes con la categoría asignada a priori. Los participantes tenían conocimiento de que participaban en el estudio en función de su categoría de experto, pero, tal y como advierten Scandroglio, López y San José (2008), la pertenencia al grupo se ha delimitado mediante criterios de inclusión o exclusión en lugar de atender a los niveles de identificación del sujeto a la categoría.

En todo caso, el análisis de las diferencias observadas ha puesto de manifiesto que los directivos de nuestro estudio parecen constituir un grupo claramente diferenciado del resto. Entre las categorías de expertos que han delimitado la pertenencia grupal, la categoría de directivo presenta características peculiares que puedan resultar explicativas de la diferenciación con respecto a los otros expertos. Nos referimos a los condicionantes estructurales y legales que determinan la capacidad para tomar decisiones y la responsabilidad asociada a las consecuencias de esas decisiones. Tales condicionantes son propios del rol de directivo, rol que también se caracteriza por ser símbolo, esto es, representar a la organización. Ciertos roles cubren la función de mantener la integración del cúmulo de conocimientos y comportamientos de todos los participantes de la institución. Estos roles simbolizan el orden institucional en su totalidad y, por ende, guardan una estrecha relación con el aparato legitimador de la misma. «Dichos roles tienen una importancia estratégica en la sociedad, ya que representan no solo tal o cual institución, sino la integración dentro de todas en un mundo de significado» (Berger y Luckman, 1976, p. 100). Toda organización social empresarial tiene la peculiaridad de estar formalizada desde un grupo dirigente. Este hecho no es espontáneo ni natural, sino instrumental. La organización se diseña como un medio de producción. El rol directivo cumple la tarea esencial de garantizar su función y su funcionamiento, lo que puede implicar una mayor distancia de los directivos respecto a otros grupos.

Por lo tanto, los efectos de la mera categorización, en función del paradigma experimental del grupo mínimo (Tajfel, Billig, Bundy y Flament, 1971), no parecen resultar determinantes en los resultados de este estudio. Más bien, los resultados sugieren la pertinencia de explorar las características estructurales, sobre todo aquellas delimitantes del rol, que objetivizan tanto la categoría como la pertenencia a ella. En este sentido, los roles pueden describirse como formas de acción tipificadas sobre lo que se espera de los actores (Berger y Luckmann, 1976). De ahí que, cuanto mayor sea el grado de tipificación del rol, la identificación con la categoría será, hipotéticamente, más probable e intensa. En consecuencia, también será mayor la diferenciación exogrupal con otras categorías, como parece que ha ocurrido en este estudio.

De lo expuesto se deriva que los resultados de este estudio ratifican la necesidad de incluir en el análisis estratégico de las organizaciones variables psicosociales que tengan en cuenta la visión que tienen los trabajadores de su organización, toda

vez que se aprecian grandes diferencias entre quienes tienen competencia para tomar decisiones y los que solo tienen capacidad para influir en las mismas, siendo, al mismo tiempo, trabajadores.

Referencias

- Baldrige National Quality Program (s.f.). Criteria for performance excellence. Recuperado el 6 de octubre de 2008 de <http://www.quality.nist.gov/>.
- Berger, P.K., y Luckman, T. (1966). *The social construction of reality*. Nueva York: Doubleday and Company (trad. cast. de S. Zuleta: La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu, 1976).
- Billig, M., y Tajfel, H. (1973). Social categorization and similarity in intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 3, 27-52.
- Blanco, A. (1996). Vygotski, Lewin y Mead: los fundamentos clásicos de la Psicología social. En D. Páez y A. Blanco (Eds.): *La teoría sociocultural y la Psicología social actual* (pp. 27-62). Madrid: Aprendizaje.
- Blanco, A., Caballero, A., y De la Corte, L. (2005). *Psicología de los grupos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Brewer, M.B. (2007). The social psychology of intergroup relations. Social categorization, ingroup bias and outgroup prejudice. En A.W. Kruglanski y T. Higgins (Eds.): *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 695-715). New York: Guilford Press.
- De Miguel, J.M. (2003). Escala de indicadores potenciales de la representación organizacional: EIPRO. *Revista de Investigación en Psicología*, 6, 29-48.
- De Miguel, J.M., y Cordero, C. (2002). La organización como construcción social. Perspectiva psicosocial. *Revista de Psicología de la UNMSM*, 1-2, 55-88.
- Doise, W. (1978). Images, representations, idéologies et expérimentations psychologique. *Social Science Information*, 17, 41-69.
- Dziubin, C.D., y Shirkey, E.C. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? *Psychological Bulletin*, 81, 358-361.
- EFQM Excellence Model (s.f.). Recuperado el 6 de octubre de 2008 de <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>.
- Fernández-Ríos, M., y Sánchez, J.C. (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- JUNE (s.f.). The deming prize guide. Recuperado el 6 de octubre de 2008 de http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/demingguide2008_01.pdf.
- Kast, F.E., y Rosenzweig, J.E. (1973). *Contingency views of organization and management*. Chicago: Science Research Associates.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: MacMillan.
- Menguzzatto, M., y Renau, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel Economía.
- Merton, R.K. (1980). *Teoría y estructura sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H., y Quinn, J.B. (1993) (Eds.). *El proceso de la estrategia. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall.
- Montero, I., y León, O.G. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7, 847-862.
- Ostrom, T.M., y Sedikides, C. (1992). Out-group homogeneity effects in natural and minimal groups. *Psychological Bulletin*, 112, 536-552.
- Pardo, A., y Ruiz, M. (2005). *Análisis de datos con SPSS 13 Base*. Madrid: McGrawHill.
- Peiró, J.M. (1999). El modelo «AMIGO»: marco contextualizador del desarrollo y la gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72, 3-15.
- Rosenthal, R., y Jacobson, E. (1968). Pygmalion in the classroom. *The Urban Review*, 3, 16-20.
- Scandroglio, B., López, J., y San José, M. (2008). La teoría de la identidad social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicothema*, 20, 80-89.
- Sperber, D. (1995). How do we communicate? En J. Brockman y K. Matson (Eds.): *How things are: A science toolkit to the mind*. (pp. 191-199). New York, Morrow.
- Tajfel, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona: Herder.
- Tajfel, H., Billig, M.G., Bundy, R.P., y Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-178.
- Torres, C., y Lamo de Espinosa, E. (2002). In memoriam Robert K. Merton (1910-2003). *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 100, 13-26.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D., y Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General systems theory: Foundations, development, applications*. New York: Braziller.
- Wilson, D. (2000). Metarepresentation in linguistic communication. En D. Sperber (Ed.): *Metarepresentations. A multidisciplinary perspective* (pp. 117-137). Oxford: OUP.