



Universidad de Oviedo
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

CURSO ACADÉMICO 2020/2021

TRABAJO FIN DE GRADO

**EXPERIMENTOS PSICOSOCIALES APLICADOS A LAS
ORGANIZACIONES**

NOEMÍ ÁLVAREZ PALACIO

OVIEDO, MAYO DE 2021

**DECLARACIÓN RELATIVA AL ARTÍCULO 8.3 DEL
REGLAMENTO SOBRE LA ASIGNATURA TRABAJO FIN DE
GRADO**

(Acuerdo de 5 de marzo de 2020, del Consejo de Gobierno de la Universidad de Oviedo)

Yo, Noemí Álvarez Palacio, con DNI

DECLARO

que el TFG titulado 'Experimentos psicosociales aplicados a las organizaciones' es una obra original y que he citado debidamente todas las fuentes utilizadas.

Mayo, 2021

TÍTULO: EXPERIMENTOS PSICOSOCIALES APLICADOS A LAS ORGANIZACIONES

RESUMEN

Algunos de los experimentos psicosociales que se han realizado y estudiado a lo largo de los años nos han permitido comprender, en mayor medida, el comportamiento de las personas según a que estímulos se les exponga y cómo influye el grupo en la actitud y opiniones de un individuo. Desde un punto de vista laboral, la aparición de la gestión de recursos humanos será clave para el buen funcionamiento de la empresa y la obtención de un entorno estimulante en el que los empleados puedan encontrar sus necesidades satisfechas.

TITLE: PSYCHOSOCIAL EXPERIMENTS APPLIED TO ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Some of the psychosocial experiments that have been conducted and studied over the years have allowed us to understand, to a greater extent, the behavior of people depending on the stimuli to which they are exposed and how the group influences the attitude and opinions of an individual. From a labor point of view, the emergence of human resource management will be key to the proper functioning of the company and the achievement of a pleasant environment where employees find their needs met.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. LA PSICOLOGÍA SOCIAL	4
3. LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.....	5
4. EXPERIMENTOS GRUPALES	6
4.1 EXPERIMENTOS DE CONFORMIDAD	6
4.1.1 Solomon Asch	6
4.1.2 Richard S. Crutchfield.....	8
4.1.3 Stanley Milgram	9
4.1.4 La cárcel de Stanford.....	11
4.1.5 Una clase dividida	15
4.1.6 Muzafer Sherif	16
4.2 EXPERIMENTOS SOBRE APRENDIZAJE OBSERVABLE.....	17
4.2.1 El muñeco bobo	17
4.2.2 El pequeño Albert	18
4.2.3 El efecto espectador	20
4.3 EXPERIMENTOS DE INFLUENCIA EXTERNA	22
4.3.1 El efecto Dunning-Kruger	22
4.3.2 Estilos de dirección	23
4.3.3 El estudio monstruo	25
4.3.4 Estar sano en un medio enfermo.....	26
4.3.5 Efecto Pigmalión o Rosenthal:	28
4.3.6 Experimento de Hawthorne	29
5. LA EXISTENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	31
5.1.1 SISTEMAS DE COMUNICACIÓN DE CHRIS ARGYRIS.....	31
5.1.2 TEORÍAS ‘X’ E ‘Y’ DE DOUGLAS MCGREGOR.....	31
5.1.3 TEORÍA MOTIVACIONAL DE HERZBERG.....	32
5.1.4 LA IMPORTANCIA DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN.....	33
6. CONCLUSIONES.....	36
7. BILIOGRAFÍA	38

1. INTRODUCCIÓN

La temática de este trabajo versa sobre el impacto que han tenido algunos experimentos y estudios psicosociales en el ámbito organizacional y/o social. Definiremos, previa y brevemente, los conceptos de Psicología Social y Psicología del Trabajo para enmarcar el alcance de dichos estudios. Llevaremos a cabo un análisis algo más exhaustivo de diversas investigaciones relacionadas y vincularemos los resultados con el comportamiento de los empleados. Finalmente trataremos de ver como se pueden trasladar las conclusiones de estos trabajos a la mejora de la eficiencia y el bienestar psicológico de los trabajadores.

Por otro lado, abordaremos la relevancia de la motivación de los trabajadores y plantearemos algunas vías mediante las que puedan alcanzar la satisfacción personal de sus necesidades mientras realizan su labor; y, por último, analizaremos el poder que tiene el grupo para ellos.

Desde otro punto de vista, aunque sin duda complementario, hablaremos de la importancia de la Gestión de Recursos Humanos y de sus desafíos a la hora de velar por la consecución de los objetivos tanto personales como de la propia organización. Esencialmente, el objetivo final del trabajo es lograr demostrar la importancia que tiene la salud (en este caso sobre todo la mental) de las personas en su lugar de trabajo (pues, entre otras, de ello dependerá que puedan obtener mejores o peores resultados), y lo fácil que puede ponerse ésta en peligro por la desatención de determinados riesgos laborales.

Nuestro planteamiento primará en todo momento la relevancia de las personas y de su bienestar emocional, no de la producción; aunque estamos plenamente convencidos de que ambos objetivos no son incompatibles.

2. LA PSICOLOGÍA SOCIAL

La Psicología Social es una rama de la Psicología orientada al estudio del comportamiento humano en entornos sociales (grupos, organizaciones, instituciones, empresas, etc.). Se centra en situaciones de interacción social en general (reuniones, encuentros, etc.), observando así la conducta y el funcionamiento de la mente según nuestro entorno; tiene en cuenta además el contexto histórico (hábitos, costumbres, ideas, ...) en el que se desarrollan los hechos psicológicos y trata de ayudarnos a entender nuestras actuaciones en función de cómo nos afecta el comportamiento de otras personas según los diversos contextos situacionales en que operen.

Así como la Psicología Clínica se centra en la persona a nivel individual y en sus problemas a nivel interno; es decir, traumas y vivencias del individuo, dificultades, problemas, etc., la Psicología Social trata al individuo fundamentalmente en sociedad: sus relaciones, su manera de comunicarse, la actividad grupal que lleva a cabo, qué pasa cuando se juntan varias personas con un objetivo común, etc. Si bien tienen objetivos diferentes son claramente

complementarias y dependientes en tanto que sin un análisis profundo de la Psicología Clínica no se entendería el punto de vista grupal en el que se centra la Psicología Social.

Esta dependencia y su relevancia, la explicita claramente el profesor Anastasio Ovejero Bernal en su artículo 'Las habilidades sociales y su entrenamiento; un enfoque necesariamente psicosocial' donde afirma, y cito textualmente: *'en ciertos ámbitos académicos e incluso profesionales se sigue discutiendo acaloradamente si el campo de las habilidades sociales y su entrenamiento es competencia de la Psicología Clínica o lo es de la Psicología social, en mi opinión, se trata de una discusión bizantina y es así porque resulta difícil, por no decir imposible, estudiar este campo si no es de una forma totalmente interdisciplinar, donde la Psicología Social y la Psicología Clínica por necesidad deben colaborar estrechamente'*. (Ovejero, 1990, p. 94)

En esta publicación, el profesor Ovejero hace referencia al hombre como un animal social, el cual se identifica más por su carácter social que por su carácter animal, es por ello que, para los seres humanos, las relaciones con otras personas son el pilar fundamental para su propio bienestar, así como una gran causa de malestar general si estas les faltan, por lo que no debería sorprendernos que sea materia de estudio de ambas psicologías, anteriormente mencionadas, el progreso de las capacidades de desarrollo en diferentes medios sociales. Esta misma búsqueda de la mejora de las habilidades de relación de las personas entre sí, es la que une a la psicología clínica con la psicología social, pues fallar en ellas influye en el ánimo de aquellos que no han logrado alcanzar un buen vínculo con su alrededor, causándoles depresiones, aislamiento, desamparo, e incluso en el peor de los casos, enfermedades mentales por falta de comunicación. A simple vista se podría considerar como materia aplicable solo al ámbito psicosocial, pues se centra en el comportamiento del ser humano a nivel interpersonal, pero, al tener estas habilidades tales graves consecuencias si no obtiene buenos resultados, es prácticamente obligatorio que también se intervenga desde un punto de vista clínico.

Podemos concluir este punto recalcando la importancia del entrenamiento de las habilidades sociales, con la finalidad de mejorar la conducta de las personas en diferentes entornos y situaciones sociales para llegar al momento donde se encuentren cómodos a nivel interno y externo al conectar con su alrededor.

3. LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Es una rama de la Psicología que obtiene sus fuentes principalmente de la Psicología Social; introducida en las empresas europeas a finales de la Segunda Guerra Mundial estudia el comportamiento de los trabajadores en su entorno laboral y trata de analizar qué aspectos influyen a nivel psicológico en el desarrollo del trabajo. Uno de sus principales objetivos consiste en integrar las expectativas de la organización y de los empleados, buscar el equilibrio, lograr que los trabajadores cumplan con sus tareas con eficacia, que consigan alcanzar su propio bienestar, que se sientan a gusto en un ambiente agradable; para ello será necesario observar el funcionamiento de los centros de trabajo en busca de formas de optimización de recursos que cumplan con este objetivo final. Está claro que para brindar

solución a los problemas industriales hay que visualizarlos tanto desde el punto de vista del empresario como desde el punto de vista de los trabajadores.

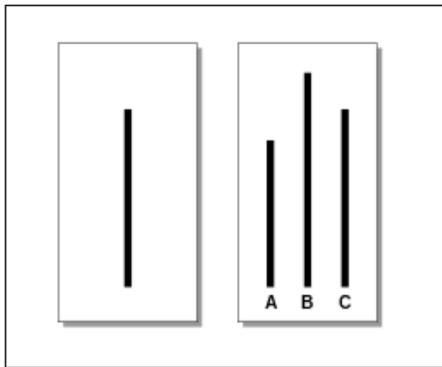
En las empresas encontraremos que esta tarea se lleva a cabo por los psicólogos laborales, generalmente ligados al departamento de recursos humanos, que muestran principal interés en el estudio individual y grupal de los empleados, así como en las diferencias que se producen entre ellos y en sus problemas, prestando la importancia que merecen a sus posibles consecuencias.

Con el objetivo de conocer el comportamiento de los individuos en las empresas y entender mejor su desempeño, nos introduciremos en el análisis de diversos experimentos sociales que se han llevado a cabo principalmente a lo largo del pasado siglo enfocándolos desde un punto de vista organizacional. Clasificaremos las investigaciones en tres grupos: experimentos de conformidad, experimentos sobre el aprendizaje observable y experimentos basados en la influencia externa.

4. EXPERIMENTOS GRUPALES

4.1 EXPERIMENTOS DE CONFORMIDAD

4.1.1 Solomon Asch: En 1951 el psicólogo Solomon Asch ideó un experimento, actualmente un clásico de la Psicología Social, en el que configuró diferentes grupos de entre 7 y 9 personas formados por cómplices de la investigación (aliados experimentales), cuyo futuro comportamiento había sido estipulado antes de empezar el estudio, y un 'sujeto experimental' ingenuo o desconocedor del experimento. La prueba consistía en observar una serie de imágenes donde había una barra principal y otras tres a su lado, de las cuales solo una medía lo mismo que la original. Asch preguntaba cuál era la barra que era idéntica al ejemplo; al principio todos los participantes aliados experimentales daban la respuesta correcta, que era la más obvia, hasta que, llegados a un punto que habían pactado previamente, empezaban a mentir con firmeza y seguridad ofreciendo una respuesta incorrecta, buscando así complicar la respuesta al sujeto experimental, que respondía después de haber escuchado varias o todas las respuestas de sus compañeros, y finalmente daba, en muchos casos, la misma contestación que estos aún sabiendo que era incorrecta. En cada intento se mostraron 18 imágenes diferentes, de las cuales en 12 los individuos que trabajaban con Asch dieron una respuesta incorrecta, llamando a estas las 'pruebas críticas' del experimento, dónde se esperaba ver si el participante real se conformaría con la opinión del resto o no.



Modelo de imagen que mostraba Asch en la prueba.

El experimento demostró que cerca de 1/3 (el 32%) de los participantes, siguieron adelante y se conformaron con la respuesta incorrecta. En las 12 ‘pruebas críticas’, alrededor del 75% se conformaron al menos una vez. Tras ver estos efectos, se repitió la misma investigación, pero con la diferencia de que esta vez habría menos aliados dando una respuesta errónea: se probó con que tan solo uno de ellos diera la respuesta correcta; en este caso, al existir menos presión grupal, menos del 1% de los sujetos experimentales se conformaron, pues se sentían con más confianza. La conformidad bajaba todavía más cuando la persona infiltrada no daba la respuesta correcta si no una evidentemente más errónea, pues esto hacía que el sujeto experimental le perdiera el miedo a sentirse el más ridículo de la sala.

¿Por qué iba alguien a dar una respuesta que sabe que está mal?

Tras acabar la prueba, se les preguntó por ello, las causas estaban divididas en dos tipos de respuestas: en algunos casos afirmaron que se adhirieron a la opinión del resto por miedo a destacar, por miedo a ridiculizarse y no ser aceptados en el grupo; en definitiva, se dejaron llevar por la vergüenza; por otro lado, estaban los que desconfiaron de sí mismos creyendo que el grupo podría estar dando la solución correcta, pero, que ellos no lo veían porque no estaban bien preparados.

La unanimidad del grupo se mostró como crucial para la conformidad. Cuesta mucho resistirse a la presión grupal cuando toda la vida hemos estado obedeciendo, primero en el ámbito familiar y escolar, creciendo bajo el poder de nuestros padres y profesores que inconscientemente nos han ido inculcando sus opiniones orientando así las nuestras, y más adelante bajo el poder de la sociedad. El peso del grupo hace que, mientras haya 3 o más personas de acuerdo diciendo que la realidad no es como tú la ves, te la cuestionen. La desconfianza en uno mismo por miedo a la respuesta de los demás desemboca en que nos acomodemos a creer que somos nosotros los que fallamos porque no sabemos del tema y nos acabamos adaptando al resto.

Los resultados del experimento de Asch nos invitan en primer lugar a ser más humildes; no somos conscientes de que este es el funcionamiento que tiene nuestra sociedad; si con algo tan sencillo como la comparación de barras en una imagen la intimidación es tan grande que la gente cambia su opinión, en situaciones más complejas como puntos de vista o ideas, la influencia social es mucho mayor.

Si en nuestro día a día laboral algunos compañeros nos hacen creer que no podemos confiarle una tarea a 'x' persona ofreciéndonos diversos argumentos (sean ciertos o falsos), esto nos condicionará a que el día de mañana, por miedo al qué dirán, nos pensemos dos veces el querer trabajar con ese individuo del que tenemos una opinión la cual nos han ido sugestionando de modo negativo, aunque nosotros no lo veamos así. Es más fácil resistirse a la presión del grupo cuando hay alguien más que opina diferente, si en este caso un compañero nos ofreciera trabajar con él y con este otro al que han estado criticando, al sentirnos respaldados por otra persona el nivel de conformidad bajaría considerablemente y, a buen seguro, a muchos empleados no les importaría unirse a ese grupo de trabajo.

4.1.2 Richard S. Crutchfield: Numerosos investigadores criticaron el trabajo de Asch por la irrelevancia que suponía para los sujetos experimentales elegir una opción u otra por lo que en 1955 el psicólogo Richard Crutchfield llevó a cabo una investigación sobre las variaciones de actitudes con el objetivo de averiguar si el efecto Asch sobre los cambios de percepción y juicio como consecuencia de la presión grupal tenían sentido o por el contrario carecían del mismo. Así, realizó un experimento muy similar: las imágenes, el grupo (todos aliados del experimentador excepto el sujeto experimental), etc.; el único cambio que añadió fue que, tras recibir las respuestas entre imagen e imagen, decía en alto cuál era la opción 'correcta', afirmando que era la que habían dicho los aliados (pero que realmente era incorrecta); ello provocaba que el sujeto experimental, tras escuchar que les daba la razón al resto del grupo, en las siguientes preguntas se conformara con la respuesta que ellos daban.

También creó su propio experimento con varios grupos de 4 estudiantes, separando esta vez a los sujetos de tal modo que no podían ni verse ni oírse entre sí; tan solo veían la pantalla en la que "aparecían" las respuestas supuestamente ofrecidas por los demás compañeros. Se realizaban preguntas sencillas sobre cultura general y de todo tipo; el investigador les daba varias opciones como respuesta y, mientras ellos pensaban, aparecían en la pantalla las supuestas respuestas de los demás participantes. En realidad, ningún individuo había contestado todavía, pero se les hacía creer que sí, que habían respondido todos y ellos eran los últimos. Según avanzó la prueba Crutchfield redactó las 'falsas respuestas' dando siempre la opción incorrecta, condicionando así a que, en el momento de responder, los sujetos experimentales sintieran la presión de grupo. Los resultados mostraron que entre 1/3 y 2/3 de los miembros del grupo fueron conformistas. Este experimento no obtuvo el nivel de conformidad que alcanzó el de Asch, quizá debido a que los alumnos se sentían más 'arropados' al no poder ver ni oír a nadie, por lo que temían menos la humillación.

Podemos concluir afirmando que los resultados de este estudio nos ayudan a entender como una persona puede ser influenciada más fácilmente en una situación en la que hay un marco objetivo de conocimiento contra el que puede operar la intimidación del grupo; es decir, que el hecho de poder quedar como un "ignorante" ante los demás por no saber algo que el resto respondió sin vacilar probablemente puede influir nuestra decisión final. Cuando no existe este tipo de marco, como es en el caso de las actitudes y las opiniones propias, hay posibilidades de que se produzca una mayor resistencia a la influencia. Muchas veces le damos más valor a las opiniones grupales que a la individual.

4.1.3 Stanley Milgram: Después de la Segunda Guerra Mundial, en mayo de 1960, se juzgó al nazi Adolf Eichmann por crímenes contra la humanidad, condenándole finalmente como culpable. Este juicio generó un gran interés a nivel internacional, no solo por la propia relevancia del asunto sino porque se aportó un nuevo punto de vista por Hannah Arendt, una judía alemana, que expuso que Eichmann no era un monstruo sino un vulgar empleado sin personalidad que se limitó a seguir órdenes provenientes, para él, de una gran autoridad.

Tras ello, el psicólogo norteamericano Stanley Milgram diseña el trabajo del que vamos a hablar a continuación para conocer hasta qué punto las personas estarían dispuestas a obedecer, siguiendo órdenes de una figura poderosa, y aunque estén en contra de sus valores. Los experimentos de Milgram tuvieron lugar en los años 60 y los conocemos también bajo el nombre de ‘los peligros de la obediencia’.

Este estudio se anunció públicamente en el periódico para buscar voluntarios que quisieran participar; se llevó a cabo haciéndole creer al sujeto experimental que el objetivo era observar los efectos del castigo sobre el aprendizaje en los alumnos. Se presentan dos personas y se hace creer que, de forma aleatoria, a una le ha tocado el puesto de alumno y a otra el de profesor, pero todo había sido pactado previamente pues una de ellas es conocedora del experimento real, por lo que, finalmente, nos encontramos con la participación de tres figuras; el experimentador (que iba uniformado con una bata blanca “reflejando autoridad”), el sujeto experimental (que tendrá el papel de profesor) y el sujeto aliado (un actor que hará de alumno). A este último se le sienta en una simulación de silla eléctrica donde se le ata a la muñeca un transmisor de descargas; el sujeto con el papel de profesor lo observa todo y posteriormente se le sienta al otro lado de la pared (por lo que no puede ver al alumno durante la prueba, pero si podrá escucharlo) y se le pone delante un generador de descargas eléctricas que va desde los 15 hasta los 450 voltios, explicando detalladamente debajo de cada cifra las consecuencias de la aplicación de semejante carga y el peligro que conlleva dejando ver claramente que las últimas opciones son mortales.

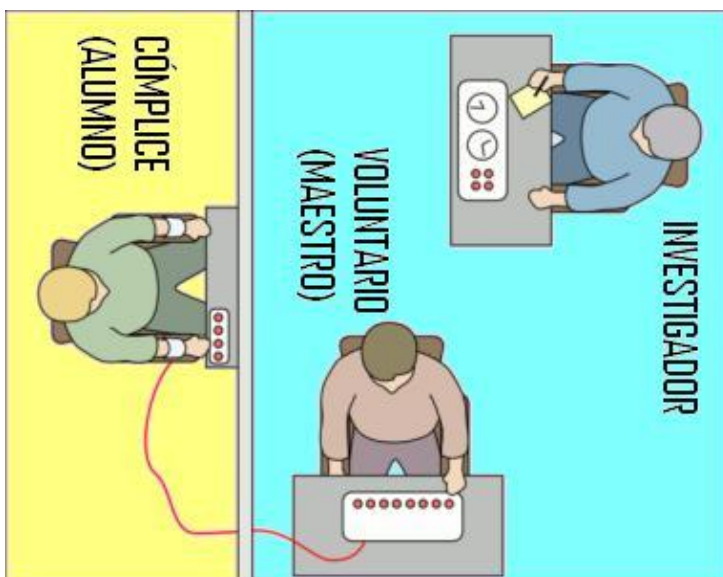


Ilustración que muestra una idea de la distribución real que se llevó en la prueba.

Comienza el experimento, el alumno tendrá que recordar pares de palabras que el profesor le irá diciendo y repetirlos; cada vez que éste cometa un error el profesor aplicará una descarga y la irá aumentando fallo tras fallo. Al principio la persona aliada apenas emite sonidos de dolor, pero según se amplía la potencia se amplían con ella sus quejidos; cuando se llega a los 150 voltios el alumno pide a voces que por favor paren con el estudio, que él ya no quiere seguir adelante. El sujeto experimental empieza a dudar pero el director de la investigación tiene cuatro frases claves que aplica progresivamente: ‘Continúe, por favor’, ‘El experimento requiere que usted continúe’, ‘Es absolutamente esencial que usted continúe’ y por último, ‘No tiene opción, tiene que continuar’; es justo en ese momento cuando se observa su conformidad con la orden y si continúa o si por el contrario decide abandonar la investigación; a los 285 voltios el alumno grita desconsoladamente, pero las frases anteriores sirven, en muchos casos, para que el profesor continúe; tras superar esa última descarga el alumno apenas emite sonidos, haciéndole creer a la otra persona que está realmente mal o incluso que podría estar muerto, al maestro/profesor se le indica que la ausencia de respuesta contabiliza como respuesta incorrecta, por lo que deberá seguir aplicando descargas. El estudio llegaba a su fin cuando el participante se negaba a continuar a pesar de recibir las instrucciones del experimentador, o cuando ya se había pulsado tres veces la descarga más alta del generador. La realidad es que la persona sentada al otro lado está perfectamente, pues recordemos que es un actor que en ningún momento ha llegado a sufrir ni una sola descarga.

Todas las predicciones previas al estudio fallaron y los resultados fueron escalofriantes: de los 40 participantes del primer experimento todos obedecieron hasta los 300 voltios y 25 obedecieron hasta el final, es decir, más del 60% continuaron a pesar de ser conscientes de que podrían matar al otro individuo. Cuando estos datos salieron a la luz se generó una gran controversia (y no solo académica sino también social). Se argumentó que se obtuvieron esos resultados por haber sido probado en estudiantes de Yale a los cuales se les consideraba muy agresivos y competitivos. El experimento se repitió varias veces con otras personas de diferentes categorías, edades y países, pero el grado de obediencia no disminuyó, al contrario, siempre fue algo mayor que el que observaron inicialmente en la primera prueba. La autoridad del experimentador era muy débil pues al fin y al cabo era una prueba a la que se habían presentado de forma voluntaria, pero pese a ello conseguía un grado enorme de obediencia.

¿Cómo puede ser esto posible?

Los participantes argumentaron que dejaban de sentirse responsables de sus actos al haberlos llevado a cabo bajo la orden de otra persona, al no decidir ellos sobre su actividad le echaban la culpa a un tercero. El rol de comodidad que se genera al acatar las instrucciones que te da aquella persona supuestamente superior a ti viene ligado con el miedo a las consecuencias de la desobediencia de estas. Como dijo Milgram *‘No se necesita a una persona mala para servir en un mal sistema. La gente común se integra fácilmente en sistemas malévolos’*.

Este experimento debería alertarnos del peligro que supone seguir órdenes de nuestros superiores por el mero hecho de serlo; al fin y al cabo, en numerosas ocasiones, los que terminan realizando las tareas dictaminadas son los que recibirán las consecuencias de estas sin posibilidad de escudarse tras la figura de autoridad que las decretó.

Imaginemos, una vez más, que nos llevamos esta investigación a nuestro centro de trabajo: somos reclutadores de personal, pero nuestro superior nos obliga a no admitir bajo ningún concepto a una persona de color en la empresa. Si le hacemos esto a una persona de color que es completamente apta para el puesto, porque ha superado la entrevista con éxito y cumple todas las condiciones, no solo estaremos cometiendo una injusticia, sino que estaremos llevando a cabo una decisión racista e ilegal. La responsabilidad es de la persona que no aceptó a un posible empleado y llevó a cabo las instrucciones malévolas de una figura con mayor autoridad sin oponerse.

4.1.4 La cárcel de Stanford: En agosto de 1971 al Dr. Philip Zimbardo se le encargó, por la Armada Estadounidense, dirigir un estudio sobre la vida dentro de la prisión para analizar y entender los conflictos que se producían dentro de las cárceles militares de Estados Unidos. Tras ello, junto a su equipo de investigadores, comenzó la selección de los individuos que participarían en este experimento. Se publicó en el periódico un anuncio que decía lo siguiente: *‘Se necesitan estudiantes universitarios masculinos para realizar un estudio psicológico sobre la vida en la prisión. Comenzaremos el 14 de agosto, durará entre una y dos semanas y sus participantes serán recompensados con 15 dólares al día. Para más información y para presentarse, acuda a la sala 248 en la Universidad de Stanford.’* Cabe recalcar que para los estudiantes de aquella época recibir 15 dólares al día tenía mucho más valor que en la actualidad. Hubo alrededor de 70 solicitudes, de las cuales tan solo fueron aceptadas 24; aquellos individuos que finalmente se seleccionaron pasaron por una serie de exámenes, tanto físicos como psicológicos, para comprobar que se encontraban en un buen estado de salud y que eran estables mentalmente. Todos eran jóvenes, blancos, universitarios y de clase media; no existían diferencias relevantes entre ellos.

De forma aleatoria se seleccionó a estos 24 alumnos y se les dividió en los dos grupos que formarían el experimento: presos y carceleros. Zimbardo quería que esta investigación tuviera un resultado lo más cercano a la realidad posible (validez ecológica), y por ello, en la propia Universidad se construyó, en los sótanos del Departamento de Psicología, una prisión donde se realizaría la prueba. Los laboratorios se acomodaron como celdas cambiando las puertas y añadiendo números para identificarlas; una parte del pasillo se consideró como ‘el exterior’ donde los presos podrían socializar entre ellos, había cámaras instaladas a la entrada que filmarían todo lo que ocurriera, nombraron un armario pequeño como ‘el agujero’ donde se encerraría a los presos que fueran castigados con confinamiento en solitario; también hacían uso de un mecanismo que les permitía cerrar todas las celdas y hablar a todos los presos mediante un altavoz; por último, no había ventanas ni relojes por lo que no se podía estar seguro de que hora era. Zimbardo se proclamó a sí mismo como el Superintendente de la cárcel y a uno de sus investigadores como el Alcaide. El ambiente que se había creado era muy similar al auténtico: los individuos con el papel de guardias recibieron porras, silbatos, uniformes y hasta gafas de sol con efecto espejo para no realizar ningún tipo de contacto visual con los miembros del otro grupo; trabajarían a turnos y podrían ir a su casa a descansar finalizado su ‘horario laboral’. Se les prohibió explícitamente ejercer violencia sobre los presos, pero se les dio un rango de libertad bastante amplio, ya que se les dijo que dirigir la prisión era su responsabilidad, así como el buen funcionamiento de ésta. Por último, se les recalcó que ellos eran los que tenían todo el poder y que los prisioneros no tenían absolutamente ninguno.

El otro grupo de sujetos experimentales, los que ejercerían el papel de encarcelados, no recibieron ningún tipo de instrucción previa, tan solo se les dijo que esperaran en sus casas y ya se les avisaría cuando comenzara el estudio. A diferencia de sus compañeros, ellos no podrán regresar a sus casas al final del día, irán vestidos con camisones blancos bordados por delante y por detrás con el número por el que serán llamados (ya que no se les tratará por sus nombres), y sandalias, no llevando ni siquiera ropa interior; del tobillo derecho les colgará todo el rato una cadena y su pelo estará cubierto por gorros de *nylon*, con el objetivo de minimizar su individualidad. En esencia se buscaba humillarlos, pero ellos desconocían este hecho hasta que “entrasen en prisión”.

Comienza el experimento: sin previo aviso coches de policía aparecen en las casas de los alumnos con el papel de reclusos y los imputan por robo a mano armada para después arrestarlos y esposarlos en mitad de la calle, delante de todos sus vecinos. Este protocolo se llevó a cabo por policías reales que ofrecieron su ayuda para la investigación (recordemos que la investigación estaba subvencionada por la Armada Estadounidense). Tras la detención, se les hace pasar por todo el procedimiento real: les ficharon, les hicieron fotos, les leyeron sus derechos y les tomaron las huellas; a continuación, ingresan con los ojos tapados en la prisión que había sido construida en la Universidad. Se empezó con 9 policías y 9 presos ya que no había espacio suficiente para los 24 alumnos y se fueron incorporando poco a poco.

El estudio ofrece resultados alarmantes desde el principio: los sujetos que hacían de guardias se meten rápidamente en su papel y enseguida comienzan a humillar a los prisioneros, los cuales, al principio, aceptan el trato de estos sin oponer resistencia. El segundo día tiene lugar un intento de motín, los carceleros no tienen ningún inconveniente en quedarse horas extras para disolverlo y llaman a los 3 guardias que faltaban por incorporarse como refuerzos; atacaron a los detenidos con extintores (creyendo que los investigadores del experimento no podían verlos); la rebelión había sido fácil de contener ya que eran más numerosos, pero no podían estar presentes todos todo el tiempo, por lo que se decidió llevar a cabo medidas “terapéuticas” dividiéndolos en celdas de ‘buenos’ y ‘malos’ y dándoles a los primeros una serie de privilegios tales como dejarles lavarse los dientes. Pasado medio día cogieron a tres miembros de cada celda y los intercambiaron entre sí, haciéndoles creer al resto que eran informantes y creando tensión entre ellos para conseguir que se rompieran sus alianzas. Los abusos y las humillaciones a los presos van en aumento, se les obliga a realizar castigos físicos como hacer flexiones, y actividades forzadas como limpiar los baños sin darles ni siquiera guantes (llegaron incluso a denegarles el permiso para el uso de estos); a los que consideraban como ‘los malos’ les quitaron los colchones, imponiéndoles dormir desnudos en el suelo, y hasta dejaron de alimentarles.

El lunes por la noche, cuando tan solo llevaban 36 horas de experimento, fueron forzados a liberar a uno de los encarcelados que estaba sufriendo fuertes ataques de ansiedad. Al día siguiente se permitió una hora de visitas (que finalmente derivó en tan solo 10 minutos), pero antes de que llegaran a la prisión los organizadores se encargaron de adecentar de arriba abajo las instalaciones, así como a los propios presos duchándolos y “devolviéndolos a su buen aspecto previo a la investigación” para no levantar ningún tipo de sospecha en aquellos que fueran a verlos. Pasado el día se oyen rumores de que se iba a producir un intento de fuga con la ayuda de la persona que había sido ‘liberada’. El propio Zimbardo confiesa haberse metido tanto en el experimento, que hasta solicitó traspasarlo a una cárcel real para poder

evitar riesgos. Obviamente esta solicitud fue denegada, pero se cambió a los reclusos de piso mientras se esperaba que aparecieran sus refuerzos para liberarlos con la intención de decirles que el experimento había sido cancelado, esperando así que se fueran y volver al piso real, pero finalmente el rumor fue realmente un rumor y nadie apareció. La agresividad y ferocidad de la mayoría de los guardias siguió incrementándose, sobre todo por las noches cuando creían que no estaban siendo observados.

El miércoles un cura les hace una visita, uno de los presos es liberado tras hablar con él sin parar de llorar y dejar ver que, al igual que su compañero, estaba sufriendo fuertes episodios de ansiedad. Tras este suceso, el Doctor Zimbardo comienza a visitar los sótanos de la prisión y se encuentra con que en una celda varios guardias le gritan a un recluso que está sentado en una esquina sin parar de llorar, pide a los primeros que abandonen la habitación y tras ver el nefasto estado en el que se encontraba este último le dice: 'venga, vete a casa', cuya respuesta, para la sorpresa del investigador fue: 'no, no puedo irme', sus compañeros con papel de carceleros le habían despreciado de tal manera haciéndole creer que era un mal preso que, él mismo, pensaba que era esa la realidad y no podía abandonar la prisión. Tuvo que ser necesario que el propio Zimbardo le recordara que no era un delincuente, que estaba llevando a cabo un experimento psicológico y que esos chicos eran estudiantes como él, no carceleros. Tras ello, el alumno abandonó la prueba.

El jueves, todos los presos restantes, excepto dos, pidieron por favor que se les otorgara la libertad condicional, que renunciarían a todo el dinero que se les había prometido por su participación. El último acto de rebeldía fue llevado a cabo por el último detenido, que ingresó en la prisión el miércoles, el cual intentó ayudar a sus compañeros declarándose en huelga de hambre desde el principio, pero lo único que consiguió fue que los carceleros se enfadaran tanto, por no lograr hacerle comer, que pusieron a todos en su contra castigándoles a ellos por su decisión y lo metieron en 'el agujero' durante tres horas, cuando el máximo establecido era una. El jueves por la noche volvió a concertarse un rato para visitas: llegados a este punto los familiares les pidieron a los organizadores del experimento que les ayudaran a contactar con un abogado para liberar a sus hijos.

El experimento tuvo que ser cancelado el viernes 20 de agosto, al sexto día, cuando todavía quedaba más de la mitad del tiempo que se había planeado que durase; los organizadores permitieron que se fuese demasiado lejos; la mayoría de los alumnos carceleros se enfadaron por la suspensión, pero los alumnos presos estuvieron extremadamente felices con la decisión pues se encontraban bajo un estado emocional pésimo, con dificultades para pensar con claridad, no paraban de llorar, e incluso dos de ellos desarrollaron traumas severos. La última actividad que se llevó a cabo fue reunir a todos los participantes (incluso los que ya habían abandonado) para comentarles los resultados obtenidos, lo que habían observado en cada uno e intentar "hacerles volver a la realidad" aclarándoles que lo que habían vivido había sido un experimento.

Una estudiante de postgrado visitó la prisión ficticia durante la prueba y se quedó atónita con lo observado, vio como los guardias ridiculizaban a los reclusos poniéndoles bolsas en la cabeza y obligándoles a caminar con las piernas encadenadas mientras les gritaban. Esta estudiante acudió llorando al Doctor Zimbardo, suplicándole que terminara con esa investigación. Él mismo recordó tiempo después que, de las más de 50 personas externas a

la prueba que pasaron por el lugar, solo ella se había planteado la moralidad del experimento. Aquella situación había corrompido también a los propios investigadores, haciendo que no se escandalizaran por las salvajadas que estaban teniendo lugar allí dentro.



Fotografías reales de los alumnos en la 'prisión'.

¿A qué conclusión llegamos entonces?

El resultado de la investigación pone en valor la importancia del poder de las etiquetas; en palabras del propio Zimbardo *'este estudio remarca cómo las personas somos capaces de jugar los papeles que se nos asignan hasta llegar a niveles extremos'*. Es un perfecto ejemplo de los peligros que tienen las etiquetas, en este caso, los carceleros se acabaron comportando con violencia y con crueldad mientras que, los prisioneros, agachaban la cabeza y aceptaban vejaciones que en otras condiciones no habrían aceptado. Estas conductas fueron el resultado de la situación en la que estaban, no de su personalidad previa, porque recordemos que los grupos se formaron totalmente al azar y partíamos de personas sanas y equilibradas. Jóvenes normales y corrientes, que habían demostrado en las pruebas previas que eran 'buenos', se habían dejado llevar sumergiéndose en el rol que les había sido otorgado por azar, así como por el apoyo externo que estaban recibiendo.

Este experimento ha sido muy criticado, tanto por las implicaciones éticas como por cuestiones metodológicas; por ejemplo, la implicación excesiva de los propios organizadores de la prueba. La cárcel ficticia de Stanford demostró como esta institución, como cualquier otra, podía llegar a deshumanizar a las personas, convirtiéndolas en objetos y haciéndolas sentir impotentes y desesperadas.

A nivel industrial este resultado es digno de tener en cuenta pues dentro de las empresas nos encontramos grandes distribuciones de etiquetas entre sus miembros. Al fin y al cabo, las etiquetas que generan más peligro son las que establecen quienes tienen poder sobre otros, llegando a hacernos creer que no solo son superiores en tareas que incumban al entorno laboral si no en la vida en su totalidad. Esto produce que los propios empleados que se sienten oprimidos por compañeros que ejercen con superioridad, acepten ese tipo de trato por miedo a la represalia que podría derivar de su queja u oposición. Los directores de las organizaciones tendrán que controlar que no se produzcan este tipo de comportamientos de imposición de autoridad mortificando a aquellos empleados que sean considerados menos relevantes, junto con el departamento de recursos humanos que deberá de observar la situación que rodea al personal laboral, prestándoles apoyo y especial atención a su salud psicológica.

4.1.5 Una clase dividida: Jane Elliot, una profesora de primaria estadounidense, realiza en una de sus clases en 1968 una actividad pedagógica, tras la muerte de Martin Luther King, sobre la discriminación social. La prueba se lleva a cabo durante dos días y comienza dividiendo a la clase en dos grupos, los niños de ojos claros y los niños de ojos oscuros.

El primer día los niños de ojos claros son halagados por el simple hecho de tenerlos de ese color, Jane les deja claro que son más inteligentes que la otra parte de sus compañeros y que por ello tendrían ventajas como estar más tiempo en el recreo o repetir su comida favorita. Paralelamente, al grupo de niños con ojos oscuros se les dice que son más lentos y torpes, por lo que no tienen derecho a las ventajas de las que disfrutaran los otros alumnos; finalmente, a estos últimos se les pone un pañuelo rojo al cuello que indica que son diferentes por tener los ojos oscuros, discriminándoles por ello. Pronto empiezan los conflictos entre los estudiantes de un grupo y los del otro, a pesar de que muchos de ellos eran amigos y se llevaban bien; la simple decisión que había tomado su maestra les había servido para sentirse diferenciados, generando así discusiones e intentos de humillación entre ellos. La propia Jane Elliot comentó que *‘Observaba como los que habían sido niños maravillosos, cooperativos, fabulosos y considerados, se volvían desagradables, rencorosos y segregacionistas’*. Al día siguiente, invirtió los papeles, ahora los afortunados eran aquellos con ojos oscuros y los de ojos claros eran todo lo contrario. Se observó que los primeros realizaron la tarea mucho más rápido y mejor que el día anterior e incluso fueron superiores, considerablemente, a sus compañeros de ojos claros. Finalmente, al tercer día la educadora les explica a todos lo que ha sucedido en los últimos dos días en clase, aclarando que habían estado sometidos a un experimento psicológico. El objetivo era hacerles ver a los niños como actúan los racistas, y que, si no era justo tratar de un modo diferente a la gente por el color de los ojos, tampoco lo era por el color de la piel.

En 1983, pasados 15 años desde la prueba, los alumnos se reencontraron con su profesora, la cual les mostró el vídeo de aquellas clases en las que el experimento tuvo lugar; todos estuvieron de acuerdo en que esa experiencia les había cambiado la vida, ayudándoles a comprender el sinsentido del odio y maltrato a otras personas por tener algo distinto a sí mismos.

En el entorno organizacional también podemos hacer uso de esta investigación. Nos situamos en una empresa donde el director ha establecido que la mitad de la plantilla sea de origen extranjero y la otra mitad de origen nacional manteniendo el equilibrio entre ambas para crear buena imagen a nivel industrial. Aunque todos los trabajadores son iguales, han sido aceptados por el mismo proceso de selección y bajo las mismas condiciones, se observa un trato muy diferente hacia aquellos que son del país de origen respecto a los que son de fuera. El director es xenófobo, es decir, rechaza a los extranjeros, pero su centro de trabajo pertenece a una cadena que le ha recomendado la integración de éstos; y es por ello por lo que, aunque los acepta, muestra con firmeza su sentimiento negativo hacia ellos desvalorizándolos y despreciándolos, haciéndole creer a toda la plantilla que entre un grupo y otro existen grandes diferencias y que “los nacionales” son mucho mejores que el resto, tratándolos de manera más cercana y agradable. Esta actitud del superior va calando poco a poco dentro de cada empleado; los que reciben el rechazo se encuentran en una situación incómoda y es fácil que empiecen a realizar peor sus tareas y a encontrar grandes diferencias respecto a sus compañeros, los cuales comienzan a creerse que realmente son mejores por su lugar de nacimiento y desarrollan actitudes de rencor y rechazo hacia aquellos que consideran diferentes. Este conflicto acaba produciendo que personas normales, que aparentemente se llevaban bien entre sí, se empiecen a dividir creando dos pensamientos claramente marcados los unos hacia los otros, y generando así un entorno laboral hostil e indigno. Aunque cabe la posibilidad de que alguno ya tuviera interiorizada esa opinión, el factor desencadenante de este comportamiento es la autoridad que les ha hecho creer que deben odiarse y ellos se han conformado con la decisión sin evaluar el poco sentido que tenía.

4.1.6 Muzafer Sherif: Considerado como uno de los fundadores de la Psicología Social, Sherif en 1936 lleva a cabo una investigación basándose en *‘cómo surge, desde una situación social cognoscitivamente inestable un patrón estable de interpretación de los hechos’*, en otras palabras, como las opiniones de otros en un grupo influyen a nivel individual en el juicio de cada uno.

Utilizó el efecto auto-cinético: en una habitación completamente a oscuras se proyectaba un punto de luz sobre la pared que parecía moverse, pero la realidad era que el punto no se desplazaba. Ese espejismo del movimiento es idiosincrático, es decir, depende de cada persona. La prueba consistió en lo siguiente: primero en introducir a varios alumnos aislados individualmente en la sala, segundo, a varios alumnos en grupo, de los cuales algunos habían participado ya en la primera prueba y, por último, volvió a introducir a los sujetos de manera individual. En el primer caso, cuando se les preguntó a los estudiantes, éstos mostraron una gran dispersión afirmando unos que el haz de luz había oscilado apenas 2 centímetros y otros ofrecieron valoraciones muy superiores llegando incluso hasta los 20 centímetros, cada uno respondió según su propia percepción. Cuando, a continuación, se les pidió que entrasen en grupo y se estudiaron sus respuestas se observó que se produjo un proceso de homogenización y de regresión hacia la media, tanto si los sujetos habían experimentado la prueba previamente como si no. Se había establecido una respuesta global (grupal), la media de oscilación se encontraba ahora entre 6 y 8 centímetros. El paso final fue analizar las últimas respuestas dadas por los estudiantes, que habían vuelto a ser introducidos en la habitación a solas (de modo individual); se observó que, tras haber sido sometidos a la deliberación grupal, su respuesta seguía condicionada por el grupo; la norma grupal seguía

predominando, por lo que la media del movimiento del haz de luz que los participantes decían observar pudo variar un centímetro arriba o abajo, no más.

Veamos un ejemplo aplicado a la empresa: en nuestro grupo de trabajo a la hora de escoger un proyecto estudiamos las opciones a nivel individual y decidimos cual es la mejor, tras ello se junta el equipo y el resultado es otra elección (la cual consideramos como la peor). En la mayoría de los casos, si se pregunta a los miembros sobre cuál es el mejor proyecto, apoyaran la decisión tomada en el grupo a pesar de que alguno de ellos valorara inicialmente otra como la más indicada. Esto pasa porque se considera que el grupo sabe más y pocas personas se atreverían a llevarle la contraria por el miedo a equivocarse, entre otros motivos.

Como hemos podido observar en este experimento, al igual que en los anteriormente citados que incluye este bloque de ‘experimentos conformistas’, hay una gran tendencia por parte de los individuos a dejar que se influya en sus opiniones cuando sienten cierta presión grupal. Sus respuestas varían si están solos o no, y una vez sean incluidos en un conjunto, dependerán de si los sujetos que les rodean están de acuerdo o no. El miedo al ridículo, a la humillación y a la discriminación que se pueda recibir al llevarle la contraria al resto, hace que los seres humanos lleguen a alcanzar grandes niveles de conformismo, aunque tengan que abandonar sus valores por ello.

4.2 EXPERIMENTOS SOBRE APRENDIZAJE OBSERVABLE

4.2.1 El muñeco bobo: Albert Bandura, psicólogo canadiense que trabajó casi toda su carrera en la Universidad de Stanford, fue uno de los pioneros que contradijeron el conductismo (que dice que los seres humanos solo aprendemos por vivencia directa) desarrollando la idea de que, en algunos casos, el mero hecho de observar nos sirve de enseñanza. El enfoque socio-comportamental que seguía Bandura, se basa en aquel aprendizaje de un acto después de haber visto a un sujeto modelo hacerlo.

Centrándose en este pensamiento y preocupado por la agresividad que se transmitía mediante la televisión, la cual se había instalado hacía relativamente poco en la vida familiar, decide estudiar el efecto que genera ésta sobre los más pequeños. ¿Cómo los niños aprenden la violencia? En 1961 realiza su estudio más destacado sobre el aprendizaje social, ‘el experimento del muñeco Bobo’, queriendo demostrar que los patrones agresivos pueden provenir y aprenderse ya desde la infancia por la imitación que realizan los niños de sus modelos, ya sean familiares, profesores, compañeros o lo que ven en la televisión.

La prueba se lleva a cabo con 24 niños y niñas de guardería, con características similares y sin grandes diferencias entre ellos: todos tenían entre 3 y 5 años. Posteriormente se les divide en tres grupos. Al primer grupo se les enseña un vídeo donde se puede ver a un adulto en una sala pegando e insultando a un muñeco hinchable; al segundo grupo se les muestra un vídeo dónde el adulto juega pacíficamente con el muñeco; y, finalmente, al tercer grupo no se le enseña ningún vídeo no condicionándole así a ningún comportamiento específico para que sirva como grupo control. Además, los niños que se encontraban en las salas dónde se reprodujeron las películas, fueron divididos a su vez en dos grupos donde a la mitad se les

mostró un adulto de su mismo sexo y a la otra mitad del sexo contrario. Tras ello, entran en una habitación de forma individual donde hay diferentes materiales, los cuales los niños podrán decidir si usarlos o no, y como hacerlo. Algunos jugaban con el muñeco de forma pacífica o incluso lo obviaban y se entretenían con otros juguetes, otros lo golpeaban.



Imágenes reales del experimento; la primera fila pertenece a la película que se les mostró a los niños, las otras dos filas son sujetos experimentales reaccionando.

Los resultados mostraron que los sujetos que vieron el modelo agresivo actuaban de forma más violenta que el resto, repetían el comportamiento tanto físico como verbal que habían observado con anterioridad, llegando incluso a agravarlo. Este comportamiento de imitación se observaba sobre todo en los niños a los que se les había reproducido el modelo agresivo de su mismo sexo. Aunque en los vídeos no se usaron armas falsas para agredir al muñeco, la opción de tenerlas a mano producía tendencia a su uso en aquellos que habían visto el modelo agresivo: terminaron inventándose nuevas formas de golpear a 'Bobo'.

Esta investigación demostró que, como defendía Bandura, existe el aprendizaje mediante la observación. A pesar de que este experimento fue aplicado en niños, los cuales son muy influenciados, no podemos negar que cierto tipo de actitudes también pueden ser capaces de condicionar el comportamiento adulto. En nuestro entorno laboral, que una figura modelo, como podemos considerar a nuestro jefe de equipo, tenga un proceder ofensivo e irritado con el resto del grupo, genera que los compañeros, en su mayoría, imiten este comportamiento estableciendo así una situación de malestar general en la organización, lo cual influirá en los futuros resultados obtenidos y en la salud mental de los miembros, los cuales se manifestarán irascibles en todo momento.

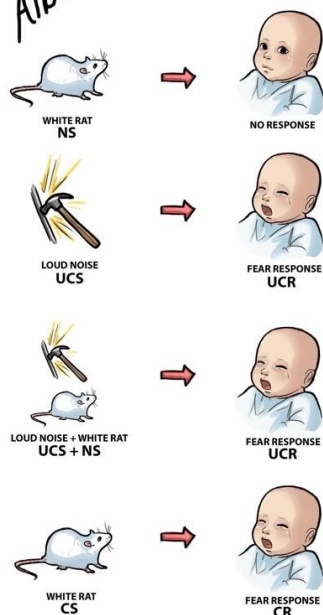
En relación con este experimento y las conductas observables, con un método de estudio mucho más siniestro y malicioso, encontramos la siguiente investigación de la que hablaremos a continuación.

4.2.2 El pequeño Albert: Este estudio se publica hace más de 100 años, en 1920, por el psicólogo norteamericano John Broadus Watson, junto a su compañera Rosalie Rayner, que

decidieron llevarlo a cabo con el objetivo de probar que los miedos pueden ser adquiridos por condicionamiento. El experimento se inicia con Albert, un bebé de tan solo 9 meses, y se desarrolla durante más de tres meses. Su madre, una mujer sin ingresos, fue recompensada monetariamente por permitir que su hijo fuera el sujeto experimental de la investigación.

Se inicia el estudio haciéndole pequeñas pruebas al niño con el fin de crear su línea base emocional, juntándole por períodos cortos de tiempo con: una rata blanca, un conejo, un perro, un mono, mascaratas con y sin pelo, algodón, y periódicos quemados, entre otras cosas. Esto demostró que Albert no le tenía ningún tipo de miedo a nada de lo anteriormente citado. Se coloca al pequeño sobre un colchón en mitad de una sala y se le permite jugar con la rata tranquilamente; a partir de aquí, cada vez que se produce contacto entre el niño y la rata, Watson y Rayner, que se encontraban detrás de él, golpean fuertemente una barra de metal que emite un estruendo terrible el cual asusta al bebé provocando que este se ponga a llorar. Tras repetir este proceso varias veces, llegó un punto en el que con solo ser consciente de la presencia de la rata Albert comenzaba a llorar, pues la había asociado al ruido que temía e intentaba alejarse de ella, cuando pasaba esto, el niño era recompensado por evitarla. La investigación demostró que el pequeño había relacionado esa angustia que sentía al ver a la rata blanca con todas las cosas peludas que se le acercaran. Diecisiete días después del experimento original se le expuso a un conejo y mostró el mismo comportamiento, estaba intranquilo, agobiado. Su conducta fue similar cuando le pusieron delante un perro, un abrigo de piel de foca y una máscara de papa Noel con barba de algodón.

Little Albert



Primera imagen: resumen visual del proceso que se llevó a cabo.

Segunda imagen: secuencia real del pequeño Albert reaccionando junto a los investigadores del experimento.

Este estudio, como es lógico, recibió muchas críticas al haberle inducido a propósito una fobia a un niño tan pequeño y por ello, a raíz de este experimento, se comenzaron a imponer límites a la hora de realizar este tipo de pruebas.

Puede que esta investigación sea más difícil de relacionar con la vida laboral, pero en lo que tenemos que fijarnos es el trasfondo de ésta y en su significado. Siguiendo con el ejemplo anteriormente citado sobre el grupo de trabajo, si no nos cuesta dar ideas para cumplir los objetivos que han de lograrse, pero cada vez que aportamos algo nuevo, uno de nuestros compañeros se ríe, humillándonos y llevándonos la contraria, recalcando los puntos negativos de lo que hemos dicho. Este acto nos crea tal inseguridad y nos hace sentir tan incómodos que rápidamente relacionamos el intervenir en el equipo con estos sentimientos, dejando así de hacerlo.

4.2.3 El efecto espectador: Se basa en la investigación de cómo, ante una situación de claro peligro en grupo, nos quedamos sin hacer nada, como si no tuviera que ver con nosotros. Esto puede sonar poco creíble e incluso muchos de nosotros negaríamos tener esta clase de comportamientos. En 1964 se produjo el brutal asesinato de Kitty Genovese, una chica que volvía de madrugada a su casa y fue atacada por un hombre que la acuchilló repetidas veces. La joven gritó con todas sus fuerzas pidiendo auxilio y esto hizo que en los bloques de alrededor se empezaran a escuchar murmullos y a encenderse luces; en ese momento el agresor se asusta y se marcha, pero, al ver que nadie sale al rescate de la chica, vuelve y sigue apuñalándola. El asesinato se produjo en tres actos durante 35 minutos y nadie llamó a la policía o actuó de alguna forma. Tras ello hubo mucho revuelo en la ciudad de Nueva York por este caso, inspirando así en 1968 a John Darley y Bibb Latané a realizar los siguientes experimentos sociales, de los que hablaremos a continuación. Estos dos científicos estadounidenses curiosearon en el hecho de que se hayan producido tantos crímenes delante de testigos que no han hecho nada para impedirlos a lo largo de la historia. ¿Acaso las personas se centran tan solo en sus propios asuntos sin importarles la integridad ajena? Su preocupación por este tipo de cuestiones y por la falta de empatía globalizada derivó en la creación de varias pruebas que simulaban situaciones donde alguien necesitaba ayuda.

En su primer experimento, y el más conocido, llamado ‘el incendio invisible’, convocaron a varios estudiantes universitarios a los que se les decía que iban a realizar un cuestionario sobre su vida en la universidad. Lo hicieron de dos formas: en la primera, cuando el alumno llegaba se le conducía a una habitación y se le dejaba a solas cubriendo el papel; y en la segunda, se le sentaba al lado de sujetos aliados de los investigadores, los cuales eran conocedores de la prueba con instrucciones de no inmutarse, pero para el sujeto experimental eran unos estudiantes más que estaban ahí como él para la realización del cuestionario. Como es obvio, el test no tenía nada que ver con la investigación, era tan solo una distracción. Mientras los individuos se ponían a leerlo se comenzó a filtrar un extraño humo en la sala que según pasaban los minutos empezaba a hacerse más intenso y molesto dando a entender que algo se estaba quemando. En el primer modelo, el participante del experimento notaba el humo en tan solo 5 segundos y en el 75% de los casos salía rápidamente de la habitación a pedir ayuda; mientras que, en el segundo modelo, el sujeto experimental (recordemos que el resto eran actores) tardaba hasta 20 segundos en percatarse del humo y tan solo en el 38% de los casos salía en busca de socorro, a pesar de que le estuviera produciendo tos y picor en los ojos. Este estudio se repitió varias veces con estudiantes con diversas características, pero la conclusión no varió, en la sala grupal el 62% de las personas a las que se observaba no hicieron nada. Cuando se preguntó a los individuos sobre su indiferencia se excusaron

diciendo que pensaban que había sido un problema del aire acondicionado y no algo realmente peligroso, pero esos argumentos no se sostenían.

Otro de sus experimentos fue el de 'la epilepsia desatendida', en este caso también se utilizó a varios estudiantes como sujetos experimentales a los que se les dijo que el estudio consistía en el debate sobre los inconvenientes de la vida universitaria en la gran ciudad; la discusión se haría a través de un micrófono pero, al igual que en el estudio anterior, se les dividió en dos modelos, uno dónde el alumno al que se iba a estudiar se comunicaba con una persona que estaba en la otra sala (la cuál era conocedora de la prueba y tendría un comportamiento pactado brevemente), y otro modelo dónde el individuo se comunicaba hasta con 5 aliados del experimentador a través del micrófono (que desconocía que lo fueran). Recalamos que los estudiantes no se veían entre ellos, solo se escuchaban. Comenzaba la conversación y una persona conocedora del estudio (en el primer caso la única existente y en el otro caso cualquiera de las presentes) comentaba que por el estrés de la gran ciudad había llegado a sufrir ataques de epilepsia, el diálogo seguía y habiendo intervenido todos tratando varios temas, la primera persona que había intervenido señalaba que se estaba empezando a encontrar mal, que creía que le estaba dando un ataque epiléptico y seguidamente fingía uno. En la primera situación dónde el estudiante objeto de estudio era el único que había hablado con el individuo afectado, tardaba de media 52 segundos en reaccionar e ir a pedir ayuda; sin embargo, en la segunda situación en la que el sujeto experimental era conocedor de que había más personas, el 69% de las veces los estudiantes a los que se observó no hicieron nada durante los 6 minutos que duraba el supuesto ataque. Los investigadores variaron el número de personas en el segundo modelo, pero llegaron a la conclusión de que cuando estás solo te sientes tú como el responsable de lo que le pueda pasar a la persona epiléptica y ayudas rápido, pero cuanta más gente hay más bajo es el porcentaje de intervención.

Después de analizar estos resultados, Darley y Latané redactaron las fases de actuación que se llevan a cabo ante un peligro:

1. Ser conscientes de que está ocurriendo algo: cuando estamos solos prestamos más atención a lo que ocurre a nuestro alrededor por lo que reaccionamos antes.
2. Interpretarlo como un peligro: si hemos notado que algo raro pasa, pero no vemos que nadie reaccione, asumimos rápidamente que no será un peligro muy grande. Se basa en pensar 'si nadie hace nada, no tengo que hacer nada'.
3. Sentir responsabilidad en lo que pueda derivarse de ello: a veces podemos observar una agresión verbal por la calle, pero nos es indiferente o nos da miedo intervenir, y no nos sentimos responsables de lo que pase pues podríamos decir que 'no es cosa nuestra'.
4. Actuar: si consigues ser consciente de la situación y actúas, esto producirá que el resto de las personas bajo el 'efecto espejo' rompan su inactividad interviniendo también para solucionar el problema.

Este efecto no es algo que haya tenido lugar en el pasado y ya se ha solucionado. En el año 2010, en una transitada calle de Nueva York, un hombre se estuvo desangrando durante una larga hora mientras llegaron a pasar hasta 25 personas junto a él, en 2011 en China, una niña fue atropellada y falleció mientras 18 personas pasaron a su lado sin inmutarse ni prestarle ninguna ayuda, y estas son solo algunas de las muchas situaciones que tienen lugar cada día

en diferentes partes del mundo. Os preguntaréis, ¿Cómo es posible que hoy en día sigan pasando estas cosas? Y más aún cuando investigaciones de este estilo han salido ya a la luz.

La realidad es que gran parte de la población es desconocedora de ello y no cree en la fuerte influencia ajena existente porque, normalmente, creemos que nuestros pensamientos y acciones son completamente libres; sin embargo, la psicología social ha demostrado una y otra vez que nos equivocamos, somos víctimas de una presión social tan fuerte y a la vez tan sutil que puede obligarnos a hacer cosas que jamás pensaríamos que seríamos capaces de hacer. También conocemos este efecto como ‘difusión de la responsabilidad’, básicamente consiste en que no prestamos ayuda porque contamos con que otra persona lo hará por nosotros.

Para ejemplificarlo en las organizaciones, podemos referirnos al concepto de ‘mobbing’; el bien conocido como acoso laboral o ‘acoso psicológico’. Observamos como dentro de nuestro centro de trabajo un compañero está sufriendo este tipo de acoso (ya sea recibiendo insultos, exclusiones, faltas de respeto, o de cualquier forma en la que pueda manifestarse) y no hacemos nada, no hablamos con miembros superiores (que puedan aplicar medidas) o intervenimos en defensa de la víctima; somos conocedores del problema, pero no ayudamos por miedo a que nos repercuta a nosotros, y porque nadie más lo ha hecho. Llegados a este punto, nos encontramos bajo el efecto espejo.

4.3 EXPERIMENTOS DE INFLUENCIA EXTERNA

4.3.1 El efecto Dunning-Kruger: Las personas más ignorantes sobre un tópico en numerosas ocasiones se consideran mucho más listas que los propios expertos en la materia; sin embargo, conforme se va aprendiendo del tema se ve que no se tiene tanta idea como se creía al principio. Este fenómeno es conocido como ‘monte de la ignorancia’, que es aquel momento en el que los individuos que saben muy poco sobre un tema consideran que lo saben todo, frente a este concepto se encuentra el del ‘valle de la desesperación’, momento en el que, a pesar de ya saber bastante sobre la cuestión, se dan cuenta de todo lo que les queda por abarcar y creen que nunca podrán controlar del todo la materia.

En el año 1999 los psicólogos Justin Kruger y David Dunning, de la Universidad de Cornell en Nueva York, escribieron un artículo titulado ‘Inexpertos e ignorantes: como las dificultades para reconocer la propia incompetencia conducen a autoevaluaciones infladas’ donde recogieron sus hallazgos sobre el asunto.

Su investigación consistió en la formación de varios grupos de personas que llevaron a cabo una determinada tarea y, después, ellos mismos la valoraron. Kruger y Dunning predijeron que los que peor lo hicieran no serían capaces de evaluarse negativamente a sí mismos; y efectivamente, eso fue lo que ocurrió. Realizaron cuatro estudios diferentes compuestos cada uno de ellos por pruebas de humor, razonamiento lógico y gramática, donde evaluaron sus habilidades intelectuales y sociales; al finalizar le pidieron a cada individuo que realizara una autoevaluación. Quienes mejor lo hacían, los más brillantes, se evaluaban de forma negativa pensando que la actividad realizada estaba mucho peor, subestimaron su capacidad creyendo

que los demás lo habrían hecho igual de bien o incluso mejor que ellos mismos, se restaba importancia; por el contrario, los mediocres consideraban que estaban por encima de la media y, por último, los que tenían los niveles intelectuales y culturales más bajos se colgaron galones posicionándose a sí mismos entre los mejores. Su falta de conocimiento y su comprensión equivocada no solo los lleva a cometer errores, sino que esos mismos déficits también les impiden reconocer cuándo los están cometiendo, pues las habilidades que te hacen conocer sobre un tema son las mismas que te dan un criterio lógico de autoevaluación y evaluación en general. Tras recibir las respuestas les enseñaron los fallos y aciertos ajenos a su percepción y tras volver a evaluarse a sí mismos las respuestas se ajustaron más a la realidad, mayoritariamente en los que habían obtenido los mejores resultados.

Las personas que eran más incompetentes no reconocían que lo eran porque carecían de metacognición (la acción y efecto de poder razonar sobre el propio razonamiento), meta-memoria (el conocimiento que tenemos sobre el funcionamiento de los procesos memorísticos y las limitaciones de nuestra propia capacidad de memoria), meta-comprensión (la capacidad de monitorizar el grado de comprensión lectora) y habilidades de autocontrol; destacaban por su meta-ignorancia, es decir, la propia ignorancia de su ignorancia (no saber que no se sabe). Aquellos que menos saben sobre un área determinada son los que más dificultades encuentran a la hora de ser conscientes de lo poco competentes que son; podríamos decir, en un lenguaje más coloquial, que no tienen ni idea y no se dan ni cuenta; y a esto se le conoce como ‘incompetencia inconsciente’. La solución para ellos es formarse más hasta que lleguen a obtener mejores resultados.

Los seres humanos tendemos a valorar de forma bastante favorable nuestras propias capacidades; saber los resultados de este experimento nos ayuda a ser más humildes, pero también a ganar más confianza en nosotros mismos, dependiendo del caso y la situación en los que estemos. Por eso, a lo largo de la historia se destaca la humildad de los maestros, que suelen ser los que más saben, y la arrogancia de los aprendices, que se encuentran en ese ‘monte de la ignorancia’ que mencionamos anteriormente. Como ya decía Charles Darwin *‘la ignorancia genera más confianza que el conocimiento’*.

¿Cómo podemos ver este efecto en las organizaciones?

Volvemos a plantear la situación dentro de un equipo de trabajo donde varios empleados tengan que colaborar entre sí para alcanzar un objetivo. Es en estos casos donde los que más saben se limitan a escuchar al resto, valorando cada intervención, mientras que, generalmente, los menos cualificados son los que se consideran los líderes del grupo queriendo demostrar que su aportación es la más útil ya que creen que son los más capacitados.

4.3.2 Estilos de dirección: Todo lo relacionado con el nazismo y su comportamiento es un tema de estudio que siempre ha llamado la atención en la psicología social, y fue por ello por lo que nació la siguiente investigación, con la intención de ampliar los conocimientos relacionados con esta materia; en concreto, surge en unas circunstancias sociales en las cuales las investigaciones estaban dirigidas a explicar la conducta que tuvieron los nazis bajo el mandato de Hitler. En 1939 un grupo de investigadores dirigido por el psicólogo Kurt Lewin (un judío que tuvo que huir de Polonia a Estados Unidos tras ser perseguido por el régimen mencionado anteriormente) decidió llevar a cabo un experimento social para averiguar de

qué manera se condiciona el comportamiento de las personas según que estilo de liderazgo se les aplique.

La investigación se llevó a cabo formando tres grupos de niños de entre 8 y 10 años que se juntaban después de las clases para realizar manualidades. A cada grupo se le asignó un monitor conocedor del experimento, por lo que cada uno pactó previamente como debería coordinar el trabajo del grupo y como debería comportarse. El primer grupo recogía la forma de liderazgo autocrático, en donde el encargado de monitorizar las actividades daba órdenes claras y estrictas de que era lo que tenían que hacer los niños en todo momento, sin posibilidad de innovación por su parte; en el segundo grupo se encontraba el *laissez-faire*, en el que sus participantes tenían total libertad para realizar las tareas a su gusto; en el tercer y último grupo encontramos el liderazgo democrático, donde el adulto responsable sometía a debate cada actividad que le encargaba a los alumnos, teniendo en cuenta sus opiniones y valorando la iniciativa propia de estos. El objetivo era observar la conducta de los niños en respuesta a cada estilo de liderazgo. Los padres de estos se quejaron del funcionamiento de la prueba pues generaba que el comportamiento desarrollado en ella luego continuara en el hogar.

Los resultados de la investigación, como se esperaba, fueron diferentes en cada equipo. Donde se aplicó el modelo autocrático los resultados de las actividades fueron mejor de lo planeado, pero se demostró que entre los miembros del grupo existía mucha tensión, violencia y competitividad por satisfacer al profesor, sin la presencia del cual en la sala no se llevaba ningún trabajo a cabo. A aquellos a los que se les lideró bajo el modelo *laissez-faire* demostraron que eran incapaces de alcanzar los objetivos marcados; nadie tomaba ningún tipo de decisión, mostrando total desinterés por el proyecto y por su monitor, y llevando a cabo una conducta con tendencia anárquica. Por último, destacamos el modelo democrático, que generó los mejores resultados, cumplieron con todos sus deberes y se estableció un buen ambiente generalizado en el aula donde los compañeros se apoyaban entre ellos y trabajan disciplinadamente a pesar de que su profesor les dejara a solas; estaban especialmente motivados. Así Lewin pretendió demostrar que bajo el liderazgo democrático se desarrollan aspectos muy positivos en la conducta de las personas, bajo el liderazgo autocrático se tiende a considerar a los sujetos como una amenaza tanto para ellos mismos como para el resto del equipo, y bajo el *laissez-faire* se demuestra que es necesario establecer reglas a la hora de llevar a cabo un comportamiento grupal. Cabe recalcar que, aunque en el grupo autocrático y en el democrático obtuvieron similares resultados, las conductas de ambos fueron completamente opuestas, dejando claro que no solo importa el resultado final del trabajo, sino los medios y las formas con los que se alcanzan.

¿De qué nos sirve conocer los tipos de liderazgo a nivel organizacional?

Es necesario saber de qué opciones disponemos bajo las que podemos desarrollar el trabajo en equipo y cuál es la que queremos aplicar al nuestro. Como ya hemos mencionado con anterioridad, el desarrollo de las actividades en un entorno laboral favorable es de extrema importancia para el bienestar de los empleados, si esto no funciona adecuadamente, no solo modificará nuestra conducta en horario laboral, si no como con los niños que hemos visto en este experimento, nos llevaremos esa actitud a nuestra casa, creando poco a poco un malestar psicológico constante. Es por ello por lo que, para un mejor funcionamiento del grupo a nivel tanto interno como externo, podría resultar de utilidad aplicar el estilo de dirección

demócrata, dando vía libre a todos sus componentes para aportar opiniones e ideas, generando así un buen *feedback*, fluido y necesario, entre ellos; sobre todo en proyectos de larga duración pues se ha comprobado que para situaciones en las que la falta de tiempo sea un factor relevante, quizás funcionaría mejor el modelo autocrático, ya que se centraría solo en cumplir objetivos rápidamente y no en las necesidades de los miembros del equipo.

4.3.3 El estudio monstruo: Realizado por Wendell Johnson, junto a una de sus exestudiantes, María Tudor, en la Universidad de Iowa, en 1939. Cuyo objetivo era observar cómo podían influir en la tartamudez de un grupo de niños con su comportamiento como investigadores.

El experimento se lleva a cabo con 22 niños huérfanos completamente desconocedores de la investigación, de entre 5 y 15 años, entre los cuales hay 10 que sufren problemas de tartamudez, según han analizado previamente sus profesores. La prueba comienza dividiendo en dos grupos al azar a los sujetos experimentales, con la excepción de los niños tartamudos a los que distribuyen conscientemente 5 en uno y 5 en otro. Los miembros del primer grupo reciben terapia de lenguaje positivo, siempre con halagos por su fluidez al hablar y todo tipo de adjetivos motivadores, animándoles a mejorar; mientras que los del segundo grupo reciben terapia de lenguaje negativo, se les desprecia por cada error que cometan al hablar, se les critica, se les castiga, se les dice que son tartamudos y que tienen que corregirlo cuanto antes. El período experimental duró 5 meses, desde enero hasta mayo; Tudor iba cada dos semanas al orfanato y hablaba con cada niño durante 45 minutos, siguiendo un guion según el grupo al que perteneciera cada sujeto, animándole o desanimándole. Pasado un tiempo, todas las actividades que realizaban aquellos a los que se les estaba aplicando el modelo negativo, decayeron.

La gran mayoría de los niños que estuvieron expuestos al tratamiento negativo, incluso los que no tenían ningún problema inicial en el habla, desarrollaron efectos psicológicos adversos; esos tratos no les ayudarían a ‘hablar mejor’ si no que les producirían futuros problemas a la hora de expresarse, los cuales, a algunos, les llegaron a durar de por vida. Recordemos que realmente no eran tartamudos (solo los 5 que conocemos) si no que era lo que se les estaba haciendo creer. Uno de los sujetos experimentales se negaba a leer en clase, otro desarrolló un trastorno obsesivo compulsivo por autocorregirse, una niña se volvió retraída y desobediente, etc.; prácticamente todos evitaban hablar delante de la gente por miedo a ridiculizarse. Al finalizar la investigación, María Tudor reunió a todos los niños aclarándoles que habían sido sometidos a una prueba y que en realidad no tenían problema en el habla, pero el daño psicológico ya estaba hecho. ¿El resultado final? Unos sujetos salieron beneficiados y otros perjudicados.

Este estudio, como algunos de los que hemos mencionado a lo largo de este trabajo, también fue fuertemente criticado por usar niños (en este caso huérfanos) como sujetos experimentales expuestos a daños psíquicos sin protección, vulnerando todo tipo de valores y de ética.

Quizás Uds. se pregunten ¿qué tiene que ver la tartamudez con la industria? A simple vista podríamos decir que nada, pero cogeremos el resultado obtenido de este experimento para

visualizar situaciones similares en el ámbito empresarial. Exponemos una situación de favoritismo donde uno de los altos cargos de la empresa procede a alentar a un empleado al que le tiene especial cariño por motivos no laborales, por ejemplo, digamos que ambos son hinchas del mismo equipo de fútbol, a pesar de que este sujeto no es un gran trabajador, su jefe le apoya y entabla conversaciones agradables con él, produciendo esto, indirectamente, que acabe siendo más eficiente. A su vez, a esta misma autoridad un empleado le cae terriblemente molesto a pesar de que es uno de los mejores de la empresa; siguiendo con el ejemplo anterior supongamos que es hincha del equipo rival al que él sigue, este rechazo produce que se pase el día criticando sus tareas, despreciando su esfuerzo y dejándole desatendido; el trabajador terminará creyéndose que no vale nada y no logrará sus objetivos, o por lo menos no los logrará obteniendo los buenos resultados que sería capaz de alcanzar.

Como hemos podido observar en los experimentos anteriores, los estímulos a los que nos exponen condicionan, sin lugar a duda, el tipo de reacción y actitud que desarrollaremos con posteridad.

4.3.4 Estar sano en un medio enfermo: El psicólogo estadounidense David Rosenhan lleva a cabo este experimento entre 1968 y 1972 bajo una simple premisa: ¿cómo distinguimos a una persona sana de otra persona diagnosticada con una enfermedad mental?

Para realizar la investigación selecciona a 8 personas, de las que 3 son mujeres y 5 hombres; todas serán conocedoras del estudio que se pretende realizar, así como previamente evaluadas como estables mentalmente y muy heterogéneas entre sí; se les encarga la misión de “colarse”, individualmente, como pacientes en diversos hospitales psiquiátricos. Para ello deberán presentarse con un pseudónimo, ocultar su puesto real de trabajo en algunos casos (ya que la mayoría de los participantes trabajaban en el sector de salud y eso podría generar curiosidades indebidas) y decir que llevaban cerca de 3 semanas oyendo voces que les hablan sobre vacíos y angustias, pertenecientes a alguien de su mismo sexo. A partir de ahí el resto de los datos que ofrecerán sobre su biografía y vivencias serán los reales de cada individuo. Los 8 sujetos fueron aceptados en clínicas muy diferentes, 7 de ellos fueron diagnosticados con esquizofrenia y 1 con trastorno maníaco-depresivo que, casualmente, fue el único que ingresó en un psiquiátrico privado.

La siguiente orden que llevaron a cabo una vez dentro fue comportarse con total normalidad, no tenían que fingir ninguna clase de conducta o síntoma, y dejarían de aparentar que escuchaban voces: simplemente tenían que ser ellos mismos. El objetivo era observar si los profesionales que trabajaban en estos centros conseguirían darse cuenta de que esos pacientes estaban perfectamente sanos; solo se les dejaría volver a sus casas cuando en el propio hospital les dieran el alta. Aunque al principio muchos de ellos vivían con incertidumbre y tensión por miedo a que alguien les pillara rápidamente, sus nervios desaparecieron pronto. Rosenhan les pidió que día a día escribieran sus vivencias durante el experimento en un diario, que cooperaran con los enfermeros y que fingieran que se tomaban la medicación recetada; si alguien les preguntaba cómo estaban el sujeto tendría que responder que se encontraba bien y ya no tenía síntomas. Aunque no hubo ningún problema con el resto de los internos (sino todo lo contrario ya que socializaron sin problema), fueron estos mismos los que empezaron a sospechar que esas personas estaban ahí sin motivo; en algunos casos los acusaron creyendo que eran periodistas que buscaban algo que publicar; pero en ningún

momento los médicos dudaron sobre el diagnóstico de los sujetos. La duración de los ingresos fue de 7 días la estancia más corta y 52 días la más larga, y fueron dados de alta no como personas sanas si no con el diagnóstico en período de remisión; es decir, alegando la atenuación o desaparición de los síntomas de su enfermedad.

Rosenhan publicó los resultados mostrando que ni en los propios hospitales psiquiátricos estaban capacitados para diferenciar quién padecía un trastorno mental. Tras ello, un centro hospitalario con esta especialidad, que tuvo conocimiento de la prueba realizada, insistió en que esa situación no les ocurriría a ellos bajo ningún concepto, pues estaban perfectamente preparados. Rosenhan respondió apostando que sería capaz de meter a uno o varios de sus aliados haciéndose pasar como enfermos, con el mismo procedimiento que había llevado anteriormente y en un plazo de 3 meses. El personal que llevaba las entrevistas de acceso de dicho hospital fue avisado y cada vez que un individuo se presentaba sería evaluado como 'paciente real' o 'sospechoso', se realizaron 193 admisiones de las que 41 fueron etiquetadas como 'pseudopacientes' por algún miembro del personal y de esas, 23 fueron tachadas de 'sospechosas' según los propios psiquiatras del hospital. Finalizado el periodo de prueba, Rosenhan confesó que el número de personas que había enviado era, nada más y nada menos que 0, demostrando así que el propio hospital, en algunos casos, no estaba seguro de la 'locura' o 'cordura' de sus propios pacientes.

Los individuos que participaron en el experimento declararon que, a pesar de ser conscientes de que ellos 'no pertenecían' a ese ambiente (pues recordemos que no tenían ningún problema mental), se sintieron en una especie de burbuja de aislamiento social por el trato que recibían por parte de los trabajadores de los centros, existía una clara distinción entre estos pseudopacientes y el personal médico. Al realizar la media de interacción entre ellos se llegó a la conclusión de que rondaba los 6,8 minutos al día, incluyendo el período en el que eran tratados recibiendo la medicación; si los sujetos formulaban preguntas raramente eran respondidas, en general las enfermeras evitaban el contacto visual, era como si no vieran a los pacientes, simplemente llegaban, hacían lo que tenían que hacer y se iban. Como hemos mencionado anteriormente, estos sujetos redactaban todos los días un diario; al principio intentaban que nadie los viera, pero finalmente aceptaron que a nadie le importaba lo que hacían, por lo que lo redactaron en zonas comunes; el personal médico relacionó el escribir con el trastorno detectado previamente, a pesar de que en ningún momento se les preguntó qué anotaban. El cuidado tampoco era bueno ya que no les prestaban atención; de las más de 2100 pastillas que recibieron en total los aliados de Rosenhan, tan solo 2 de ellas tuvieron que ser ingeridas porque se les estuviera observando, el resto las tiraban por el baño dónde siempre encontraban medicamentos de pacientes reales que también se habían deshecho de ellos.

Este estudio fue muy criticado por las metodologías aplicadas, ya que decían que para llevarlo a cabo habían tenido que mentir previamente. La conclusión a la que llegó el investigador sobre lo que pasaba en aquellos centros era que, el trato global era bastante deshumanizado, existía una jerarquía muy marcada en la que el personal médico se creía mejor que sus pacientes, y salió a la luz la inversión insuficiente en estos sectores. El diagnóstico no se modificó una vez escuchada la vida relativamente normal de los pseudopacientes, sino que sucedió todo lo contrario, esas condiciones de vida se achacaron al diagnóstico. La falta de contacto visual y verbal, así como la impotencia que llegan a sentir los pacientes por ser

despersonalizados y humillados, no puede favorecer en sus terapias sino todo lo contrario, se sienten abandonados y rechazados.

Trasladando los resultados de esta investigación a nivel social-organizacional concluiremos diciendo que nada es lo que parece y no tenemos por qué ser peores que nadie, pero tampoco mejores. Ni los expertos en la materia son capaces, en ciertos casos, de distinguir a una persona sana de otra que no lo está, entonces, ¿cómo vamos a ser capaces de distinguirlos nosotros? Nos adaptamos a la comodidad de pensar en el prototipo de un sujeto con problemas mentales sin esforzarnos siquiera en conocer a estos individuos. En las organizaciones en las que hay trabajadores con capacidades reducidas, se tiende a reforzar la diferencia existente entre estos y los empleados 'normales', e incluso estos últimos prefieren tener el menor contacto posible con los primeros. Con estos comportamientos estamos haciendo, de una situación que tendría que ser plenamente normal, una situación de mayor desigualdad e injusticia para aquellos a los que se está aislando socialmente. La integridad de personas con discapacidades en las empresas es de vital importancia para que exista un buen ambiente entre la plantilla, y para que estas, sobre todo, no se sientan olvidadas ni dadas de lado por sus condiciones.

4.3.5 Efecto Pigmalión o Rosenthal: Este estudio se llevó a cabo durante los años 60 en un instituto de California por Robert Rosenthal, un psicólogo americano que estudiaba como nuestras expectativas acaban influyendo en lo que percibimos a nuestro alrededor. Junto con Leonore Jacobson, la directora del instituto, realizaron una prueba de inteligencia a más de 300 alumnos, que en realidad tenían una inteligencia muy similar y precisamente por ello fueron escogidos, pues no existían diferencias significativas entre ellos. Tras ello, escogieron de forma aleatoria a 67 alumnos (de los ya seleccionados previamente) y crearon una serie de informes falsos sobre sus resultados obtenidos en la prueba, elogiando sus facultades, sus capacidades y sus aptitudes. Finalmente, se los entregaron a los profesores, informando muy favorablemente sobre ellos: buscaban confundirlos. Al terminar el curso los alumnos vuelven a someterse a la prueba de inteligencia, pero esta vez las calificaciones de los alumnos que han sido utilizados para el experimento mejoran notablemente (comparados con los otros alumnos).

¿Cuál es la explicación de que ahora estos alumnos con una puntuación media tanto en IQ (que hace referencia al coeficiente intelectual, es decir, es un estimador de la inteligencia general) como en actitudes y habilidades, ahora destaquen sobre sus compañeros?

Este grupo seleccionado recibió a lo largo de todo el curso académico el apoyo de sus profesores, que inconscientemente los trataban de forma diferente dejándose influir por los informes falsos que les habían remitido; los animaban cuando se equivocaban porque creían que ellos podían dar más de sí (a diferencia de sus compañeros a los que consideraban mediocres), les sonreían más, mantenían el contacto ocular con ellos; básicamente les daban más oportunidades porque esperaban mucho de ellos; y fue así como estas falsas expectativas que se habían creado tras leer los informes se acabaron cumpliendo.

Este experimento nos viene a demostrar que nuestras creencias sobre los demás condicionan nuestro comportamiento hacia ellos y en gran medida las profecías que sobre ellos realizamos (presunciones, hipótesis, etc.) acaban cumpliéndose, precisamente porque nosotros, casi

siempre de modo inconsciente, provocamos o facilitamos que dichos acontecimientos ocurran. Las expectativas que tenemos tanto de nosotros mismos como de otras personas pueden influir en los demás, pues sin darnos cuenta, llevamos unas actividades a cabo y modificamos nuestra conducta para que así suceda. Se infravalora el poder mental que tenemos los seres humanos y como nosotros mismos somos capaces, mediante nuestros propios pensamientos, de desencadenar que el hecho al que le hemos estado dando vueltas en nuestra cabeza acabe teniendo lugar por nuestros propios actos pues nosotros mismos lo provocamos. Por ello, también podemos conocer este experimento bajo el nombre de ‘auto cumplimiento de profecías’.

Este estudio sirvió como punto de partida para profundizar en el efecto que causan las expectativas que otros tengan sobre nosotros y aquellas que tenemos nosotros sobre los demás.

En el ámbito laboral, podemos ver reflejado este efecto sin complejidad ya que siempre trabajarás mejor y llevarás tus tareas a cabo de una forma más efectiva si tus superiores confían en ti y te lo demuestran con su apoyo diario y motivándote en los días en los que las cosas no te salen bien, ayudándote y haciendo que te esfuerces, pues saben que puedes llevar a cabo ese objetivo. Creyendo en ti, indirectamente, te hacen creer en ti. Pero también podemos poner ejemplos en sentido contrario: si todos los días llegas a tu puesto y tu jefe cada vez que te ve te da una cantidad excesiva de trabajo, te recalca que tus últimas tareas no las has hecho bien, te trata de holgazán insignificante y básicamente te deja claro que no espera nada de ti, tú, consciente o inconscientemente, empiezas a creértelo, (‘mi propio jefe cree que no sirvo de nada’), renuncias a demostrarle que se confunde contigo y, aceptando su opinión, te vuelves un empleado dejado que se pasa la vida de mal humor por la influencia de su superior (el cual te recuerda diariamente lo poco que te valora), que en cuanto se complica una actividad o se presenta un imprevisto en el que tienes que aplicarte a fondo, no se esfuerza en superarlo, pues tienes interiorizado que no puedes hacerlo; un empleado que se ha amoldado a ser lo que se esperaba de él. Así tu jefe ha terminado teniendo razón, pues sin darte cuenta le has demostrado que sus expectativas eran ciertas: se ha cumplido la profecía.

4.3.6 Experimento de Hawthorne: Elton Mayo fue un psicólogo industrial, sociólogo y teórico social australiano, precursor de la escuela de ‘las relaciones humanas’. Siempre le interesó la influencia de las condiciones físicas del trabajo en la producción y en el rendimiento; por ello estudió el funcionamiento de varias empresas norteamericanas, siendo su investigación más conocida la que vamos a comentar a continuación. A partir de 1924 en la fábrica de la Western Electric Company, en Chicago, se empiezan a realizar pequeños experimentos con grupos de trabajadores utilizando factores ergonómicos como, por ejemplo: la luminosidad a la hora de realizar sus tareas, los períodos de descansos, el horario laboral... para conocer en qué medida estos pueden llegar a influir en la productividad de la empresa. Al llevar a cabo la realización de estas pruebas se observó que la productividad aumentaba casi con cualquier cambio que introdujeran; finalmente decidieron realizar nuevos experimentos más concretos y a largo plazo para dar con los motivos clave.

En este caso la prueba se realizó con 6 chicas que trabajaban con relés de teléfono, 5 estarían en el sector de montaje y 1 se ocuparía de administrar y distribuir las piezas al resto; el

experimento duró 5 años, en los cuales estuvo presente en todo momento un sujeto que controlaba el estudio, observando y redactando cualquier acontecimiento, informando a las chicas sobre cada avance y escuchando sus opiniones. Pasados los 3 primeros meses se observó que, en condiciones normales, las mujeres producían 2400 relés cada una por semana; tras ello se amplió su carga de trabajo durante 8 semanas y la producción aumentó, se incluyeron intervalos de descanso durante 5 semanas y la producción siguió creciendo, las pausas de descanso fueron más largas y la producción creció considerablemente; añadieron un total de 6 descansos y la producción disminuyó con quejas de las chicas, pues las hacían parar demasiado; se aplicaron de nuevo solo dos descansos y en el primero se les proporcionaba por parte de la empresa una bebida caliente o una bebida fría, la productividad aumentó; se permitió a las trabajadoras finalizar su jornada media hora antes y la producción volvió a subir, seguidamente se les redujo otra media hora la jornada pero no hubo cambio en el rendimiento, finalmente, se eliminaron todas las nuevas condiciones y volvieron a su situación inicial durante 12 semanas, la producción llegó al nivel más alto con 3000 relés cada una a la semana. Es importante añadir que la prueba tuvo lugar en un entorno libre y que dos de los sujetos experimentales se retiraron durante el primer año del experimento y fueron sustituidas por otras dos. Las mujeres fueron sometidas a exámenes médicos a lo largo de la investigación, donde se observó que la fatiga acumulada era inexistente para ellas. También llamó la atención que cada una llevaba a cabo su tarea de manera diferente, añadiendo innovaciones para disminuir la monotonía, y que el absentismo laboral había disminuido en un 80%. Se sentían más satisfechas que nunca con las tareas que habían realizado.

La conclusión a la que se llegó con este experimento fue el conocer el valor que tiene el papel de la empresa sobre sus trabajadores y, la importancia de entender y escuchar las necesidades de los empleados. En primera instancia, este estudio estaba destinado a medir la productividad basándose únicamente en las condiciones de luz (o similares) pero se descubrió que la productividad aumenta por factores sociales más que por otros de carácter 'ergonómico'. El personal laboral que estaba sometido a la prueba sabía que estaba siendo estudiado y por ello trabajaba más a fondo. Si se logra motivar psicológicamente a alguien, esto desembocará en una mayor productividad en la empresa ya que la realización de las actividades será mucho más eficiente que sin motivación. Las trabajadoras se sintieron escuchadas y valoradas; y tan solo por el hecho de realizar la investigación veían que la organización se preocupaba por ellas, pues numerosos jefes y directivos de otras áreas se interesaban por ellas y por su trabajo.

Mayo, paralelamente a este experimento, también realizó el 'programa de entrevistas en Hawthorne'; estableció la realización de entrevistas periódicamente con los diversos empleados de la organización, donde se les daría libertad para dar su opinión sobre todo lo relacionado con su trabajo, así como para dar a conocer sus preocupaciones; no se establecía ningún tipo de esquema para la reunión, el entrevistador intervenía lo menos posible sin juzgar al entrevistado. Se realizaron alrededor de 21000 entrevistas de manera individual en dos años y se concluyó reflejando la importancia que tiene la adaptación en el grupo en los trabajadores, así como que recibieran el reconocimiento que se merecían. Al finalizar el programa se llegó a la conclusión de que simplemente ofreciéndole al personal laboral la oportunidad de hablar libremente y dándole la importancia que se merecía escuchándolo muchos de los problemas existentes disminuyeron. Los conflictos derivaban por la ausencia

de interés en estos, es decir, la falta de comunicación y la poca preocupación por solucionar los diversos problemas internos del centro de trabajo, hace que estos aumenten.

Tras estos experimentos no nos cabe duda de la importancia que tiene la motivación sobre los individuos a la hora de cumplir sus objetivos, que se sientan valorados y satisfechos con su trabajo, a gusto en su entorno laboral y con afinidad positiva hacia sus compañeros, ya que el grupo es de vital importancia para ellos; así alcanzarán mejores resultados pues serán más felices y productivos. Trabajadores y empresa encontrarán el equilibrio y ambos saldrán ganando de él.

‘La conducta de un individuo en una organización no se establece únicamente por sus motivos personales y egoístas, sino también por la influencia de los individuos con los que tiene una relación interpersonal. El significado de los factores sociales de cara al comportamiento y el rendimiento de un individuo pasó a ocupar un primer plano a partir de los estudios realizados en Hawthorne pues, de ellos se obtuvo la conclusión de que realmente los factores sociales ejercen una influencia mayor sobre el comportamiento y el rendimiento de los trabajadores que las razones materiales y egoístas que se habían considerado hasta entonces como la principal fuerza impulsora. Estas conclusiones se convirtieron en el comienzo de una nueva era para la sociología empresarial que se empezó a centrar en la estructura interna de organización.’ (Engel y Riedmann, 1982, p. 35).

5. LA EXISTENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Entre 1945 y 1970 empiezan a surgir los departamentos de recursos humanos en las industrias; la gente escolarizada, con mayor formación, vivió guerras mundiales y con ello cesó sus estudios y/o trabajos por un tiempo; al volver al trabajo buscaban paz y tranquilidad, desean vivir sus vidas al 100% por lo que comienzan a valorar más su entorno. Querían desarrollarse como personas y que se les valorase. Autores como: Argyris, McGregor, Herzberg... creían en la inteligencia del ser humano y querían que se aprovechara.

5.1.1 SISTEMAS DE COMUNICACIÓN DE CHRIS ARGYRIS: Incrementó los sistemas de comunicación vertical dentro de las organizaciones, por supuesto los descendentes (empresario a trabajador), pero sobre todo los ascendentes (empleados a superiores) que buscaban la opinión y la participación de los trabajadores en las empresas. A su vez, quiso reducir el número de niveles jerárquicos y establecer un clima laboral más equilibrado en dónde todos se sintieran imprescindibles y valorados. Se centró en la disminución del grado de subordinación y dependencia, en el aumento del diálogo interno y en la participación de los cargos que toman las decisiones. Argyris hizo hincapié en que para que todo esto funcionara era necesario el interés tanto de los empleados como de los directivos; el personal de la organización tendrá que mostrarse preocupado por el buen funcionamiento de ésta y comprometerse a ser responsable y colaborativo.

5.1.2 TEORÍAS ‘X’ E ‘Y’ DE DOUGLAS MCGREGOR: Este profesor confrontó dos concepciones completamente opuestas sobre la actitud ofrecida por el ser humano para llevar a cabo el trabajo en general, en su obra *‘The Human Side of Enterprise’*.

Según la teoría 'X' (que engloba el pensamiento tradicional): las personas huyen del trabajo pues no tienen motivación al realizarlo, son vagas y acomodadas, quieren ser guiadas en todo momento, renunciando a cualquier ápice de responsabilidad; no son ambiciosas y buscan ante todo seguridad; el único motivo que les lleva a realizar las actividades ordenadas es el miedo a ser despedidos. Este posicionamiento se puede resumir afirmando que 'el trabajo es un mal necesario', que deben de realizar los empleados para poder cubrir sus necesidades. El trabajador solo realizará sus tareas si es castigado al no llevarlas a cabo, si se le engaña, se le presiona y se le controla; su único incentivo es el dinero. McGregor aclara que la teoría 'X' es la defendida por numerosas empresas, '*se debe forzar al trabajador, bien tentándole con 'la zanahoria' o amenazándole con 'el látigo'; solo de este modo se consigue de él el rendimiento deseado*'. (Engel y Riedmann, 1982, p. 128). Este tipo de pensamiento hace que el personal laboral esté frustrado y se cree un entorno de tensiones. Esta concepción se ve defendida y reflejada por el taylorismo.

Según la teoría 'Y' el trabajo no es algo que los seres humanos rechacen sino todo lo contrario, es algo natural de donde pueden obtener satisfacción. Si el individuo está interesado en los objetivos conduce sus esfuerzos a la cumplimentación de estos sin amenazas ni castigos. Busca autocontrol y responsabilidad, que se confíe en su capacidad y se le respete; el personal puede trabajar mano a mano con la organización brindando soluciones a posibles problemas. En la actualidad solo se utiliza una pequeña parte de la intelectualidad de los sujetos.

Los problemas disminuirían notablemente si se buscara motivar a los trabajadores configurando las tareas de una forma más atractiva para ellos, creándoles oportunidades para sentirse autorealizados, demostrándoles que son escuchados por sus superiores y necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

5.1.3 TEORÍA MOTIVACIONAL DE HERZBERG: Frederick Herzberg fue profesor y jefe de psicología en la Case Western Reserve University, autor de la obra '*Work and the Nature of Man*' se centra en el estudio de la motivación. Profundiza en lo que el mismo denomina como el 'eterno triángulo', que estaría compuesto por las tres ideas existentes de dirección de personal: la teórica organizacional pura, la del ingeniero industrial y la de los científicos de la conducta; y en los procesos que se han ido llevando a cabo por parte de los equipos directivos en las empresas con el fin de motivar a su personal. A estas actividades las denomina KITA que es un acrónimo de la expresión anglosajona '*Kick In to The Ass/Kick Into The Arse*', y aquí es donde nace su teoría; con este término Herzberg pretende mostrar el uso de la violencia para conseguir objetivos; nos encontramos con tres tipos de KITA: la negativa (que puede ser física o psicológica) y la positiva.

KITA negativa: cuando no se logran los resultados esperados, o cuando se logran, pero el efecto a largo plazo en el subordinado va en dirección contraria a la originalmente ideada. Ésta, como hemos señalado, se divide en física y psicológica; la primera es el mecanismo de aplicación más brutal para forzar la realización del trabajo pues se utiliza la violencia física (hoy en día apenas se aplica este tipo de 'motivación'); la segunda utiliza la presión moral para lograr los objetivos vulnerando al trabajador mediante el miedo, la amenaza, el acoso, la presión y el riesgo. Por último, la KITA positiva: se basa en recompensar a los trabajadores

que cumplan las órdenes de sus dirigentes: se les seduce y tienta. Consiste básicamente en brindar apoyo, recompensas (materiales y/o simbólicas), asistencia, consejos sanos, consideración, cordialidad y otras formas de influir positivamente en el otro. Son factores externos (también llamados factores extrínsecos, periféricos, ergonómicos, profilácticos, de mantenimiento de la motivación, de higiene, etc.) que eliminan la insatisfacción, y Herzberg cita, entre otros, la política y administración de empresa, los estilos de dirección, las relaciones (especialmente con los superiores, pero también con los compañeros y con los subordinados), las condiciones de trabajo, los sueldos y salarios, el estatus, la seguridad, etc.

Veamos un ejemplo sencillo para explicar la KITA: si quiero que un perro se mueva del lugar en que se encuentra puedo darle una patada y el perro se moverá, si es que no me muerde (KITA negativo físico); también puedo amenazarlo con gestos y gritos, suponiendo que los entienda (KITA negativo psicológico); por último, puedo ofrecerle una recompensa, como puede ser comida, y el perro se moverá (KITA positivo).

La conclusión es que realmente ninguno de estos modos de influencia son factores motivacionales para el empleado. Herzberg cierra su teoría identificando los factores externos o extrínsecos como elementos que, cuando se hallan razonablemente bien cubiertos, eliminan la insatisfacción, pero no necesariamente ‘motivan’. El estímulo es de quien aporta el factor externo, pero quien recibe la incitación no necesariamente encuentra una motivación en ello. La motivación no se encuentra en los factores de higiene (externos o extrínsecos) sino en los factores intrínsecos, motivadores como el rendimiento y el éxito obtenido, el reconocimiento, la tarea en sí, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento.

En definitiva, Herzberg nos viene a plantear que por muy bien cubiertos que se tengan los factores extrínsecos en una empresa no lograremos motivar a nuestro personal. ¿Qué es lo que hace que Raúl se vaya del Real Madrid o Puyol del Barça cuando cobraban 6 y 8 millones de euros respectivamente y les ofrecían renovar? ¿Qué lleva a Michael Schumacher a retirarse de la Fórmula 1 si tenía en vigor un contrato con la Ferrari por el que cobraba 40 millones de euros (solo de la escudería, sin contar derechos de imagen y demás)? Lo que Herzberg nos quiere dar a entender es que podemos estar plenamente satisfechos con la política y administración de la empresa en la que trabajamos, que nos gusten sus estilos de dirección y que nos llevemos bien con todo el mundo y tengamos sueldos y/o salarios excelentes e incluso nuestro estatus en la organización sea muy elevado, etc., pero estar desmotivados; y muy probablemente tanto Raúl como Puyol o Schumacher estaban desmotivados porque su rendimiento y éxito ya no era el mismo, como tampoco lo era el reconocimiento de su labor en la parte final de su carrera o la sensación de progreso y/o crecimiento que obtenían. Son los factores intrínsecos entonces los que nos permitirán motivar a nuestros empleados y será en ellos en los que tendremos que esforzarnos a la hora de implementar políticas de desarrollo organizacional, y de recursos humanos, si verdaderamente queremos conseguir que nuestros trabajadores se encuentren satisfechos, contentos y motivados.

5.1.4 LA IMPORTANCIA DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN: En 1962, Robert R. Blake y Jane S. Mouton elaboran un método de clasificación para los diferentes estilos de dirección, y lo denominan Managerial Grid que se ha traducido al español como Parrilla de Comportamientos.

Las extensiones de esta parrilla equivalen a las dos medidas más relevantes en las investigaciones sobre la conducta de los directivos: por un lado, la disposición del jefe de llevar a cabo la realización de los objetivos organizacionales; y por otro, la disposición en la que el jefe facilita a sus empleados la oportunidad de satisfacer sus motivos personales en la actividad creando así un buen entorno laboral. Estas dos medidas fueron denominadas por Blake y Mouton como *'concern for production'*, basándose en la preocupación por lograr los intereses de la empresa; y como *'concern for people'*, atendiendo a la preocupación por satisfacer los intereses de los trabajadores.

Desarrollaron estas dos dimensiones en una escala de 9 puntos sobre un eje de coordenadas donde el eje de abscisas representaba los intereses de la producción y el eje de ordenadas los del personal; conseguimos así que la parrilla acabe estando compuesta por un total de 81 casillas donde cada una de ellas describe un determinado comportamiento directivo; de todos los tipos de dirección que obtenemos, destacamos 5 como punto de orientación:

Interes por la gente	Alto	1.9	9.9
		Atención a la satisfacción del personal, ambiente amistoso, ritmo adecuado de trabajo	Equipos de trabajo, compromiso interrelación hacia un objetivo comun. Confianza y respeto
		5.5	5.5
		Un buen desempeño a traves del equilibrio entre el trabajo y la moral del personal en un nivel satisfactorio	
	5.5	9.1	
	Esfuerzo minimo permite permanecer en la organización	Autocracia , la eficiencia Proviene de una buena organización en el trabajo	
Bajo	Bajo	Alto	Alto
	Interes por la producción		

Imagen de la parrilla de comportamientos según Blake y Mouton.

- Comportamiento 9.1: caracteriza el comportamiento de directivos que defienden que no se puede mantener el equilibrio entre los intereses duales de cualquier organización (satisfacer objetivos de producción y de los trabajadores) y deciden decantarse por la prioridad de los primeros. Es una dirección autoritaria donde el superior controla, ordena y dirige sin la más mínima preocupación por los intereses de los empleados mientras que estos se limitan a cumplir las tareas.
- Comportamiento 1.9: expone un punto de vista completamente contrario al comportamiento anterior, centrándose en los intereses del personal y muy poco o nada en los de la producción; se coloca la satisfacción y el bienestar de los empleados por delante de cualquier objetivo.
- Comportamiento 1.1: este estilo de dirección se podría considerar un hundimiento, un desastre, pero la autoridad sigue manteniéndose en su posición a pesar de los

errores. No hay muestras de interés para satisfacer los intereses ni de unos ni de otros, por ello podemos clasificar este comportamiento como una dirección '*Laissez-faire*'.

- Comportamiento 5.5: se busca obtener un equilibrio, el empresario intenta realizar un pacto entre las partes donde ambos intereses queden cubiertos. Seguir este método de dirección refleja falta de compromiso y miedo a arriesgarse.
- Comportamiento 9.9: el más completo y en el que se busca cubrir tanto los intereses de producción como del personal; la clave de este estilo consistirá en relacionar los objetivos de la empresa con los de los trabajadores; si no son compatibles no resultará fácil llegar a ese punto. Se busca, y en ocasiones se logra, obtener una elevada productividad con amplia satisfacción de las necesidades del personal

Damos por supuesto que en este caso no hace falta explicar la relevancia del comportamiento 9.9 para el buen funcionamiento organizacional.

6. CONCLUSIONES

Tras el análisis realizado a lo largo de este trabajo de diversas investigaciones psico-sociológicas, que han sido seleccionadas previamente, pretendemos demostrar, entre otros, la importancia relativa a la salud y el bienestar de los empleados en el centro de trabajo.

Los trabajadores somos seres humanos extremadamente influenciables que a su vez necesitamos encajar en el ambiente que nos rodea, ya sea en el lugar en el que trabajamos o en el lugar en el que vivimos, y nos cuesta aceptar el rechazo pues rápidamente lo relacionamos con que no somos válidos en algo, con que estamos fallando, derivando en ocasiones en diversas inseguridades y malestar propio; para la inmensa mayoría de las personas es de vital importancia ser socialmente aceptados.

Sabemos que numerosos individuos podrían llegar incluso al punto de aparentar ser menos inteligentes, en algunos casos, por no resaltar y quedar en evidencia frente al resto, al punto de renunciar a sus valores ejecutando acciones que les han sido ordenadas creyendo que no tienen autoridad sobre sí mismas, pues existen sujetos, a los que consideran superiores, a los que hay que complacer llevando a cabo su mandato. La conformidad, la cual se refleja en aquellos momentos en los que tomamos decisiones rindiéndonos ante la presión de un grupo (ya sean nuestros compañeros de empresa o cualquier otro conjunto social) o ante una figura que reconocemos como autoridad, y no por iniciativa propia basándonos en nuestros conocimientos reales puede llevarnos a comportamientos no esperados por los modelos racionales de comportamiento.

No todos los comportamientos dependen del conformismo que desarrollemos frente a diversas situaciones; en esta recopilación de estudios se demuestra también que existen diversas reacciones posibles derivadas del aprendizaje mediante comportamiento observable. Los seres humanos tendemos a idealizar o a escoger como referentes a diferentes sujetos (según la opinión propia de cada uno), observamos el comportamiento determinado de las figuras a las que admiramos e intentamos imitarlo, considerando así que alcanzaremos lo que estas han conseguido o que podremos llegar a ser socialmente aceptados por una mayor cantidad de personas.

Esta facilidad para moldear actitudes y pensamientos deriva del peligro de necesitar encajar en todo momento, convierte “el ser tú mismo” en un riesgo que pocos quieren correr, y es por ello que dentro de las empresas el departamento de Recursos Humanos, entre otros, debe preocuparse por que cada empleado esté en buenas condiciones mientras realiza sus tareas, sin estar cohibido por compañeros o superiores, reduciendo las malas influencias al máximo.

La eficacia que proviene de un buen desarrollo del entorno laboral es indudable pues, caso contrario, es fácil que los conflictos internos vayan en aumento y los trabajadores puedan convertirse en sujetos monótonos, amargados, que se limitan a realizar una actividad de manera repetitiva sin esforzarse lo más mínimo, desarrollando una actitud apática que les seguirá a lo largo del día (incluso fuera de la organización) convirtiéndolos poco a poco en seres infelices.

Es indudable que las personas necesitan sentirse válidas y escuchadas, conseguir satisfacer sus necesidades a la hora de realizar su trabajo, ser reconocidas por sus esfuerzos y sentirse integradas en su entorno. Para ello, será de vital importancia introducir diversos mecanismos de comunicación en las organizaciones para conocer en todo momento como se sienten los miembros de estas, que se muestre interés por la solución de los problemas internos que vayan surgiendo y por las condiciones en las que se encuentran a la hora de realizar sus tareas.

A modo de sentencia final, en nuestra opinión, es un error enfocar la industria desde un punto de vista meramente económico y de obtención de resultados, pues si desatendemos al ser humano y su bienestar psicosocial cada día tendremos más cerca la esclavitud, si es que no hemos vuelto ya a ella, o que quizá nunca la hemos abandonado (véase el Índice Global de Esclavitud que regularmente publica el *Walk Free Foundation*).

7. BILIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Domínguez, P., & Casas, J. I. (1979). *Introducción a la psico-sociología del trabajo*. Madrid: Pablo de Río, editor S.A.

Engel, P., & Riedmann, W. (1982). *Casos sobre motivación y dirección del personal*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.

Rodríguez Pérez, A., Morales, J., Delgado, N., & Betancor, V. (2016). *50 experimentos imprescindibles para entender la psicología social*. Madrid: Alianza Editorial.

Watzlawick, P., Bavelas, J., & Jackson, D. (2002). *Teoría de la comunicación humana* (1ª ed.). Barcelona: Herder Editorial.

RECURSOS WEB

Alzate, R. (1992). *Año 1992 - volumen 13, n° 2-3*. Revista de Historia la Psicología. Recuperado a partir de: <https://www.revistahistoriapsicologia.es/archivo-all-issues/1992-vol-13-n%C3%BAm-2-3/>

Andero, A. O., & Ortega Andero, A. (2021). *El experimento de conformidad de Asch: Cuando la presión social nos puede*. Psicología y Mente. Recuperado a partir de: <https://psicologiaymente.com/social/experimento-conformidad-asch>

Antroporama. (2020). *El experimento psiquiátrico de Rosenhan | La delgada línea que separa de la temida locura*. YouTube. Recuperado a partir de: <https://www.youtube.com/watch?v=clioEpmrnmQ>

Bunge, E. (2008). Entrevista con Albert Bandura. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, XVII(2), pp. 183–188. Recuperado a partir de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281921780014>

C. (2021, 23 abril). *Diferencia entre psicología y psicología social*. Escuela de Psicología Social del Sur. Recuperado a partir de: <https://www.psicologiasocial.com.ar/escuela/diferencia-entre-psicologia-y-psiicologia-social/>

Cigarroa, R. V., & Vázquez Cigarroa, R. (2021). *El experimento de Milgram: El peligro de la obediencia a la autoridad*. Psicología y Mente. Recuperado a partir de: <https://psicologiaymente.com/social/experimento-milgram-crimenes-obediencia-autoridad>

Cilio, E. (2016). *Liderazgo y el desarrollo gerencial en la empresa minera Santa* [Ilustración]. Universidad San Pedro. Recuperado a partir de:

http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/11616/Tesis_61295.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gándara, J. J. de la (2012). El efecto Dunning-Kruger. *Cuadernos de medicina psicosomática y psiquiatría de enlace*, 102, 7. Recuperado a partir de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4393188>

Debateuniversidades. (2013). *Bandura y la teoría del aprendizaje social - Experimento del muñeco Bobo*. YouTube. Recuperado a partir de: <https://www.youtube.com/watch?v=zVynCNGxYmU>

Dunning, D. (2011). *The Dunning and Kruger effect: On being ignorant of one's own ignorance*. [El efecto Dunning y Kruger: Sobre la ignorancia de la propia ignorancia]. ScienceDirect. Recuperado a partir de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780123855220000056>

Fernández, J. M. (2015). *El estudio psicológico del orden social : Una elaboración experimental a partir del estudio de la conformidad en Asch y Sherif*. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado a partir de: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/52748/1/5309859726.pdf>

Fundación iSD. (2019). *Experimentos psicosociales: estilos de liderazgo (Kurt Lewin, 1939)*. YouTube. Recuperado a partir de: <https://www.youtube.com/watch?v=1s6YrFNf58w>

González, B. (2020). *Efecto espectador o "Difusión de responsabilidad"*. NeuroClass. Recuperado a partir de: <https://neuro-class.com/efecto-espectador-o-difusion-de-responsabilidad/>

Israel, J. (1964). *SAGE journals: Your gateway to world-class research journals*. [Su Puerta de acceso a las revistas de investigación de categoría mundial]. SAGE Journals. Recuperado a partir de: <https://journals.sagepub.com/action/cookieAbsent?journalCode=asja>

Juan Dharma. (2018). *Por qué miras, pero no ayudas | El efecto espectador*. YouTube. Recuperado a partir de: <https://www.youtube.com/watch?v=uUydX5T021A>

Kaleem, Y. (2016). *Leadership Styles & Using Appropriate Styles in Different Circumstances*. [Estilos de liderazgo y uso de estilos apropiados en diferentes circunstancias]. ResearchGate. Recuperado a partir de: https://www.researchgate.net/publication/323797001_Leadership_Styles_Using_Appropriate_Styles_in_Different_Circumstances

M. (2017). *[Paul Watzlawick y otros] la realidad inventada ¿Cómo sabemos lo que creemos saber?* KUPDF. Recuperado a partir de: https://kupdf.net/download/paul-watzlawick-y-otros-la-realidad-inventada-iquest-c-oacute-mo-sabemos-lo-que-creemos-saber-iquest-pdf_58b0032d6454a73f43b1e8d0_pdf

Mahmood, K. (2016). *Volumen 2, artículo 3, do people overestimate their information literacy skills? A systematic review of empirical evidence on the Dunning-Kruger effect.* [¿Sobreestima la gente sus habilidades informativas? Una revisión sistemática de las pruebas empíricas sobre el efecto Dunning-Kruger]. *Communications in Information Literacy*. Recuperado a partir de: <https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1020&context=comminfolit>

McLeod, S. (2008). *Asch experiment*. Commonlit. Recuperado a partir de: https://www.cbsd.org/cms/lib/PA01916442/Centricity/Domain/2773/commonlit_asch_experiment_student.pdf

McLeod, S. (2017). *The Milgram Experiment*. Simply Psychology. Recuperado a partir de: <https://www.simplypsychology.org/milgram.html>

McLeod, S. (2018). *Asch Conformity Experiment | Simply Psychology*. Simply Psychology. Recuperado a partir de: <https://acortar.link/NSYos>

Menéndez, M. (2018). *Acoso laboral: Definición y ejemplos*. *Psicología-online.com*. Recuperado a partir de: <https://www.psicologia-online.com/acoso-laboral-definicion-y-ejemplos-4045.html>

Mitjana, L. R., & Ruiz Mitjana, L. (2021). *Elton Mayo: Biografía de este psicólogo de las organizaciones*. *Psicología y Mente*. Recuperado a partir de: <https://psicologiaymente.com/biografias/elton-mayo>

Notgiveup, U. (2016). *Bandura: Teoría del aprendizaje social*. *Academia.Edu*. Recuperado a partir de: https://www.academia.edu/36211355/BANDURA_TEOR%C3%8DA_DEL_APRENDIZAJE_SOCIAL

Ovejero, A. (1990). Las habilidades sociales y su entrenamiento; un enfoque necesariamente psicosocial. *Psicothema*, 2(2), pp. 93–112. Recuperado a partir de: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=670>

Ovejero Bernal, A. (1990). *Vista de las habilidades sociales y su entrenamiento; un enfoque necesariamente psicosocial | psicothema*. *Psicothema*. Recuperado a partir de: <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/7046/6910>

Píldoras de Psicología. (2016, 9 mayo). *¿Qué es el efecto Pigmalión?* YouTube. Recuperado a partir de: https://www.youtube.com/watch?v=_qC8Dtq-BcA

Píldoras de Psicología. (2018). *Los peligros de la obediencia: El experimento de Milgram*. YouTube. Recuperado a partir de: https://www.youtube.com/watch?v=K2hm_aAXy5c

Píldoras de Psicología. (2018). *El experimento del muñeco bobo: Un modelo de agresión*. YouTube. Recuperado a partir de: https://www.youtube.com/watch?v=3G_XoTkj4c8

Píldoras de Psicología. (2019). *El experimento de la cárcel de Stanford: Cuidado con las etiquetas*. YouTube. Recuperado a partir de: <https://www.youtube.com/watch?v=dXixBKcEqcA>

Píldoras de Psicología. (2019). *El experimento de Solomon Asch sobre conformidad social*. YouTube. Recuperado a partir de: <https://www.youtube.com/watch?v=xO8xv6dtWO4>

Píldoras de Psicología. (2020). *Por qué los incompetentes desconocen que lo son: el efecto Dunning-Kruger*. YouTube. Recuperado a partir de: <https://www.youtube.com/watch?v=5dj5xUcKmxo>

Polti, I. (2013). *Acta Académica - Ética en la investigación: análisis desde una perspectiva actual sobre casos paradigmáticos de investigación en psicología*. Universidad de Buenos Aires. Recuperado a partir de: <https://www.aacademica.org/000-054/51>

Psicología visual. (2016). *Experimento del muñeco Bobo de Albert Bandura*. YouTube. Recuperado a partir de: https://www.youtube.com/watch?v=_NCItMQKF-g

Psiconauta85. (2009). *Experimento conductista: Watson y el pequeño Albert (en español)*. YouTube. Recuperado a partir de: <https://www.youtube.com/watch?v=IteGZg2fWuY>

R, A., & Jr, A. (2007). *Observational learning and the Bobo Doll*. [El aprendizaje por observación y el muñeco Bobo]. University of Connecticut. Recuperado a partir de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED499095.pdf>

Regader, B., & Regader, B. (2021). *¿Qué es la psicología social?* Psicología y Mente. Recuperado a partir de: <https://psicologiymente.com/social/psicologia-social>

Rodríguez, J. (2019). *Experimentos psicosociales: Una clase dividida (Jane Elliot, 1968)*. Fundación iS+D. Recuperado a partir de: <https://isdfundacion.org/2012/09/09/experimentos-psicosociales-n3-una-clase-dividida-jane-elliott-1968/>

S. (2014). *Significado de psicología laboral*. Significados. Recuperado a partir de: <https://www.significados.com/psicologia-laboral/>

Salomone, G. Z., & Fariña, J. J. (2013). *Volumen 9, El experimento de Stanley Milgram: Cuestiones éticas y metodológicas*. Aesthetika. Recuperado a partir de: http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/etica/farina/1%20primer%20cuatri%202020/MODULO%203/AEV9N1_02_Salomone_MichelFarina_Cuestiones_etico_metodologicas.pdf

Sarrió, A. S. (2016). *Las expectativas y el efecto Pigmalión [Video]*. Psicólogo Valencia · Alberto Soler | Psicoterapia Online. Recuperado a partir de: <https://www.albertosoler.es/las-expectativas-y-el-efecto-pigmalion-video/>

Teoría de la Organización. (1933). *El experimento de Hawthorne en la Western Electric Company*. UNTREF Virtual. Recuperado a partir de: http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/07_Teoria_de_la_organizacion.pdf

The Stanford prison experiment. (1971). Stanford University. Recuperado a partir de: https://web.stanford.edu/dept/spec_coll/uarch/exhibits/spe/Narration.pdf

U.S.H.M.M. (2013). *El juicio de Eichmann | Enciclopedia del Holocausto*. Holocaust Encyclopedia. Recuperado a partir de: <https://encyclopedia.ushmm.org/content/es/article/eichmann-trial>

Waren, M. (2017). *El campo de la psicología social - Serge Moscovici*. Academia.Edu. Recuperado a partir de: https://www.academia.edu/16308470/EL_CAMPO_DE_LA_PSICOLOG%C3%8DA_SOCIAL_Serge_Moscovici

IMÁGENES

Bau, S. (2016). *Obediencia a la autoridad – Experimento de Milgram* [Ilustración]. La teoría de la mente. Recuperado a partir de <https://lateoriadelamente.com/obediencia-a-la-autoridad-experimento-de-milgram/>

Conductismo. (2018). [Ilustración]. El conductismo. Recuperado a partir de: <http://informacionsobreconductismo.blogspot.com/2018/01/que-es-el-conductismo-el-conductismo-es.html>

Carrión, J. (2011). *El poder de la situación: Reflexiones sobre el experimento de la cárcel de Stanford* [Fotografía]. Juan Carrión. Recuperado a partir de: <https://juancarrion.wordpress.com/2011/06/01/el-poder-de-la-situacion-reflexiones-sobre-el-experimento-de-la-carcel-de-stanford/>

Ortega, A. (s. f.). *El experimento de conformidad de Asch: cuando la presión social nos puede* [Ilustración]. Psicología y mente. Recuperado a partir de: <https://psicologiaymente.com/social/experimento-conformidad-asch>

Pardo, L. (2018). *El experimento del muñeco Bobo: ¿Violencia real en los niños, o pura manipulación?* [Fotografía]. NEOTEO. Recuperado a partir de: <https://www.neoteo.com/el-experimento-del-muneco-bobo-violencia-real-en-los-ninos-o-pura-manipulacion-video/>

Sánchez, E. (2018). *El experimento del pequeño Albert* [Fotografía]. La mente es maravillosa. Recuperado a partir de: <https://lamenteesmaravillosa.com/el-experimento-del-pequeno-albert/>