UNIDAD DIDÁCTICA

8 SOCIALIZACIÓN LABORAL Y SIGNIFICADO DEL TRABAJO

Socialización, socialización laboral y socialización organizacional. La socialización como proceso continuo de influencia bi-direccional. Etapas de la socialización laboral. Tácticas de la socialización organizacional. Respuestas de las personas al ambiente. Concepto y dimensiones del significado del trabajo.

El significado del trabajo tiene que ver con la manera en que la gente entiende el trabajo. Cada individuo piensa en el trabajo en una serie de términos, entiende el trabajo de una manera concreta, y esa manera de ver el trabajo influye en su comportamiento laboral y organizacional.

Para algunas personas el trabajo es lo más importante de todo, incluso por encima de la familia o del tiempo de ocio. Para otros el trabajo es simplemente una manera de poder subsistir. Y otras personas, sin embargo, trabajarían incluso aunque tuvieran su vida económica resuelta. La manera en que cada uno entiende el trabajo, nos ayudará a comprender el comportamiento de esos individuos dentro de la organización. De ahí el interés de este tema.

Pero esa manera de entender el trabajo no surge de la nada, sino que forma parte de todo un proceso de adquisición de normas, valores, actitudes, habilidades y conductas necesarias para poder ejercer un rol laboral. Este proceso se conoce como socialización laboral. Por esta razón, en un primer momento a lo largo de esta Unidad didáctica nos acercaremos a la comprensión de este fenómeno, contextualización necesaria para el posterior abordaje del significado del trabajo.

1. SOCIALIZACIÓN, SOCIALIZACIÓN LABORAL Y SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

El término **socialización**, en las ciencias de la conducta, designa aquel proceso global por el que un individuo, nacido con potencialidades conductuales de amplio rango, es conducido a desarrollar

una conducta real delimitada dentro de un rango mucho más estrecho, el rango de lo que resulta habitual y aceptable de acuerdo con los estándares del grupo. A través de la socialización, un individuo nacido en una sociedad que ya está en marcha, va adquiriendo conciencia de las normas, valores, creencias, costumbres, tradiciones, etc. predominantes en dicha sociedad y sobre todo, de cómo todo ello se traduce en una serie de patrones de conducta aceptables dentro de esa sociedad. La socialización de sus individuos es importante para garantizar la persistencia y el buen funcionamiento de dicha sociedad, y para el individuo es beneficioso, en la medida en que con su socialización se gana la «aceptación» de esa sociedad en la que vive. Sin embargo, a veces el individuo se rebela contra esa sociedad, y esa rebelión puede terminar trasformando en mayor o menor medida la propia sociedad. Una parte importante del proceso de socialización es el que está relacionado con el mundo del trabajo, pues es en este donde transcurre una gran parte de la vida adulta.

La **socialización laboral** hace referencia al amplio proceso por el cual las personas van adquiriendo progresivamente los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y conductas útiles para su inserción laboral y para el posterior desempeño del trabajo (Prieto, Peiró, Bravo y Caballer, 1996).

Cuando hablamos del aprendizaje de los valores, normas y pautas de conducta exigidos dentro de una organización, nos referiremos más específicamente a la **socialización organizacional**. La socialización organizacional es la forma de «ponerse al tanto», el proceso de adoctrinamiento y adiestramiento en el cual se enseña lo que es importante en una organización o en alguna parte de la misma. Son numerosas las definiciones que se han realizado sobre socialización organizacional, aunque como señalan Palací y Peiró (1995), una definición integradora y que ha logrado un elevado consenso es la que considera la socialización organizacional como un proceso por el que las personas aprenden los valores, habilidades, expectativas y conductas que son relevantes para asumir un determinado rol organizacional y participar como miembros activos en la organización (Van Maanen y Schein, 1979).

Aunque a menudo se utilizan los términos de socialización laboral y socialización organizacional indiferenciadamente, siendo precisos puede distinguirse entre ambos recurriendo a dos ideas principalmente (Prieto *et al.*, 1996).

El primer argumento para distinguir entre ambos conceptos lo encontramos cuando atendemos a la dimensión temporal de la socialización. Podemos distinguir dos grandes periodos en la socialización laboral, cuyo punto de separación sería la incorporación de la persona a su primer empleo. El primero se conoce como socialización anticipatorio o socialización para el trabajo, y se refiere a la adquisición de conocimientos y habilidades para el desempeño futuro de un trabajo, así como a elementos más generales como actitudes, valores y creencias acerca del trabajo. El segundo periodo o fase se conoce como socialización en el trabajo, y tiene lugar una vez la persona se ha incorporado al mundo del trabajo, normalmente a través de su incorporación a una organización laboral. Esta segunda fase de la socialización laboral coincidiría en gran medida con lo que se ha venido llamando socialización organizacional. Ello no quiere decir que no haya socialización organizacional anticipatoria (por ejemplo, durante el proceso de selección de personal a menudo se da a conocer a los candidatos diferentes aspectos de la organización para la que puede que terminen trabajando), pero su importancia en cuanto a duración, transmisión de contenidos de socialización, etc., es mucho menor.

El segundo argumento para distinguir entre socialización laboral y socialización organizacional tiene que ver con el hecho de que los calificativos «laboral» y «organizacional» no son idénticos. La socialización en el trabajo puede tener lugar tanto fuera como dentro de una organización. Es el caso de los trabajadores autónomos por ejemplo, que tendrán una socialización laboral pero no una socialización organizacional. Por otra parte, y de manera complementaria, la socialización organizacional tampoco será siempre socialización laboral. Hay organizaciones no laborales (por ejemplo, *boy scouts*, una cofradía de moros y cristianos, una peña de hinchas de algún club de fútbol...), en las que también existe un proceso de socialización, entendido como la adquisición de una serie de

normas, valores y comportamientos apropiados para participar como miembro de dicha organización, pero no para desempeñar un rol laboral. Es decir, que ambos procesos no son idénticos ya que no toda la socialización laboral coincide con la socialización organizacional y, por otra parte, no toda socialización organizacional se da en organizacionales laborales. Por tanto, ni tan siquiera cuando nos ceñimos a la segunda etapa de la socialización laboral, podríamos equiparar dicho concepto al de socialización organizacional.

Sin embargo, aunque siendo precisos debemos distinguir entre ambos términos, desde hace unos años se ha extendido la utilización del concepto de socialización organizacional, «dando a entender que la organización es fundamentalmente el contexto en que tiene lugar habitualmente el proceso de adquisición de actitudes, conocimientos y conductas apropiados para el desempeño laboral» (Prieto *et al.*, 1996).

2. LA SOCIALIZACIÓN COMO PROCESO CONTINUO DE INFLUENCIA BI-DIRECCIONAL

Otro tema que no puede obviarse al hablar de la socialización, es el de la evolución que ha experimentado en su enfoque a lo largo de los aproximadamente 40 años de investigación.

Muy brevemente, esta evolución ha consistido en pasar de entender la socialización organizacional como un proceso unidireccional, en el que la organización «todopoderosa» transmitía una serie de normas y valores que garantizaban su buen funcionamiento, y el individuo se limitaba en la mayoría de los casos a recibir y aceptar pasivamente dicha información, al planteamiento actual, que concibe la socialización organizacional (y también la socialización laboral) como un proceso bi-direccional, en el que el sujeto adopta un papel activo en la definición de dicha socialización. De hecho, las propias definiciones que hemos dado más arriba no consiguen librarse de la impresión de que la dirección de la influencia es única, siendo la organización la que trasmite o socializa, y el individuo quien asume pasivamente dicha influencia.

Sin embargo, la socialización organizacional se entiende actualmente como un proceso de interacción entre el sujeto y la organización, por el que ambos se influyen mutuamente y del que resultará un mayor o menor ajuste entre la persona y la organización. Se desarrolla, por tanto, una visión interactiva del proceso, de acomodación-asimilación entre las demandas organizacionales y las necesidades del recién llegado (Prieto *et al.*, 1996). Los procesos de socialización organizacional son reiteradamente considerados como parte integral de un proceso de ajuste entre las habilidades y valores personales y las demandas y recursos organizacionales (véase Unidad didáctica 5). En la misma línea, Palací (1993) señala que «el proceso de socialización organizacional no implica solo la incidencia de la organización sobre el nuevo empleado, sino también la respuesta del individuo ante la socialización y la incidencia del individuo sobre la organización». Este proceso se ha denominado en otras ocasiones «personalización», «innovación» e «individuación».

En síntesis, la socialización organizacional incluye dos procesos, la socialización propiamente dicha o influencia de la organización sobre el individuo, y la individualización, que se refiere a la influencia del individuo sobre la organización. Se trata por tanto de un proceso de interacción entre persona y organización. Algunos autores han introducido nuevos conceptos como propuesta de sustitución del de socialización organizacional, para recoger la idea de que la socialización es un proceso de influencia mutua. Entre estos términos se encuentran el de «asimilación organizacional» y el de «desarrollo del rol laboral».

Por otra parte, tradicionalmente se ha supuesto que el proceso de socialización tiene un fin, de tal manera que dicho proceso acabaría cuando la persona se sintiera integrada dentro de la organi-

zación. La integración de las personas en la organización tendría lugar al cabo de un tiempo de la incorporación de dicha persona a la organización, con el aprendizaje de las tareas, del rol que debe desempeñar en la organización y el ajuste al grupo de trabajo y a la propia organización. Sin embargo, en la actualidad se plantea que la socialización es un proceso que dura toda la vida, y que no es único, sino que implica múltiples procesos de socialización que incluyen distintos tipos de transiciones de límites organizacionales a las que está sometido el sujeto a lo largo de su carrera profesional. Especialmente importantes pueden ser las transiciones de rol que experimenta el sujeto a lo largo de su vida laboral (por ejemplo, cambios de puesto, ya impliquen promoción o no, cambios de organización, etc.). Pero además, aunque no tenga lugar un cambio en la carrera de los sujetos, tanto las personas como los puestos, y las organizaciones, cambian a lo largo del tiempo, por lo que la socialización no puede entenderse como algo estático, sino que debe entenderse como un proceso de ajuste continuo entre la persona y su ambiente de trabajo.

Precisamente, la investigación sobre socialización laboral se ha centrado principalmente en el estudio de esta como proceso. En esta línea se han abordado las diferentes etapas o fases por las que las personas pasan a lo largo de su socialización.

3. ETAPAS DE LA SOCIALIZACIÓN LABORAL

En la literatura sobre la socialización laboral se han identificado fundamentalmente tres etapas: la etapa de socialización anticipatoria, la etapa de encuentro y la etapa de cambio y adquisición.

3.1. ETAPA DE SOCIALIZACIÓN ANTICIPATORIA

Se trata de la etapa previa a la incorporación al mundo del trabajo, por lo que también se ha denominado «etapa de socialización para el trabajo». Hace referencia a los aprendizajes y experiencias que preparan a la persona para incorporarse al mundo del trabajo (Prieto *et al.*, 1996).

La socialización para el trabajo sería el proceso mediante el cual el individuo se prepara para su inserción en el mundo laboral e incluye tanto aspectos específicos (por ejemplo, adquisición de conocimientos necesarios para el desempeño de una profesión) como generales (por ejemplo, surgimiento de valores laborales). Esta preparación supone no solo la adquisición de una serie de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar su rol laboral, sino también la adquisición de un conjunto de creencias, expectativas, valores y actitudes sobre el mundo del trabajo.

Durante esta fase, el agente socializador más importante es la familia, la cual transmite una cierta ética sobre el trabajo, valores y actitudes acerca del mismo, influye en el nivel de aspiraciones del niño-adolescente-joven, en sus expectativas laborales, educativas y profesionales, etc. Así, por ejemplo, pueden incidir sobre decisiones tan importantes como la elección del tipo de estudios dentro de sus posibilidades, e incluso sobre la decisión de abandonar el sistema educativo para incorporarse al mercado laboral. Pero los medios de comunicación, los compañeros, etc., también proporcionan al joven, de manera más o menos formal y sistemática, información acerca de la situación del mercado laboral y de qué cabe esperar del mundo del trabajo.

Por otra parte, es evidente que la transmisión de conocimientos, técnicas y destrezas necesarias para el desempeño de un determinado trabajo tiene lugar básicamente a través de los sistemas de educación reglada (universidades, escuelas de formación profesional, etc.), lo que convierte a estos en otro importante agente socializador.

El ajuste a la organización en fases posteriores, se verá facilitado en la medida en que el futuro empleado desarrolle expectativas realistas acerca del trabajo y de la organización a la que se va a incorporar, y en la medida en que desarrolle habilidades que se ajusten a los requisitos o demandas de la organización y necesidades que puedan ser satisfechas con los recursos que aporte la organización (Palací y Peiró, 1995).

En el periodo inmediatamente anterior al ingreso, el sujeto inicia los contactos con la organización. En la selección de personal se formalizan e intensifican y mediante ellos se forma una primera imagen. Algunas organizaciones utilizan la selección de personal para iniciar el proceso de selección, mediante lo que se conoce como *job realistic preview*, y que podríamos traducir como visiones realistas del trabajo previas a la incorporación al mismo. Se trataría de anticipar a los candidatos lo que van a encontrar en el puesto y la empresa a la que se van a incorporar como una manera de ajustar expectativas, facilitar su ajuste a la organización y permitir incluso el que algunos candidatos se autodescarten si ven que no responde a lo que ellos esperaban.

Cuando el sujeto entra en la organización, una vez superada la selección, no llega de vacío, trae consigo una serie de creencias, expectativas, valores, actitudes, ideas, conocimientos y habilidades que son la base de su desempeño en ella. La socialización específica que la organización desarrollará sobre él, tendrá que tener en cuenta, pues, el bagaje que este aporta.

3.2. ETAPA DE ENCUENTRO

Tiene lugar una vez el individuo entra a trabajar, normalmente, como vimos con anterioridad, en una organización laboral. Es una etapa especialmente importante, ya que la persona se incorpora al mundo del trabajo con un bagaje (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, expectativas, creencias, valores, actitudes...) que debe poner en contraste con la realidad laboral y su concreción en un trabajo dentro de una organización concreta, que también tiene sus propias características (normas, valores, una cultura, una estrategia, un determinado clima, unas formas de dirigir, costumbres, tradiciones, demandas, requisitos, exigencias, etc.).

A menudo esta fase está marcada por la experiencia de estrés, ya que como explican Palací y Peiró (1995), «el nuevo empleado se enfrenta a una situación nueva en la que suele faltar información para desempeñar adecuadamente su nuevo rol, las expectativas iniciales que tenía sobre su nuevo puesto puede que no se cumplan, las personas que trabajan con el nuevo empleado quizá esperen y demanden demasiado de él o le exijan actividades casi incompatibles entre sí, etc.».

El interés de muchos investigadores durante esta etapa se ha centrado en lo que se conoce como el efecto *shock* o «sorpresa». Se trata de un fenómeno muy frecuente, y que consiste en que el recién llegado se encuentra con que las cosas no son tal y como él o ella, las había imaginado. A menudo, y más frecuentemente cuando se trata del primer trabajo, las personas llegan a la organización con expectativas demasiado elevadas acerca de lo que van a encontrar. Evidentemente, un buen conocimiento de la realidad del mundo laboral y las *job realistic previews* a las que hacíamos referencia más arriba pueden contribuir a crear expectativas más ajustadas.

Junto a este fenómeno, el estrés de rol es muy habitual en esta etapa (ambigüedad de rol, conflicto de rol, sobrecarga de rol...) en la que individuo y organización están definiendo conjuntamente un rol a través de procesos interactivos de «negociación», en los que cada una de las partes tratará de influir y al mismo tiempo ajustarse a las demandas, expectativas y necesidades de la otra parte. En qué medida uno es receptivo a las sugerencias de la otra parte, y trata de imponer su propio criterio, evidentemente variará de personas a personas, y de organizaciones a organizaciones. A través de estos procesos de interacción-negociación, la organización persigue el ajuste del individuo al puesto

a través de reglas, normas, e indicaciones, mientras que el individuo tratará de hacer compatibles estas demandas con sus propias expectativas, necesidades y características personales, y al mismo tiempo tratará de comprender cuanto antes el ambiente que le rodea (elaboración de sentido), por lo que a menudo iniciará conductas de búsqueda de información.

En definitiva, en esta etapa el individuo inicia el aprendizaje de las exigencias concretas de su puesto de trabajo, trata de aclarar su rol dentro de la organización a la que se ha incorporado, de establecer relaciones con otros compañeros y de comprender las normas, costumbres y cultura de la organización.

3.3. ETAPA DE CAMBIO Y ADQUISICIÓN

En esta fase, los nuevos empleados ya han aprendido las competencias requeridas por sus puestos, conocen cuál es su rol dentro de la organización y lo desarrollan de manera más o menos satisfactoria, y se produce un cierto ajuste entre los valores y expectativas del individuo con los de su grupo de trabajo y los de la organización, por lo que podemos decir que ya son miembros organizacionales de pleno derecho.

En esta etapa el rol ha quedado definido tras los procesos de interacción-negociación vividos en la fase anterior, y podría decirse que la socialización ha concluido (aunque ya hemos mencionado, que en ese argumento hay una cierta falacia, dado que estamos ante un proceso continuo) y que el nuevo ha dejado de ser nuevo y es un miembro organizacional más.

Las fases de socialización que hemos señalado hacen referencia al ingreso en la organización, sin embargo, con ciertos matices, se dan también cuando el individuo cambia de puesto y ha de desempeñar nuevos roles dentro de la misma.

4. TÁCTICAS DE LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Las **tácticas de socialización** las podemos definir como las estrategias que pone en marcha la organización para tratar de conseguir la integración efectiva del individuo en la organización.

Las tácticas de socialización son formas de estructurar las experiencias de los individuos que se incorporan a una organización o realizan la transición de un rol a otro, representando, además, un conjunto de eventos que tratan de influir sobre los comportamientos de esos individuos (Van Maanen y Schein, 1979).

Desde este punto de vista, las tácticas de socialización serían las distintas características que puede adoptar el ambiente en el que tiene lugar el proceso de desarrollo del rol laboral en las organizaciones.

4.1. LA PROPUESTA DE CLASIFICACIÓN DE LAS TÁCTICAS DE SOCIALIZACIÓN DE VAN MAANEN Y SCHEIN (1979)

Van Maanen y Schein (1979) distinguen seis dimensiones en las que clasifican las distintas tácticas de socialización llevadas a cabo por las empresas:

- Tácticas de socialización colectivas *versus* individuales, en función de si las experiencias de aprendizaje son comunes o únicas para cada individuo. Con las tácticas colectivas se reúne a todos los individuos que han de traspasar un determinado límite (obtención o cambio de rol) para someterlos a una serie de experiencias que faciliten y orienten ese paso. Un ejemplo sería un curso de formación para un grupo de vendedores recientemente incorporados a una empresa. Por su parte, las tácticas individuales dan a cada nuevo miembro un único conjunto de experiencias. Sería el caso de una enfermera que se incorpora a un hospital y sus supervisores y compañeros le indican cuáles son las tareas que tiene que desempeñar.
- Tácticas de socialización formales *versus* informales. En las primeras, el nuevo miembro es separado del resto para que realice un conjunto de experiencias diseñadas para su socialización; por ejemplo, el empleado que es enviado a realizar un curso de especialización en algún tema relacionado con su trabajo. Con las tácticas informales, los nuevos miembros forman parte del grupo de trabajo y aprenden en el mismo puesto de trabajo. Por ejemplo, una secretaria que se incorpora a su puesto y sus compañeros le van transmitiendo qué es lo que tiene que hacer cada vez que le surge un problema.
- Tácticas de socialización secuenciales *versus* al azar en función de si el nuevo empleado recibe información sobre las fases por las que deberá pasar para ser un miembro efectivo de la organización o no. Las tácticas secuenciales proporcionan información explícita concerniente a las secuencias de actividades o experiencias que atravesará en la organización para poder acceder a los roles que se pretenden desempeñar. Estas tácticas se dan, por ejemplo, en aquellas organizaciones en las que los empleados entran como aprendices, teniendo que aprender diversas tareas en distintas fases, tras las cuales pasan a una categoría superior. Además, es necesario que el aprendiz sepa exactamente cuáles son esas fases. Sería el caso de un aprendiz de mecánico al que se le dice qué tareas tiene que ir dominando antes de poder ascender a la categoría de mecánico. Cuando el proceso es al azar, los nuevos empleados no conocen la secuencia de estas fases, es ambigua o está continuamente cambiando. En el ejemplo anterior, esto ocurriría si al aprendiz de mecánico no se le dice explícitamente las fases de aprendizaje por las que ha de pasar, o no existen fases claramente estructuradas.
- Tácticas de socialización fijas *versus* variables, se refieren al grado en el cual las etapas del proceso de socialización se establecen claramente sobre un calendario. Además, reflejan si este calendario es seguido por la organización y comunicado a los nuevos empleados. Las tácticas fijas proporcionan conocimientos precisos del calendario asociado a cada transición. Sin embargo, las tácticas de socialización variables no proporcionan información sobre cuándo pueden llegar, con seguridad, a la siguiente fase o paso de una determinada transición. En el ejemplo anterior del aprendiz de mecánico, la táctica de socialización sería fija si, además de conocer las fases por las que ha de pasar para ser mecánico, conoce el tiempo exacto que dura cada una de estas fases (por ejemplo, tres meses para aprender cada grupo de tareas); sería una táctica de socialización variable si no conoce la duración de cada una de las fases.
- Tácticas de socialización seriales *versus* disyuntivas. En los procesos seriales los miembros con experiencia actúan como modelos para los nuevos miembros; se utiliza a los miembros expertos o veteranos para supervisar y entrenar a los recién incorporados. Estas tácticas son las utilizadas por las organizaciones que asignan un mentor al nuevo empleado para que le guíe durante su incorporación y posterior desarrollo laboral. Otro ejemplo sería el caso de un nuevo operario que tiene un compañero al que puede observar en la realización de su trabajo. En los procesos disyuntivos los nuevos empleados no pueden seguir los pasos de los miembros expertos porque no se ofrecen modelos que especifiquen el modo de llevar a cabo el rol y el cumplimiento de sus requisitos. En esta situación se encontraría, por

ejemplo, un psicólogo educativo que se incorpora a un colegio, donde no hay nadie más que desempeñe dicho puesto.

- Tácticas de socialización de investidura *versus* de despojamiento, hacen referencia al grado en que los nuevos miembros reciben apoyo social de los miembros de la organización con experiencia o, por el contrario, son descalificados por ellos. Es decir, clasifica las tácticas de socialización en función del grado en que confirman la identidad del nuevo miembro o, por el contrario, tratan de cambiarla. Las tácticas de investidura ratifican y potencian las características personales que los nuevos miembros aportan para el desempeño del rol, y reconocen su viabilidad y utilidad. La organización no pretende cambiar al nuevo miembro que va a desempeñar el rol, sino aprovechar sus capacidades y habilidades para ese desempeño. Las tácticas de despojamiento buscan la eliminación o neutralización de ciertas características del individuo que la organización ve como negativas y perjudiciales para el desempeño del nuevo rol. Estas tácticas son las que utilizan normalmente en el ejército.

Una misma táctica de socialización puede ser ubicada en distintas dimensiones al mismo tiempo. Jones (1986) agrupa las tácticas anteriores en dos categorías generales: tácticas de socialización individualizadas (individuales, informales, variables, al azar, disyuntivas y que incluyen despojamiento), y tácticas institucionalizadas (colectivas, formales, fijas, secuenciales, seriales y de investidura). Las tácticas institucionalizadas tienen la característica de representar ambientes de socialización más estructurados por la organización que los de las tácticas individualizadas.

5. RESPUESTAS DE LAS PERSONAS AL AMBIENTE

Como ya se ha dicho, el comportamiento de la persona es transaccional, el sujeto puede modificar su ambiente laboral, al menos parcialmente, a través de múltiples vías, como su nivel de implicación, los conflictos y negociaciones, la forma de asumir tareas y roles, la re-elaboración de esos roles, etc. Esto es, se parte de una concepción no meramente reactiva de la persona que se incorpora a una organización, sino integradora y creadora de nuevas pautas de comportamiento. Ahora bien, esto no quiere decir que la capacidad de influencia de cada parte sobre la otra esté equilibrada.

Además, uno de los determinantes fundamentales de la persona que ocupa el rol es precisamente el del desajuste que esta encuentra entre el ambiente laboral en el que se desenvuelve y las demandas que le plantea, por una parte, y sus recursos personales y forma de ser, por otra. Schein ya distinguió tres formas de asumir una profesión. Para este autor, el modo en que se desempeña un nuevo rol se puede considerar situado entre dos límites que van del acuerdo total con el rol, aceptando todos sus requerimientos, valores y normas, al rechazo total o rebelión. Ambos extremos son resultado de una socialización malograda y resultan disfuncionales para el individuo y/o la organización.

Entre estas dos posiciones cabe una tercera (en realidad un continuo) en la que la socialización produce resultados funcionales y permite una «innovación creadora».

Van Maanen y Schein (1979) distinguen a lo largo de este continuo varios tipos de respuesta: una respuesta conservadora próxima al extremo conformista en la que el nuevo miembro apenas cuestiona las normas, conocimientos y misiones asociadas al rol; una respuesta de innovación en la que el sujeto busca cambiar los contenidos del rol, es decir, los conocimientos o las estrategias que lo caracterizan, aunque no cuestiona los objetivos últimos; y, en el extremo más próximo a la «rebelión», aunque en muchos casos dentro de los límites de las respuestas funcionales, una respues-

ta innovadora de rol o del puesto y no solo una revisión y mejora de sus contenidos. En este último caso se cuestiona y procura cambiar no solo los conocimientos y procedimientos asociados a su rol, sino también su misión, es decir, las finalidades que se persiguen.

El proceso de socialización ha de procurar un cierto equilibrio entre la continuidad y la innovación.

Van Maanen y Schein (1979) señalaron que las personas que acceden a una organización adoptan una respuesta conservadora o innovadora en función de las tácticas de socialización organizacional. A nivel orientativo, sugieren que una respuesta conservadora es el resultado más probable de un proceso de socialización secuencial, variable, serial y que implica proceso de despojamiento. Por su parte, una respuesta de innovación de contenidos es más probable cuando el proceso de socialización sea colectivo, formal, al azar, fijo y disyuntivo. Por último, una respuesta de innovación del rol puede resultar con mayor probabilidad a partir de procesos de carácter individual, informal, al azar, disyuntivo y como mecanismos de investidura.

6. CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL SIGNIFICADO DEL TRABAJO

Podemos definir el significado del trabajo como un conjunto de creencias, valores y actitudes hacia el trabajo que poseen las personas. Este conjunto de creencias, valores y actitudes se aprende antes (socialización para el trabajo) y durante el proceso de socialización en el trabajo y varía en función de variables individuales, de las experiencias personales que uno vive antes de incorporarse al mundo laboral, y de aspectos situacionales y de las propias experiencias que se producen en el contexto laboral y organizacional, una vez uno entra a trabajar.

El significado del trabajo se trata de un concepto que tiene su momento cumbre dentro de la psicología del trabajo y de las organizaciones en la década de los ochenta, cuando un grupo de investigadores de diferentes países europeos (Bélgica, Gran Bretaña, Alemania, Holanda y la antigua Yugoslavia), Israel, Japón y EE UU deciden formar el Meaning of Working (MWO) Internacional Research Team para estudiar este constructo, y que acabará con la edición de *The meaning of working* en 1987. Sin embargo, ya otros autores habían tratado con anterioridad este concepto. Por otra parte, la cantidad de trabajos que desde entonces se han seguido realizando nos indica que se trata de un tema que aún tiene cierta vigencia y nos hace concebir esperanzas con respecto a nuevos avances en su conocimiento, dado que se trata de un concepto complejo debido en parte a su multidimensionalidad.

Efectivamente, se trata de un constructo multidimensional, lo que complica tanto la conceptualización como la operacionalización del mismo. En el MOW se distinguieron en un principio cinco dimensiones, aunque posteriormente se va a optar por eliminar la identificación con el rol laboral, por no añadir nada a lo que ya aportaban las otras dimensiones. Las cuatro dimensiones restantes son: la centralidad del trabajo, las normas sociales del trabajo u orientación normativa hacia el trabajo, los resultados valorados del trabajo y la importancia de aspectos o metas laborales. A estas cuatro dimensiones vamos a hacer referencia en este apartado. Al adentrarnos en las dimensiones, el lector irá teniendo una idea mucho más clara del propio concepto de significado del trabajo.

6.1. CENTRALIDAD DEL TRABAJO

El trabajo es una actividad de importancia para las personas por múltiples razones; básicamente porque permite la satisfacción de una serie de necesidades tanto económicas, como psicológicas y

sociales. Pero se sabe también que la importancia que se concede al trabajo varía de cultura a cultura e incluso sabemos que ha variado de un momento histórico a otro periodo de la historia diferente.

Pero además, la importancia que se atribuye al trabajo está sometida a una gran variabilidad individual. Con independencia de cuáles son las razones por las que una persona trabaja, o con independencia de sus valores laborales, cada persona concede un grado de importancia al trabajo en sus vidas. Para algunas personas el trabajo será algo muy importante, mientras que para otras personas puede no tener apenas importancia. Esta importancia puede variar en una misma persona a través de las diferentes etapas de la vida por la que atraviesa, o en función de las experiencias concretas vividas en determinados momentos.

Precisamente, la centralidad del trabajo se refiere en términos generales al grado de importancia que el trabajo tiene en la vida de una persona. Diferentes términos y conceptualizaciones han sido utilizados para referirse al mismo concepto: intereses de vida centrales (*central life interests*), implicación con el trabajo (*job involvement* o *work involvement*), «saliencia» de la carrera (*career salience*), «saliencia» del trabajo (*work salience*), y compromiso con el trabajo (*work commitment*). De todos ellos, son los conceptos de implicación con el trabajo y compromiso con el trabajo los más empleados. A pesar de algunos matices diferenciales, todos tienen un objetivo común: determinar el grado en que una persona se identifica con su trabajo o hasta qué punto el trabajo es central o importante para la identidad de un individuo (Sverko, 1989). Si el trabajo es importante para una persona, lo que ocurre en esta área afecta a su autoconcepto, a la imagen que tiene de uno mismo. Cuando uno dice que el trabajo es central en su vida está diciendo que las experiencias laborales, los éxitos o fracasos en el área laboral, son importantes para la configuración de su autoconcepto. Para la elaboración de una imagen sobre uno mismo. Sin embargo, dicha profusión de términos y de sus correspondientes instrumentos de medida a menudo ha producido cierta confusión. Para un tratamiento extenso de esta cuestión véase Gracia (1998).

6.1.1. Centralidad absoluta y centralidad relativa del trabajo

En el MOW (1987) es definida como «una creencia general acerca del valor del trabajar en la vida de uno» y como «el grado de importancia que el trabajar tiene en la vida de un individuo en cualquier punto dado en el tiempo». Para medir tal concepto utilizan dos procedimientos diferentes de medida, que es lo que nos permite diferenciar ente centralidad absoluta y centralidad relativa del trabajo. Los dos procedimientos de medida son neutrales, es decir, miden la importancia que los individuos conceden al trabajo en sus vidas en un momento dado del tiempo con independencia de cuáles son las razones por las cuales el trabajo es importante para ellos. Esta medida nos permite aislar, por tanto, el grado de importancia que el trabajo tiene para un individuo con independencia de si es importante, por ejemplo, por las recompensas económicas que obtiene o por el sentimiento de autorrealización que deriva del trabajo. Veamos cada una de ellas.

En la primera el único referente es el trabajo y el sujeto debe indicar simplemente el grado de importancia de esta área en su vida. En la segunda, sin embargo, se pide al sujeto que compare la importancia que tiene el trabajo en su vida con la que concede a otras áreas. Se habla por tanto de centralidad absoluta o relativa, en función de si el grado de importancia del trabajo se establece comparando con otras áreas o no. Mientras que en la centralidad absoluta del trabajo el referente de valoración es el propio trabajo, en la centralidad relativa, el trabajo es comparado con otros segmentos o áreas de la vida. Según estos autores, la combinación de estas dos representaciones provee una conceptualización más competa del constructo de centralidad del trabajo como una creencia general del valor del trabajo en la vida de uno. De aquí se deriva que, un instrumento que pretenda medir el grado de importancia del trabajo en la vida de uno, debería incluir ítems que midan no solo

la importancia de esta área de manera aislada, sino que permitan también la comparación con otras esferas vitales (por ejemplo, familia, tiempo libre...).

6.1.2. Centralidad del trabajo en general y centralidad del trabajo actual

Por último, hay que distinguir, siguiendo a Kanungo (1982) entre dos contextos en los que uno puede mostrarse implicado o no ser centrales para él. Una persona puede o no estar implicada con el trabajo concreto que realiza en un momento dado, pero también puede o no estar implicada con el trabajo en general, independientemente de su puesto de trabajo actual. Es decir, que la implicación con un trabajo concreto no es lo mismo que la implicación con el trabajo en general. La centralidad o implicación con el trabajo actual sería una creencia descriptiva del trabajo actual y suele estar en función de en qué medida el trabajo actual satisface las necesidades actuales de uno. En contraste, la implicación con el trabajo en general es una creencia normativa acerca del valor del trabajo en la propia vida y es más una función de la socialización o condicionamiento cultural pasado de una persona. Por tanto, el «*job involvement* es una creencia descriptiva causada en el presente, mientras que el *work involvement* es una creencia normativa causada históricamente». De aquí se deriva que la implicación con el trabajo actual estará sujeta a una mayor variabilidad, en función de la naturaleza del trabajo concreto que se realiza y de la organización en que se realiza, mientras que la implicación con el trabajo en general será un constructo más estable a lo largo del tiempo. La centralidad del trabajo tal y como fue medida en el MOW tenía como referente exclusivamente el trabajo en general. Sin embargo, ambos referentes de la centralidad son complementarios y ambos tienen interesantes implicaciones prácticas. En última instancia, es el objetivo de la medición, esto es, el propósito que se tiene cuando se evalúa la centralidad del trabajo, el que determinará si debe estudiarse uno u otro, o ambos a la vez.

En síntesis, son varias las ideas que queremos destacar en este punto:

- La centralidad del trabajo se refiere al grado de importancia que tiene el trabajo en la vida de una persona. En la medida en que el trabajo sea importante, las experiencias laborales se manifestarán como relevantes para el autoconcepto.
- En la literatura se han utilizado otros muchos términos para referirse al mismo concepto. De entre ellos, los más habituales son la implicación y el compromiso con el trabajo.
- La centralidad del trabajo puede medirse en términos absolutos o en términos relativos. La diferencia está en que en la segunda el sujeto debe asignar un determinado valor al trabajo comparándolo con otras áreas relevantes para la mayoría de personas, como por ejemplo, la familia o el tiempo libre. Parece conveniente incluir ambos tipos de medidas cuando evaluemos la centralidad del trabajo.
- La centralidad, implicación y/o compromiso con el trabajo puede referirse al trabajo en general o al trabajo actual que uno desempeña. El referente no es el mismo, ni tampoco los antecedentes y consecuencias de ambos conceptos son los mismos. De ahí, la necesidad de decidir qué es lo que nos interesa antes de proceder a su medida. No obstante, ambos conceptos pueden utilizarse también de manera complementaria.

6.2. ORIENTACIÓN NORMATIVA HACIA EL TRABAJO

Se trata de afirmaciones que la gente emplea cuando realiza valoraciones normativas acerca del trabajo (MOW, 1987), o también afirmaciones sobre la justicia relativa al mundo del trabajo, desde

la perspectiva del individuo y desde la perspectiva de la sociedad. Básicamente existen dos tipos de valoraciones normativas en la relación entre persona y sociedad: aquellas que ponen el énfasis en las obligaciones y deberes de la persona hacia la sociedad y aquellas que enfatizan las obligaciones de la sociedad hacia la persona, o lo que es lo mismo, los derechos de la persona. Trasladando esta idea al área del trabajo, la orientación normativa hacia el trabajo tiene que ver con las creencias que la gente mantiene sobre cuáles son sus obligaciones y derechos como miembro de la sociedad en relación al trabajo, o sobre cuáles son las obligaciones y derechos de la sociedad respecto al mundo del trabajo. En definitiva, se refiere a la mayor o menor orientación de la gente hacia la consideración del trabajo como un derecho y hacia la consideración del trabajo como un deber.

Habría que destacar que se trata de dos orientaciones independientes, esto es, que una misma persona puede mostrar acuerdo con ambas orientaciones, con ninguna o acuerdo con una y desacuerdo con otra. Por ejemplo, es posible que alguien se manifieste de acuerdo con las afirmaciones acerca de las obligaciones o deberes del trabajador, y al mismo tiempo estar de acuerdo con las afirmaciones sobre los derechos de los empleados o las obligaciones de la sociedad. En función de si se pone mayor énfasis en una de las dos orientaciones o, por el contrario, se manifiesta similar grado de acuerdo con ambas orientaciones, algunos autores hablan de que una persona o grupo de personas presenta una orientación normativa equilibrada o desequilibrada, y dentro de esta, desequilibrada hacia los derechos o hacia las obligaciones.

Por lo tanto, existen dos orientaciones normativas hacia el trabajo, la orientación como obligación y la orientación como derecho. Veámoslas.

La **orientación normativa hacia el trabajo como obligación** hace referencia a las obligaciones o deberes del individuo hacia sus empleadores y hacia la sociedad. Si acudimos a la definición de dicho concepto realizada por el grupo MOW, la consideración del trabajo como un deber supone estar de acuerdo con afirmaciones tales como «es el deber de cada ciudadano capacitado el contribuir a la sociedad con su trabajo», «las personas en nuestra sociedad deberían ahorrar gran parte de sus ingresos para su futuro» o «un trabajador debe valorar su trabajo incluso si es aburrido, indigno o monótono». En síntesis, el acuerdo con esta orientación normativa supone que el trabajo debe valorarse con independencia de su naturaleza, dado que es un medio a través del cual se contribuye al buen funcionamiento de la sociedad, y que se debe velar por la seguridad futura a través del ahorro. Este constructo se ha asociado con la «ética protestante del trabajo» (véase Furham, 1990 para mayor detalle sobre este concepto).

Por otra parte, la orientación normativa hacia el trabajo como derecho, viene representada por declaraciones acerca de los derechos individuales que subyacen al trabajo, y de las responsabilidades de las organizaciones laborales y de la sociedad en general, con respecto a los individuos. Tal como fue señalado por el equipo MOW, las personas que consideran el trabajo como un derecho manifestarían su acuerdo con el derecho de cualquier miembro de la sociedad a tener no solo un empleo, sino un trabajo interesante y con sentido, a participar en las decisiones concernientes a su trabajo, a una educación que le prepare adecuadamente para el trabajo y a la actualización de sus conocimientos, si estos quedaran desfasados en algún momento.

Cabría plantearse para terminar qué factores son los que conducen a que la gente tenga una orientación equilibrada, o manifieste un mayor acuerdo con algunas de las dos orientaciones normativas. Evidentemente, hay toda una serie de determinantes macroambientales, donde evidentemente la sociedad y la cultura en la que uno ha vivido y ha estado inmerso, juegan un papel muy importante. Pero, además cabe esperar diferencias individuales también entre miembros de una misma cultura. Las experiencias personales, tanto antes como después de la incorporación al trabajo, pueden influir notablemente sobre estas creencias. De hecho, el contrato psicológico no es sino la percepción de una serie de deberes y derechos entre uno mismo y su empleador, que a menudo son alterados por la relación que se establece entre las partes. Se trata de un concepto muy relacionado con las orien-

taciones normativas hacia el trabajo, aunque siendo exactos en estas últimas el referente no es tanto el empleador como sobre todo la sociedad.

6.3. LOS VALORES LABORALES

En este apartado abordaremos las dos dimensiones que nos quedan para acabar de contemplar los distintos componentes del significado del trabajo, tal y como fue definido por el grupo MOW. Nos estamos refiriendo a los «resultados valorados del trabajo» y a «la importancia de aspectos laborales o la importancia de metas laborales». Muchas veces, posiblemente por abreviar, diferentes autores, sobre todo pertenecientes a este grupo, se han referido a las dimensiones de «resultados valorados del trabajo» e «importancia de aspectos laborales» como «valores laborales» y «metas laborales» respectivamente. Esta práctica se ha hecho habitual debido a la mayor comodidad de uso de las etiquetas «valores laborales» y «metas laborales» frente a las más farragosas, pero también más precisas de «resultados valorados del trabajo» e «importancia de aspectos o metas laborales». La utilización de unas nomenclaturas u otras puede parecer trivial, sin embargo, no lo es. Y no lo es, porque tanto el instrumento de «resultados valorados del trabajo» como el de «importancia de aspectos laborales» están midiendo valores laborales, solo que a distintos niveles (Gracia, 1998). Pero la manera en que habitualmente en la literatura se miden valores laborales es precisamente como se hace en el instrumento de «importancia de aspectos o metas laborales», es decir, preguntando a la gente el grado de importancia que para ellos tienen determinados aspectos, metas o resultados que pueden conseguir en el trabajo, de acuerdo con los criterios establecidos por Elizur (1984).

Elizur (1984) establece los criterios necesarios para que un ítem se considere como perteneciente al área de los valores laborales. Para este autor, «un ítem pertenece al universo de los ítems de valores laborales si, y solo si:

- Su contenido pide una valoración del grado de importancia de una meta en el contexto laboral, y
- El rango de respuesta va desde muy importante a muy poco importante».

Este criterio está ampliamente aceptado entre la comunidad científica, por lo que siendo precisos, como veremos a continuación, deberíamos concluir que de las dos dimensiones del grupo MOW, es la segunda la que mide valores laborales, como típicamente se entiende en la literatura.

No obstante, veamos por separado cada una de ellas, para pasar a explicar posteriormente por qué hemos afirmado que ambas variables hacen referencia al concepto de valores laborales.

Resultados valorados del trabajo. En *The meaning of working* (1987) es definida como aquellos resultados que los individuos buscan del trabajo. Se refiere a cuáles son los resultados del trabajo que una persona determinada valora más y los prefiere por tanto a otros. De manera más precisa, Ruiz Quintanilla y Wilpert (1988) definen esta dimensión como un componente motivacional que hace referencia a las razones más básicas o fundamentales para trabajar. En última instancia, se trata de las funciones que el trabajo cumple para el individuo o las necesidades que el trabajo permite satisfacer. Los autores del MOW distinguen seis funciones que el trabajo puede proporcionar: estatus-prestigio, ingresos, mantener ocupado, contactos interpersonales, servir a la sociedad o autorrealización. En definitiva, esta variable trata de responder a la pregunta de por qué la gente trabaja. En el instrumento empleado se pide a los sujetos que distribuyan un total de 100 puntos entre seis afirmaciones según el grado en que estén de acuerdo con ellas. Dos ejemplos de dichas afirmaciones son «Trabajar te proporciona estatus y prestigio» y «Trabajar te proporciona unos ingresos que necesitas».

Importancia de aspectos laborales. Similar a la anterior, pero aquí de lo que se trata es de qué características prefiere una persona que tenga en su trabajo. En *The meaning of working* (1987) es conceptualizada como la importancia que tienen para los individuos, tanto en términos relativos como absolutos, determinados aspectos del trabajo. Para Ruiz Quintanilla y Wilpert (1988) se trata de un componente motivacional que refleja las expectativas más específicas del individuo con respecto a las características deseables del trabajo. Los 11 aspectos del trabajo que se consideran en *The meaning of working* (1987) son: un trabajo interesante, ajuste de habilidades-requerimientos del puesto, mucha variedad, mucha autonomía, un buen sueldo, buenas oportunidades de promoción o ascenso, buenas condiciones físicas de trabajo, un buen horario, oportunidades de aprender cosas nuevas, estabilidad y buenas relaciones interpersonales. En el instrumento empleado por el grupo MOW, el sujeto tiene que ordenar una serie de características que puede tener un trabajo según la importancia que tiene para el individuo cada una de ellas. La escala donde se ordenan tiene 15 anclajes que van desde muy poco importante a muy importante.

Las relaciones entre «resultados valorados del trabajo» e «importancia de aspectos laborales» han sido puestas de manifiesto por el grupo MOW. Estos autores señalan que ambos cons-tructos son útiles para comprender por qué la gente trabaja. Pero mientras la «importancia de aspec-tos laborales» hace referencia a qué prefiere encontrar la persona en su trabajo, los «resultados valorados del trabajo» identifican las razones básicas de por qué las personas trabajan. Concluyen que las cuestiones de por qué una persona trabaja y qué es lo que quiere de su trabajo, están relacionadas pero no son idénticas. Ambos conceptos comprenden aspectos intrínsecos, extrínsecos y sociales del trabajo.

Como ya avanzamos, tanto el concepto de «resultados valorados del trabajo» como el de «importancia de aspectos laborales» reflejan los valores de los individuos. Se trata, sin embargo, de dos constructos diferentes en la medida en que se refieren a distintos componentes de los valores laborales (Gracia, 1998). Para entender esto debemos explicar la distinción que realiza Krau (1987) entre el «contenido principal o básico» (*principle*) y el «contenido específico» de los valores laborales.

Krau (1987) realiza una distinción fundamental entre el «contenido principal o básico» (*principle*) y el «contenido específico» de los valores laborales. Existe, por una parte, una valoración general del trabajo basada en la creencia del sujeto acerca de qué necesidades pueden ser satisfechas a través del trabajo, que sería el «contenido básico» de los valores laborales. Por otra parte, el «contenido específico» de los valores laborales se refiere a la preferencia de los sujetos por ciertas recompensas que proceden de los diferentes aspectos concretos del trabajo. Esta distinción también se observa en el MOW. Para los autores del MOW, existe un nivel general que identifica las razones básicas por las cuales los individuos trabajan. Dentro de este nivel general, la razón económica sería la más importante. Es decir, los individuos si atendemos a sus razones más básicas trabajan para satisfacer sus necesidades económicas, y en última instancia su supervivencia. Pero, esta dimensión de los valores laborales por sí sola tiene poca utilidad para comprender la conducta que tiene lugar en el trabajo. Es por ello que debe ser complementada con un nivel menos general de los valores laborales que identifica las características laborales que la gente prefiere encontrar en su trabajo. Este nivel menos general parece más cercano a la realidad del día a día de la vida laboral. Krau (1987) coincide en esta apreciación al afirmar que el «contenido básico» vendría dado por la socialización recibida antes de entrar a trabajar, mientras que el «contenido específico» se produciría en contacto con el mundo laboral, por lo que, como vemos, también los agentes de socialización son diferentes. El nivel más general es lo que los autores del MOW llaman «resultados valorados del trabajo» mientras que el más concreto es lo que denominan como «importancia de aspectos o metas laborales». El interés de los investigadores se ha centrado la mayoría de las veces en el «contenido específico» de los valores laborales, probablemente por su relación más próxima con la conducta laboral (Gracia, 1998).

Los valores laborales, lo que típicamente se entiende por valores laborales, es decir, el «componente específico», se refieren por tanto a aquellas características o aspectos del trabajo que

son importantes para la persona, y que por tanto, prefiere que se encuentren bien representados en su trabajo.

Recientemente se ha mostrado un interés creciente por el tema de los valores en general, y de los valores laborales en particular, tanto desde una perspectiva conceptual como desde una óptica práctica. Seguramente parte de ese interés radica en la importancia de los valores laborales para comprender la conducta que tiene lugar en las organizaciones.

Lo primero que hay que decir, para situar la relevancia de los valores laborales y comprender la conducta que tiene lugar en las organizaciones laborales, es que se trata de uno de los mayores indicadores de las motivaciones de los sujetos para trabajar. A través del análisis de los valores laborales podemos saber las razones básicas para trabajar, las necesidades fundamentales que el trabajo satisface, el por qué la gente trabaja, y qué características prefiere que tenga su trabajo o qué resultados del trabajo son más importantes para ellos. Recordemos que varias teorías de motivación destacan el valor de resultados anticipados como un determinante crítico de la conducta (por ejemplo, teorías de expectativa-valencia).

De aquí se derivan, en segundo lugar, implicaciones clarísimas para el campo de la satisfacción laboral. Si sabemos lo que motiva a los trabajadores, en la medida en que pongamos a su alcance dichas características, metas o resultados del trabajo, tendremos trabajadores motivados y satisfechos. Para Locke (1976), por ejemplo, son precisamente aquellos aspectos del trabajo que tienen importancia para el individuo, los que determinarán la satisfacción o insatisfacción del trabajador, en la medida en que los encuentre en su trabajo. Los individuos estarán satisfechos en la medida en que aquellos resultados que valoran son obtenidos a través de su trabajo. Redundando en esta idea, y como se vio en la Unidad didáctica 5 dedicada al ajuste persona-trabajo, los valores laborales son un componente esencial para establecer el ajuste entre la persona y su ambiente de trabajo.

En tercer lugar, y en estrecha relación con los dos puntos anteriores, queremos destacar el papel de los valores laborales como instrumento para explorar el perfil motivacional del candidato y su ajuste al perfil de puesto o de la organización a la que se va a incorporar durante los procesos de selección de personal. El área motivacional siempre ha sido especialmente compleja de explorar durante los procesos de selección. Sin embargo, los cuestionarios de valores laborales abren posibilidades muy interesantes al respecto. La relación de los valores con la motivación laboral ha sido puesta de manifiesto en diversas ocasiones. En la selección de personal se debe explorar no solo las competencias de la persona para desempeñar el puesto, para cumplir los requerimientos del puesto o de la organización, sino también en qué medida el puesto de trabajo al que el candidato se va a incorporar puede satisfacer las necesidades del mismo. Aspectos tan importantes como la satisfacción que el trabajador va a derivar en la realización de su trabajo, el nivel de motivación, o la probabilidad de que abandone la organización, dependen del grado en que la persona encuentra recursos en su ambiente de trabajo que le permiten satisfacer sus necesidades. El instrumento del MOW de «importancia de aspectos laborales» o cualquier otro que siga los criterios de Elizur (1984), pueden utilizarse en este sentido. Por una parte, habría que explorar los valores laborales del candidato, y por otra, las características que ofrece el puesto de trabajo, o en línea con las tendencias actuales de desaparición del concepto de puesto, las características que ofrece la organización. Además, el conocimiento de los valores de los empleados, abre posibilidades interesantísimas para el diseño de puestos de trabajo o de las organizaciones.

En cuarto lugar, los valores laborales influyen en las decisiones y elecciones que los sujetos hacen en relación con su vida laboral. Se piensa que los valores influyen en la conducta de elección a través de dos procesos distintos. Un proceso a través del que influyen tiene que ver con la organización perceptiva. Se cree que los valores influyen en la selección e interpretación de estímulos externos. Este proceso ha sido raramente investigado. Junto a este proceso de influencia indirecta, se piensa que además los valores son guías para la acción, por lo que también influyen de forma directa sobre las elecciones que las personas realizan en un momento dado.

Por último, se ha relacionado también los valores laborales con el éxito de las organizaciones y de países enteros. Se piensa que existen una serie de valores que pueden tener los empleados que contribuirían en mayor medida que otros al éxito de la organización. Por ejemplo, el éxito y el buen funcionamiento del que han hecho gala las empresas japonesas durante mucho tiempo, es atribuido por algunos autores a que los empleados y gerentes de las organizaciones poseen un conjunto de valores más apropiados que aquellos sostenidos en otros sistemas.

En síntesis, varias ideas son destacables:

- Tanto la dimensión de «resultados valorados del trabajo» como la «importancia de aspectos laborales» están midiendo valores laborales. La primera mide el componente básico de los valores laborales, mientras que la segunda hace referencia al contenido específico de los mismos.
- Es precisamente el «contenido específico» de los valores laborales el que ha despertado mayor interés entre los investigadores, presumiblemente porque mantiene una relación más estrecha con el comportamiento en el mundo del trabajo.
- De hecho, se reconoce que los valores laborales tienen un peso central en la comprensión de la motivación y satisfacción de los empleados. Además influyen en las decisiones y elecciones de las personas e incluso se ha relacionado con el mayor o menor éxito empresarial de sociedades enteras. De especial relevancia práctica puede ser el uso de este tipo de instrumentos en los procesos de selección de personal para explorar el ajuste de la persona al puesto u organización a la que se va a incorporar.
- Existe un acuerdo amplio en que el «contenido específico» de los valores laborales debe medirse siguiendo los criterios establecidos por Elizur (1984).

ACTIVIDADES DE REPASO

Tras el estudio de esta Unidad didáctica, el estudiante puede hacer, por su cuenta, una serie de ejercicios voluntarios, como los siguientes u otros que él mismo establezca relacionando o modificando los seguidamente propuestos. Las dudas que puedan surgirle debe comentarlas con el tutor asignado.

1. Por favor, responda a este supuesto imaginario, y no siga leyendo hasta que no haya respondido.

Imagínese que le tocara la lotería y ganara una cantidad considerable de dinero que le permitiera vivir el resto de su vida sin tener que trabajar, ¿trabajaría?

Este supuesto es lo que se denomina la cuestión de la lotería, y se trata de una pregunta de investigación que viene haciéndose desde mediados de los años cincuenta. Esta pregunta se ha hecho durante más de 50 años a personas procedentes de diferentes culturas, en momentos históricos diferentes, a trabajadores que ocupan puestos muy diferentes, de diferentes edades, con diferentes niveles formativos, hombres y mujeres, de diferentes razas, etc. Los resultados de dicha investigación son muy claros: la mayoría de gente seguiría trabajando con porcentajes que oscilan de unos estudios a otros entre el 65 y el 95 por 100.

¿A qué cree que se debe? ¿Por qué la gente dice que seguiría trabajando aunque tuviera las necesidades económicas satisfechas? ¿No es eso lo que se busca del trabajo? ¿O hay algo más?

2. Cumplimente los siguientes cuestionarios y conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué dimensión del significado del trabajo miden?
2. ¿Cuál es la diferencia entre el primer cuestionario y el segundo? ¿Qué miden exactamente cada uno de ellos?

Cuestionarios

¿Cuán importante y significativo es el trabajo en su vida? Rodee con un círculo el número en la escala que considere que más se ajusta a su opinión.

1	2	3	4	5	6	7
Es una de las cosas menos importantes de mi vida			Tiene una importancia media en mi vida			Es una de las cosas más importantes de mi vida

Distribuya un total de 100 puntos para indicar cuánta importancia tienen actualmente para usted los siguientes aspectos de su vida.

Su tiempo libre de ocio (como aficiones, *hobbies*, deportes, diversiones y contacto con amigos).
Su participación social (por ejemplo, en organizaciones voluntarias, políticas, sindicales, etc.).
Su trabajo.
Su religión (actividades y creencias religiosas).
_____ Su familia.

100 (Compruebe que la suma total es 100)

3. Cumplimente el siguiente cuestionario y conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué dimensión del significado del trabajo está midiendo?
2. ¿Qué ítems miden la orientación normativa de trabajo como derecho? ¿Y cuáles miden la orientación normativa de trabajo como deber?
3. Calcule la puntuación media que ha obtenido en cada una de las dimensiones. Para «trabajo como derecho» tiene que sacar la media obtenida en los ítems impares, mientras que para «trabajo como deber» debe calcular la media obtenida en los ítems pares.
4. ¿Tiene una orientación normativa equilibrada, orientada hacia el derecho u orientada hacia el deber?
5. A lo largo del año pasado se incorporaron 100 comerciales nuevos a la empresa. Durante la primera semana, cumplimentaron este cuestionario. La media para ambas dimensiones fue muy próxima a 3. Un año más tarde se ha pasado el mismo cuestionario a estos comerciales, y los resultados que se obtienen es que la media para «trabajo como derecho» es de 3,5 y de «trabajo como deber» de 2,5? ¿Cómo interpretaría estos resultados? ¿Nos dicen algo sobre las experiencias vividas por estas personas dentro de la empresa durante el primer año?

Cuestionario

Voy a leerle algunas frases que la gente puede decir del trabajo. Indíqueme en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas.

	Muy en desacuerdo	**En desacuerdo**	**De acuerdo**	**Muy de acuerdo**
Si las habilidades de un trabajador quedan desfasadas, su empresa es la responsable de actualizar su formación o asegurarle otro puesto de trabajo	1	2	3	4
Es obligación de cualquier ciudadano capacitado contribuir a la sociedad con su trabajo	1	2	3	4
				.../...

.../...				
Nuestro sistema educativo debería preparar a todas las personas para desempeñar un buen trabajo, si se esfuerzan razonablemente	1	2	3	4
Las personas deberían ahorrar una buena parte de sus ingresos con vistas al futuro	1	2	3	4
Cuando se han de introducir cambios en los métodos de trabajo, el jefe debería pedir a los trabajadores sus sugerencias antes de hacerlo	1	2	3	4
Cualquier trabajador debe preocuparse por buscar formas de mejorar su trabajo	1	2	3	4
Cualquier persona de nuestra sociedad tiene derecho a un trabajo interesante y con sentido	1	2	3	4
El trabajo monótono o simple es aceptable si el sueldo recibido por el mismo compensa	1	2	3	4
A toda persona que quiera trabajar se le debería dar un trabajo	1	2	3	4
Todo trabajador debería valorar su trabajo aunque este sea aburrido, sucio o de baja cualificación	1	2	3	4

4. Cumplimente los siguientes cuestionarios y conteste a las siguientes preguntas:

    1. ¿Qué dimensión del significado del trabajo están midiendo?
    2. ¿Cuál mide los resultados valorados del trabajo y cuál la importancia de aspectos laborales?
    3. ¿Cuál piensa que es más útil de cara a comprender la conducta laboral (por ejemplo, decisiones de aceptar o no un puesto de trabajo, abandonar o seguir en la empresa, de poner más o menos esfuerzo...)? ¿Por qué?
    4. ¿Cuáles han sido los tres aspectos a los que ha concedido más importancia y por tanto le gustaría encontrar en su trabajo? ¿Y cuáles los tres que menos?
    5. ¿Cuál de las dos dimensiones cree que cambiará más a lo largo del tiempo y que se verá más influida por las experiencias presentes y por la naturaleza del trabajo que uno está realizando en un momento dado? ¿Por qué?

Cuestionarios

Me gustaría conocer lo que el trabajo significa para usted. Por favor, asigne un total de 100 puntos, de la manera que quiera, a las seis frases siguientes. Cuanto mejor exprese una frase su punto de vista, más puntos debería asignarle. Por favor, lea primero todas las frases antes de asignarles puntos.

Trabajar le proporciona categoría y prestigio.
Trabajar le proporciona unos ingresos que necesita.
Trabajar le mantiene ocupado.
Trabajar le permite mantener contactos interesantes con otras personas.
Trabajar es una buena oportunidad para que pueda servir a la sociedad.
_____ Trabajar es en sí mismo interesante y satisfactorio.

100 (Compruebe que la suma total es 100)

Ahora le voy a presentar unas tarjetas que señalan diversas características del trabajo. Me gustaría saber la importancia que tienen para usted cada una de esas características.

INSTRUCCIONES:

Para ello, lo que tiene que hacer es lo siguiente:

Primero, lea todas las tarjetas con detenimiento.

Ahora debe elegir la característica que para usted es la más importante de todas y a continuación la que es menos importante de todas; y así una y otra vez hasta que no queden tarjetas.

Cada vez que elija una tarjeta tendrá que decir cuál es la línea de la escala de valoración que mejor representa la importancia que tiene para usted, y escribirá la palabra mayúscula de la tarjeta en esa línea. Tenga en cuenta que si dos o más características tienen la misma importancia puede escribirlas en la misma línea.

Vamos a empezar...

Elija la característica que más importancia tiene para usted, y escriba después la palabra mayúscula de esa tarjeta en la línea de esta escala que mejor representa la importancia que tiene para usted.

Tache esa tarjeta.

Seleccione ahora de las tarjetas que quedan aquella que presenta la característica menos importante para usted. Escriba la palabra mayúscula de esa tarjeta en la misma escala. Póngala en la línea de esa escala que mejor representa la importancia que tiene para usted.

Tache esa tarjeta.

Ahora de las tarjetas que le quedan, seleccione de nuevo la siguiente característica más importante para usted y repita el proceso. Después seleccione la tarjeta que es la siguiente menos importante para usted y repita el proceso. Realice la misma operación hasta que haya acabado con todas las tarjetas.

	Escala de valoración
EXTREMADAMENTE IMPORTANTE	15
	14
	13
MUY IMPORTANTE	12
	11
	10
IMPORTANTE	9
	8
	7
DE ALGUNA IMPORTANCIA	6
	5
	4
DE POCA IMPORTANCIA	3
	2
	1

TARJETAS:

a) Muchas oportunidades de APRENDER cosas nuevas

b) Buenas relaciones INTERPERSONALES (con supervisores y compañeros)

c) Buenas oportunidades de ASCENSO o PROMOCIÓN

d) HORARIO adecuado

e) Mucha VARIEDAD

f) Un trabajo INTERESANTE que le gusta

g) Buena ESTABILIDAD en el empleo

h) Un buen AJUSTE entre las exigencias del trabajo y su preparación y experiencia

i) Buen SUELDO

j) Buenas CONDICIONES físicas de trabajo (iluminación, temperatura, limpieza)

k) Mucha AUTONOMÍA

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía básica

FEIJ, J.A. [1998]. «Work socialization of young people». En Drenth, Pieter J.D.; Thierry, Henk; de Wolff, Charles J. (1998). *Handbook of work and organizational psychology (2nd ed.),* vol. 3: *Personnel psychology,* págs. 207-256. Hove, England: Psychology Press/ Erlbaum.

PALACÍ, F.J. y PEIRÓ, J.M. [1995]. *La incorporación a la empresa.* Valencia: Promolibro.

PRIETO, F.; PEIRÓ, J.M.; BRAVO, M.J. y CABALLER, A. [1996]. «Socialización y desarrollo del rol laboral». En J.M. Peiró y F. Prieto (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo* (vol. II), págs. 65-100. Madrid: Síntesis.

SALANOVA, M.; GRACIA, F.J. y PEIRÓ, J.M. [1996]. «Significado del trabajo y valores laborales». En J.M. Peiró y F. Prieto (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo* (vol. II), págs. 35-63. Madrid: Síntesis.

Bibliografía en red

http://www.usd.edu/trio/tut/time/workinv.html

http://www.csd.uwa.edu.au/job/guide/ex_3.htm

http://www.anselm.edu/administration/CES/WorkValues.htm

http://www.uwplatt.edu/counseling/career/values.html

http://users.ugent.be/~rclaes/MOW/surv_c_e.pdf

Bibliografía avanzada

ELIZUR, D. [1984]. «Facets of work values: A structural analysis of work outcomes». *Journal of Applied Psychology, 69,* págs. 379-389.

FURHAM, A. [1990]. *The protestant work ethic. The psychology of work-related beliefs and behaviors.* Londres: Routledge.

GRACIA, F.J. [1998]. *Evolución del significado del trabajo durante los primeros años de empleo. Un estudio longitudinal.* Valencia: Universitat de València. Tesis doctoral no publicada.

KANUNGO, R.N. [1982]. «Measurement of job and work involvement». *Journal of Applied Psychology,* 67, págs. 341-349.

KRAU, E. [1987]. «The crystallization of work values in adolescence: A sociocultural approach». *Journal of Vocational Behavior,* 30, págs. 103-123.

LOCKE, E.A. [1976]. «The nature and consequences of job satisfaction». En M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology.* Chicago: Rand-McNally.

MOW International Research Team [1987]. *The meaning of working.* London: Academic Press.

PALACÍ, F.J. [1993]. *Tácticas de socialización y modos de ajuste de los jóvenes durante su incorporación a las organizaciones.* Madrid: UNED. Tesis doctoral no publicada.

RUIZ QUINTANILLA, S.A. y WILPERT, B. [1988]. «The meaning of working: Scientific status of a concept». En V. Keyser, T. Quale, B. Wilpert y S.A. Ruiz Quintanilla (eds.), *The meaning of work and technological options*, págs. 3-14. New York: John Wiley & Sons.

SCHEIN, E.H. [1977]. «Socialización organizacional y la profesión de la administración de empresas». En D.A. Kolb *et al.* (eds.), *Psicología de las Organizaciones. Problemas contemporáneos.* Madrid: Ed. Del Castillo.

SVERKO, B. [1989]. «Origin of individual differences in importance attached to work: a model and a contribution to its evaluation». *Journal of Vocational Behavior*, 34, págs. 28-39.

VAN MAANEN, J. y SCHEIN, E.H. [1979]. «Towards a theory of organizacional socialization». En B.M. Staw y L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior,* vol. 1, págs. 209-264. Greenwich, CT: JAI.