

**COMPORTAMIENTOS DESVIADOS POSITIVOS EN EL
TRABAJO: UNA TIPOLOGÍA EN ORGANIZACIONES DE
COLOMBIA Y ECUADOR**

Trabajo de Grado
MBA

Director:
Dr. Eduardo Wills Herrera

Abraham Mora Useche
Marco Eric Pérez Hernández

Bogotá, Diciembre de 2005

Tabla de Contenido

Resumen	3
Introducción	4
1. Marco Teórico	6
1.1 El contexto de las desviaciones positivas: El comportamiento Organizacional	6
1.2 Teorías Existentes sobre Desviaciones	7
1.3 Comportamiento Desviado ó Desviación	11
1.4 La ética empresarial: Estándar de juzgamiento de las desviaciones	13
1.5 Comportamientos Desviados Negativos	15
1.6 Comportamientos Desviados Positivos	16
1.6.1 Enfoque Estadístico	17
1.6.2 El Enfoque de “Supra-conformidad” (<i>Supraconformity Approach</i>)	17
1.6.3 Enfoque Reactivo (<i>Reactive Approach</i>)	18
1.6.4 Enfoque Normativo (<i>Normative Approach</i>)	18
1.7 Diferencias entre la desviación positiva y otros comportamientos positivos sobresalientes	19
1.7.1 Comportamientos Ciudadanos Organizacionales (Organizational Citizenship Behaviors OCB).....	20
1.7.2 Comportamientos Delatores (<i>Whistle-Blowing</i>).....	22
1.7.3 Responsabilidad Social Corporativa (Corporate Social Responsibility) [CSR].....	22
1.7.4 Comportamiento Pro social (<i>Prosocial Behavior</i>).....	24
1.7.5 Disenso organizacional por principio	24
2 Diseño Metodológico	27
2.1 Metodología Empleada	28
2.1.1 Análisis de Escalamiento Multidimensional (MDS).....	28
2.1.2 Pasos para el Análisis de Escalamiento Multidimensional (Hair, 1999).....	30
2.1.3 Método de Reconstrucción del Día (<i>Day Reconstruction Method [DRM]</i>)	34
2.2 Aplicación del análisis MDS en la obtención de la tipología	35
2.2.1 Identificación de Objetivos	35
2.2.2 Diseño de la Investigación	36
2.2.3 Obtención de Soluciones de Análisis de MDS:.....	44
2.2.4 Interpretación de los resultados del análisis de MDS.....	44
2.2.5 Validez y confiabilidad	45
3 Tipificación de las Desviaciones Positivas	47
3.1 Bondad del Ajuste	47
3.2 Tipologías de las Desviaciones Positivas	52
4 Conclusiones	57
5 Recomendaciones	60
6 Bibliografía	61
Anexo No. 1. Análisis Comparativo Entre Colombia y Ecuador	63
Anexo No. 2. Encuesta Exploratoria DRM	70

<i>Anexo No. 3. Encuesta de Evaluación de los posibles comportamientos positivos</i>	<i>73</i>
<i>Anexo No. 4. Ejemplo de Encuesta de Recolección de Datos de Similitud.....</i>	<i>74</i>
<i>Anexo No.5. Matrices de Similitud de Colombia.....</i>	<i>77</i>
<i>Anexo No. 6. Matrices de Similitud de Ecuador.....</i>	<i>81</i>
<i>Anexo No.7. Desviaciones Positivas en Colombia y Ecuador.....</i>	<i>85</i>

Resumen

La presente investigación muestra una tipología de desviaciones positivas en las organizaciones, obtenida empíricamente en Colombia y Ecuador. El punto de partida del trabajo, es la determinación de la definición de desviación positiva, a partir de la revisión de la teoría existente a la fecha y el aporte propio de los autores. Por medio del método de reconstrucción del día (DRM) se obtuvo la mayor cantidad de desviaciones positivas, que luego fueron organizadas por país, utilizando el análisis de escalamiento multidimensional (MDS), en planos bidimensionales. El hallazgo más importante es que no existe una tipología única de desviaciones positivas, los tipos varían dependiendo los atributos de agrupación y estos pueden diferir entre países, dificultando un análisis conjunto. Los resultados sugieren que las desviaciones positivas en Colombia varían a lo largo de dos dimensiones: la complejidad y las competencias laborales, estableciendo cuatro tipos de desviaciones positivas: desviaciones solidarias, desviaciones de mejoramiento, desviaciones de compañerismo y desviaciones relacionales. Así mismo, en Ecuador las dimensiones en las que varían las desviaciones son: la complejidad y la exterioridad del beneficio, dando origen a tres tipos adicionales: las desviaciones de información, las desviaciones de productividad y las desviaciones de prevención. Finalmente, la representación gráfica conjunta entre Colombia y Ecuador, muestra que las desviaciones pueden variar en dos dimensiones: el colectivismo y la evidencia, introduciendo las desviaciones de comunicación, las desviaciones de entrega y las desviaciones de desempeño. En la práctica, las implicaciones de esta investigación van más allá del campo del comportamiento organizacional, promoviendo el estudio de lo positivo y facilitando la identificación de maneras de potenciar los diferentes tipos de desviaciones que ayudan a mejorar el clima y cultura organizacional y que contribuyen al beneficio de los individuos, organizaciones y sociedad en general.

Introducción

El estudio del comportamiento organizacional intenta explicar los distintos comportamientos de los individuos en las organizaciones, teniendo en cuenta las diferencias de edad, preparación académica, estatus social, el puesto o cargo ocupado, género, estado civil, entre otras variables. Sea cual sea el rol que cumplen los empleados, estos están orientados a alcanzar un fin específico: el desarrollo personal, profesional y organizacional con miras a aumentar el desempeño de la compañía al tiempo que aumentan su calidad de vida.

Uno de los cuestionamientos clásicos en la literatura del Comportamiento Organizacional tiene que ver con ¿Cómo clasificar o agrupar las distintas formas de comportamiento de los empleados? y si para explicar estas distintas formas de comportamiento se necesita construir tipologías. El presente trabajo intenta establecer, a partir de material bibliográfico actualizado y de un estudio empírico, una tipología de los comportamientos positivos en las organizaciones, específicamente en Colombia y Ecuador, con el fin de establecer unas bases que permitan en futuros trabajos la explicación e identificación de los factores que los causan y las consecuencias para las organizaciones, las personas que en ellas trabajan y para la sociedad.

Es claro que la identificación de estos comportamientos evita que pasen desapercibidos y permite encontrar maneras para potenciarlos y estimularlos. Así pues, la utilidad de identificar estos comportamientos salta a la vista, especialmente en países como Colombia y Ecuador, que tienden a resaltar más los comportamientos negativos, como la corrupción (en el que específicamente Colombia ocupa el puesto 60 de 142 según Transparencia Internacional¹), egoísmo, desconfianza, individualismo, falta de compañerismo, entre otros; que se ven reflejados en las noticias, comentarios, pasillos de las empresas y que afectan el día a día de la sociedad incluyendo las organizaciones.

¹ Transparencia Internacional es una ONG que el pasado 18 de octubre, publicó su último Informe de Corrupción por países para el año 2005. Este informe recoge una visión panorámica y clasificación de 159 países según su nivel de corrupción, en función de la percepción que tienen a este respecto los ciudadanos de dichos países. En la página 14 de este informe se encuentra la posición de Colombia.

Teniendo como punto de partida las diferentes teorías de autores como Warren (2003), Robinson y Bennet (1995), Spreitzer y Sonenshein (2003), entre los principales, se determinó el “estado del arte” en términos de desviaciones positivas, formando el fundamento teórico del estudio empírico objeto del presente trabajo. Esta revisión teórica ayudó a clarificar la necesidad del presente estudio y cómo, el concepto de desviación positiva, difiere de conceptos existentes como los *Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs), comportamientos pro sociales, entre otros.

La tipología de las desviaciones positivas se construye utilizando análisis multivariante, particularmente, el análisis de escalamiento multidimensional (MDS), una técnica originada en el siglo XX que se utiliza ampliamente en el estudio del comportamiento humano. Teniendo como marco de trabajo el MDS se propuso un diseño metodológico flexible que permitió recolectar información de empleados de distintas organizaciones en los dos países, realizando tipologías independientes para cada país y luego una tipología conjunta. Igualmente se pudo realizar un estudio comparativo entre los dos países, identificando percepciones diferentes y similares que luego trataron de explicarse con las características de cada muestra.

De esta manera, en el capítulo 1 se muestra el marco teórico de las desviaciones, detallando especialmente las positivas. En el capítulo 2, se presenta un breve resumen del análisis de MDS y del método DRM, para luego mostrar cuál fue la aplicación en el presente estudio. En el capítulo 3, se presentan los resultados del estudio, consistentes principalmente en la tipología obtenida a partir de las percepciones de la muestra en los dos países. Finalmente, se brindan las conclusiones obtenidas del presente estudio y algunas recomendaciones para futuros trabajos en la línea de las desviaciones positivas.

1. Marco Teórico

1.1 El contexto de las desviaciones positivas: El comportamiento Organizacional

Las organizaciones como entes generadores de diversas dinámicas sociales y elementos fundamentales de los negocios, del gobierno, sociedad civil y en general del mundo actual, han sido objeto de estudio desde varias perspectivas. Estudios basados en el conocimiento científico y que aplican el método científico, se han enfocado en temáticas particulares dando origen a distintas disciplinas, áreas o campos como son: el desarrollo organizacional, la teoría organizacional, el comportamiento organizacional, entre las más importantes. Ante esto, se puede notar la importancia de la investigación como un elemento impulsor de nuevos paradigmas y resultados, ampliando las fronteras del conocimiento para validar o criticar las teorías existentes.

El estudio de las desviaciones positivas del comportamiento, también conocidas como comportamientos desviados positivos (*Positive Deviant Behaviors*), hace parte del campo del Comportamiento Organizacional (CO), el cual, según Kreitner (2004), es un “campo interdisciplinario dedicado a entender y administrar mejor la gente en el trabajo”. Es interdisciplinario porque en él se conjugan sociólogos, antropólogos, psicólogos, estadísticos, administradores que buscan entender, por ejemplo, cómo el contexto de trabajo de los individuos influye en su desempeño en las organizaciones, qué procesos grupales y sociales tienen lugar en una organización, el papel de liderazgo, el poder y la motivación en el desempeño diario de los individuos y en las organizaciones a las que pertenecen.

Si el campo del CO involucra tantas disciplinas y persigue diversas respuestas, ¿cómo lograr un estudio integrado en el que encajen todas las visiones particulares? La respuesta es el enfoque de contingencia (*contingency approach*), que se refiere a que los comportamientos se explican en función de las situaciones particulares en que se producen (Kreitner, 2004).

Es necesario realizar investigaciones que permitan concluir las respuestas o situaciones en donde la respuesta sólo proviene de la aplicación práctica de los conceptos teóricos y hallazgos de la

investigación; todo con el objetivo de contribuir a un estudio integral del Comportamiento Organizacional en un enfoque de contingencia como se muestra a continuación:



Figura No. 1. Enfoque de Contingencia Según Kreitner y Kinicki (2004)

La idea es que el conocimiento integrado se forma a partir de la siguiente dinámica: las teorías más aceptadas se ponen a prueba a través de la investigación; luego, teoría y resultados de la investigación, se llevan a la práctica a través de diversas aplicaciones concretas que generan experiencias reales, contribuyendo en conjunto a consolidar una serie de hallazgos con soporte teórico, investigativo y práctico.

El presente trabajo tiene su punto de partida en la teoría comportamiento normal, con énfasis en aquellos estudios que se han acercado a lo que aquí denominamos comportamientos desviados positivos. Sin embargo, el verdadero aporte es de carácter investigativo y consiste en aplicar la técnica del Análisis de Escalamiento Multidimensional (MDS) en un estudio empírico para determinar una tipología del comportamiento positivo de los empleados en organizaciones colombianas y ecuatorianas, partiendo de una muestra particular, para luego emitir conclusiones restringidas por la validez y confiabilidad del estudio. El aporte práctico del estudio está reflejado en las recomendaciones y conclusiones que se puedan aplicar a problemas o situaciones específicas, mejorando el comportamiento organizacional, clima laboral, productividad de los empleados, entre otros y en general la organización.

1.2 Teorías Existentes sobre Desviaciones

Los comportamientos desviados se definen como aquellos comportamientos que van más allá del conjunto de normas de la organización, en términos de Warren (2003) son “comportamientos que se

apartan de las normas de un grupo de referencia”. Desde mediados del siglo pasado se ha estudiado la naturaleza y origen de las desviaciones del comportamiento, así, se ha llegado a la conclusión de que las desviaciones tienen su origen en el comportamiento normal, es decir, se puede hablar de desviaciones sólo porque existe un comportamiento definido por ciertas normas, entendiendo normas como: “un conjunto de reglas que se debe seguir o a al que se debe ajustar las conductas, tareas, actividades, etc. de los individuos”². Este conjunto de normas es particular de un contexto dado, por esto, se puede hablar de comportamientos que pueden ser desviados en un entorno y normales en otro.

El marco de estudio de las desviaciones para la sociología, psicología social, economía y otras ciencias afines, es frecuentemente la sociedad en general, sin embargo, es la organización el contexto de interés para los estudiosos del comportamiento organizacional que buscan, tanto respuestas y soluciones para aquellos comportamientos no deseados que perturban el buen funcionamiento de una organización, como maneras de potenciar aquellos comportamientos que lo favorecen.

El estudio de estos comportamientos desviados es de suma importancia ya que la realidad es que no todas las personas se acogen a una norma organizacional, siempre hay comportamientos que se salen de esas normas con impactos positivos y otros con impactos negativos. Estudiar los comportamientos desviados a todos los niveles (individuo, organización, sociedad) ayuda a explicar por qué se dan los comportamientos tanto los deseados como los no deseados y así encontrar maneras para aplacarlos o potenciarlos. Un primer paso para estudiar estos comportamientos es identificarlos, tratar de encontrar diferencias y similitudes que permitan determinar el por qué de su existencia.

Así mismo, las consecuencias de estos comportamientos dependen de si es positivo o negativo, pudiendo en muchos casos perjudicar o favorecer a un solo individuo, a una organización o a la sociedad en general. Por ejemplo, el acoso sexual no es algo normal, está catalogado como desviación negativa (Robinson&Bennet, 1995), este comportamiento perjudica principalmente a un individuo porque le puede acarrear problemas psicológicos, pero puede traer consecuencias negativas para la organización creando un mal ambiente laboral. Igualmente se puede perjudicar a la sociedad generando sentimientos negativos, desconfianza, agresividad que contribuyen al deterioro del diario vivir.

² Diccionario de la Lengua Española, (2001). *Norma*, (Vigésimo segunda edición, pp. 428). Ed. Espasa, Madrid, España

En Colombia el estudio de las desviaciones se ha dado principalmente en los contextos individuales y sociales y no se conocen trabajos a nivel organizacional, tal y como se puede ver en algunos escritos publicados: “Amor, Odio y Perversión” (Sánchez, 1969), “Desviaciones psicológicas en Bogotá: un enfoque sociocultural” (Córdoba, 1981). En los recursos consultados, se observa una falta de investigación nacional en estos temas en los últimos años. Particularmente existe un gran vacío en el tema de las desviaciones del comportamiento en las organizaciones. Otro de los aportes de este estudio es brindar una idea del estado de las desviaciones del comportamiento, específicamente las positivas, en Colombia y Ecuador, obviamente con las restricciones propias del diseño metodológico que se expondrán en el Capítulo 2.

Así pues, en cuanto a desviaciones del comportamiento a nivel organizacional, han existido dos corrientes, una positiva y una negativa. Inicialmente existió una mayor preocupación por investigar los comportamientos deseados (Robinson&Bennet, 1995), es decir, cómo deberían comportarse los empleados en su sitio de trabajo. De esta época surgieron conceptos como los *Organizational Citizenship Behaviors* (Organ, 1988), los cuales se profundizarán más adelante.

Posteriormente, a inicios de la década de los 90, surgieron los primeros estudios independientes acerca de aquellos comportamientos catalogados como desviaciones negativas. Estas desviaciones negativas fueron tipificadas por Sandra Robinson y Rebecca Bennet en el año de 1995. En su estudio se explica cierto tipo de comportamientos desde la perspectiva de grupos de trabajo y de la organización en general.

En la literatura existente, autores como Robinson y Bennet (1995), Organ (1988), Podsakoff (2000), Graham (1986), entre otros, siempre se observa una tendencia a enfocarse y trabajar independientemente sólo en alguna de los dos corrientes: ya sea positiva o negativa. En el año 2003, la investigadora Danielle Warren (2003) realizó un trabajo de integración en el que contempla las dos corrientes y brinda nuevas teorías acerca de las desviaciones del comportamiento en la organización. Este trabajo sirvió como guía para la revisión bibliográfica que se utilizó en el presente estudio, profundizando más allá en temas de especial interés los cuales partieron de la iniciativa de investigación a casos latinoamericanos del Profesor Eduardo Wills³.

³ Eduardo Wills Herrera es PhD en Comportamiento Organizacional y Master in Management, Tulane University. Master in Development Studies, Instituto de Estudios Sociales de la Haya. Actualmente es profesor de planta de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes de Bogotá Colombia.

Tal y como muestra la literatura existente que se trata en este capítulo, el estudio de las desviaciones tiene su origen en la presencia de un comportamiento normal o simplemente un comportamiento común y generalizado de los empleados. Este comportamiento que sirve como un punto de referencia, está definido y se logra a través de un conjunto de normas. Estas normas brindan realmente la pauta para la existencia de una desviación. En la figura que se presenta a continuación, claramente se observa que los comportamientos normales o comunes de los empleados, se mantienen dentro de los límites de las normas de la organización:

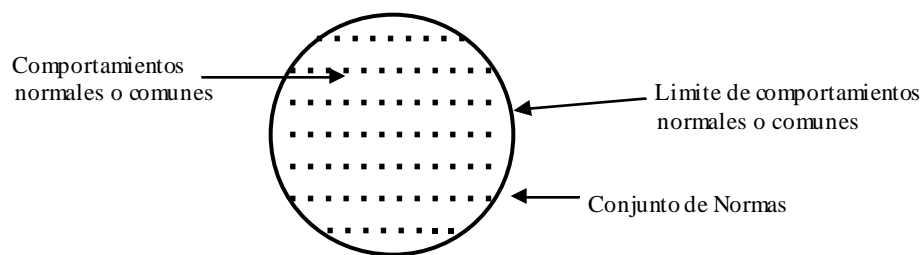


Figura No. 2 Normas y comportamientos normales

En cuanto al concepto de norma, autores como Wachbroit (1994), Bettenhausen y Murnighan (1991) lo han abordado teniéndolo en cuenta como una regularidad en el comportamiento actual o como un comportamiento esperado. Warren (2003) hace un análisis de las proposiciones de estos autores y concluye que existen dos tipos de normas: las *normas informales*, que incluyen rutinas de trabajo y actividades diarias que generalmente no están registradas en ninguna parte; y las *normas formales*, que incluyen el comportamiento esperado y están registradas en reglas, procedimientos, códigos, etc. En este punto es importante notar que las normas se definen dentro del contexto de un grupo de referencia, es decir, el comportamiento esperado y el rutinario varían teniendo en cuenta el grupo dónde se realice el análisis. Así pues, existe un alto nivel de subjetividad y relatividad, porque lo que es normal para un grupo puede ser anormal para otro: las normas varían entre grupo y grupo, siendo relativas a la agrupación que se tenga de referencia. Igualmente son subjetivas porque en el interior de un grupo se tienen ciertos hábitos, cultura, demografía, entre otros, los cuales forman un comportamiento que refleje sus normas, mientras que otro grupo con condiciones diferentes puede no compartir esta posición y aceptar otra serie de comportamientos.

De acuerdo con el concepto de normas expuesto, se puede decir que éstas enmarcan diversos grupos, llámese amigos, compañeros de trabajo, organización, etc. A nivel organizacional existen muchos ejemplos de normas informales y formales, por ejemplo: no revelar información privilegiada de la organización, seguir los procedimientos regulares para pagos a proveedores, no involucrarse sentimentalmente con compañeros de trabajo, entre otras.

Si las normas pueden verse como el compromiso que se adquiere o se firma al ingresar a un grupo, este muestra ciertos comportamientos generalizados normales, que no siempre son positivos. El comportamiento refleja la clase de normas que tiene un grupo y en muchos casos el comportamiento de un subgrupo puede diferir del comportamiento de un grupo mayor. Por ejemplo, en una organización delincencial la norma podría ser “respetar y no delatar a ningún miembro de la banda”. Sin embargo todos los miembros pertenecen a la sociedad en donde una norma implícita podría ser “delatar cualquier tipo de acto delincencial ante la autoridad competente”. Se aprecia que existen diferencias entre lo que es normal para el delincuente y lo que es normal para la sociedad, por eso aunque todos los individuos pertenezcan a una sociedad, los delincuentes se encuentran al margen de la ley, que podrían ser las normas formales de la sociedad. En conclusión, queda claro que la desviación va ligada a la existencia de las normas de un grupo de referencia, mientras existan normas, existe la posibilidad de que surjan desviaciones a esas normas.

1.3 Comportamiento Desviado ó Desviación

Una *desviación* en el campo del Comportamiento Organizacional puede definirse como la brecha que existe entre el comportamiento normal y el comportamiento que está siendo observado (Dodge, 1985). Para Kaplan (1974), las desviaciones son actos circunstanciales que surgen cuando un individuo pierde la motivación de seguir las normas de un grupo y a cambio las viola. Sin embargo esto no puede ser siempre así, también existen casos como el “acoso sexual” (Robinson & Bennet, 1995) que se presentan de una manera recurrente y cotidiana. Así pues, Robinson y Bennet (1995), ven la desviación en el sitio de trabajo como “un comportamiento voluntario que viola las normas de la organización y haciendo eso amenaza el bienestar de la misma, el de sus miembros, o ambos”. Se puede entrever de estas dos percepciones, que la simple existencia de la desviación representa un acto negativo, suponiendo que las normas del grupo son lo correcto.

Warren (2003), ha puesto en duda la validez de esta posición considerando situaciones en las que las normas de una organización pueden perjudicar a otro grupo. Entonces, se involucra la necesidad de juzgar el efecto de la desviación (positiva o negativa) con respecto a un estándar diferente al grupo normativo. Esta posición es válida teniendo en cuenta la existencia de comportamientos “anormales” que benefician a miembros de la sociedad, pero que pueden ser tildados de desviados en una organización. Por ejemplo, cuando las normas implícitas de una organización favorecen la prudencia y el “guardar la espalda” a los superiores y un empleado decide revelar a la luz pública la corrupción y prácticas indebidas que se puedan estar realizando al interior de la compañía.

Spreitzer (2004), Organ (1988), Van Dyne (1994), y Miceli (1984) han centrado el término de desviación dejando ver que existen dos caras de la moneda una vez superadas las normas: una del lado de las desviaciones positivas y la otra de las negativas. La definición que se adopta en este estudio para desviación es la propuesta por Warren (2003), que como se dijo integra las dos corrientes existentes (positivas y negativas) y proporciona un concepto imparcial basado en los “comportamientos que se apartan de las normas de un grupo de referencia” (Warren 2003). Esta definición está abierta a cualquier contexto, porque el grupo de referencia puede ser la sociedad, un grupo de trabajo, amigos o la misma organización. En la figura número 3 se presenta un gráfico explicativo de las desviaciones, normas y comportamientos normales que puede ayudar a entender estos conceptos:

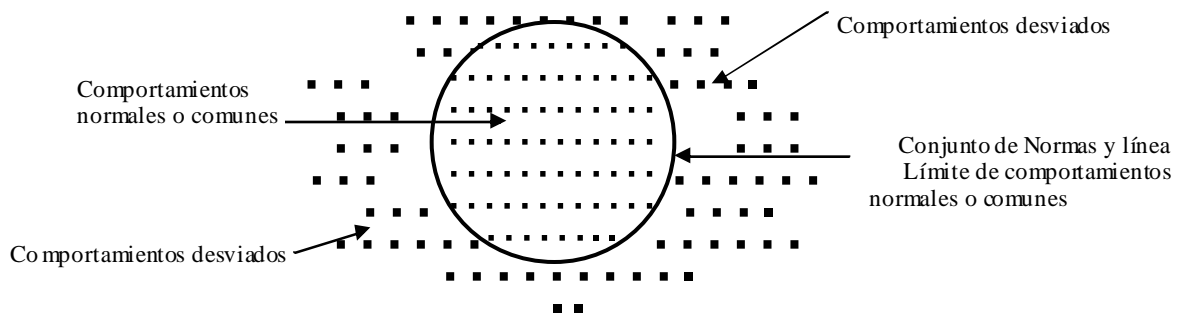


Figura No. 3. Normas, Comportamientos normales y comportamientos desviados

En la definición anterior simplemente se consideran los dos lados de la desviación, sin embargo, para determinar si una desviación es positiva o negativa es necesario realizar un juicio con base en algún estándar; se debe comparar la desviación en relación a otro grupo de normas “generalmente” aceptadas. A nivel de desviaciones organizacionales, y siguiendo con la línea de Warren (2003), un buen estándar

para el juzgamiento lo puede brindar, más que las leyes propias de un país, la ética empresarial (*business ethics*).

A diferencia de lo propuesto por Robinson y Bennet (1995), en el presente estudio se tiene en cuenta el concepto de ética empresarial, las mencionadas autoras argumentan que el estudio de las desviaciones negativas en la organización se aparta del estudio de las conductas anti éticas o inmorales de la sociedad. Sin embargo, en el presente estudio se utilizó la tesis de Warren (2003), que usa la ética empresarial como estándar de medición de la desviación ya que tiene más validez, pues en el momento de analizar una desviación, es claro que el grupo de referencia sólo sirve para determinar las normas que se han dejado de cumplir, para juzgar el impacto, la ética empresarial puede ser un parámetro de medición y aceptación general.

1.4 La ética empresarial: Estándar de juzgamiento de las desviaciones

Se puede decir que la ética empresarial es un estándar para juzgar las desviaciones ya que esta reúne un conjunto de valores generalmente aceptados en muchas organizaciones, como el modo de proceder correcto. A partir de esta, es factible determinar si un comportamiento tiene un impacto positivo o negativo para un tercero. Los estudios en ética empresarial son numerosos, aunque en el presente trabajo no se pretende profundizar sobre este vasto tema, si se debe considerar algunos elementos.

Antes existían dos visiones de ética empresarial, la empírica y la normativa; sin embargo Donaldson y Dunfee (1994) proporcionaron un estudio integrador denominado “*Integrative Social Contracts Theory*”, en el que se menciona la presencia de unos “principios tan fundamentales a la existencia humana que sirven como guía para evaluar normas morales de un nivel inferior”, estos principios fueron denominados hipernormas. De la definición hay que resaltar la existencia de unas normas morales, entendiéndolas como aquellas que adoptan los diversos grupos (también llamados comunidades), que rigen la pertenencia de los individuos al mismo y que cumplen unos criterios de autenticidad pues son comúnmente aceptadas. Igualmente, se perciben unos niveles en estas normas morales que también involucran la existencia de niveles en los grupos. Se puede hablar de hipernormas cuando se tienen creencias religiosas, filosóficas, culturales que son comunes en la humanidad.

Las hipernormas pueden cumplir claramente el propósito de “regla” para medir si las normas y desviaciones de ellas son positivas o negativas. Sin embargo, a parte de las hipernormas y teniendo en cuenta la existencia de niveles en las comunidades o grupos, también se puede plantear un modelo en el que los comportamientos puedan ser juzgados en relación a las normas de un grupo de mayor nivel. En la siguiente figura se aprecian 3 niveles de grupos, A, B, C, que podrían ser compañeros de trabajo, organización y sociedad. Igualmente existen unas creencias “universales” que enmarcan los tres grupos. Cuando un individuo se aparta de las normas del grupo A, se podría ir a las creencias comunes (hipernormas) para determinar si lo que hizo fue algo positivo o negativo. Sin embargo, ante la eventual dificultad para identificar las hipernormas, se podría confiar en las normas de un grupo de mayor nivel en este caso sería el B. Por ejemplo, si un empleado se sale de las normas de la organización se podría mirar si el comportamiento beneficia o perjudica a la sociedad para determinar si el impacto es negativo o positivo.

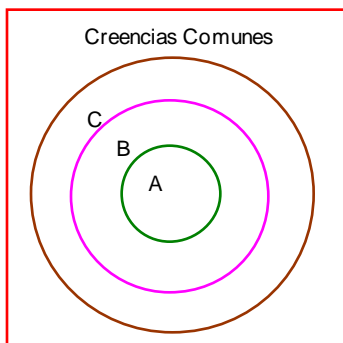


Figura No. 4. Niveles en las Normas e Hipernormas

Warren (2003) explica, como se observa en el cuadro No. 1, que existen cuatro posibilidades de comportamientos dependiendo si cumplen o no las normas del grupo de referencia y las hipernormas. Se destaca en la tipología los dos tipos de desviaciones: la constructiva (positiva) que tiene lugar cuando las normas del grupo de referencia no son compatibles con las hipernormas y por lo tanto la desviación es vista como la forma de proceder correcta y la destructiva en donde las normas del grupo de referencia y las hipernormas si son compatibles y por lo tanto una desviación de las primeras representa también una desviación de la segundas, siendo catalogada como una forma de proceder negativa.

Estándar Normativo: Hipernormas			
	Conforme	Desviado	
Normas del Grupo de Referencia	Conforme	(I) Conformidad Constructiva	(III) Conformidad Destructiva
	Desviado	(II) Desviación Constructiva	(IV) Desviación Destructiva

Cuadro No. 1. Tipología de Desviación de Empleados Según Warren(2003)

El presente estudio toma como base las hipernormas, y los grupos de mayor nivel. A partir de este estándar, se pueden identificar los 2 tipos de desviaciones: las positivas y las negativas que coinciden con la taxonomía propuesta por Warren (2003) en torno a las hipernormas y al concepto particular de cada investigador de las respectivas desviaciones. Ante esto, es claro concluir, que existen comportamientos establecidos en las organizaciones por parte de los empleados y que estos pueden ser agrupados en conjuntos con características similares.

1.5 Comportamientos Desviados Negativos

Una definición que se aproxima al concepto de desviación negativa es la propuesta por Robinson y Bennet (1995), aunque como se vio, ellas hacían referencia a la desviación en general. Se puede decir que antes de dicho trabajo, se había abordado el tema de las desviaciones negativas centrándose particularmente en un tipo especial de desviación, por ejemplo el robo, el acoso sexual, la pérdida deliberada de tiempo, entre otros.

Robinson y Bennet (1995), conceptualizan que esta desviación es voluntaria ya que a los empleados les falta la motivación para poder cumplir sus expectativas normativas dentro del contexto social y por ende se motivan para violar el comportamiento normal. Estas violaciones a las normas, excluyen infracciones menores y son altamente perjudiciales para la organización. Las autoras también manifiestan que no existe una conexión directa entre una desviación y un acto anti ético o un acto inmoral, como aquellos que se apartan de las buenas costumbres o del respeto al ser humano. Argumentan que las desviaciones se dan teniendo como referencia las normas de la organización más no de las emanadas por el mundo exterior.

El estudio de Robinson y Bennet (1995), fue un trabajo empírico y sistemático basado en teorías de las desviaciones del empleado en el sitio de trabajo, en el que se utilizó el Análisis de Escalamiento Multidimensional (MDS) para determinar una tipología de desviaciones particularmente negativas. Así

pues, las desviaciones resultantes se presentaron en una solución bidimensional que determinó los cuatro grupos distintos de desviaciones negativas de los empleados las cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Tipos de Desviación	Desviación en la Producción	Desviación de la Propiedad	Desviación de las Políticas	Agresión Personal
Desviaciones negativas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salir temprano del trabajo ▪ Tomar recesos excesivos ▪ Trabajar intencionalmente de forma lenta ▪ Gastar recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sabotear equipos ▪ Aceptar comisiones ▪ Quedarse más horas necesarias en el trabajo ▪ Robar desde la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mostrar favoritismo ▪ Chismosear de los compañeros de trabajo ▪ Culpar a compañeros de trabajo ▪ Competencia anti ética 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acoso sexual ▪ Abuso verbal ▪ Robar a compañeros de trabajo ▪ Poner en peligro a compañeros de trabajo

Cuadro No. 2. Tipología de la desviación negativa según Robinson y Bennet(1995)

El presente estudio pretende obtener una tipología de la desviación positiva de los empleados en el lugar de trabajo en organizaciones colombianas y ecuatorianas, mas no definir un concepto de desviación positiva o negativa, pues autores como Warren (2003), Spreitzer (2003), entre otros ya lo han hecho. Se considera que hay un vacío en la definición de tipologías propias para este tipo de desviaciones, y por lo tanto se pretende realizar un estudio similar al realizado por Robinson y Bennet (1995), pero a nivel positivo.

1.6 Comportamientos Desviados Positivos

Algunos autores como Organ (1998), Graham (1986), entre otros, han abordado los comportamientos positivos sobresalientes dentro de las organizaciones, varios de ellos no han determinado sus hallazgos como comportamientos desviados positivos, sino que les han dado nombres muy particulares como los OCB (*Organization Citizenship Behavior*), o simplemente los han caracterizado como patrones de comportamientos a seguir dentro de las organizaciones. Sólo hasta los últimos años investigadores como Spreitzer y Sonenshein (2003) y Warren (2003), han trabajado en la definición de desviación positiva, encontrado similitudes y diferencias en varios comportamientos positivos existentes. Lo que queda claro del trabajo de estos autores es que la desviación positiva es más que el simple re-nombre de conceptos existentes, para demostrarlo los autores realizan una recopilación de diversas perspectivas para llegar a una definición de desviación positiva, que es útil de retomar como fundamento teórico del presente trabajo. El estudio de las desviaciones positivas desde distintos enfoques es un aporte de Spreitzer y Sonenshein (2003) que se resume a continuación:

1.6.1 Enfoque Estadístico

Si bien puede considerarse que la desviación estadística es principalmente atribuida a Clinard y Meier (2001), y se enfoca en los comportamientos que difieren del comportamiento promedio o de las experiencias normales, Spreitzer y Sonenshein (2003) argumentan que se puede utilizar la distribución normal para ilustrar cuando el comportamiento de los individuos se aleja del centro de la distribución, se puede hablar de desviaciones y que los comportamientos que están a la derecha representan las desviaciones positivas, tal y como se aprecia en la figura 5.

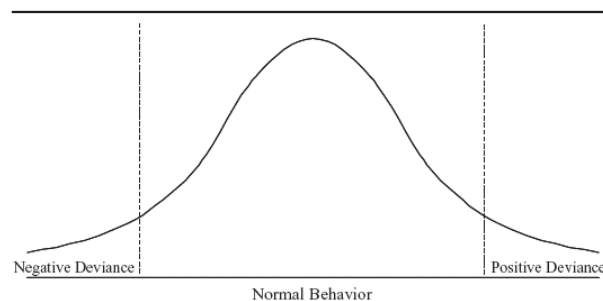


Figura No. 5. El Enfoque Estadístico de Desviación, tomado de Spreitzer y Sonenshein(2003:831)

Quinn y Quinn (2002) son dos autores que han aceptado el enfoque estadístico y lo han aplicado en organizaciones, mostrando que los comportamientos desviados son minorías tal y como se puede apreciar en la figura 5. Sin embargo, de acuerdo con Spreitzer y Sonenshein (2003), existen limitaciones a este enfoque como el hecho de que cualquier comportamiento de una minoría puede ser tratado como desviado y esto puede no ser completamente cierto.

1.6.2 El Enfoque de “Supra-conformidad” (*Supraconformity Approach*)

Este enfoque es principalmente expuesto por autores que han estudiado el fenómeno en atletas, se refiere a la existencia de desviaciones positivas cuando hay un exceso de conformidad con una norma. Spreitzer y Sonenshein (2003) critican este enfoque pues de este exceso, se puede derivar una adicción que domina la vida de los individuos que actúan de esta manera. Además, retomando la tipología de Warren (2003), muchas veces las normas pueden no ser lo más adecuado, así que apearse demasiado a ellas no conduce necesariamente a un acto positivo.

1.6.3 Enfoque Reactivo (*Reactive Approach*)

Aparentemente no es completamente útil este enfoque en la definición de desviación positiva, pues según Spreitzer y Sonenshein (2003), este le resta la posibilidad de que el público tenga una reacción positiva como se evidencia en las reacciones negativas. Ante esto se puede concluir, cuando alguien se comporta de manera desviada, se genera una respuesta negativa en los individuos que se dan cuenta de ese comportamiento. Igualmente, se deja claro que si no existe público para el comportamiento no puede ser tratado de desviado.

1.6.4 Enfoque Normativo (*Normative Approach*)

Precisamente este es el enfoque más aceptado en comportamiento organizacional y tiene como referencia la existencia de las normas y grupos de referencia para juzgar qué tanto se aparta un comportamiento de las normas y qué tan benéfico o perjudicial puede ser. Las teorías de Warren (2003) y Spreitzer y Sonenshein (2003) hacen parte fundamental de este enfoque y coinciden con los hallazgos logrados por Robinson y Bennet (1995), aunque estas últimas, lo hicieron para las desviaciones negativas.

En el presente trabajo se tomaron como punto de partida las dos definiciones de desviación positiva encontradas en el enfoque normativo, la de Warren (2003): “Comportamientos que se desvían de las normas del grupo de referencia pero son conformes a las hipernormas” (Warren,2003); y la de Spreitzer y Sonenshein (2003): “Comportamientos intencionales que se apartan de las normas de un grupo de referencia en formas honorables” (Spreitzer y Sonenshein,2003), sin embargo hay elementos de esta última definición con los que no se está totalmente de acuerdo, por lo tanto se decidió basarse en la de Warren (2003) haciendo cierta adiciones.

Spreitzer y Sonenshein (2003), explican en su definición que los comportamientos positivos tienen intenciones honorables, independientemente del resultado, para ellos las intenciones buenas no llevan siempre a resultados buenos. Teniendo en cuenta que el presente estudio es de tipo empírico, basado en los comportamientos propios u observados por los diferentes miembros de las organizaciones, no se acepta como desviación la simple intención de querer hacer algo, sino que se juzga también el resultado. Por ejemplo, no es lo mismo que un compañero de trabajo tenga la intención de ayudar a

otro, a que realmente lo haga. Igualmente, se tiene claro que las desviaciones positivas no pueden juzgarse sólo por el resultado, pues se pueden presentar fenómenos positivos por accidente, sin que exista una intencionalidad de comportarse de esa manera.

En términos generales, el concepto de honorabilidad no está explícito y claramente definido en el trabajo de Spreitzer y Sonenshein (2003), pues sólo se explica que se utiliza el término para incluir los comportamientos no observables para separar la definición de lo que “uno debería hacer” y para darle una connotación de positivo. De esta manera se considera que el concepto de honorabilidad es subjetivo y puede variar de cultura a cultura, por ejemplo: puede ser sutilmente diferente el concepto de honorable para un colombiano y un ecuatoriano. Además, pueden existir otras formas de lograr lo que quisieron decir Spreitzer y Sonenshein (2003), sin utilizar el término honorable, tal como se muestra a continuación.

Así pues, se propone, en el presente estudio, la siguiente definición que sirve como base para toda la investigación, entiéndase como desviación positiva: **“aquel comportamiento voluntario que se aparta de las normas de un grupo de referencia y que beneficia a otro grupo que puede ser el mismo de referencia o un grupo de mayor nivel que este”**.

Si bien esta definición está basada en la propuesta por Warren (2003), desvincula el concepto de hipernormas como único juez del comportamiento y da la posibilidad de juzgar un beneficio con base en otros grupos, siempre y cuando estos sean de mayor nivel ya que si el comportamiento se hace para beneficiar a un grupo más cercano, puede verse como un comportamiento egoísta. Igualmente, esta definición difiere de la de Spreitzer y Sonenshein (2003) debido a que la voluntariedad sustituye la intencionalidad propuesta por ellos, además el impacto (resultado) es medido en términos del beneficio para un tercero.

1.7 Diferencias entre la desviación positiva y otros comportamientos positivos sobresalientes

Otro aspecto importante para legitimar la existencia de la desviación positiva, es mostrar las diferencias de ésta frente a conceptos aparentemente similares como los OCB, los comportamientos delatores o la responsabilidad social corporativa, entre otros. Un aporte importante de Spreitzer y Sonenshein (2003)

fue precisamente proporcionar parte de esta comparación, identificando las diferencias significativas que les sirvieron de base para luego proponer una tipología teórica. A continuación se resaltan los hallazgos más relevantes de estos autores y se complementan comparando la desviación positiva con los comportamientos pro sociales y el disenso por principio.

1.7.1 Comportamientos Ciudadanos Organizacionales (Organizational Citizenship Behaviors OCB)

OCB es un concepto desarrollado por Organ (1988), basándose como lo menciona Podsakoff (2000:513) en la “disposición para cooperar” mencionada por Chester Barnard (1951). Organ (1988), define los OCBs como “comportamientos individuales, discrecionales, que no son directa o explícitamente reconocidos por el sistema formal de recompensas y que en conjunto promueven el funcionamiento efectivo de la organización”. En el marco de este concepto Podsakoff (2000), identificó siete dimensiones que se deben considerar a la hora de compararlas con las desviaciones positivas:

- a. Comportamientos de Ayuda (*Helping Behavior*): Involucran la ayuda voluntaria a otros compañeros y la prevención de problemas en el trabajo
- b. “Deportivismo” (*Sportmanship*): La disposición para sortear inconvenientes que se puedan presentar en la organización
- c. Lealtad Organizacional (*Organizational Loyalty*): El hecho de defender la organización frente a terceros, así como de mostrar compromiso aún en situaciones adversas
- d. Complacencia Organizacional (*Organizational Compliance*): Consiste en la aceptación e internalización de las normas de la compañía
- e. Iniciativa Individual (*Individual Initiative*): La determinación de actuar voluntaria y creativamente para mejorar la organización
- f. Virtud Cívica (*Civic Virtue*): Disposición para participar en el gobierno de la organización y buscar lo mejor para ella
- g. Auto-Desarrollo (*Self-Development*): Comportamientos propios de los empleados para mejorar su condición (habilidades, conocimiento, etc.) en bien de la organización.

Con base en cinco de estas dimensiones Spreitzer y Sonenshein (2003), señalan que este es un concepto similar ya que tanto OCBs como las desviaciones positivas son voluntarios, nacen de cada persona y benefician a un grupo, por lo tanto no son egoístas. Sin embargo, estos autores identificaron dos

diferencias básicas: (1) Los OCBs representan comportamientos que no pueden ser forzados por la organización como expectativas formales de un rol (requerimientos de un cargo). Las desviaciones positivas, por su parte, se dan cuando el comportamiento se aparta de las normas del grupo de referencia. Aunque algunas veces las expectativas formales de un cargo y las normas de un grupo se traslapan, no siempre sucede así. Poniendo esto de forma gráfica se tendría lo que se obtiene en la figura número 6:

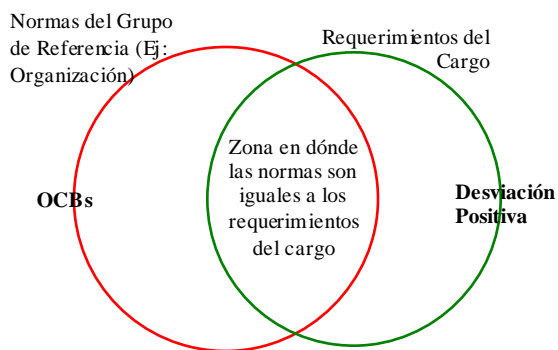


Figura No. 6. Diferencia entre las Desviaciones positivas y los OCBs por el marco de referencia

Por otro lado, la otra diferencia (2) es que mientras los OCBs por definición están dirigidos a mejorar el funcionamiento de la organización, la desviación positiva no. Como ya se vio en las definiciones de desviación positiva, está no siempre es juzgada en términos del beneficio que puedan causar a la organización, mientras que el OCB sí. De hecho, las desviaciones positivas pueden ser vistas desde varios grupos de referencia: el grupo de trabajo (compañeros o compañeros de equipo), la organización, la sociedad. Una desviación se puede catalogar aparte del comportamiento normal de una organización y esta puede ser positiva para un grupo de trabajo o para la sociedad pero no para la organización, es decir, el hecho de que la desviación sea beneficiosa para uno de los grupos de referencia no significa que también lo sea para otro. Se pueden presentar casos en los que los intereses de la sociedad sean beneficiados en detrimento de los intereses de la organización.

Otra diferencia propuesta en este trabajo es que la definición de los OCBs involucra el concepto de recompensa formal, afirmando que en el caso específico de los OCBs no existe la motivación de una recompensa formal, sin embargo en las desviaciones positivas esto no está claro, pues puede existir en una organización un sistema de recompensas que premie, potencie o motive la desviación positiva en sus empleados, aunque esto no debe afectar la voluntariedad del comportamiento.

1.7.2 Comportamientos Delatores (*Whistle-Blowing*)

El estudio de los “Whistle-Blowers” se debe principalmente a Near y Miceli (1997), quienes definen estos comportamientos como “la revelación por miembros de la organización (anteriores o actuales) de prácticas ilegales, inmorales o ilegítimas bajo el control de sus empleadores, hacia personas u organizaciones que podrían sufrir algún efecto”. De acuerdo con Jubb (1999), es clara la existencia de un dilema ético pues muchas veces las normas de la organización o del grupo cercano al miembro, favorecen el ocultar información en bien de ella, pero cuando los intereses de la sociedad en general están en riesgo, puede ser difícil encontrar la manera “positiva” de actuar.

Para Spreitzer y Sonenshein (2003), cuando las normas de la organización son ilícitas (Ej. evadir impuestos vendiendo sin factura), el comportamiento aparte de esas normas, que delata las prácticas incorrectas, es un tipo específico de desviación positiva. Sin embargo, el comportamiento delator puede no ser considerado como desviación positiva por dos razones (1) el concepto de Whistle-Blowing está relacionado más con “lo que uno debe hacer”; y (2) de acuerdo con el concepto de intenciones honorables que los autores definen, en ocasiones cuando se pretende, más que beneficiar a un tercero, perjudicar a otros (Ej: antiguos jefes) el comportamiento delator no puede ser considerado honorable y por lo tanto para ellos no calificaría como una desviación positiva.

En este estudio se está completamente de acuerdo con la primera razón dada por los autores, pues como se propuso en la definición de desviación positiva, el juzgamiento del beneficio debe realizarse con base en un estándar normativo, ya sean las hipernormas propuestas por Warren (2003), o como se sugiere en este estudio, el beneficio que se le pueda representar a un grupo de mayor nivel que al de referencia. Sin embargo, teniendo en cuenta la subjetividad del concepto de honorabilidad y más aún la determinación de las verdaderas intenciones con que los individuos realizan las acciones, se sugiere tomar como desviaciones positivas todos los comportamientos que claramente beneficien a un grupo, sin considerar los efectos secundarios que esto pueda traer a otros grupos.

1.7.3 Responsabilidad Social Corporativa (Corporate Social Responsibility) [CSR]

En términos generales la importancia de la responsabilidad social corporativa actualmente prima sobre otros principios de la organización, Spreitzer y Sonenshein (2003), definen esta responsabilidad como

“aquellas prácticas comerciales que benefician a la sociedad y potencialmente a la organización”. Con esta definición de CSR (*Corporate Social Responsibility*), se puede determinar que proviene del interior de la organización hacia el medio ambiente que la rodea y es llevada a cabo por quienes forman parte de la misma. Generalmente quien decide las acciones a seguir para contar con una adecuada responsabilidad social corporativa es la alta dirección, pues allí se da el direccionamiento estratégico y se proponen iniciativas para emprender planes y programas a favor del entorno específico de las compañías.

En términos de Spreintzer y Sonenshein (2003), ejemplos frecuentes de CRS son algunos programas de derechos humanos, producción con base en el sustentamiento ambiental, donaciones caritativas y distintos programas de desarrollo económico. De acuerdo con lo visto en los países objeto del presente estudio, se plantea que cada vez más las organizaciones tienen en su agenda interna distintos programas sociales que se convierten en responsabilidad social corporativa. Estos programas que cada día vienen creciendo, responden más que todo a subsanar necesidades locales sobre todo en el aspecto económico, medio ambiente, recreación, educación entre otros.

Una diferencia, propuesta por Spreintzer y Sonenshein (2003), entre estos programas de responsabilidad social corporativa y las acciones que se ajustan al concepto de desviación positiva, parte de un estudio que se realizó tomando como referencia algunos artículos de las revistas y suplementos más importantes del mundo de los negocios, por ejemplo el indicador de “Responsabilidad con la Comunidad y Medio Ambiente” que mide la responsabilidad social corporativa de diversas compañías del mundo y que se publica en la Revista Fortune⁴. Los resultados mostraron que las compañías que realizaron bien su gestión financiera también realizaron una estupenda labor social. Igualmente, otro índice para medir esta gestión social, es el índice KLD⁵ (Large Cap Social Index), el cual involucra el valor independiente de las organizaciones y la reputación a nivel

⁴ La encuesta de reputación de la revista Fortune se basa en la opinión de los analistas financieros más importantes para dicho medio, los ejecutivos seniors y de gestores externos de las distintas compañías participante. Este medio hace un rating de las 10 compañías más grandes según el tipo de industrias mediante ocho atributos de reputación, usando una escala de cero a 10 siendo esta última excelente. Estos índices finalmente se combinan y se elabora un rating de responsabilidad social corporativa. El problema fundamental de este índice elaborado por Fortune es que los atributos generados en el momento de la evaluación es que pueden ser una percepción general de la imagen de la compañía y no de su comportamiento.

⁵ El índice KLD realiza una evaluación multidimensional mediante un conjunto de variables relacionadas con los intereses de los stakeholders. Cada compañía es valorada anualmente mediante 8 atributos, 5 ellos basados en conceptos de RSC como relaciones con la comunidad y relaciones con los empleados y otros tres atributos que incluyen tópicos en los que las compañías están experimentando recientemente una presión externa, como por ejemplo “contratos militares”.

social que tienen sus ejecutivos. Algunos de estos indicadores evalúan las relaciones con la comunidad, relaciones con los empleados, las organizaciones y sus políticas sociales, entorno, obra social, diversidad, medio ambiente, operaciones fuera de los límites territoriales, seguridad de producto, entre otros.

Con base en el estudio anterior, Spreintzer y Sonenshein (2003), sostienen por un lado, que las desviaciones positivas no buscan medir qué tan buena o mala es la reputación de la compañía para que esta sea publicada en una revista famosa; por otro lado argumentan que las desviaciones positivas tampoco pretenden tener un enfoque ante la opinión o a la vista de la comunidad como lo hace el índice KLD; Spreintzer y Sonenshein (2003) argumentan que los programas de CSR pueden, o no, estar alineados con la organización o prácticas de la industria y que las desviaciones positivas requieren la salida de las normas establecidas en la organización, referente al tema social pues las desviaciones positivas son anticonvencionales.

1.7.4 Comportamiento Pro social (*Prosocial Behavior*)

El concepto de comportamientos pro sociales es muy similar al concepto de OCBs, consisten según Brief y Motowidlo (1999) en “actos sociales positivos que están dirigidos a producir y mantener el bienestar e integridad de otros”. Este concepto involucra comportamientos que exceden la descripción de un rol o cargo dentro de una organización como cooperar con los compañeros, hablar favorablemente de la organización, entre otros. Se aprecia en la literatura que este es un concepto previo a los OCBs. Sin embargo varios postulados teóricos de estos autores pudieron haber servido como base para la definición de las distintas dimensiones de los OCBs, por tal razón, es posible encontrar que los OCB's son comportamientos pro sociales organizados en las siete dimensiones o categorías antes descritas. De acuerdo con esto, las diferencias que separan los OCB's de las desviaciones positivas igualmente aplican para los comportamientos pro sociales.

1.7.5 Disenso organizacional por principio

La esencia del disenso parte de las organizaciones y de la divergencia que existen en las opiniones de un grupo, en muchos casos se busca que la organización y sus empleados tengan una cultura organizacional éticamente orientada, y el disenso por principio es una forma de llegar a esa orientación.

El trabajo de Graham (1986) conceptualiza el disenso por principio como “el esfuerzo de los individuos de una organización por protestar al *status quo*, debido a su objeción, en términos éticos, a cierto tipo de políticas o prácticas”. Las organizaciones comprometidas a promover un clima ético organizacional y personal deben animar el disenso por principio antes de castigar las conductas inapropiadas de los empleados.

Las prácticas de disenso por principio tienen en cuenta a los diversos miembros de la organización; generalmente se relacionan con habilidades de comunicación, específicamente orientadas a contar conductas anti éticas o ilegales de la organización a autoridades que pueden estar inclusive fuera de la misma (Graham, 1986). Igualmente, dentro del disenso organizacional se incluyen prácticas comunicativas por parte de los empleados para hablar de violaciones cometidas y que atentan contra el sentido de justicia, honestidad o economía (Graham, 1986).

Se puede apreciar que el disenso por principio es una forma restringida de desviación positiva, pues involucra principalmente comportamientos de comunicación, de divulgación que no son todo el universo de desviaciones positivas que se pueden presentar en una organización. Así, el concepto de desviación positiva, difiere del de disenso en que el primero es más amplio dando lugar a comportamientos que no son siempre relacionados con la comunicación, sino, que también pueden ser comportamientos reservados que se producen sin darle aviso a nadie.

Con base en las anteriores diferencias y similitudes Spreitzer y Sonenshein (2003) plantean una tipología teórica de las desviaciones positivas, teniendo en cuenta, principalmente, la relación de estas con los otros comportamientos “extra-rol” identificados. Como se puede apreciar en la figura No. 7, las desviaciones positivas representan salidas sustanciales de las normas mientras que los OCBs no. Igualmente algunos tipos de comportamientos delatores se acercan más a la desviación positiva que otros.

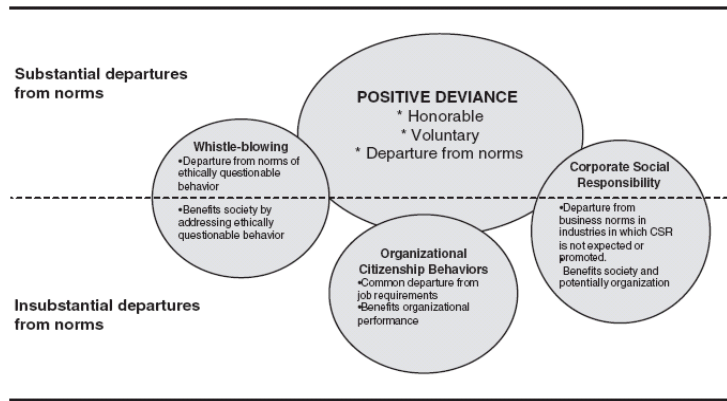


Figura No. 7. Tipología de Desviaciones Positivas Según Spreitzer y Sonenshein(2003:840)

A diferencia de la tipología de Spreitzer y Sonenshein (2003), este estudio pretende desarrollar una tipología, basada en la definición aquí propuesta de desviación positiva y completamente empírica encontrada a partir de los comportamientos que los individuos, objeto de este estudio, mencionan espontáneamente y aplicando la técnica de escalamiento multidimensional (MDS) para identificar las posibles dimensiones y grupos de la tipología. Obviamente el sustento teórico proporcionado en este capítulo será de gran utilidad para encontrar los nombres de los diferentes tipos de desviaciones positivas y determinar la correspondencia entre la teoría y los resultados empíricos.

2 Diseño Metodológico

El desarrollo metodológico de la presente investigación se basó en el análisis del Escalamiento Multidimensional (“*Multidimensional Scaling*” [MDS]), aplicado satisfactoriamente en un estudio empírico realizado por Robinson y Bennet (1995) para encontrar una tipología de desviaciones negativas. Adicionalmente, el análisis MDS se enriqueció con una adaptación abreviada del “*Day Reconstruction Method*” [DRM] (Kahneman, Krueger, Schkade, 2004) y con aspectos propios de la investigación de mercados. A continuación se presenta un breve resumen del por qué de las técnicas utilizadas para luego dar una breve explicación de cada una.

La razón principal de usar el análisis de MDS se debe a que los comportamientos desviados positivos de las organizaciones son, como se vio en la teoría expuesta en el capítulo 1, generalmente percibidos por los individuos que las conforman. El análisis de MDS es una técnica muy útil para obtener representaciones gráficas de las percepciones de los individuos, sin tener que preconcebir las dimensiones (valor teórico) espaciales del mapa perceptual, como si lo hacen otras técnicas como el análisis factorial o el análisis de cluster. En este estudio no se pueden usar dimensiones preconfiguradas porque ese será el producto de esta investigación: determinar unas dimensiones en las que se mueven las desviaciones positivas a partir de las configuraciones espaciales de las percepciones de los individuos y usar estas dimensiones para identificar una tipología.

Por otro lado, el uso de DRM (Kahneman, Krueger, Schkade, 2004) se justifica teniendo en cuenta que, como se verá más adelante, uno de los factores críticos para el éxito de un análisis MDS es la selección de los objetos a involucrar en el análisis, es decir, cuáles serán los puntos sobre los que el individuo tendrá que manifestar su percepción y que serán dibujados en un espacio gráfico para luego identificar las dimensiones. En este caso, los objetos son las desviaciones positivas, que teniendo en cuenta que este es un estudio empírico, deben salir de las percepciones de ciertos individuos y no de la teoría existente. El DRM es un método de encuesta que facilita la recordación y mejor respuesta de las preguntas de un cuestionario, porque ubica a los individuos en un contexto propicio para reconstruir su experiencia y responder de manera más detallada y concreta. El DRM se utilizó para obtener la mayor cantidad de desviaciones positivas que los individuos hubieran percibido en su experiencia laboral, para luego filtrarlas y así determinar los objetos del análisis MDS.

2.1 Metodología Empleada

2.1.1 Análisis de Escalamiento Multidimensional (MDS)

El análisis de MDS también conocido como análisis multidimensional o simplemente MDS, es un método que tiene como objetivo la representación de datos a través de una configuración de puntos cuando se conoce una determinada información sobre similitudes o proximidades entre objetos (Linares, 2001). Otra definición la proporciona, Joseph Hair (1999), quien define el MDS como “un procedimiento que ayuda al investigador a identificar la imagen percibida relativa a un conjunto de objetos (empresas, productos, ideas u otros asuntos asociados con percepciones habituales)”. Esta característica de poder ubicar espacialmente una serie de puntos a partir de las percepciones de los individuos, hace que el análisis de MDS sea muy útil en la investigación dentro del área del comportamiento organizacional, donde la forma en que los sujetos perciben los fenómenos es el insumo principal de las investigaciones empíricas. El MDS es particularmente útil para determinar (Guerrero&Ramírez,2002):

1. Las dimensiones percibidas por los individuos a la hora de evaluar un objeto
2. Cuántas dimensiones utilizan
3. La importancia relativa de cada dimensión
4. Cómo se relacionan perceptualmente los objetos

En el trabajo con MDS hay que tener una serie de términos y conceptos que se deben tener en cuenta antes de iniciar el análisis (Linares, 2001; Hair, 1999):

- a. Objeto: Representa una cosa, evento, producto, empresa, idea que los participantes del estudio evaluarán.
- b. Estímulo: La percepción, por parte de un objeto por parte del individuo
- c. Medida de semejanza o similitud: Aplicación de valores numéricos que permiten expresar numéricamente el vínculo existente entre estímulos.
- d. Similitud: Parecido percibido entre dos objetos
- e. Disimilitud: Diferencia percibida entre dos objetos
- f. Dimensiones objetivas: Dimensiones reales en las que se mueve un objeto, de acuerdo con sus atributos predefinidos. Por ejemplo: Las dimensiones reales de un carro pueden ser su color y su

tamaño. Objetivamente los carros de color similar deberían estar más cerca en la dimensión del color que los carros de otro color. Igualmente los carros grandes deberían acercarse a los grandes y separarse de los pequeños.

- g. Dimensiones percibidas o subjetivas: Las dimensiones que los individuos tienen en cuenta para valorar la cercanía o lejanía de los objetos, pueden ser diferentes a las objetivas. Por ejemplo: A pesar de las dimensiones objetivas, los individuos pueden considerar dimensiones como la comodidad, entonces ubicarán cerca dos carros de colores y tamaños diferentes.
- h. Mapa Perceptual: también conocido como mapa espacial, muestra la posición relativa de los objetos del estudio. Por ejemplo:

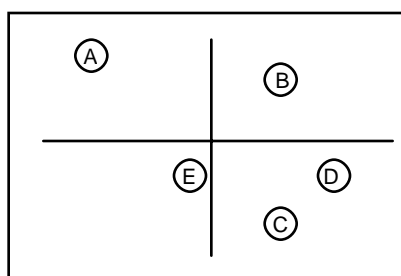


Figura No. 8. Ejemplo de Mapa Perceptual de dos dimensiones

- i. Valor Teórico: Valor predeterminado, a priori a la investigación.

Es de importancia resaltar que el MDS es diferente a otras técnicas de análisis multivariante como el análisis factorial y el análisis de conglomerados (cluster), por dos características básicas (Hair, 1999):

- a. El individuo como unidad de análisis: Como cada encuestado proporciona su evaluación de cada objeto, se pueden obtener soluciones individuales.
- b. Valor Teórico: EL MDS reduce la influencia del investigador al no exigir que se trabaje con unos valores teóricos (dimensiones objetivas) si no que se determinan las dimensiones subjetivas de acuerdo a la configuración espacial de los objetos.

2.1.2 Pasos para el Análisis de Escalamiento Multidimensional (Hair, 1999)⁶

2.1.2.1 Objetivos del análisis Multidimensional

El MDS se puede utilizar como una técnica exploratoria para identificar dimensiones no reconocidas que afectan el comportamiento o para obtener evaluaciones comparativas de objetos cuando las bases de comparación no están definidas o no se conocen.

Un aspecto fundamental a la hora de fijar los objetivos del MDS es que a pesar de que no se necesitan fijar los atributos de comparación, si se requiere que los objetos sean comparables. Igualmente, el análisis se debe fijar en función de tres decisiones clave:

- a) Identificación de todos los objetos relevantes a evaluar: Antes de iniciar el MDS es necesario saber que objetos se involucraran, cuales serán los que el individuo va a evaluar. El éxito del MDS depende en gran medida de que se incluyan los todos los objetos requeridos y que no se tengan en cuenta objetos irrelevante. Teniendo en cuenta la importancia de este aspecto, muchas veces se recurre a otros estudios para fijar los objetos que irán en el análisis MDS.
- b) Datos de similitud Vs. Datos de preferencia: En los datos de preferencia se utilizan percepciones de bueno o malo, se juzga la preferencia de ciertos objetos y reflejan la elección por parte del individuo. Por otro lado, en los datos de similitud no se considera lo anterior, se tienen en cuenta atributos y dimensiones para juzgar qué tan parecidos o diferentes son los objetos.
- c) Análisis agregado Vs. Análisis desagregado: En el desagregado se puede generar un análisis sujeto a sujeto, a diferencia del agregado, en el que se combinan encuestados, para crear menos mapas preceptuales. El proceso de agregación más simple es encontrar las evaluaciones “medias” para todos los encuestados y obtener una solución simple para el grupo de encuestados en conjunto (Hair, 1999). Si el objetivo del estudio es un entendimiento de las evaluaciones conjuntas de objetos y las dimensiones empleadas en esas evaluaciones, es más apropiado un análisis agregado.

⁶ Esta Sección del trabajo es un resumen de los pasos expuestos por Hair en su libro Análisis Multivariante, enriquecido con otras fuentes que se citan oportunamente.

2.1.2.2 Diseño de investigación mediante MDS

En este paso se consideran los siguientes aspectos:

- a) Enfoque de descomposición Vs. Enfoque de composición: El enfoque de descomposición, también llamado “libre de atributos” mide sólo las respuestas obtenidas del individuo en relación con el objeto. El método de composición por su parte emplea varias técnicas multivariadas y se basa en una serie de atributos específicos.

Las ventajas del método de descomposición son: (1) sólo se requieren percepciones conjuntas de los encuestados acerca de los objetos y; (2) si cada evaluación de los individuos involucra todos los objetos, se pueden desarrollar mapas individuales o en conjunto para formar mapas de composición. Sin embargo, la desventaja es que no se cuenta con una base para identificar las dimensiones subjetivas, este proceso de identificación requiere una interpretación subjetiva del investigador.

Por su parte, el enfoque de composición está basado en ciertos atributos, los utiliza para encajar la valoración de semejanza o preferencia de ciertos objetos en relación a los atributos específicos predefinidos.

- b) Selección de los Objetos: Se parte de un supuesto implícito de que los objetos deben tener dimensiones objetivas y subjetivas que permiten las comparaciones. No se debe forzar al encuestado a comparar pares de objetos no comparables. Igualmente se debe tener en cuenta el número de objetos a comparar, se debe preferir un número reducido de objetos para evitar mayor esfuerzo del encuestado que pueda traducirse en errores de la investigación.
- c) Recolección de datos de Similitudes⁷: Como se explicó, cuando se recogen datos de similitudes se espera determinar que objetos son más parecidos a otros, la recolección se puede hacer de alguna de las siguientes maneras:

- Comparación pareada de objetos: Es el método más efectivo y ampliamente utilizado, se le solicita al encuestado que compare entre pares de objetos. La fórmula general para hallar el número de comparaciones que se deberían hacer es: $(n * (n-1) / 2)$, donde n es el número de objetos a comparar. Sin embargo, ante el esfuerzo de los encuestados para

⁷ No se profundiza en métodos de recolección de preferencia porque no son parte de los objetivos del estudio

hacer números grandes de comparaciones, Thompson (1983) propuso que sólo se tuviera en cuenta un subconjunto de las comparaciones para evitar errores por fatiga, desatención, entre otros.

- **Matriz de confusión:** Se le pide al encuestador que agrupe por montones, lo cual requiere tener objetos físicos, los objetos que más se parezcan. No se permite sacar una medida exacta de que tan cerca o lejos están unos objetos de otros.
- **Medidas derivadas:** Se identifica una serie de atributos en común que tienen los objetos y se les solicita a los encuestados que evalúen cada objeto en función de estos atributos. Al final se agrupan los objetos con puntuaciones cercanas a ciertos atributos.

2.1.2.3 Supuestos del análisis de MDS

No existen supuestos restrictivos de la metodología, de los tipos de datos o de las relaciones entre variables, se requiere aceptar los siguientes principios acerca de las percepciones:

- a) **Variación de la dimensionalidad:** Cada encuestado no necesariamente percibirá cada estímulo en términos de las mismas dimensionalidades.
- b) **Variación de la importancia:** Cada encuestado puede asignar una importancia distinta a cada dimensión, aún si se perciben dimensiones iguales.
- c) **Variación en el tiempo:** Los juicios de dimensionalidad e importancia pueden variar a lo largo que se completa la encuesta.

A pesar de estos supuestos, el análisis MDS intenta representar percepciones espacialmente de tal manera que pueda examinarse cualquier relación subyacente.

2.1.2.4 Obtención de soluciones de análisis multidimensional y valoración del ajuste conjunto:

- a) **Determinación de la posición de un objeto en el mapa perceptual:** En la actualidad no es necesario realizar la acomodación manual de las percepciones de similitud a un mapa espacial, existen múltiples programas que realizan el ajuste siguiendo, generalmente, estos pasos:
 1. Seleccionar una configuración inicial de estímulos respecto a un número inicial de dimensiones deseado, este número se puede basar en estudios realizados anteriormente.

2. Calcular las distancias entre los puntos de estímulo y comparar las relaciones con una medida de ajuste (Stress).
3. Si la medida de ajuste no llega a un valor límite deseado, se debe iterar hasta encontrar otra configuración en la que la medida de ajuste se minimice más.

Generalmente los programas de MDS difieren en la forma en que calculan y comparan las distancias, algunos de ellos son PROXSCAL, MDSCAL, ALSCAL, entre otros.

b) Selección de la dimensionalidad (número de dimensiones) del mapa perceptual: Existen básicamente dos maneras para determinar el número de dimensiones del mapa:

- Evaluación subjetiva: Se deciden las dimensionalidad con base en estudios previos y el investigador decide si la configuración espacial lograda es razonable o no.
- Por medidas de Stress: La medida de stress indica la proporción de la variación de las disparidades no tenidas en cuenta en el análisis MDS, así pues entre más se acerque la distancias representadas en el mapa a las distancias percibidas por los encuestados, menor será el stress.

2.1.2.5 Interpretación de los resultados del análisis de MDS:

Una vez identificado el número de dimensiones, se colocan las etiquetas de cada dimensión, para hacer esto se pueden utilizar dos procedimientos:

- Procedimientos subjetivos: Se realiza una interpretación que puede ser a juicio del investigador o del encuestado. Se le puede decir a los encuestados que etiqueten las dimensiones de acuerdo a la percepción de cada uno y las comparaciones que realizaron. Otra alternativa es que un grupo de expertos evalúe e identifique las dimensiones de acuerdo a su conocimiento. Una última alternativa es que el investigador describa las dimensiones en términos de características conocidas o con base en la interpretación que se le de, a lo que el encuestado manifestó haber tenido en cuenta a la hora de realizar las comparaciones. Este enfoque es mejor cuando se cree que las dimensiones son altamente intangibles, afectivas o emocionales, en contenido, de tal forma que no pueden deducirse descriptores adecuados.

- Procedimientos objetivos: Son un complemento a los procedimientos subjetivos, el método más ampliamente utilizado es el PROFIT (*Property Finding*), que recoge las calificaciones de atributos para cada objeto (presupone una calificación de atributos), y busca la mejor correspondencia de cada atributo para el espacio perceptual derivado.

2.1.2.6 Validación de los resultados

Gracias a la naturaleza altamente inferencial del MDS, la validación debería dirigirse a asegurar la generalidad de resultados tanto en los objetos como en la población. Sin embargo, los esfuerzos de validación son problemáticos. El único análisis que puede ser utilizado para efectos comparativos es la posición relativa de los objetos. Se deben especificar claramente cuál es la validez y confiabilidad del estudio teniendo en cuenta los supuestos del MDS.

2.1.3 Método de Reconstrucción del Día (*Day Reconstruction Method [DRM]*)

El DRM es un método desarrollado en el año 2004 por Kahneman, Krueger, Schkade, (2004) el cual ilustra un diseño para obtener descripciones detalladas de las actividades y experiencias de los participantes a través de una reconstrucción sistemática de un día específico. Si bien el método MDS se lo explicará mas adelante, este se relaciona con el DRM, ya que los comportamientos obtenidos por medio de este método serán aplicados por la metodología del escalamiento multidimensional (MDS) el cual permitirá medir cuantitativamente la distancia entre las desviaciones obtenidas.

Particularmente, el DRM evalúa cómo las personas (individualmente o en forma grupal) pasan su tiempo y cómo experimentan las distintas actividades y situaciones diarias de sus vidas, mientras combinan rasgos de tiempo ejemplarizando sus experiencias. Los participantes reconstruyen sus actividades sistemáticamente y las experiencias del día o de los momentos requeridos. Esta información, cualitativa y cuantitativa, es potencialmente útil a los investigadores que deseen evaluar comportamientos, variables, resultados, actividades, bienestar de la sociedad, entre otros en base a las experiencias de personas en la vida diaria. Las principales ventajas de DRM, mencionadas por sus autores son (Kahneman, Krueger, Schkade, 2004):

- Valoración conjunta de actividades y experiencias subjetivas
- Información acerca de la duración de cada experiencia, permitiendo un análisis de experiencias ponderado por la duración
- Menor carga para el encuestado que en métodos típicos de muestreo de experiencia
- Más cubrimiento del día que en un método típicos de muestreo de experiencia
- Menor susceptibilidad de error de reportes de retrospectiva que en reportes globales de experiencias diarias
- Alta flexibilidad para adaptar el contenido del instrumento a las necesidades del estudio específico

DRM se compone de un conjunto de instrumentos auto administrados en los que el encuestado escribe un corto diario en forma de secuencia de episodios, luego se formulan preguntas puntuales sobre los episodios, por ejemplo: ¿cuándo inició y terminó?, ¿qué estaba haciendo?, entre otros. Igualmente se solicitan alguna información particular acerca de las circunstancias de sus vidas, por ejemplo: demografía.

En el presente trabajo se utilizó el DRM en la recolección de posibles desviaciones positivas a partir de la experiencia de cada encuestado. Cabe aclarar que no se realizó la aplicación exhaustiva, tal y como lo plantean los autores, ya que por restricciones de tiempo, tanto del estudio en general, como de la disponibilidad de los encuestados. Así pues se realizó un instrumento abreviado, en el que se solicitaba información sobre la experiencia laboral, tal y como se expondrá en la siguiente sección.

2.2 Aplicación del análisis MDS en la obtención de la tipología

2.2.1 Identificación de Objetivos

El objetivo principal de este estudio es identificar las dimensiones en las que se ubican las desviaciones positivas, y partir de estas dimensiones determinar una tipología específicamente para las organizaciones involucradas de Colombia y Ecuador.

En este caso los objetos relevantes de estudio son las desviaciones positivas, las cuales se determinan de manera empírica aplicando otro estudio exploratorio e involucrando el criterio de expertos en el comportamiento organizacional. En este estudio se recogerán datos de similitud porque son los que sirven para agrupar los comportamientos en categorías de acuerdo a su parecido o diferencia. Igualmente se realiza un análisis agregado, ya que para obtener la tipología se requieren precisamente percepciones en conjunto que demuestren una común aceptación, en vez de percepciones particulares de ciertos individuos.

2.2.2 Diseño de la Investigación

Se diseñó una investigación basada en cuatro fases, requeridas para llegar a la recolección de las percepciones de los individuos frente a las desviaciones positivas. A continuación se describen en profundidad:

Fase I: Identificación de las Desviaciones Positivas

El objetivo de esta primera fase es el poder identificar un número amplio de desviaciones positivas del comportamiento, teniendo en cuenta la experiencia de un conjunto limitado de personas tanto en organizaciones colombianas como ecuatorianas. La idea es incluir el mayor número de desviaciones positivas, contribuyendo a un adecuado proceso de selección de objetos del análisis MDS. Esta fase se llevó a cabo por etapas como se presenta a continuación:

Primera Etapa: Definición del Problema

Para conseguir el objetivo, se realizó un estudio exploratorio utilizando la técnica de encuesta estructurada, por lo cual, era necesario la elaboración de un instrumento de recolección de datos. Para la elaboración de dicho instrumento, herramienta principal del estudio exploratorio, se tuvieron en cuenta dos factores importantes:

- a) *Disponibilidad de tiempo de los participantes en el estudio*: Se necesitaba que los participantes identificaran posibles desviaciones positivas de su comportamiento individual o de sus compañeros de trabajo a lo largo de toda su experiencia laboral. Esto requería que la persona

recordara gran parte de su vida para responder la entrevista, para lo cual el método DRM fue la principal herramienta.

- b) *Libertad de expresión de los participantes*: Se esperaba que las personas se sintieran en total libertad y confianza para que pudieran expresar sus más profundos pensamientos y percepciones y que los plasmaran en la entrevista.

El instrumento, que se presenta en el Anexo No. 2, tuvo en cuenta los dos puntos anteriores y consistió en un cuestionario con dos secciones de preguntas abiertas, y una tercera parte con preguntas cerradas:

1. La primera parte se basó en aplicar el método DRM, realizando una pregunta guía para que el encuestado relatara detalles acerca de su experiencia y vida profesional. La idea era inicialmente ubicar al entrevistado en el contexto de su experiencia laboral facilitando la recordación de los comportamientos observados a lo largo de su vida laboral. Dado que el método involucraba que cada entrevistado pensara en su vida laboral como escenas de una película, se podía estructurar mejor cada momento de la vida laboral, evitando que se olvidaran pasajes importantes de la misma y teniendo la información recopilada, en esta primera parte, como guía para contestar las otras preguntas.
2. En la segunda parte se expuso la siguiente explicación de desviación positiva del comportamiento:

“Muchas veces en el sitio de trabajo algunas personas hacen más de lo que se espera de ellas, o más de lo que se está acostumbrado a ver diariamente en el sitio de trabajo. Obviamente algunos lo hacen por quedar bien con los demás, mientras que otros lo hacen de forma desinteresada y solamente buscando el beneficio de sus compañeros, de la organización o de la sociedad. Estos comportamientos desinteresados y voluntarios, son los llamados comportamientos positivos y extraordinarios. Los comportamientos positivos y extraordinarios están por encima y son superiores a los comportamientos típicos y normales que benefician a ciertos grupos o personas particulares”.

Se prefirió colocar esta definición en vez de la especificada en el capítulo anterior ya que se determinó que está era una manera más clara, para cualquier persona, de entender el significado de desviación positiva. Sin embargo, para la elaboración de esta breve explicación se tuvo como punto

de partida la definición lograda en el capítulo 1. En esta parte se solicitó al entrevistado que describiera o mencionara ejemplos de dos o tres acciones o comportamientos positivos y/o extraordinarios, sean propios o de algún compañero de trabajo que hayan beneficiado a otro compañero o a al grupo de trabajo, o a la empresa o a la organización. También se solicitó que expusiera la razón del por qué consideraba, este comportamiento, como positivo o extraordinario.

3. La tercera y última parte fue un corto cuestionario con preguntas cerradas para obtener datos demográficos de los participantes y así tener mejores herramientas de investigación y caracterización.

A los participantes se envió el instrumento vía Internet. Se utilizó este medio por dos razones: (1) para que los encuestados tuvieran mayor flexibilidad de tiempo y espacio para responder la encuesta y (2) el hecho de que no contar con la presencia de un encuestador les permitía, a los encuestados, sentirse más libres para responder la encuesta.

Una de las principales desventajas de este tipo de encuestas es la imposibilidad de clarificar tanto las preguntas (para el encuestado) como las respuestas (para el encuestador) en caso de que se requiriera (McDaniels, Gates, 2005). Sin embargo, como se utilizó una muestra de 30 participantes se tuvo la posibilidad de contactar telefónicamente a cada encuestado en caso de ser necesaria alguna aclaración.

Segunda Etapa: Muestreo del Estudio Exploratorio

El muestreo se desarrollo de la siguiente manera:

1. La ***población objetivo*** del estudio fueron trabajadores de niveles operativos, administrativos, directivos y gerenciales de organizaciones públicas, privadas, pymes y multinacionales de Colombia y Ecuador.
2. Se convino un método de ***muestreo no probabilístico por conveniencia***, ya que permitía recoger la información requerida de manera más rápida y confiable, con el detalle y compromiso que se requería. Obviamente se tiene la limitante de no poder extrapolar las conclusiones a toda la población.

3. Se determinó, también por conveniencia, una muestra de 30 trabajadores, 15 empleados en organizaciones ecuatorianas y 15 en organizaciones colombianas. Estos participantes debían tener una experiencia laboral mayor a 4 años. En esta fase exploratoria no importó el género de los entrevistados, las profesiones, condición social, cargos en que se desempeñan; aunque se buscó escoger personas de áreas operativas, administrativas y directivas, entre otros

En la fase del estudio exploratorio se tuvo una estricta selección de los participantes tanto de Ecuador como de Colombia; para el caso de Ecuador el 53,33% de los participantes fueron mujeres profesionales con mas siete años de experiencia laboral que actualmente trabajaban en organizaciones privadas en donde el 50% ocupaban cargos Directivos, 37,5% cargos Administrativos y el resto ocupaban cargos operativos; el 46,67% de los participantes fueron hombres profesionales con mas quince años de experiencia laboral que actualmente trabajaban en organizaciones públicas, privadas y en organismos internacionales sin ánimo de lucro en donde el 85,71% ocupan cargos Directivos y el resto ocupaban cargos administrativos.

En el mismo estudio exploratorio realizado en las organizaciones colombianas, se trató de buscar distintos tipos de personas pero con perfiles similares en cuanto al objetivo de la encuesta. Con esto se tuvo una mayor diversificación de la muestra. El 80% de los participantes fueron hombres profesionales con una edad promedio de 38 años, con mas de quince años de experiencia laboral en donde el 100% actualmente trabajaban en organizaciones privadas de los cuales el 58,33% ocupaban cargos Directivos, el 33,33% ocupan cargos operativos y el resto ocupan cargos administrativos; finalmente el 21,42% de los participantes fueron mujeres profesionales con alrededor de 6 años de experiencia laboral que actualmente trabajaban en organizaciones públicas y privadas en donde el 66,66% ocupaban cargos administrativos y el resto ocupan cargos operativos.

Tercera Etapa: Recolección de Datos del Estudio Exploratorio

Se distribuyeron las encuestas por correo electrónico a los 30 participantes, 15 en Ecuador y 15 en Colombia y se dio un plazo promedio de una semana para que ellos remitieran la encuesta respondida, en algunos casos brindamos asistencia telefónica, sobre las preguntas de la segunda parte de la encuesta. En esta etapa no se tuvo inconvenientes y se logró el 100% de respuestas de todas las entrevistas.

Fase II: Recopilación de información

El objetivo de la recopilación de información fue el de obtener la mayor cantidad de posibles desviaciones positivas de comportamiento, es decir, cada comportamiento positivo o extraordinario que se extrajera de cada encuesta, era un candidato potencial para formar parte de la tipología motivo del presente estudio.

Dicha recopilación consistió se realizó en dos pasos:

1.- La extracción de los posibles comportamientos positivos de la primera parte de la entrevista gracias a la redacción de las experiencias de trabajo de los participantes conseguidas por medio del método DRM. El juicio para dicha extracción u obtención de desviaciones positivas fue de pleno criterio de los investigadores teniendo en cuenta la definición obtenida de desviación positiva y presentada en el capítulo 1.

2.- Extraer, a entendimiento de los investigadores, las desviaciones positivas o extraordinarias definidas por los encuestados en la segunda parte de la entrevista. Con estos comportamientos se formó una nueva lista que se adicionó a los obtenidos en el primer paso.

De esta forma se extrajeron 174 posibles desviaciones positivas del comportamiento, las cuales fueron filtradas en la siguiente fase para determinar cuáles formarían parte de la tipología de la desviación positiva del comportamiento de los empleados en el lugar de trabajo.

Fase III: Selección de las Desviaciones Positivas

Las 174 posibles desviaciones positivas del comportamiento fueron divididas en cinco grupos o paquetes, cuatro estuvieron conformados por 35 posibles desviaciones positivas y un grupo compuesto por 34 posibles desviaciones positivas. Estos paquetes fueron entregados a cinco evaluadores, llamados *jueces*, quienes finalmente fueron los encargados de evaluar las 174 posibles desviaciones positivas del comportamiento con el fin de extraer y/o filtrar aquellas desviaciones que más correspondan a la definición de desviación positiva del comportamiento. Los jueces fueron profesores de planta de la

Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes pertenecientes y concedores del área del Comportamiento Organizacional.

Para cada paquete de posibles desviaciones entregadas a los jueces, se preparó un nuevo cuestionario (Anexo No. 3), con el cual se pretendía establecer a criterio de los jueces qué tanto se acomodaban los comportamientos obtenidos a la definición presentada en el capítulo 1. Para lograr esto se solicitaba a cada juez que marcara, en una escala de Likert⁸ de 7 puntos, que tan de acuerdo o en desacuerdo estaba con que cada posible desviación positiva se ajustaba a la definición teórica de desviación positiva del comportamiento. De igual manera se solicitó a cada juez que valorara cada posible desviación positiva con respecto a características implícitas de la definición de desviación positiva, es decir: voluntariedad del empleado, beneficio al grupo de trabajo, a la organización o a la sociedad y si el posible comportamiento iba más allá de los normas implícitas o explícitas de la organización.

Para tener mayor objetividad y certeza en los resultados, se realizó el siguiente procedimiento:

- 1.- De todos los 174 comportamientos se extrajeron aquellos evaluados, con respecto a la definición de desviación positiva, con calificación de “muy de acuerdo” y “completamente de acuerdo” según la escala de Likert expuesta a los jueces. Es decir, los jueces estuvieron muy de acuerdo y completamente de acuerdo que algunos de los comportamientos si se ajustan a la definición de desviación positiva definida por los investigadores.
- 2.- De los anteriores comportamientos se escogieron aquellos que fueron evaluados por los mismos jueces con calificación de “voluntarios”, con al menos una calificación entre “benéficos para el grupo de trabajo”, “benéficos para la organización” y/o “benéficos para la sociedad”.
- 3.- De los anteriores comportamientos seleccionados, finalmente se escogió aquellos evaluados por los jueces con la calificación de que “van más allá de las normas de la organización”.

⁸ En las escalas Likert, el entrevistador especifica un nivel “de acuerdo” o “desacuerdo” con enunciados que expresan una actitud favorable o desfavorable con respecto al concepto de estudio (McDaniels&Gates,2005). Para el caso del presente estudio la escala fue de 7 niveles de calificación, en donde la calificación de 7 puntos corresponde una evaluación “muy diferente” y la de 1 de “muy similar”

Con estos tres filtros se obtuvieron las definitivas 35 desviaciones positivas del comportamiento de los empleados en el lugar de trabajo de organizaciones colombianas y ecuatorianas, que se utilizaron como punto de partida para la siguiente fase y se presentan en el Anexo No. 7.

Fase IV: Recolección de Datos de Similitudes

Una vez obtenidas las 35 desviaciones positivas, como se mencionó anteriormente, se procedió a organizarlas para realizar una segunda encuesta con nuevos participantes con el fin de poder determinar la distancia entre cada comportamiento, es decir, qué tan parecidos o diferentes son las desviaciones positivas comparándolas entre ellas y así finalmente obtener la tipología deseada.

Primera Etapa: Diseño del Instrumento

Para el diseño de la segunda encuesta se utilizó el método de comparación pareada, es decir, comparar las desviaciones positivas en pares. Sin embargo teniendo en cuenta que el número de comparaciones que debía hacer cada encuestado eran 595⁹, una cifra imposible para cualquier individuo, se decidió, de acuerdo con la mencionada recomendación de Thompson (1983), que cada encuestado comparara solo un subconjunto de las 595 comparaciones posibles. Particularmente cada individuo debía hacer 34 comparaciones, una cifra más manejable. Así pues, se diseñaron 35 encuestas diferentes, cada una tenía un comportamiento base, los otros 34 comportamientos tenían cada uno una escala de Likert de 7 puntos y estaban numerados debajo del comportamiento base. La idea era que cada encuestado calificara qué tan similar o diferente era cada comportamiento base en relación a los demás. El instrumento aplicado se puede apreciar en el Anexo No. 4

Segunda Etapa: Muestreo

En esta etapa se realizó un segundo muestreo considerando los siguientes elementos:

- a) Los nuevos participantes para esta segunda encuesta fueron personas con un mínimo de 4 años de experiencia laboral, mayores de 25 años de edad, que estaban trabajando en organizaciones privadas o públicas, pymes o grandes empresas de Colombia y Ecuador adelantando estudios de

⁹ Aplicando la fórmula $n * (n-1) / 2$, se tiene $(35 * (35 - 1) / 2) = 595$

postgrado en áreas de administración y economía, como MBA, Especializaciones y Maestrías en áreas afines, tanto de Ecuador y Colombia. Particularmente, se resolvió tomar únicamente empleados que ocuparan cargos administrativos o directivos pues se pudo ver en la fase exploratoria que estos tienen una visión más global que les permitía expresar mejor su opinión frente a los diversos comportamientos expuestos.

- b) Teniendo en cuenta las limitantes de tiempo del proyecto y otros estudios similares (Robinson&Bennet, 1995), se realizó un muestreo por conveniencia considerando principalmente a los estudiantes nocturnos del MBA Tiempo Parcial, que trabajaban tiempo completo, en el caso de Colombia y diversos participantes en el caso de Ecuador con las características antes mencionadas de la muestra. Cabe anotar que el hecho de utilizar este método de muestreo evita que los resultados del estudio se puedan extrapolar a toda la población (validez externa) porque puede no ser una muestra representativa, sin embargo no altera la validez interna de la investigación.
- c) El tamaño de la muestra se realizó también por conveniencia partiendo del estudio mencionado. Así, se determinó que se encuestarían 105 personas en Colombia y 105 en Ecuador, para un total de 210 individuos. Esta cifra tuvo en cuenta el diseño de 35 encuestas diferentes que requerían la comparación de cada comportamiento contra los otros, pero no se quería contar con la apreciación de sólo un individuo que comparara el comportamiento X contra los otros. Así pues, se determinó que 3 individuos debían hacer la misma encuesta, entonces 3×35 , es decir 105.

Tercera Etapa: Recolección de Datos

La recolección de los datos se llevó a cabo principalmente de manera presencial, tanto en Colombia como en Ecuador. En Colombia, se solicitó permiso a varios docentes de la facultad de administración para disponer del tiempo de la encuesta que en promedio era de 15 minutos, se daban unas instrucciones y se entregaban las encuestas a los estudiantes de postgrado, si existía alguna inquietud se respondía inmediatamente. Un procedimiento similar se utilizó en Ecuador, salvo que las encuestas se aplicaron en ciertas reuniones con empresarios de la ciudad de Quito. Al final de la recolección de datos presencial todavía quedaba alrededor del 25% de las encuestas sin contestar, así que se procedió a

enviarlas por correo electrónico a otros participantes de las ciudades de Bogotá y Quito, completando así las 210 encuestas en total de los dos países.

2.2.3 Obtención de Soluciones de Análisis de MDS:

De los datos obtenidos (Anexos No. 5 y 6) resulta el mapa perceptual que representa las similitudes entre los 35 comportamientos tal y como lo percibieron los individuos. Como el número de encuestas es alto y el análisis unidimensional es más fácil de determinar manualmente, no es posible ajustarlo a los datos y ya que no brinda una buena aproximación a las diferencias percibidas por los encuestados, se aplicó un análisis bidimensional para lo cual se utilizó el programa de análisis de datos llamado SPSS. Para este estudio se aplicó el programa PROXCAL que es el más flexible a la hora de ingresar los datos pues permite tener los datos en múltiples matrices, además las matrices pueden ser de similaridad o disimilaridad.

2.2.4 Interpretación de los resultados del análisis de MDS

Teniendo en cuenta que la naturaleza de las dimensiones de los objetos involucrados en el estudio es altamente intangible, emocional y cultural que depende de diversas características que no son fácilmente descriptibles, de acuerdo con lo expuesto por Hair (1999) se decidió utilizar un procedimiento subjetivo de la siguiente manera:

- Con base en las respuestas dadas por los encuestados a la pregunta acerca del criterio que habían tenido en cuenta para comparar las desviaciones, se obtuvo una lista con los 10 criterios que más se repetían.
- Con ayuda de un experto, en este caso el director del proyecto, se agruparon los 10 criterios en categorías comunes.
- Se realizó una lista de los posibles atributos que compartían las desviaciones y que eran comunes a la dimensión donde se ubicaban en la configuración espacial.
- A interpretación de los investigadores se obtuvieron propuestas para etiquetar las dimensiones de cada país.
- Con ayuda del experto se realizó la selección final de las dimensiones, partiendo de las diferentes propuestas.

2.2.5 Validez y confiabilidad

Se entiende como validez el grado en el cual el proceso de medición está libre tanto de error sistemático como de error aleatorio y la confiabilidad como el grado hasta el cual el proceso de medición está libre de errores aleatorios (Kinnear, 1993).

Se puede decir que la confiabilidad del estudio, esta limitada a los supuestos del Escalamiento Multidimensional y se afecta por factores como el estado de ánimo del participante, la fatiga, la salud, variaciones en el medio ambiente, estado del ambiente, grado de dificultad de las preguntas, tamaño del documento, método escogido para aplicar el instrumento, errores de fondo o de forma, errores al contestar el instrumento, errores en la tabulación, entre otros Kinnear (1993). Ante estos posibles errores se trató de disminuir la fatiga, involucrando un menor número de comparaciones que el sugerido por la metodología. Igualmente se aplicaron las encuestas de manera auto-administrada pero asistida, dando la posibilidad de responder inquietudes que se presentaran. Sin embargo, elementos como el medio ambiente o el estado de ánimo de los participantes son difíciles de controlar.

En cuanto a la validez se conoce que existen cuatro métodos principales para medirla (Kinnear, 1993), estos son: la validez del constructo, el cual abarca la comprensión del razonamiento teórico detrás de las medidas obtenidas; la validez del contenido, la cual comprende un juicio subjetivo elaborado por un experto con relación a lo apropiado de la medición; la validez concurrente, que comprende la correlación entre dos medidas diferentes del mismo fenómeno de estudio que se han administrado en el mismo momento; y finalmente el de validez predictiva, la cual implica la capacidad de un fenómeno de estudio medido en un determinado momento para predecir otro fenómeno de estudio en un tiempo futuro.

En el presente estudio se realizaron esfuerzos orientados principalmente a brindarle validez de constructo, para tal efecto se realizó una recopilación de fundamentos teóricos subyacentes como lo son la diferenciación con los OCB, los fundamentos basados en el estudio de Robinson y Bennet (1995), la teoría de sus estudios de la desviación negativa de los empleados en la organizaciones, los aportes de Spreitzer y Sonenshein(2003), Warren (2003) y la teoría sobre Escalamiento Multidimensional, entre otros.

A nivel de validez de contenido, se contó con la participación de profesores del área de comportamiento organizacional como Eduardo Wills, Elvira Salgado, Guillermo Otálora, entre otros, que fueron consultados en algunas etapas de la investigación, para validar las mediciones que se estaban realizando, principalmente en cuanto a la valoración de las posibles desviaciones positivas.

3 Tipificación de las Desviaciones Positivas

Luego de aplicar el análisis de escalamiento multidimensional (MDS) se obtuvieron tres soluciones: una para Colombia, una para Ecuador y una tercera que comprendía los dos países. Una de las preguntas que se pretendía contestar en este trabajo tenía que ver con la posibilidad de identificar una tipología conjunta para los dos países ignorando las diferencias existentes entre ambos. La hipótesis, era que no deberían existir diferencias significativas entre la percepción de las desviaciones positivas por parte de los dos países y por lo tanto se podría determinar una tipología conjunta. A continuación se presentan los resultados logrados.

3.1 Bondad del Ajuste

Uno de los primeros resultados que se debía obtener era la dimensionalidad de los escalogramas (mapas perceptuales). Para lograr esto se debían fijar los límites de la dimensionalidad, es decir cuántas dimensiones mínimo debía tener la solución y cuántas máximo. Teniendo como punto de referencia el estudio de Robinson y Bennet (1995) para las desviaciones negativas, se determinó que la solución debería tener mínimo una dimensión (criterio de comparación) y máximo cuatro, debido a que soluciones de cuatro o más dimensiones eran más complejas de graficar y entender. Aplicando el programa PROXSCAL, se pudieron obtener las diferentes medidas de Stress para cada una de las dimensiones. La idea luego, era determinar cual era solución (dimensionalidad) con un Stress aceptable, indicando que la configuración espacial se acomodaba a lo que los encuestados habían respondido.

En la figura no. 9 se muestra el ajuste de bondad (Stress) Vs. la dimensionalidad, evidenciando la relación inversamente proporcional entre estas dos variables. Es decir a medida que se aumenta el número de dimensiones, disminuye el stress representando un mejor ajuste de la solución. Sin embargo, las mejoras en el ajuste son cada vez menores por eso se aprecia que las curvas tienden a disminuir su pendiente y a estar más horizontales. Así pues, para el caso de Colombia el Stress de una dimensión era de 0,29459, inferior al de Ecuador de 0,29758, sin embargo para dos dimensiones el Stress de Colombia se redujo en un 55% llegando a 0,13162, mientras que para Ecuador se mejoró un 60% reduciéndose hasta 0,11863. Se puede deducir que la solución de Ecuador de dos dimensiones posee un

mejor ajuste que la de Colombia, demostrando una sutil diferencia entre la configuración de Ecuador y la de Colombia. Para las dimensiones tres y cuatro, en el caso de Colombia se presentaron medidas de Stress de 0,08035 y 0,05459, respectivamente; así mismo, para Ecuador las medidas fueron de 0,07041 y 0,04862. Al consolidar los dos países en una sola configuración son evidentes las diferencias entre ellos pues se logran niveles de Stress superiores a los logrados individualmente.

Teniendo en cuenta que claramente las mejoras por aumento en la dimensionalidad tienden a cero y que las soluciones de mayor número de dimensiones son más confusas, difíciles de entender y analizar, se determinó aplicar una solución de dos dimensiones, que demostraba una mejora considerable frente a la solución de una dimensión y que era más clara que la solución de tres dimensiones.

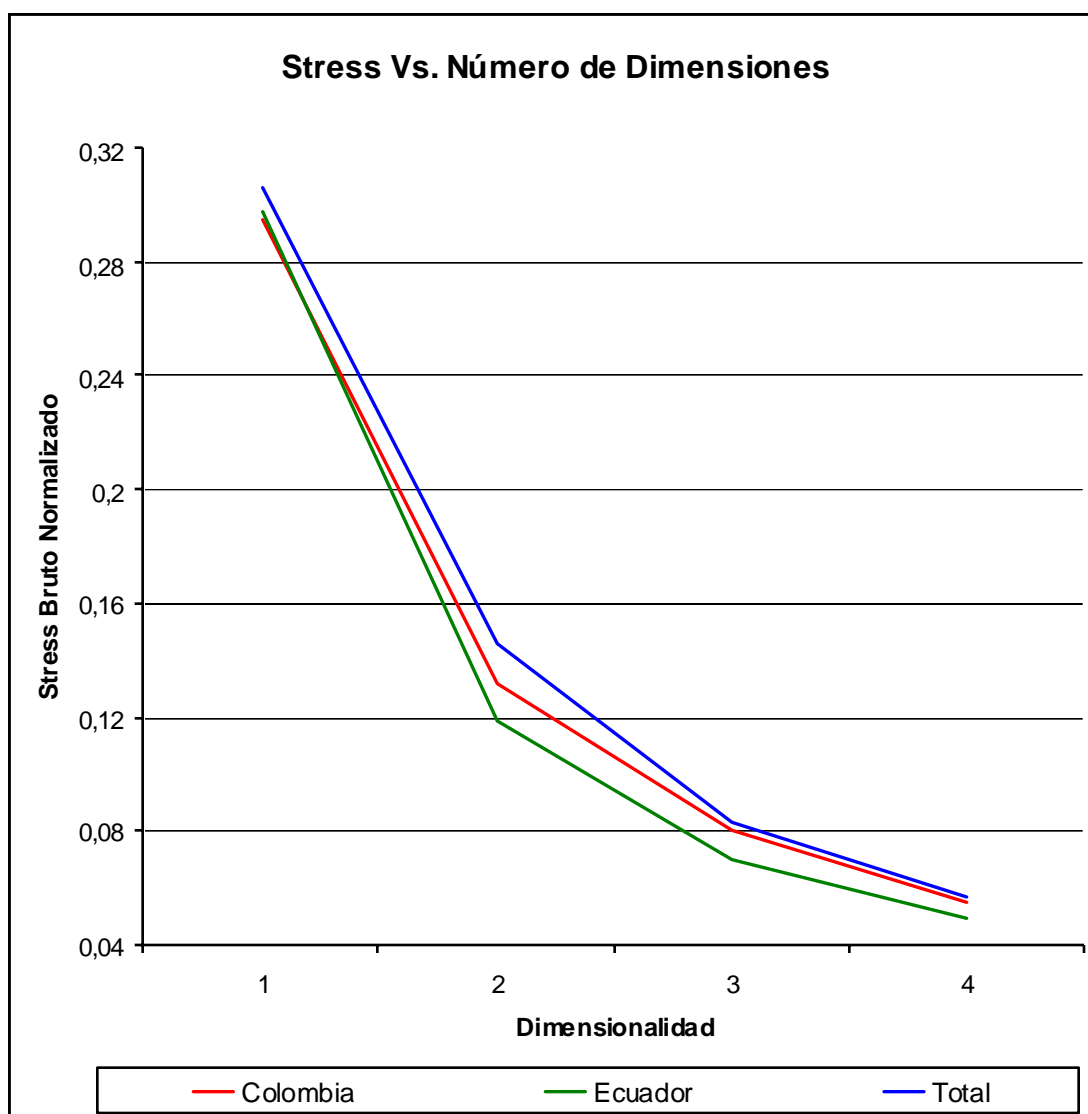


Figura No. 9. Dimensionalidad y Stress para Colombia

En las figuras No. 10, 11 y 12 se presenta la configuración espacial de dos dimensiones para Colombia, Ecuador y en conjunto para los dos países, respectivamente.

Desviaciones Positivas en Colombia

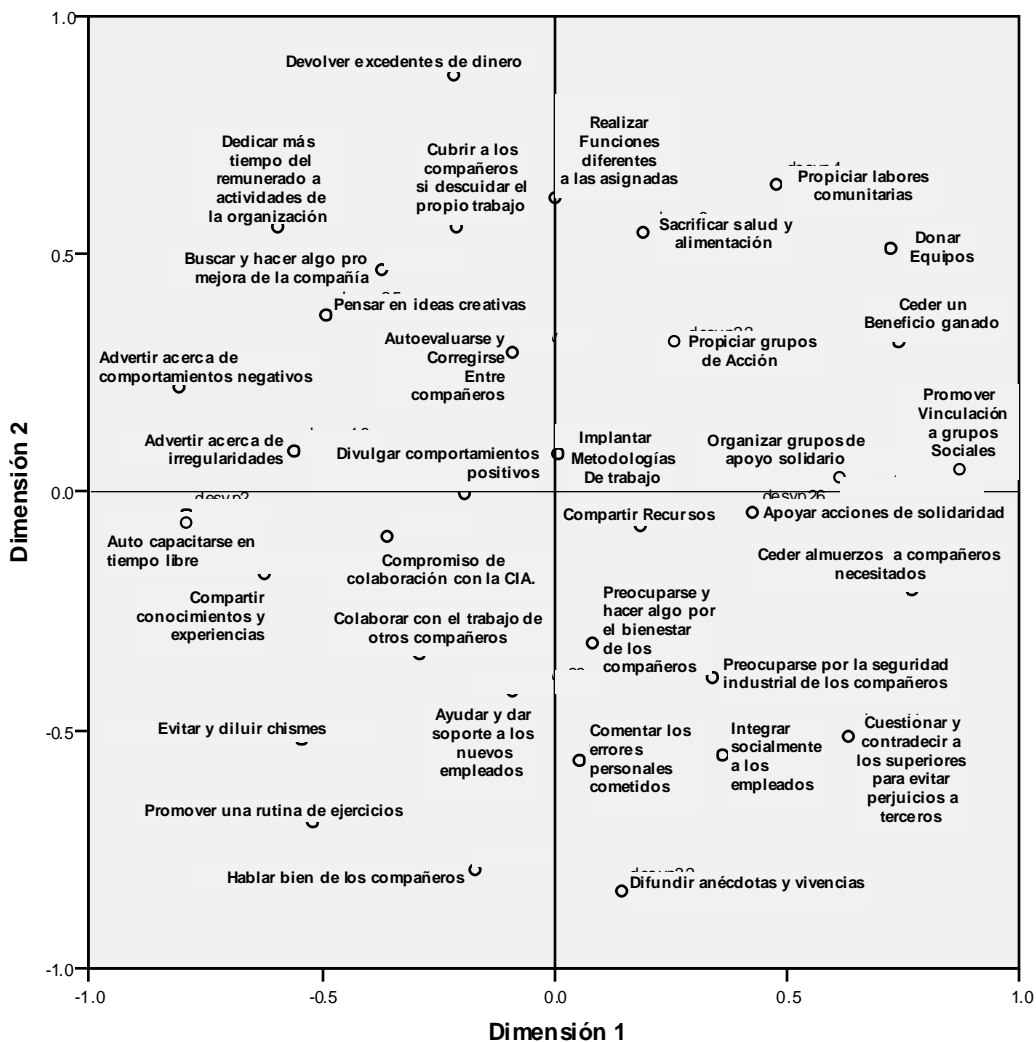


Figura No. 10. Desviaciones Positivas Colombia

En el caso de Colombia, se aprecia una dispersión relativamente equilibrada (alrededor de ocho comportamientos por cuadrante) a lo largo del mapa, aunque no se observan extremos claros entre las desviaciones, evidentemente existen diferencias en las percepciones de las desviaciones positivas por parte de la muestra en Colombia. Se resalta el caso de la desviación relacionada con “devolver dinero cuando hay excedentes” que se aleja un poco más de las demás desviaciones. Igualmente, la desviación

positiva etiquetada como “realizar funciones diferentes a las asignadas”, no tiene una posición clara respecto a los cuadrantes de la dimensión 1, lo que quiere decir que podría estar en cualquiera de los dos. Así mismo, no existe una tendencia clara de las desviaciones llamadas: “divulgar comportamientos positivos” e “implantar metodologías para desarrollar el trabajo más eficientemente” a ubicarse en alguno de los cuatro cuadrantes, tienen una posición céntrica que dificulta su asignación a una de las tipologías que se obtuvieron.

Desviaciones Positivas en Ecuador

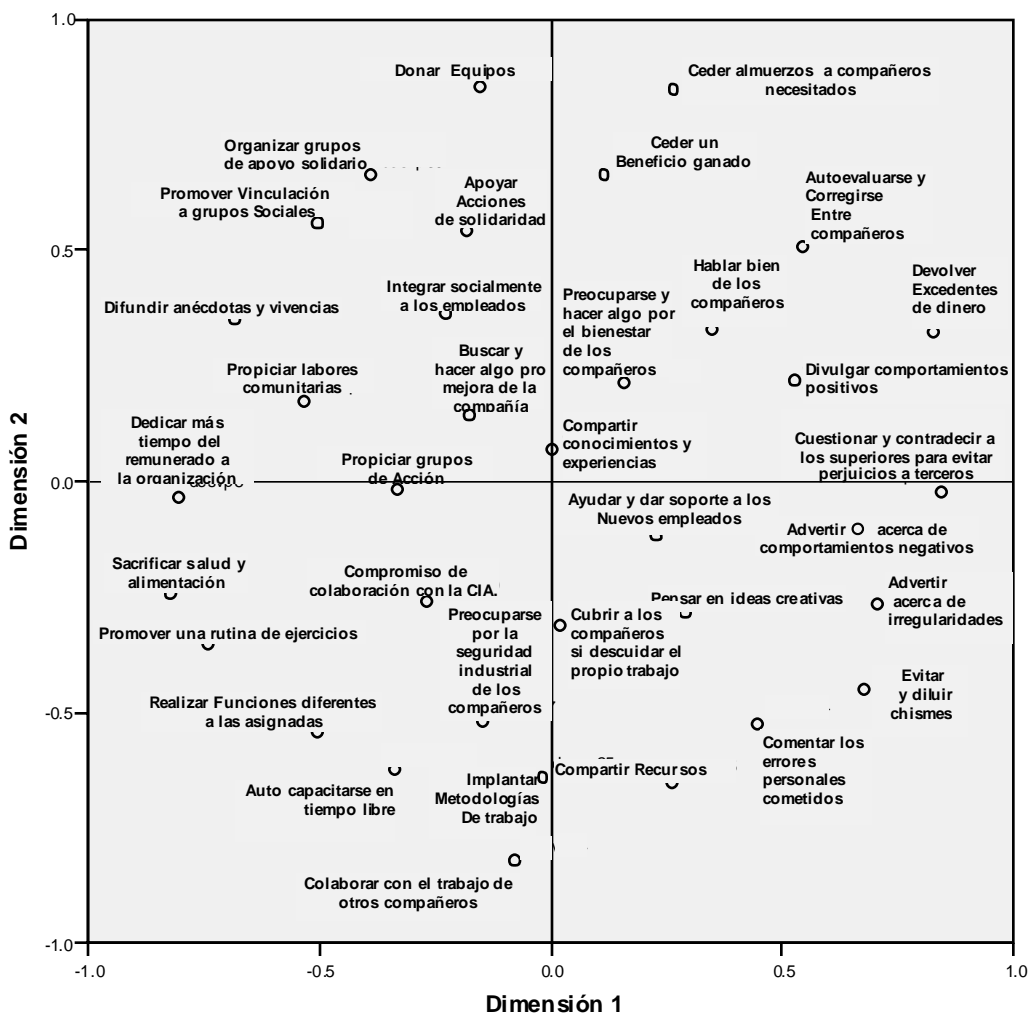


Figura No. 11. Desviaciones Positivas Ecuador

La distribución espacial de Ecuador, muestra una forma circular alrededor del centro en donde tampoco se presentan extremos claros. Se resalta el caso de la desviación “compartir conocimientos y experiencias con los compañeros de trabajo”, ya que está ubicada prácticamente en el centro, evitando

mostrar una tendencia clara en alguna de las dos dimensiones. Las demás desviaciones todas tienen una posición dentro de alguno de los cuadrantes, obviamente unas tienen una posición más central y definidas dentro del cuadrante que otras que se aproximan a otros cuadrantes. En el siguiente capítulo se analizan en detalle las diferencias entre las configuraciones de Colombia y Ecuador. Sin embargo se observa claramente que existen diferencias en las dimensiones de los dos casos. No se puede afirmar que las dimensiones son las mismas, aunque también existen desviaciones que tienen una posición relativa frente a las otras muy similar en casos, por ejemplo, la desviación de “devolver dinero cuando hay excedentes”, que se muestra alejada de las otras.

Desviaciones Positivas en Colombia y Ecuador

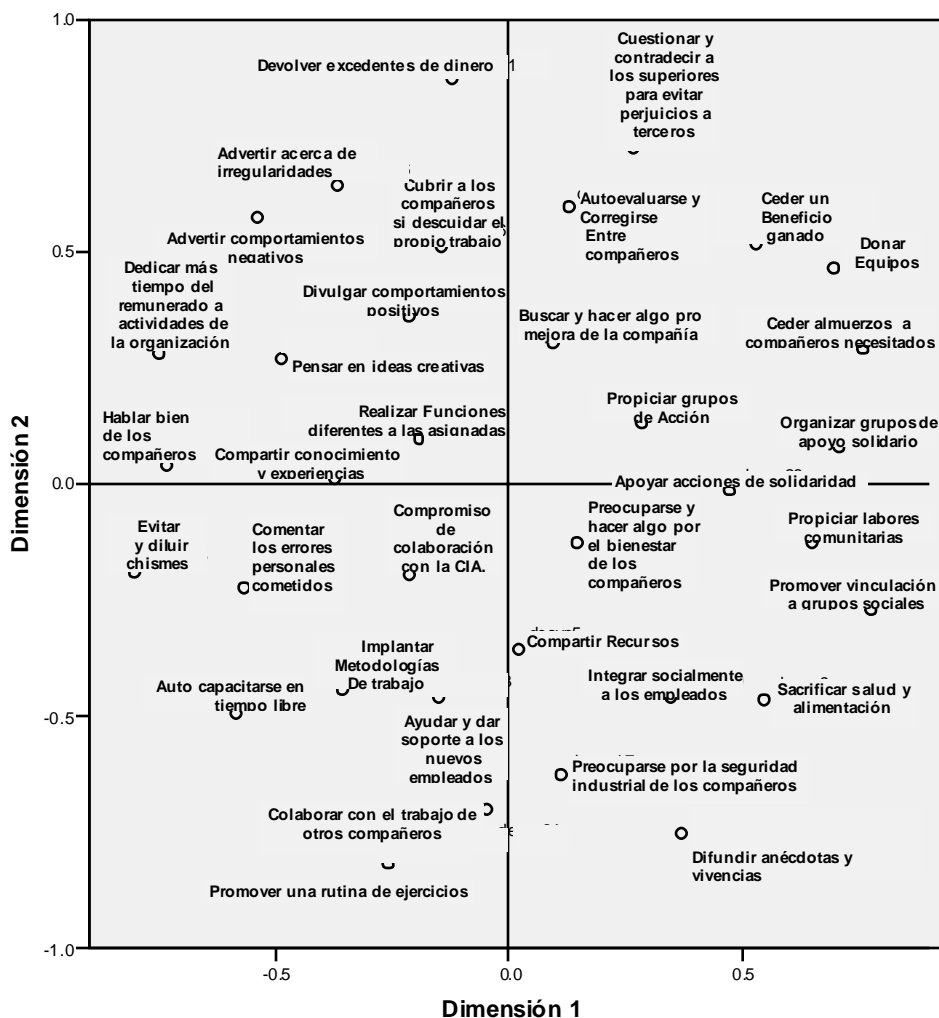


Figura No. 12. Desviaciones Positivas Colombia y Ecuador

Observando las diferencias en las posiciones de las desviaciones frente a las dimensiones de cada caso (Colombia y Ecuador), se entiende por qué el ajuste del mapa conjunto entre Colombia y Ecuador es menor que el ajuste individual de cada mapa individual: claramente es más complicado mostrar una configuración espacial de los objetos (desviaciones) cuando las evaluaciones preceptuales de los sujetos individuales no coinciden completamente. En esa configuración se observa una tendencia favorable de todas las desviaciones para evitar ubicarse en el centro del mapa, a diferencia de los casos individuales, el centro está menos poblado y salvo el comportamiento “compartir conocimientos y experiencias con los compañeros de trabajo”, los demás están ubicados definitivamente dentro de uno de los cuadrantes.

3.2 Tipologías de las Desviaciones Positivas

Teniendo en cuenta las diferencias en las percepciones de los encuestados se decidió realizar el proceso de asignarle nombres a las dimensiones para cada caso, es decir para Colombia, Ecuador y para la solución conjunta. Así pues, se observaron las configuraciones junto con las respuestas de los encuestados en relación al criterio que habían seguido y se obtuvo una serie de relaciones o atributos inversos entre los comportamientos que pertenecían a los diferentes cuadrantes, estas relaciones se depuraron y se obtuvieron las tipologías que se describen a continuación.

Caso Colombia:

Al analizar detenidamente el mapa perceptual de las desviaciones en Colombia se pudo concluir que la relación que mejor se expresa la dimensión 2 es la **complejidad**, o grado de dificultad que implica el hecho de llevar a cabo la desviación, siendo los valores positivos los de mayor complejidad, y los valores negativos, los de menor complejidad. Así por ejemplo, es más complejo buscar constantemente el mejoramiento de la organización y hacer algo por ello, que comentar los errores personales cometidos para evitar que otros los cometan.

Se observó igualmente que la dimensión 1 tenía que ver con el mayor o menor grado de **competencias laborales requeridas** para que se presente la desviación, entendiendo competencia como “conocimientos, capacidades y habilidades relacionadas con el trabajo” (Nordhaug, 1994). Así por ejemplo en casos como compartir conocimiento con otros compañeros se requieren mayores

competencias que para evitar y diluir chismes en la organización. En la figura No. 14 se presenta la tipología resultante para el caso Colombia:

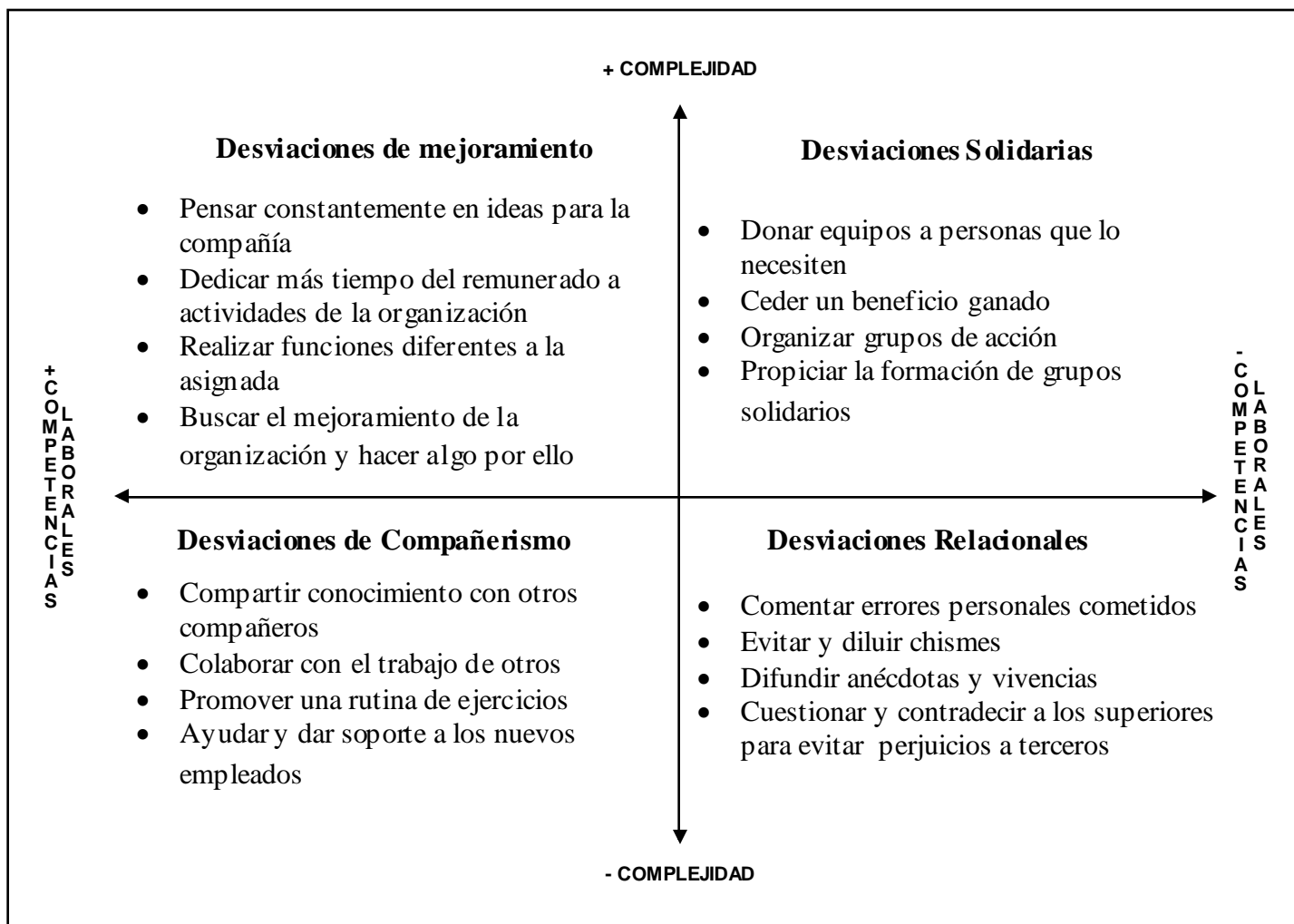


Figura No. 13. Tipología de Desviaciones Positivas en Colombia

A partir de la relación con las dos dimensiones, se identificaron cuatro grupos de desviaciones positivas: las **desviaciones de mejoramiento**, que contribuyen al principalmente al mejoramiento de la organización, las **desviaciones solidarias**, encaminadas a expresar solidaridad con miembros de la organización o la sociedad, las **desviaciones de compañerismo**, que se reflejan en el apoyo y soporte a otros compañeros y las **desviaciones relacionales**, que se llevan a cabo por medio de relaciones interpersonales con compañeros u otros miembros de la sociedad. Se aprecia que a medida que las desviaciones solidarias y mejoramiento tienen una mayor complejidad que las relacionales y las de compañerismo. Igualmente, las relaciones de mejoramiento y compañerismo requieren competencias laborales, mientras que las desviaciones solidarias y relacionales involucran un menor nivel de estas.

Caso Ecuador:

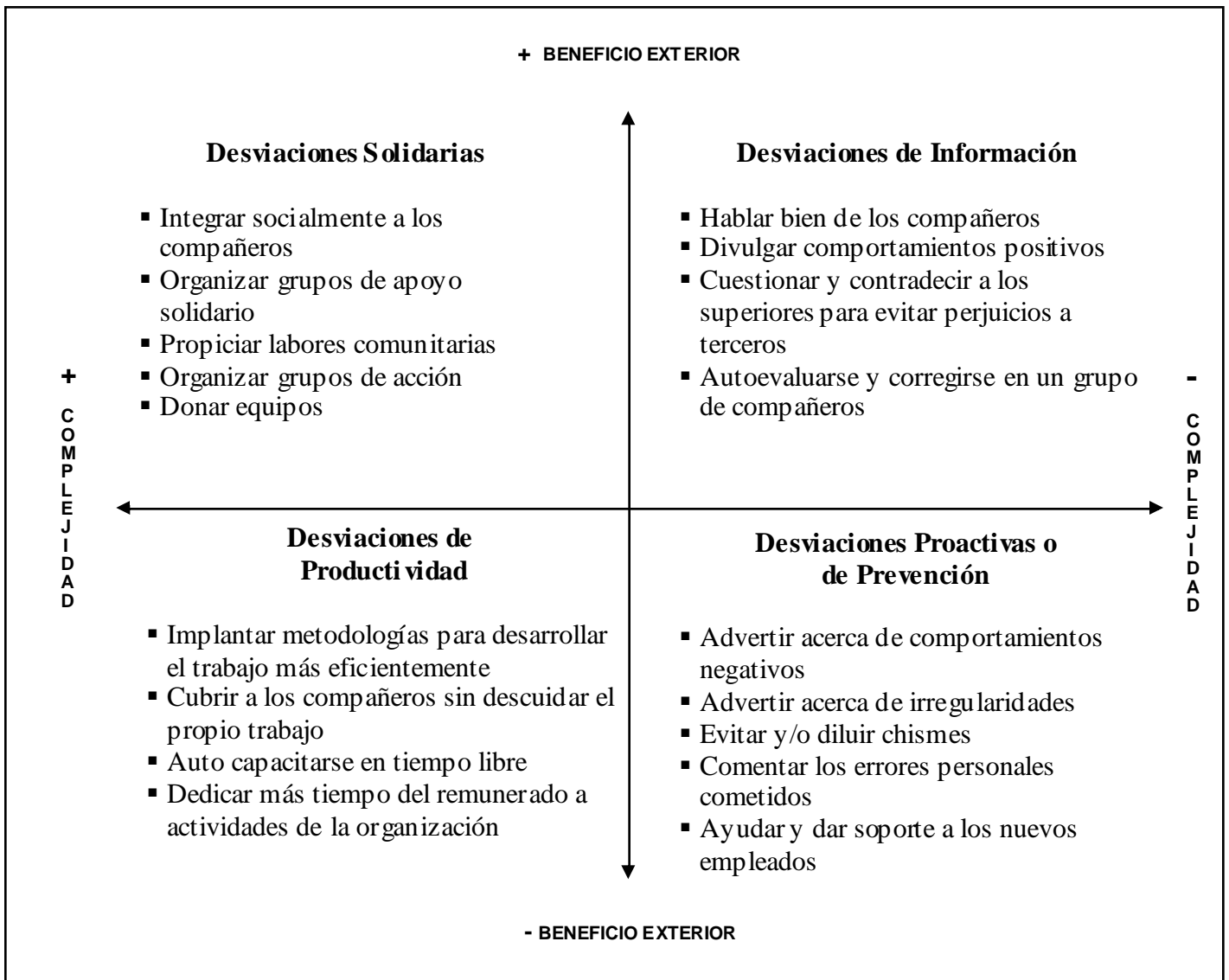


Figura No. 14. Tipología de Desviaciones Positivas en Ecuador

La configuración de Ecuador muestra una distribución diferente a la del caso colombiano. Se determinaron tres tipos nuevos de desviaciones: las **desviaciones de información**, relacionadas con brindar información de utilidad para un tercero, **desviaciones de productividad**, encaminadas a mejorar el la productividad propia o de los compañeros en el trabajo; y finalmente las **desviaciones de prevención**, encaminadas a evitar inconvenientes que se pueden presentar en el sitio de trabajo. En este caso se determinó que la dimensión 1 correspondía a la misma dimensión 2 identificada en el caso colombiano, es decir el nivel de **complejidad** de la desviación. Así mismo y de acuerdo con la teoría expuesta en el capítulo 1, existen diversos niveles de estudio en el comportamiento organizacional:

individuo, grupo, organización, sociedad; siendo este último el más exterior. La dimensión 1 refleja la mayor o menor **exterioridad del beneficio** causado. Así por ejemplo, propiciar labores comunitarias causa un beneficio directo más exterior, llegando a la sociedad, que auto-capacitarse en el tiempo libre, que puede ser más útil para el mismo individuo o para la organización.

Caso Colombia y Ecuador:

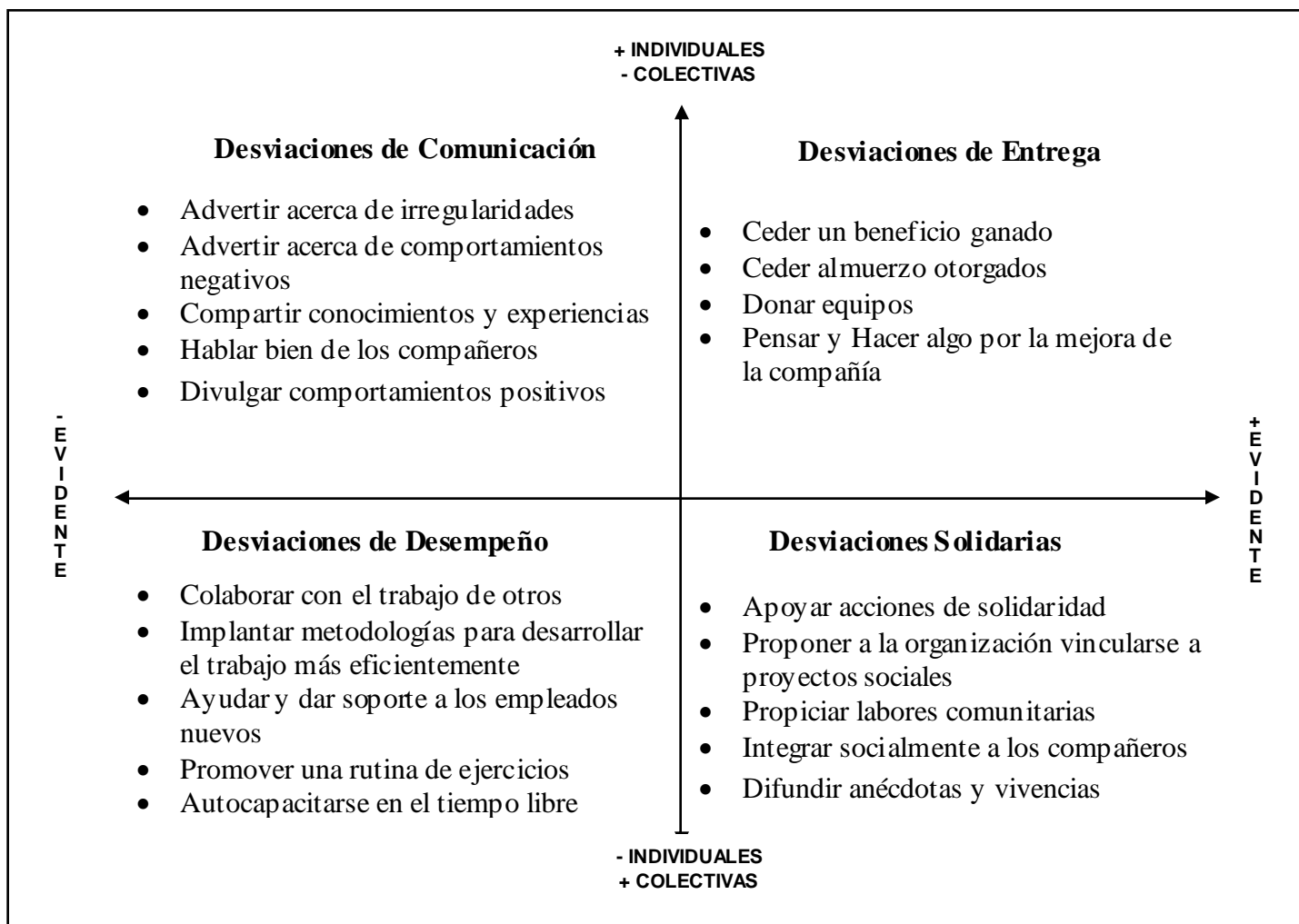


Figura No. 15. Tipología de Desviaciones Positivas en Colombia y Ecuador

La tarea de identificación de las dimensiones y las tipologías se hizo más compleja en el momento de unir las percepciones de los encuestados de Colombia y de Ecuador, quedando en algunos cuadrantes comportamientos muy similares, con otros que diferían o que dificultaban el proceso de encontrar una relación común. Así pues se determinaron las etiquetas de las dimensiones del mapa general con base en la mayoría de desviaciones encontradas en un cuadrante determinado.

A pesar de los inconvenientes mencionados se pudo identificar nuevamente la tipología de **desviaciones solidarias**, que en este caso, al igual que en los mapas individuales, se encontraban muy cercanas, sin embargo la ubicación espacial dentro del mapa ubicaba estas desviaciones en medio de la dimensión 2, es decir la dimensión que muestra qué tan individual o colectiva es la desviación. Por otro lado, se pudo encontrar una relación de mayor evidencia en las desviaciones ubicadas más a la derecha del mapa y una relación de menor evidencia o mayor reserva a la hora de realizar las desviaciones ubicadas a la izquierda del mapa. Así pues se identificaron las **desviaciones de comunicación**, todas relacionadas con comunicar algo a alguien; las **desviaciones de Entrega**, relacionadas con ceder, dar y en términos generales entregar algo a otros; y finalmente las **desviaciones de desempeño** encaminadas a mejorar el desempeño propio o de los compañeros en la organización.

Las tipologías obtenidas demuestran que no existe una única manera de agrupar las desviaciones positivas, teniendo en cuenta las múltiples características comunes, se pueden establecer diversas tipologías dependiendo los atributos que se tengan en cuenta para hacer las agrupaciones. A continuación se resumen todas las tipologías encontradas en el presente estudio:

Desviaciones Solidarias	Desviaciones positivas encaminadas a expresar solidaridad con miembros del grupo de trabajo, la organización o la sociedad
Desviaciones de Mejoramiento	Desviaciones positivas originadas para contribuir al mejoramiento de la organización
Desviaciones de Compañerismo	Desviaciones positivas que se reflejan en el apoyo y soporte que se brinda a otros compañeros.
Desviaciones Relacionales	Desviaciones positivas que se llevan a cabo principalmente por medio de la interacción en relaciones interpersonales con otros individuos.
Desviaciones de Información	Desviaciones positivas que involucran la divulgación de información
Desviaciones de Productividad	Desviaciones positivas que se dan para mejorar la productividad de la organización y sus empleados
Desviaciones de Prevención	Desviaciones positivas que se dan para evitar que se presenten determinadas situaciones negativas
Desviaciones de Comunicación	Desviaciones positivas, similares a las de información pero no siempre informan sino que simplemente pueden ayudar a mejorar la comunicación
Desviaciones de Entrega	Desviaciones positivas que involucran el desprendimiento o entrega de bienes o privilegios propios.
Desviaciones de Desempeño	Desviaciones positivas que buscan mejorar el desempeño día a día de la organización y sus empleados.

Cuadro No. 3. Resumen de las desviaciones positivas existentes en organizaciones de Colombia y Ecuador

4 Conclusiones

Del presente estudio se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

1. No existe una tipología única de desviaciones positivas. Ya que las desviaciones positivas comparten diversas características, es posible encontrar varias formas de agruparlas dependiendo los factores o atributos que se consideren.
2. Es más apropiado realizar el análisis de las desviaciones positivas individualmente por país, ya al hacer un análisis conjunto el ajuste la solución es menor y la identificación de las etiquetas de las dimensiones y de las tipologías es más complejo.
3. Las desviaciones positivas no son hechos aislados que suceden en las organizaciones, existen características comunes entre las desviaciones que pueden ser utilizadas como patrones de agrupación.
4. Existen tipologías de desviaciones positivas diferentes en Colombia y Ecuador, ya que los colombianos juzgan las desviaciones con relación a la complejidad y las competencias laborales y los ecuatorianos las juzgan con relación a la complejidad y a la interioridad o exterioridad del beneficio ocasionado.
5. En Colombia, las diferentes combinaciones de los atributos de agrupación dan como resultado la existencia de cuatro tipos de desviaciones: Desviaciones solidarias, desviaciones de mejoramiento, desviaciones de compañerismo y desviaciones relacionales.
6. En Ecuador, la combinación de los factores de juzgamiento de las desviaciones da origen a cuatro tipos de desviaciones: Desviaciones solidarias, desviaciones de información, desviaciones de productividad y desviaciones de prevención.
7. Realizando un análisis conjunto entre Colombia y Ecuador, se concluyó que las desviaciones positivas se ubican entre dos dimensiones: la colectividad/individualidad y la evidencia. Así,

surgen cuatro tipos de desviaciones: Desviaciones de comunicación, desviaciones de entrega, desviaciones solidarias y desviaciones de desempeño.

8. Las desviaciones solidarias son generalmente las mismas en Colombia y Ecuador, independientemente del factor o atributo que se tenga en cuenta a la hora de realizar la agrupación.
9. A partir de los tipos de desviaciones identificadas las organizaciones pueden diseñar políticas o sistemas de recompensas dirigidas a potenciar tipos específicos de desviaciones que favorezcan el funcionamiento de la organización y la relación de esta con la sociedad.
10. Las organizaciones y las sociedades de Colombia y Ecuador presentan una serie de comportamientos desviados positivos que siempre generan un beneficio para distintos individuos o grupos de estudio y que deben ser resaltados, evitando que pasen desapercibidos para que se puedan presentar con mayor frecuencia y los individuos se sientan motivados a realizarlos.
11. Hasta la fecha de culminación del presente trabajo, no existe un estudio empírico que detalle una tipología de desviaciones positivas en las organizaciones. Los trabajos que estudian de una forma más cercana las desviaciones positivas como se vio en el Capítulo 1, son el de Warren (2003) y el realizado por Spreitzer y Sonenshein (2004). Igualmente, las definiciones existentes tienen vacíos que fueron llenados con la definición propuesta en el presente trabajo.
12. Se concluye que el método de MDS fue útil para obtener las diferentes tipologías. Si bien el método permite obtener mapas preceptuales a partir de similitudes percibidas sin tener unas tipologías (dimensiones) preconcebidas, este permitió trabajar únicamente con dos dimensiones, ya que los mapas preceptuales obtenidos puede ser más complejos en caso de pretender realizar estudios similares con más dimensiones.
13. El método DRM resultó ser muy útil para ubicar en un contexto de experiencias pasadas a los encuestados, facilitando el proceso de responder preguntas que tienen que ver con situaciones que ya se vivieron. Igualmente, al utilizar una breve adaptación del método, se logró que los

encuestados se sintieran libres de expresar sus percepciones permitiendo recoger una gran cantidad de desviaciones a partir de las respuestas dadas en la aplicación del DRM.

14. La participación de los jueces en la etapa de juzgamiento y selección de las desviaciones positivas fue muy valiosa e importante, ya que se involucró el concepto de terceros disminuyendo los sesgos que existían por parte de los investigadores hacia la selección de unas determinadas tipologías y es fundamental para brindar validez de contenido al presente estudio.

15. Aunque los participantes del estudio no realizaron todas las posibles comparaciones entre las 35 desviaciones obtenidas, sino que cada participante tan solo comparó una desviación positiva con las 34 restantes, los datos obtenidos fueron significativos ya que las tipologías encontradas agrupan las desviaciones que, desde el punto de vista teórico y lógico, estarían más cercanas, igualmente los niveles de ajuste fueron aceptables.

5 Recomendaciones

1. Dado que el estudio de las desviaciones positivas trasciende el campo del comportamiento organizacional, se pueden dirigir nuevos estudios para identificar el impacto en materia de clima organizacional, así como las maneras de delinear una cultura organizacional que favorezca la aparición de desviaciones positivas.
2. Para futuras investigaciones utilizando MDS se recomienda utilizar el programa PROXSCAL, ya que superó significativamente a programa ALSCAL, pues es más práctico y flexible para la obtención del mapa perceptual. PROXSCAL permite insertar más de una matriz diferenciada, permite definir si las matrices son de similitudes o disimilitudes, además se pueden utilizar distintos algoritmos para llevar a cabo la aproximación espacial.
3. En futuros estudios se puede tratar determinar en qué medida las características demográficas de los individuos influyen o inciden en la aparición de las desviaciones positivas. Para hacer esto es posible que se deba contar con una muestra más representativa que la usada en el presente estudio, tratando de extrapolar los hallazgos a toda la población.
4. Futuras investigaciones sobre el mismo tema pueden ayudar a concluir si es posible obtener una sola tipología entre dos o más países, con casos diferentes a los analizados aquí. Para esto es necesario realizar un trabajo comparativo entre los diferentes países de una región que tengan características comunes y validar si se tienen las mismas dificultades que se presentaron en este estudio en el momento de identificar, en conjunto, agrupaciones de desviaciones de más de un país.
5. Nuevos estudios pueden ayudar a determinar cuáles son los factores que influyen en los individuos para que se presenten desviaciones positivas en las diferentes organizaciones y países, y si estas condiciones influyen en la existencia de estas desviaciones.

6 Bibliografía

- Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*, en Schmitt & Borman. 71-98
- Brief, A. & Motowidlo, S. (1986). *Prosocial Organizational Behaviors*. Academy of Management Review. p. 710
- Clinard, M. B., & Meier, R. F. (2001). *Sociology of deviant behavior* (11 ed.) Fort Worth: Harcourt
- Córdoba, A. (1981). *Desviaciones Psicológicas en Bogotá: Un Enfoque Sociocultural*. Bogotá. Ed. Uniandes
- Dodge, D. (1985). The over-negativized conceptualization of deviance: A programmatic exploration. *Deviant Behavior*, 6(1), 17-37.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19: 252-28
- Graham, J. (1991). *An Essay on Organizational Citizenship Behavior. Employee Responsibilities and Rights Journal*, V. 4, 249-270
- Guerrero, M., Ramírez, J. (2002). *El Análisis del Escalamiento Multidimensional: una Alternativa y un complemento a otras técnicas multivariantes*. Universidad Pablo Olavide, Esp.
- Hair, J. Anderson, R. Tatham, R. et Al. (1999). *Análisis Multivariante*. 5ta Ed. Madrid: Prentice Hall.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77-95
- Kahneman, D., Krueger, A.B., Schkade, D., Schwarz, N., & Stone, A.A. (2004). *The Day Reconstruction Method (DRM): Instrument Documentation*. Science, 306, 1776-1780
- Kaplan, H. (1974). *Self-Attitudes And Deviance Response*. International Sociological Association. 788-801
- Katz, D. (1964) *The Motivational Basis of Organizational Behavior*. Behavioral Science, 9, April, 131-146
- Kinnear, Thomas C. (1993). *Investigación de Mercados, Un Enfoque Aplicado*, 4ta. Ed. p. 217
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. 5ta Ed. New York: Irwin Mac Graw Hill
- Izquierdo, M. Fernández, M.A, Muñoz, M.J & Balaguer, M.R. (2005). *La Responsabilidad Social Corporativa: Relaciones entre la Performance Social, Financiera y Bursátil de la Empresa*. Documento de Trabajo N°23. Barcelona-Esp

- Mcdaniel, C & Gates, R. (2005). *Marketing Research*. Sixth Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Nordhaug, O & Gronhaug, K. (1994). *Competences as resources in firms*. The international Journal of Human Resource Management. 5(1). 90-106.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, Ma: Lexington Books
- Podsakoff, P. Mackenzie, J. & Bachrach, D. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. en: Journal Of Management. Vol 26, No. 3. 513-563
- Quinn, R.E. Quinn, G. (2002). *Letters To Garrett: Stories Of Change, Power And Possibility*. San Francisco. Jossey-Bass
- Robbins C. & Stephen A. (1991). *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, Tercera Edición, Editorial Prentice Hall
- Robinson, S & Bennet, R. (1995). A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*. Vol 38, No. 2 555-572
- Sanchez, G. (1969). *Amor Odio y Perversión*. Bogotá: Tercer Mundo
- Schermerhorn J. (2004). *Comportamiento Organizacional*, Editorial Limusa Wiley
- Spreitzer, G & Sonenshein, S. (2003). *Positive Deviance and Extraordinary Organizing* in: Cameron, Kim, Dutton, Jane & Quinn, Robert. Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler. p.209
- Spreitzer, G & Sonenshein, S. (2004). *Toward the Construct Definition of Positive Deviance*. American Behavioral Scientist. Vol 47 No. 6. 828-847
- Warren, D. Rutgers, (2003). Constructive and Destructive Deviance in Organizations. *Academy of Management Review*. The State University of New Jersey. Vol. 28, No. 4, 622-632

Anexo No. 1. Análisis Comparativo Entre Colombia y Ecuador

En el presente anexo se expone un análisis comparativo entre los datos y resultados obtenidos en Colombia y Ecuador, teniendo en cuenta los aspectos más relevantes de la presente investigación. La estructura del anexo tiene tres componentes principales: 1) Análisis de resultados del método DRM; 2) Análisis de la demografía de los encuestados y 3) Análisis comparativo de los resultados obtenidos con el escalamiento multidimensional.

1 Análisis de resultados de la aplicación del método DRM en Ecuador y Colombia

Como se mencionó en los Capítulos 1 y 2, el método DRM se aplicó en la fase exploratoria por medio la encuesta de preguntas abiertas, realizada en Colombia y Ecuador. Este método permitió que los encuestados recordaran y dieran una respuesta detallada a las preguntas específicas sobre desviaciones positivas formuladas en el instrumento. Con la idea de brindar un contexto propicio para que los encuestados mencionaran el mayor número de desviaciones y se pudieran enfocar sutilmente en los comportamientos observados en las organizaciones, grupos de trabajo o sociedad, se realizaron preguntas como: *¿Cuándo inició y terminó episodio de su vida laboral que relata ahora?*, esta con el objetivo de que los participantes relataran en detalle su experiencia laboral; *¿A qué se dedicaba en esos días?*, con el fin de que el participante se ubicara en el contexto de sus experiencias pasadas; *¿Qué personas recuerda de esos episodios?*, tratando de extraer desviaciones positivas de las diversas interacciones pasadas con otras personas.

Al recopilar la información de la encuesta, se pudo observar que el 100% de los participantes contestó la parte correspondiente a método DRM, si bien esta parte fue la más larga y compleja, se consiguió que los participantes se expandieran en sus episodios, lo cual fue algo muy útil para la investigación, pues estos relatos sirvieron de fuente para la investigación. Las diferentes respuestas de ambos países cumplieron con las expectativas de los investigadores ya que la reconstrucción de sus episodios laborales permitió obtener de ellas un importante material para la obtención de las posibles desviaciones positivas.

A continuación se muestran dos cortos ejemplos de las respuestas de los participantes:

Participantes Colombia:

...”empecé a trabajar en una empresa constructora de Bogotá, me nombraron coordinador de licitaciones y presupuesto sin tener los años de experiencia exigidos para el cargo, fueron trece meses muy duros, trabajando sábados y domingos”...

“...por malos manejos de la gerencia de la Empresa empezaron a faltar los recursos, no pude seguir trabajando por que no existían condiciones,(...)aguanté en total 11 meses estancado profesionalmente, al final del ejercicio me estafaron 5 millones de pesos y por concepto de sueldos también me quedaron debiendo(...) en este momento estoy entablado un proceso judicial ordinario para recuperar el dinero”...

Participantes de Ecuador:

...”estudie restauración todo este tiempo. Soy contadora y financiero de esta empresa. Me gusta porque existe mucha confianza entre las personas que trabajamos. Cada quien hace su trabajo y no trata de figurar o aparentar algo que no es...”

...”empecé a trabajar mientras estaba en la universidad como socio de una empresa de servicios tecnológicos que un grupo de jóvenes estudiantes creamos. Todos llegábamos a la oficina dispuestos a dar todo, pero la falta de conocimientos y tiempo evitó que la empresa siga a delante y un año después tuvimos que cerrar”...

Observando y analizando todo el material obtenido por el método DRM, se puede decir que, ya que la encuesta fue de carácter anónimo, se contó con una plena entrega y confianza de los participantes de ambos países, quienes en su mayoría relataron en sus episodios, momentos difíciles y prósperos de su vida laboral, momentos de alegría y tristeza, momentos familiares y con compañeros de trabajo, entre otros, los cuales construyeron una sólida base para obtener los comportamientos requeridos en el estudio.

Aunque no se apreciaron diferencias sensibles y generalizadas entre las respuestas de un país y otro, se notó mayor dedicación y tiempo para contestar la encuesta por parte de los participantes de Ecuador,

esto se evidencia en el mayor detalle para relatar la experiencia laboral por parte de los encuestados de ese país.

2 Análisis Demográfico de las muestras de Colombia y Ecuador

El presente análisis se hace con base en la información demográfica recolectada en la segunda encuesta, de la cual se determinó el perfil de los participantes que respondieron la encuesta. El objetivo de determinar un perfil muestral¹⁰ es analizar si las características de los encuestados pudieron haber influido o marcado alguna diferencia en la percepción de las diversas desviaciones positivas. Cabe aclarar que al realizar el muestreo por conveniencia se trató que las muestras de Colombia y Ecuador fueran lo más homogéneas posible, de tal manera que las edades, profesiones, experiencia laboral, no influyeran en los resultados del estudio. A continuación se presenta la caracterización demográfica de los participantes de la encuesta.

2.1 Edad y experiencia laboral de los encuestados

Concepto	Colombia	Ecuador	Global
Experiencia laboral promedio (años)	7,40	9,29	8,35
Desviación Estándar (años)	4,22	4,39	4,42
Edad promedio de los participantes (años)	30,20	31,41	30,80
Desviación Estándar (años)	4,05	4,46	4,31

Cuadro No. 4. Experiencia laboral y edad de los participantes

Como se aprecia en el cuadro No. 4, las muestras de los dos países fueron muy similares, si bien los encuestados de Ecuador presentan una mayor experiencia laboral, es claro que la diferencia es relativamente baja, logrando así que la experiencia promedio de los participantes del estudio es igual a 8,35 años. En cuanto a la edad, se aprecia una tendencia muy similar, la muestra de Ecuador nuevamente tienen una mayor edad promedio aunque la diferencia no es muy significativa. Obviamente se puede apreciar una relación directa entre la experiencia laboral y la edad promedio de los participantes, evidenciada por las diferencias similares en la desviación estándar. Debido a que las muestras son tan similares, no se puede asegurar que algunas de las diferencias percibidas en las tipologías de desviaciones positivas encontradas y presentadas en el capítulo 3 puedan deberse a temas relativos a la edad o la experiencia laboral.

¹⁰ El perfil muestral corresponde a los rasgos característicos demográficos de los encuestados analizados estadísticamente.

2.2 Profesiones y género de los encuestados

El estudio en Colombia contó con 105 participantes, de los cuales el 53,33% fueron hombres y el 46,67% mujeres, todos profesionales universitarios, particularmente el 48,57% eran ingenieros, el 15,24% administradores(as) de empresas y 10,48% economistas, entre las principales. Se observa una mayor proporción de ingenieros, explicado por el hecho de que las encuestas se aplicaron a estudiantes del MBA, que en su mayoría son ingenieros.

En cuanto al género, los datos de Ecuador fueron semejantes, pues el 54,29% de los participantes fueron hombres y el 45,71% mujeres de igual manera todos profesionales. En cuanto a las profesiones, en Ecuador se obtuvieron datos muy variados: el 36,19% de los encuestados son profesionales en ramas de la ingeniería, seguido del 20% de profesionales de distintas áreas no tradicionales (por ejemplo: diseñadores gráficos, artistas, etc.). Por último se destacan las profesiones en áreas de Administración de Empresas con el 12,38% y Economía con 10,48%.

Aunque se aprecian profesiones similares entre los encuestados de los dos países, si existe una clara diferencia en cuanto a la proporción de ingenieros, este puede ser un factor diferenciador ya que obviamente la formación en ingeniería o en áreas de humanidades influye en las percepciones que pueden tener los individuos, sin tener en cuenta si pertenece a uno u otro país. Se concluye que estas diferencias en las profesiones pudieron haber influido en las diferencias percibidas por los encuestados y que se reflejan en las tipologías de Colombia y Ecuador.

2.3 Tipo y tamaño de las organizaciones a las que pertenecían los encuestados

En el cuadro No. 5 se detallan los tipos de empresa a los que los encuestados manifestaron pertenecer en el momento de realización de la encuesta ó la última empresa en donde habían laborado.

Tipo de Empresa	Colombia	Ecuador	Global
Grandes Empresa ¹¹	18,10%	36,19%	27,14%
Privada	23,81%	21,90%	22,86%
Pública	34,29%	27,62%	30,95%
Pymes	15,24%	14,29%	14,76%
Otras ¹²	8,57%	0,00%	4,29%

Cuadro No. 5. Participación de los tipos de empresas en el estudio

¹¹ Empresas Multinacionales, globales o internacionales

¹² Entre el ítem “otras” empresas se incluyen algunas ONG, empresa de Economía Mixta, Fundaciones y Agencias No Gubernamentales.

Se puede apreciar que la proporción de encuestados que trabajan en empresas grandes en Ecuador duplica la misma proporción para el caso colombiano, la explicación es que en Ecuador, a diferencia que en Colombia, existe un menor número de personas con estudios de postgrado, particularmente MBA, así que, con el objetivo, de suplir esta deficiencia y equilibrar las muestras, se tomó un número mayor¹³ de participantes de empresas grandes en Ecuador con el supuesto de que en ese tipo de organizaciones se realizan procesos de selección estructurados, contratando los empleados de más alto nivel comparados con las personas que ingresan a estudiar un MBA.

Definitivamente se aprecian diferencias en cuanto al tipo de organizaciones de las muestras de Colombia y Ecuador, sobresaliendo la mayor cantidad de encuestados que laboran empresas públicas en Colombia y la mayor cantidad de encuestados laborando en grandes empresas en Ecuador. Obviamente, tal y como cita Robbins (1991), “si la organización, tal como los individuos, pueden ser rígidas o flexibles, amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, estas pueden delinear su comportamiento”. Esto indica que se puede atribuir al tipo de las organizaciones gran parte de las diferencias encontradas en las percepciones de lo encuestados de los dos países que arrojaron tipologías distintas.

3 Comparación de los resultados obtenidos del escalamiento multidimensional

Evidentemente la distribución gráfica de las desviaciones positivas en los mapas perceptuales de Colombia y Ecuador, presentados en las figuras No. 11 y No. 12, muestra varias diferencias. Se observan casos en los que ciertos puntos (representando desviaciones positivas) pasaron de estar muy cerca en Colombia a estar más distantes en Ecuador. No se puede hacer un análisis comparativo cuadrante por cuadrante o por dimensiones ya que estos elementos varían en uno y otro país.

Al comparar los tipos de desviaciones en los dos países, se observa que es constante la cercanía entre las desviaciones: “organizar grupos de acción solidario”, “proponer a la organización vincularse a proyectos sociales”, “propiciar labores comunitarias entre otras” y en general desviaciones tipificadas como “desviaciones solidarias”. Se puede decir que la percepción de las desviaciones solidarias es generalizada en los dos países.

¹³ Gracias a la colaboración de la empresa de Marketing y Publicidad Publicentro S.A. de Ecuador, se pudo contar una mayor selección de los participantes en ese país.

Al analizar los puntos (desviaciones positivas) encontrados a lo largo de la dimensión 1 de Ecuador, se observa que corresponden a la mayoría de los puntos que se encuentran alrededor de la dimensión 2 de Colombia, es decir se confirma una transposición del eje que hace referencia a la complejidad al pasar de un país a otro. Sin embargo, a excepción de las “desviaciones solidarias” no existe una clara correspondencia en los otros tipos de desviaciones encontrados en los dos países.

Otro aspecto en común es que algunos puntos (desviaciones positivas) que se ubicaban en la parte más exterior del mapa perceptual de Colombia, también se ubicaban en la parte exterior del mapa de Ecuador, demostrando una tendencia marcada a ubicarse en el cuadrante al que pertenecen. Este es el caso del punto (desviación positiva) “Devolver excedentes de dinero”, que aunque aparece en cuadrantes diferentes, siempre aparece en la parte de afuera.

Cabe resaltar también que el par de puntos (desviaciones positivas) llamados “Advertir acerca de comportamientos negativos” y “Advertir acerca de irregularidades” siempre se ubicó de manera muy cercana en los dos casos, perteneciendo a la misma tipología. Es algo esperable pues, desde el punto de vista teórico, observando la definición de cada una, palabra por palabra existen claras similitudes. Otros puntos (desviaciones positivas) que se esperaba estuvieran igual de cerca en los dos casos, no mantuvieron la cercanía que mostraron en uno de los mapas. Por ejemplo, las desviaciones de “preocuparse y hacer algo...” en el caso de Ecuador estaban en el mismo cuadrante, sin embargo en el caso de Colombia se mostraban en cuadrantes completamente opuestos.

Estas diferencias permitieron determinar que si bien una de las dimensiones era común en los mapas perceptuales de los dos países, la otra dimensión no era la misma, algunas desviaciones que en Colombia se mostraban en el lado negativo de una dimensión, en Ecuador se mostraban en el lado positivo. A pesar de esto, en el análisis de cada país por separado, no hubo mayores inconvenientes en el momento de darle nombres a las dimensiones y las tipologías, en cada tipo se observa que hay unas desviaciones que marcan la identificación del cuadrante y alrededor de esta se aglutinan otras desviaciones positivas con características similares.

Queda claro con el análisis comparativo que por lo menos una de los atributos o factores considerados los encuestados de Colombia y Ecuador difieren, haciendo que surjan distintos tipos de desviaciones en uno y otro país. Igualmente, el mapa que representa las tipologías de Ecuador se ajusta más a las

comparaciones hechas por los encuestados, pues el nivel de Stress es menor, sin embargo el nivel de Stress en Colombia aunque no difiere mucho del logrado en Ecuador, muestra que la configuración espacial está menos ajustada a lo que respondieron los encuestados. Todas las diferencias contempladas en esta sección, hacen que la configuración espacial (mapa perceptual) conjunta de los dos países se acomode menos a lo expresado por los encuestados y existan cambios en la posición relativa de ciertos comportamientos cuando se comparan las soluciones individuales por país contra la solución conjunta.

Anexo No. 2. Encuesta Exploratoria DRM

Buen día, estamos realizando un estudio exploratorio para obtener una tipología de desviaciones positivas de los empleados en las organizaciones. Es decir, queremos obtener tipos de comportamientos extraordinarios de los empleados que contribuyan de manera positiva a la organización, a los compañeros de trabajo y a la sociedad en general desde las organizaciones donde trabajan.

I. Reconstrucción de su experiencia laboral:

Piense en su experiencia laboral como una continua serie de escenas de una película y trate de darle nombres (por ejemplo: entré a trabajar a X, me asignaron al área Y, conocí a Z), asigne un tiempo/duración a cada “escena”, y cuéntenos: ¿Cuándo inicio y terminó el episodio?, ¿A qué se dedicaba en esos días?, ¿Qué personas recuerda de esos episodios?

1.-
2.-
3.-

II) Información sobre comportamientos positivos y extraordinarios:

Definición de comportamiento positivo:

Muchas veces en el sitio de trabajo algunas personas hacen más de lo que se espera de ellas, o más de lo que se está acostumbrado a ver diariamente en el sitio de trabajo. Obviamente algunos lo hacen por quedar bien con los demás, mientras que otros lo hacen de forma desinteresada y solamente buscando el beneficio de sus compañeros, de la organización o de la sociedad. Estos comportamientos desinteresados y voluntarios, son los llamados comportamientos positivos y extraordinarios. Los comportamientos positivos y extraordinarios están por encima y son superiores a los comportamientos típicos y normales que benefician a ciertos grupos o personas particulares.

1.- Por favor describa o mencione ejemplos de dos o tres acciones o comportamiento(s) positivo(s) y/o extraordinario(s), sean suyos o de algún compañero(a) de trabajo, que hayan beneficiado a otro compañero o a al grupo de trabajo. ¿Por qué lo considera positivo o extraordinario?

Nota: si llena esta encuesta vía Internet, no se preocupe por el espacio

Comportamiento o Acción:	Razón por la que lo considera positivo o extraordinario:

2.- Por favor describa o mencione ejemplos de dos o tres acciones o comportamiento(s) positivo(s) y/o extraordinario(s), sean suyos o de algún compañero(a) de trabajo, que hayan beneficiado a la empresa u organización. ¿Por qué lo considera positivo o extraordinario?

Nota: si llena esta encuesta vía Internet, no se preocupe por el espacio

Comportamiento o Acción:	Razón por la que lo considera positivo o extraordinario:

3.- Por favor describa o mencione ejemplos de dos o tres acciones o comportamiento(s) positivo(s) y/o extraordinario(s), sean suyos o de algún compañero(a) de trabajo, que hayan beneficiado a la sociedad. ¿Por qué lo considera positivo o extraordinario?

Nota: si llena esta encuesta vía Internet, no se preocupe por el espacio

Comportamiento o Acción:	Razón por la que lo considera positivo o extraordinario:

III) Información Demográfica

Edad: 0) Entre 25 y 30 años
 1) Entre 30 y 35 años
 2) Entre 35 y 45 años
 3) Entre 45 y 55 años
 4) Mas de 55 años

Sexo 0) Masculino
 1) Femenino

Formación	0) Pregrado	Indique que profesión tiene:
.....		
Académica	1) Postgrado	Indique que postgrado
tiene:.....		
	2) Estudia Pregrado	Indique que carrera está
estudiando:.....		
	3) Estudia Postgrado	Indique que postgrado está
estudiando:.....		

4) Otros

Indique:.....

- Años de Experiencia Laboral
- 0) De 2 a 4 años
 - 1) De 4 a 6 años
 - 2) De 6 a 10 años
 - 3) De 10 a 15 años
 - 4) Mas de 15 años

- Indique Empresa:.....
- Empresa donde Institución:.....
- Trabaja/Trabajó Organización:.....
- Organismo:.....
- 0) Sector Privado Nombre
 - 1) Sector Público Nombre
 - 2) Sin ánimo de lucro Nombre
 - 3) Otro Organismo Nombre

- Tamaño Empresa / Organización
- 0) Menos de 10 empleados
 - 1) De 10 a 50 empleados
 - 2) De 50 a 100 empleados
 - 3) De 100 a 500 empleados
 - 4) Mas de 500 empleados

- Actual Cargo que Ocupa
- 0) Directivo
 - 1) Administrativo
 - 2) Operativo

- País de Residencia
- 0) Colombia
 - 1) Ecuador

Algún comentario adicional que desee agregar:.....
.....
.....
.....

¡Muchas gracias por su tiempo!

Anexo No. 3. Encuesta de Evaluación de los posibles comportamientos positivos

Profesor: _____

EVALUACION DE ACCIONES O COMPORTAMIENTOS

El estudio que estamos realizando tiene como objetivo obtener una Tipología de Desviaciones Positivas de los Empleados en las Organizaciones, es decir, queremos obtener tipos de comportamientos extraordinarios de los empleados que contribuyan de manera positiva a la organización, a los compañeros de trabajo y/o a la sociedad en general desde su sitio de trabajan.

A través de una encuesta exploratoria y de una lluvia de ideas obtuvimos ciertos tipos de comportamientos positivos y extraordinarios, los cuales deseamos que sean calificadas para poder filtrar o separar aquellos comportamientos que finalmente si corresponden a la definición de desviación positiva del comportamiento.

Usted que es una persona conocedora y experimentada del comportamiento organizacional será el juez, quien va a decidir si las acciones o comportamientos que se citan a continuación corresponden a la definición que se menciona.

Calificación de Comportamientos o acciones encontradas

Definición de Desviación Positiva o Comportamiento Extraordinario¹⁴:

“La desviación positiva puede definirse como aquellos comportamientos voluntarios que se apartan de las normas de un grupo de referencia y que benefician a otro grupo que puede ser el mismo de referencia o un grupo de mayor nivel que este¹⁵”

- a) Teniendo como base la definición expuesta anteriormente, por favor valore que tanto se acomodan los siguientes comportamientos o acciones a esta definición. Mencione qué tan de acuerdo está en que el comportamiento expuesto se ajusta a la definición:

1	2	3	4	5	6	7
Completamente de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Completamente Desacuerdo

- b) Utilice específicamente los siguientes criterios y diga si el comportamiento o acción cumple con este criterio:

SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Voluntario		Benéfico para la organización		Benéfico para el grupo de trabajo		Benéfico para la sociedad		Va más allá de las normas de la organización	

NOTA: Por espacio no se colocan las 174 posibles desviaciones que fueron evaluadas en grupos de 35 por parte de los jueces, teniendo en cuentas las preguntas a) y b).

¹⁴ Esta definición es producto de la investigación de Marco Eric Pérez y Abraham Mora para su tesis de Maestría, basándose en la bibliografía consultada especialmente de Danielle Waren.

¹⁵ Entiéndase grupo de referencia como grupo de trabajo, organización o sociedad

Anexo No. 4. Ejemplo de Encuesta de Recolección de Datos de Similitud

ENCUESTA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Muy buenas, estamos realizando un estudio para obtener una tipología de desviaciones positivas del comportamiento de los empleados en las organizaciones. Es decir comportamientos que van más allá de lo normal y que se pueden ver como positivos. Por favor responda las siguientes preguntas:

- I. ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene usted? _____ años.
- II. Por favor califique de 1 a 7, siendo 1 muy similar y 7 muy diferente, qué tanto se parece o qué tanto difiere cada comportamiento del comportamiento base que se muestra a continuación:

Comportamiento Base → **Compartir conocimientos y experiencias con compañeros de trabajo buscando el bien de la organización**

1. Auto-capacitarse en tiempo libre para desempeñarse mejor en la organización
Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente
2. Realizar funciones diferentes a las asignadas cuando sea necesario
Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente
3. Propiciar labores comunitarias o sociales dentro de la organización
Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente
4. Compartir clientes, proyectos o recursos con compañeros de trabajo que no los tengan y que los necesiten
Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente
5. Cubrir a los compañeros haciendo su trabajo cuando lo necesiten, sin descuidar el trabajo propio ni afectar el buen funcionamiento de la organización
Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente
6. Autoevaluarse y corregirse en un grupo de compañeros de trabajo
Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente
7. Dedicar más tiempo del remunerado a actividades de la organización
Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente
8. Sacrificar la salud y alimentación, esforzándose para terminar el trabajo que se encomienda
Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente
9. Divulgar los comportamientos positivos que existen dentro de un grupo, organización o sociedad en diferentes entornos.
Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente
10. Cuestionar y contradecir las instrucciones que dan los superiores, cuando se sabe que pueden perjudicar a la sociedad, a los compañeros de trabajo o a la misma organización.
Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

11. En situaciones de manejo de dinero devolver excedentes cuando sea necesario, independientemente de las necesidades particulares que se puedan tener

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

Comportamiento
Base →

Compartir conocimientos y experiencias con compañeros de trabajo buscando el bien de la organización

12. Evitar y Diluir chismes

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

13. Hablar bien de los compañeros, dentro y fuera de la compañía

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

14. Advertir a quien se deba acerca de comportamientos negativos propios o de otras personas

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

15. Advertir a quien se deba acerca de irregularidades que se presenten

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

16. Preocuparse y hacer algo por la seguridad industrial de los compañeros

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

17. Preocuparse y hacer algo por el bienestar de sus compañeros

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

18. Integrar socialmente a los empleados

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

19. Mostrar compromiso colaborando con toda la compañía así sean áreas diferentes a la propia

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

20. Buscar el mejoramiento de la compañía y hacer algo por ello

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

21. Propiciar la formación de grupos de acción a favor de los intereses de la compañía.

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

22. Ayudar y dar soporte a los empleados nuevos para facilitar su involucramiento en el nuevo trabajo

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

23. Comentar los errores personales cometidos a los compañeros de trabajo para evitar que los cometan

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

24. Implantar metodologías para desarrollar el trabajo de forma más eficiente

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

25. Apoyar acciones de solidaridad dentro y fuera de la compañía

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

26. Donar equipos que ya no se usan a personas necesitadas

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

27. Ceder un beneficio ganado en la organización a un compañero que verdaderamente lo necesite

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

28. Ceder los almuerzos otorgados por el trabajo y no consumidos a quien mas lo necesite

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

Comportamiento
Base →

Compartir conocimientos y experiencias con compañeros de trabajo buscando el bien de la organización

29. Organizar grupos de apoyo solidario en épocas de navidad, día de la madre, día del niño, entre otras

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

30. Proponer a la organización vincularse a algún tipo de ayuda o proyecto social en donde puedan participar los empleados de la misma

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

31. Difundir anécdotas y vivencias de los empleados en la organización en medio impreso para que quede en la memoria de la empresa en el futuro

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

32. Promover una pequeña rutina de ejercicios físicos diarios para combatir el estrés, dolores musculares, de espalda, etc.

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

33. Colaborar con el trabajo de otros para aprender de ellos

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

34. Pensar constantemente en ideas creativas que contribuyan al éxito de la compañía

Muy Similar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muy Diferente

III. Por favor describa brevemente qué criterio o qué atributos considero a la hora de realizar las comparaciones:

IV. Demografía:

1. Género: ___ Masculino ___ Femenino

2. Edad: ___ Años

3. Profesión _____

4. Tipo de Empresa : ___ Pyme ___ Grandes Empresas ___ Pública ___ Privada. Otro Cual _____

(Marque las que apliquen)

Muchas Gracias Por Su Tiempo!!

Anexo No.5. Matrices de Similitud de Colombia

Anexo No. 6. Matrices de Similitud de Ecuador

Anexo No.7. Desviaciones Positivas en Colombia y Ecuador

1. Advertir a quien se deba acerca de comportamientos negativos propios o de otras personas
2. Advertir a quien se deba acerca de irregularidades que se presenten
3. Apoyar acciones de solidaridad dentro y fuera de la compañía
4. Auto-capacitarse en tiempo libre para desempeñarse mejor en la organización
5. Autoevaluarse y corregirse en un grupo de compañeros de trabajo
6. Ayudar y dar soporte a los empleados nuevos para facilitar su involucramiento en el nuevo trabajo
7. Buscar el mejoramiento de la compañía y hacer algo por ello
8. Ceder los almuerzos otorgados por el trabajo y no consumidos a quien mas lo necesite
9. Ceder un beneficio ganado en la organización a un compañero que verdaderamente lo necesite
10. Colaborar con el trabajo de otros para aprender de ellos
11. Comentar los errores personales cometidos a los compañeros de trabajo para evitar que los cometan
12. Compartir clientes, proyectos o recursos con compañeros de trabajo que no los tengan y que los necesiten
13. Compartir conocimientos y experiencias con compañeros de trabajo buscando el bien de la organización
14. Cubrir a los compañeros haciendo su trabajo cuando lo necesiten, sin descuidar el trabajo propio ni afectar el buen funcionamiento de la organización
15. Cuestionar y contradecir las instrucciones que dan los superiores, cuando se sabe que pueden perjudicar a la sociedad, a los compañeros de trabajo o a la misma organización
16. Dedicar más tiempo del remunerado a actividades de la organización
17. Difundir anécdotas y vivencias de los empleados en la organización en medio impreso para que quede en la memoria de la empresa en el futuro
18. Divulgar los comportamientos positivos que existen dentro de un grupo, organización o sociedad en diferentes entornos
19. Donar equipos que ya no se usan a personas necesitadas
20. En situaciones de manejo de dinero devolver excedentes cuando sea necesario, independientemente de las necesidades particulares que se puedan tener
21. Evitar y Diluir chismes

22. Hablar bien de los compañeros, dentro y fuera de la compañía
23. Implantar metodologías para desarrollar el trabajo de forma más eficiente
24. Integrar socialmente a los empleados
25. Mostrar compromiso colaborando con toda la compañía así sean áreas diferentes a la propia
26. Organizar grupos de apoyo solidario en épocas de navidad, día de la madre, día del niño, entre otras
27. Pensar constantemente en ideas creativas que contribuyan al éxito de la compañía
28. Preocuparse y hacer algo por el bienestar de sus compañeros
29. Preocuparse y hacer por la seguridad industrial de los compañeros
30. Promover una pequeña rutina de ejercicios físicos diarios para combatir el estrés, dolores musculares, de espalda, etc.
31. Propiciar la formación de grupos de acción a favor de los intereses de la compañía
32. Propiciar labores comunitarias o sociales dentro de la organización
33. Proponer a la organización vincularse a algún tipo de ayuda o proyecto social en donde puedan participar los empleados de la misma
34. Realizar funciones diferentes a las asignadas cuando sea necesario
35. Sacrificar la salud y alimentación, esforzándose para terminar el trabajo que se encomienda

TABLA DE FIGURAS Y CUADROS

<i>Figura No. 1.</i>	<i>Enfoque de Contingencia Según Kreitner y Kinicki (2004)</i> _____	7
<i>Figura No. 2.</i>	<i>Normas y comportamientos normales</i> _____	10
<i>Figura No. 3.</i>	<i>Normas, Comportamientos normales y comportamientos desviados</i> _____	12
<i>Figura No. 4.</i>	<i>Niveles en las Normas e Hipernormas</i> _____	14
<i>Figura No. 5.</i>	<i>El Enfoque Estadístico de Desviación, tomado de Spreitzer y Sonenshein(2003:831)</i> _____	17
<i>Figura No. 6.</i>	<i>Diferencia entre las Desviaciones positivas y los OCBs por el marco de referencia</i> _____	21
<i>Figura No. 7.</i>	<i>Tipología de Desviaciones Positivas Según Spreitzer y Sonenshein(2003:840)</i> _____	26
<i>Figura No. 8.</i>	<i>Ejemplo de Mapa Perceptual de dos dimensiones</i> _____	29
<i>Figura No. 9.</i>	<i>Dimensionalidad y Stress para Colombia</i> _____	48
<i>Figura No. 10.</i>	<i>Desviaciones Positivas Colombia</i> _____	49
<i>Figura No. 11.</i>	<i>Desviaciones Positivas Ecuador</i> _____	50
<i>Figura No. 12.</i>	<i>Desviaciones Positivas Colombia y Ecuador</i> _____	51
<i>Figura No. 13.</i>	<i>Tipología de Desviaciones Positivas en Colombia</i> _____	53
<i>Figura No. 14.</i>	<i>Tipología de Desviaciones Positivas en Ecuador</i> _____	54
<i>Figura No. 15.</i>	<i>Tipología de Desviaciones Positivas en Colombia y Ecuador</i> _____	55
<i>Cuadro No. 1.</i>	<i>Tipología de Desviación de Empleados Según Warren(2003)</i> _____	15
<i>Cuadro No. 2.</i>	<i>Tipología de la desviación negativa según Robinson y Bennet(1995)</i> _____	16
<i>Cuadro No. 3.</i>	<i>Resumen de las desviaciones positivas existentes en organizaciones de Colombia y Ecuador</i> _____	56
<i>Cuadro No. 4.</i>	<i>Experiencia laboral y edad de los participantes</i> _____	65
<i>Cuadro No. 5.</i>	<i>Participación de los tipos de empresas en el estudio</i> _____	66